

fokus

PROJEKT- & CHANGE-
MANAGEMENT

NOVEMBER 2018

Erfahrungen mit Scrum – mehr als bunte Zettel

4 Scrum Master erzählen [Seite 12](#)

Insight: Erfolge einer Qualifizierung bei der DZ BANK

Interview mit den Personalentwicklern [Seite 16](#)

Gamification

In Change-Workshops spielend wirksame
Vorgehensweisen entwickeln [Seite 22](#)



Alles agil – aber wie?

BEST OF PROJEKT-, PROZESS- UND CHANGEMANAGEMENT 2018



Diese Qualifizierungsangebote unterstützen Sie auf Ihrem Weg als Fach- und Führungskraft – lassen Sie sich einfach inspirieren!

- ▶ 8932 Projektmanagement Basiswissen
- ▶ 9242 Projektmanagement Basiswissen intensiv
- ▶ 5396 Agiles Projektmanagement – Basics
- ▶ 8649 Führungskompetenz und Kommunikation für Projektleiter – Basics
- ▶ 9614 Grundlagen des professionellen Prozessmanagements
- ▶ 8980 Erfolgreiche Projektsteuerung
- ▶ 2929 Hybrides Projektmanagement
- ▶ 5644 Selbst- und Zeitmanagement im Projekt
- ▶ 2271 Zertifizierungstraining Scrum Master
- ▶ 5453 Einfache Werkzeuge für kleinere Projekte

Webinfo-Nr. in der Suche eingeben unter
www.haufe-akademie.de



ENTDECKEN

Finden Sie unter über 1.200 Themen das perfekte Qualifizierungsangebot
www.haufe-akademie.de/ppc

INFORMATIV

Kostenlose Whitepaper, Webinare, Fachartikel
www.haufe-akademie.de/fokus-projekt



INSPIRATION

Einfach mal die Perspektive wechseln
www.haufe-akademie.de/perspektiven

TOTAL DIGITAL

Sicher durch die digitale Transformation
www.haufe-akademie.de/digital-fit





Agilität
ist die Fähigkeit
einer Organisation,
sich kontinuierlich
an ihre Umwelt
anzupassen.

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ Soweit so gut: Scheint doch diese Definition von Agilität des IFP, Institut für Personalforschung, der Hochschule Pforzheim sehr greifbar. Wie leicht die kontinuierliche Anpassung in der Praxis wirklich ist, kann jedes Unternehmen, jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter nur individuell für sich selber beantworten.

Mit dieser ersten Ausgabe des neuen Magazins Fokus Projekt- & Changemanagement starten wir unsere Initiative, Ihnen wichtige Themen, wie z. B. Agilität, so verständlich wie möglich zu machen. Lesen Sie über Best Practices in Unternehmen wie z. B. der DZ BANK, Insights zu agilen Workshop-Methoden wie Lego® Serious Play®. Zudem erfahren Sie, was Führung in agilen Zeiten leisten sollte.

Aufschlussreiche Whitepaper mit aktuellen Tipps und Handlungsempfehlungen ergänzen unser Magazin – direkt im Überblick auf Seite 6.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Ihre Redaktion Fokus Projekt- & Changemanagement
fokus-projekt@haufe-akademie.de

Scrum: Agilität als
Allheilmittel? 12

- 6 **Kostenlose Services für Führungskräfte**
E-Books, Whitepaper und mehr

Schwerpunkt Agiles Projektmanagement

- 8 **Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation?**
Das Umfeld macht den Unterschied!
- 10 **Hybrides Projektmanagement: das Beste aus agil und klassisch**
So funktioniert hybrides Projektmanagement
- 12 **Erfahrungen mit Scrum – mehr als bunte Zettel**
Vier Scrum Master der Haufe Gruppe erzählen von ihren Erfahrungen

- 15 **Age Management**
Mit gegenseitiger Wertschätzung zum Erfolg
- 16 **Insight: Qualifizierungsoffensive im Projektmanagement bei der DZ BANK**
Interview mit den DZ BANK-Personalentwicklern Horst Bodenheim und Florian Hess
- 18 **Projektmanagement-Zertifizierungen: Sinn oder Unsinn?**
Was bringt ein Projektmanagement-Zertifizierungen?
- 20 **Keine Molkerei für ein Glas Milch**
Projektmanagement für kleine und mittelständisch Unternehmen
- 22 **Spielend schneller zum Ziel – Gamification in Change Workshops**
Das beeindruckte Transformationsprojekt einer erfolgreichen Bank

Aus allem das Beste: 10 hybrides Projektmanagement



- 24 **Insight: Lego® Serious Play®**
Demokratische Methode: von Kompetenzentwicklung mit Managern bis zur Unternehmenskultur der Zukunft
- 25 **Ambidextrie – klassische UND agile Strategien führen zum Erfolg**
So werden Organisationen agiler



Entdecken Sie die **Angebote & Services** der Haufe Akademie zum Thema Projekt-, Prozess- und Changemanagement in unserer **Sonderpublikation** in der Heftmitte ab Seite 14.

Impressum

Redaktionsleitung: Hanna Wilzopolski (hanna.wilzopolski@haufe-akademie.de)
Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Grafik/Layout: Hanjo Tews
Titelbild: Westend61/gettyimages.de

Das sollten Sie wissen:

Aktuelle Themen zum kostenlosen Download für Experten in Change- und Projektmanagement

Whitepaper:

„Gamification in Change-Workshops: Veränderungen wirksam voranbringen und gestalten!“

Alle Downloads und vieles mehr finden Sie unter: www.haufe-akademie.de/fokus-projekt

Weitere Downloads

Whitepaper:

„Transformation 4.0: 5 Schritte, wie Sie Ihre Organisation für das neue digitale Set-up fit machen“

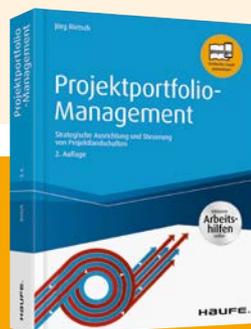
Whitepaper:

„Zeit für Veränderung! Ihre Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements“

Whitepaper:

„Mit World Cafe, Open Space, Fishbowl und Co. weg vom hierarchischen Arbeiten: Konkrete Methoden und Arbeitshilfen für Großgruppenveranstaltungen“

Buchtipps



Dieses Buch zeigt, wie Sie die richtigen Prioritäten für den Einsatz Ihres Personals und Ihrer Finanzen setzen. Für Portfoliomanager ist das Buch ein unentbehrlicher Leitfaden, um Geschäftsprozesse erfolgreich zu gestalten und Projekte effizient zu steuern.

Projektportfolio-Management - inkl. Arbeitshilfen online: Strategische Ausrichtung und Steuerung von Projektlandschaften von Haufe, Haufe-Lexware, Freiburg, 69,- €

Jetzt bestellen unter www.haufe-akademie.de/buch/projektportfolio-management



Daten sind der Rohstoff der Digitalisierung. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie durch Veränderung die Datenflut in Prozessintelligenz verwandeln. Genau das leistet Prozessoptimierung 4.0 als Schlüssel für den Wandel, der nachhaltige Erfolge sichert.

Prozessoptimierung 4.0: Den digitalen Wandel als Chance nutzen von Haufe, Haufe-Lexware, Freiburg, 39,95 €

Jetzt bestellen unter www.haufe-akademie.de/buch/prozessoptimierung4-0



E-LEARNINGS PROJEKTMANAGEMENT

Lernen – abwechslungsreich,
unkompliziert, wann und wo sie wollen!

- Projektmanagement Basiswissen
Basiswissen in 17 Modulen
👉 haufe-akademie.de/0461
- Projektmanagement Basiswissen IPMA
👉 haufe-akademie.de/1895
- Projekte erfolgreich starten
👉 haufe-akademie.de/6876
- Steuerung und Überwachung von Projekten
👉 haufe-akademie.de/0464
- Risikomanagement in Projekten
👉 haufe-akademie.de/0462
- Stakeholder Management in Projekten
👉 haufe-akademie.de/0463
- Agile Methoden in Projekten – ein Überblick
👉 haufe-akademie.de/4763



Hier auswählen und buchen
[www.haufe-akademie.de/
projekt-elearnings](https://www.haufe-akademie.de/projekt-elearnings)

Der fähige Projektleiter in der unfähigen Organisation?

Aufgrund der voranschreitenden Globalisierung und Digitalisierung nehmen der Wettbewerb und der Veränderungs- und Optimierungsbedarf an den Geschäftsprozessen und den Organisationsstrukturen in den Unternehmen weiter zu.

In vielen Bereichen müssen Firmen deshalb immer wieder neue Anforderungen und Aufgabenstellungen meistern, die mit der traditionellen Arbeitsteilung aus der Linie heraus nicht mehr zu bewältigen sind. Die Projektarbeit, gerade auch in Kombination mit agilen Methoden und einem entsprechenden Mindset, bietet die nötigen Voraussetzungen, damit sich Unternehmen in dem sich ständig ändernden Umfeld angemessen aufstellen können. Doch diverse Studien und Statistiken belegen, wie häufig Projekte scheitern und die gewünschten Ziele oder Veränderungen nicht oder nicht in dem gewünschten Maß erreicht werden.



Das Umfeld macht den Unterschied!

Erfolgreiches Vorgehen zum gemeinsamen Projekterfolg

1. Definition und Einführung einheitlicher Projektmanagementstandards mit abgestimmten Prozessen.
2. Festlegung einer exakt zuordenbaren und klar voneinander abgegrenzten Aufgabenverteilung mit Rollen und Verantwortlichkeiten.
3. Schulung aller Projektbeteiligten und Führungskräfte in grundlegenden Punkten des Projektmanagements: Nach welchen Regeln agiert das Team? Welche Verantwortungsbereiche sind welchen Rollen zugeordnet? Wie gestaltet sich Initialisierung, Planung, Durchführung und Abschluss eines Projekts? Diese Punkte entsprechen dem Projektmanagement-Basis-Know-how.
4. Dokumentation der wesentlichen Standards – in einem Projektmanagementhandbuch z. B., das an einer zentralen, für alle zugänglichen Stelle abgelegt ist.
5. Ab einer gewissen Größe sinnvoll: das Projektmanagement durch Software unterstützen sowie eine übergreifende Instanz, ein PMO (Projektmanagement Office), einrichten, welches den Projektteams bei der Anwendung der Methoden hilft und Rückendeckung gibt.
6. Dann können weitere Maßnahmen folgen wie z. B. Anreizsysteme ausgestalten, die das Engagement im und für das Projekt(management) fördern, sowie die Etablierung einer attraktiven Projektleiterkarriere oder auch der Aufbau eines Projektportfoliomanagements.

Für das Scheitern von Projekten gibt es viele Gründe. Oft genug ist die Ursache nicht nur beim Projektleiter, sondern auch im Projektumfeld zu suchen. Denn selbst der fähigste Projektleiter ist machtlos, wenn er sich Organisationsstrukturen gegenüber sieht, die nicht an Projekten ausgerichtet sind.

Organisationsstrukturen verhindern Erfolg

Der Grund besteht oftmals darin, dass Unternehmensstrukturen nicht auf den neuen Kurs und die neue Arbeitsweise umgestellt wurden. Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten, einheitliche Standards, die Auswahl der passenden Methoden aus

dem klassischen als auch aus dem agilen Projektmanagement, Prozesse, Formulare usw. gehören dazu, um das passende Organisationsdesign im Unternehmen zu verankern. Und vor allem braucht es die Etablierung eines förderlichen Mindsets, das die Grundvoraussetzung für das Gelingen des Vorhabens darstellt.

Ein weiterer Grund ist, dass andere beteiligte Stakeholder bei den Qualifizierungsinitiativen oft vergessen werden. Schließlich auch jene, welche am Projekt mitarbeiten: Projektmitarbeiter, Teilprojektleiter, Auftraggeber usw. Sie sollten auf ihre jeweilige Rolle und das dazugehörige Set an Aufgaben vorbereitet werden. Ebenso Führungskräfte aus der Linie, die ansonsten nicht effizient mit den Projektleitern kommunizieren und zusammenarbeiten können. Fazit: Eine stärkere Projektorientierung in der ganzen Organisation ist unablässig.

Die Wertigkeit von Projekten steigern

Für den Projekterfolg ist auch die Wertigkeit des Projekts bzw. von Projekten ausschlaggebend. Ist allen klar, welchen zentralen Beitrag das Projekt/die Projekte für die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette des eigenen Betriebs leistet, ist viel gewonnen. Diese Botschaft sollte im Idealfall von allen Organisations-Einheiten bis in den Vorstand oder die Geschäftsführung verstanden werden. Transparenz, ein gutes Projektmarketing und eine gut funktionierende Kommunikation sind hier die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dann ist, zum einen, das für den Erfolg nötige Verständnis gegeben und, zum anderen, erhöht sich die Chance, dass auch wirklich die notwendigen Ressourcen genehmigt werden und zeitgerecht zur Verfügung stehen.

Kurzfristige Hilfe im laufenden Projektmanagement

Doch was tun, wenn Projekte bereits laufen? Meist ist der Aufwand für erste nachhaltige Verbesserungen überschaubar. Letztendlich gilt es, eine einheitliche Sprache und ein einheitliches Verständnis zu etablieren. Das nötige Grundverständnis kann mitarbeiterseitig mit Hilfe von e-Learning-Tools vermittelt werden. Projektleiter können, je nach Erfahrungs- und Wissens-

stand, in Einzeltrainings, mit kompletten Entwicklungsprogrammen oder auch mit Hilfe von Coaching-on-the-job die wesentlichen Methoden und Tools praxisorientiert vermittelt werden. Für Führungskräfte haben sich eintägige Workshops bewährt. In diesen sollten Führungskräfte in Sachen Ziel- und Auftragsklärung, Ressourcenzuteilung, Methodik, Standards, Kommunikation u. a. geschult werden.

Eine Sensibilisierung dafür, dass es neben dem klassischen auch für ein agiles Vorgehen eine Anlaufphase braucht, ist unerlässlich. Denn wer genügend Zeit in die Festlegung von Zielen, Rollen und Ergebnistypen investiert, spart wiederum viel Kraft und Energie sowie Zeit und Geld in der Projektumsetzung. Nichtsdestotrotz wird der Projektleiter häufig genug steuernd eingreifen müssen, um sein Projekt auch im agilen Kontext auf Kurs zu halten.

Die Kombination bringt Erfolg im Projektmanagement

Fakt: Nur durch ein sinnvolles und regelmäßiges Ineinandergreifen von Organisationsentwicklung, Qualifizierung und Coaching lässt sich das klassische und/oder agile Projektmanagement nachhaltig und im Sinne der Unternehmensziele etablieren. So können Unternehmen projektorientiertes und agiles Arbeiten als entscheidenden Wettbewerbsfaktor gezielt implementieren und für sich nutzen. Natürlich nur unter der Voraussetzung, dass die Führungskräfte und das Management die Maßnahmen entsprechend unterstützen und durch konsequentes Vorleben die notwendigen Signale in die Organisation senden. Dabei ist der fähige Projektleiter besonders gefordert die Organisation aus seiner Rolle heraus mitzugestalten und in Richtung Zukunftsfähigkeit auszurichten. ●



Lisa Simon

Senior Consultant – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie



Torsten Otto

PMP, Leiter Consulting – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie



© 66-STOCKSTUDIO, SHUTTERSTOCK.COM

Hybrides Projektmanagement: Das Beste aus agil und klassisch

Suchen Sie sich aus allem das Beste aus:
So funktioniert hybrides Projektmanagement

Aus der Methode des klassischen Projektmanagements ist die klare Aufteilung in Projektleiter, Project Management Office, einzelne Teamleiter sowie Mitarbeiter bekannt. Das Ziel und die einzelnen Schritte dorthin sind von Anfang an klar festgelegt. Das heißt, es gibt einen exakt definierten Plan. Wer einen Plan hat, kann sicher auf das Ziel zuschreiten. Das ist schon richtig. Manchmal ist es jedoch notwendig, flexibel reagieren zu können. Aber warum eigentlich nicht Beides? Machen Sie einen Plan UND bleiben Sie flexibel – mit dem hybriden Projektmanagement.

Was ist hybrides Projektmanagement?

Unter dem hybriden Projektmanagement wird eine Kombination unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden oder die Verwendung einzelner Elemente von verschiedenen Ansätzen verstanden. Deutlich wird das, wenn der Begriff „Hybrid“ näher betrachtet wird: Darunter ist eine Kombination oder Vermischung aus etwas zu verstehen.

- In der Automobilindustrie bezeichnen Hybrid-Systeme z. B. eine Kombination aus Benzin- und Elektromotor.
 - Eine Hybridsoftware ist eine Software, die auf unterschiedlichen Betriebssystemen läuft.
 - Hybriduhren besitzen sowohl eine analoge als auch eine digitale Zeitanzeige.
- Auf das Projektmanagement (PM) übertragen, bezeichnet das hybride Projektmanagement eine Kombination folgender PM-Methoden:
- Klassisches Projektmanagement
 - Agiles Projektmanagement

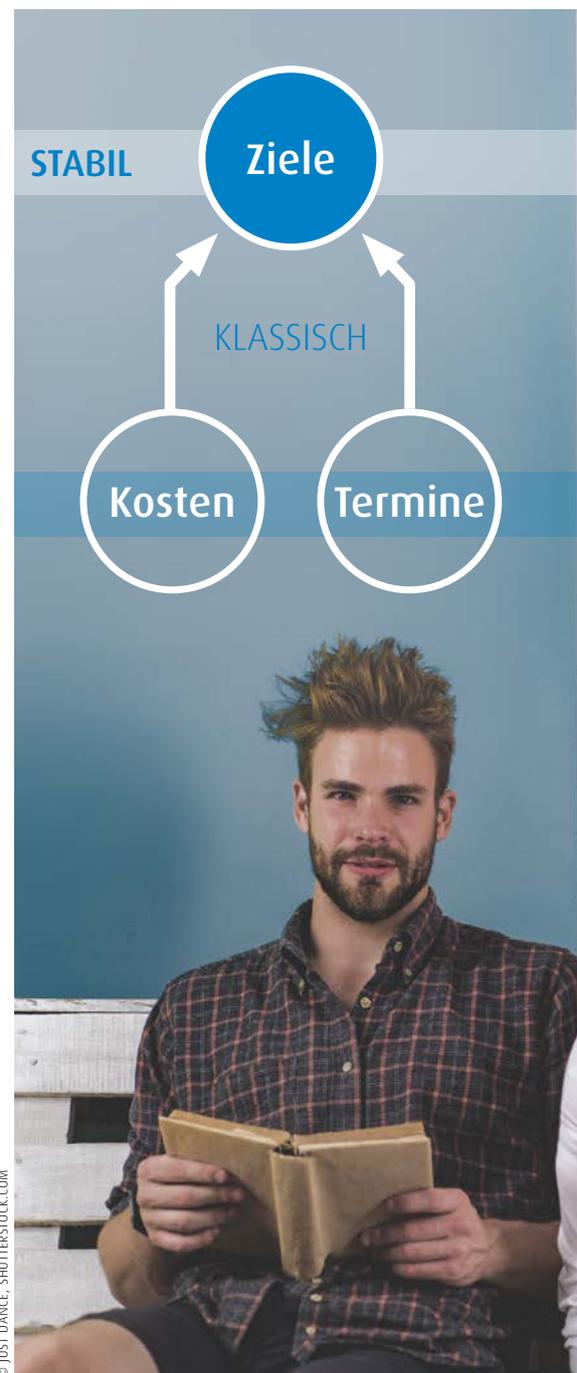
Kurzer Exkurs: Was ist klassisch und was ist agil?

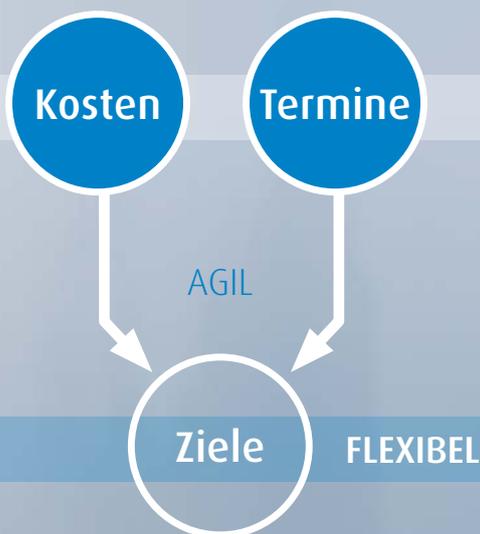
In der **klassischen Form** gibt es einen Projektmanager, der die Aufgaben am Anfang des Projekts festlegt. Er ist verantwortlich für den Erfolg des Projekts, d. h. dafür, dass alle Aufgaben zu den vorab kalkulierten Kosten termingerecht abgeschlossen sind. Beim **agilen Projektmanagement** gibt es einen Product Owner, der die Termine und Kosten von Anfang an festlegt. Die Anforderungen an das Projekt sowie die einzelnen dafür erforderlichen Arbeitsschritte werden im Verlauf des Projekts gemeinsam mit dem Auftraggeber entwickelt. Der Product Owner treibt das Projekt voran. Dabei steht für ihn die Schaffung eines möglichst großen Wertes für die Stakeholder im Vordergrund.

Warum ist eine Kombination sinnvoll?

Wendet ein Unternehmen das hybride Projektmanagement an, dann finden sich in der Praxis oft die klassischen Methoden ergänzt durch agile Ansätze. Einzelne Vorgänge eines Projekts werden dann zum Beispiel agil nach Scrum durchgeführt. Grund des Einsatzes der agilen Techniken ist meist, vermeintliche Schwächen des klassischen Projektmanagements zu umgehen. Der Nutzen des agilen Projektmanagements liegt dabei insbesondere in folgenden Aspekten:

- Die Mitarbeiter sollen sich selbst organisieren und damit weniger überlastet sein.
- Es gibt sowohl Eigen- als auch Teamverantwortung. Wer für was verantwortlich ist, ist jedoch ganz klar definiert.
- Das Team hat gemeinsame Werte und Prinzipien.





- Im Vordergrund steht eine iterative Arbeitsweise. Dabei wird zunächst eine vorläufige Version oder ein Prototyp entworfen, für welchen sich das Team ein Feedback einholt. Unter Einbindung des Feedbacks entsteht eine Nachfolgeversion. Es werden so viele Feedback- und Nachbesserungsschleifen wiederholt, bis der Auftraggeber mit dem Ergebnis zufrieden ist.
- Das Team muss auf den Input des Auftraggebers reagieren, was eine besonders flexible Arbeitsweise voraussetzt beziehungsweise überhaupt erst ermöglicht.

Welche Rollen gibt es im hybriden Projektmanagement?

Das hybride Projektmanagement ist eine Kombination aus agil und klassisch. In der Praxis können daher alle Rollen vertreten sein, die es in diesen beiden Projektmanagement-Methoden auch gibt.

Aus dem klassischen PM:

- Projekt Sponsor: Beauftragt ein Projekt, sitzt im Lenkungsausschuss und kann Entscheidungen treffen
- Projektleiter: Steht im direkten Kontakt mit den Stakeholdern und kümmert sich um deren Anliegen, ist mit der Planung sowie Steuerung des Projekts beauftragt
- Teammitglieder: Sind für die Umsetzung verantwortlich und behalten dabei die Zeit im Blick

Aus dem agilen PM:

- Product Owner: Kümmert sich um die Stakeholder und ist Ansprechpartner für die Teammitglieder
- Scrum Master: Sorgt dafür, dass das Team alles hat, was es für eine effiziente Arbeitsweise benötigt

- Teammitglieder: Übernehmen eigenverantwortlich Aufgaben, melden die Fertigstellung von Aufgaben, reporten über den Verlauf und den jeweils aktuellen Stand

Beispiele hybrider Vorgehensweisen

Wie bereits erwähnt, wird unter hybridem Projektmanagement in der Regel eine Kombination aus den Methoden klassisch und agil verstanden. Das kann dann in der Praxis beispielsweise so aussehen:

- Innerhalb eines Unternehmens wird in der Entwicklung nach agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder Extreme Programming gearbeitet, während die Bereiche Controlling, Vertrieb oder Marketing nach den klassischen Methoden verfahren.
- Die Teammitglieder sowie der Projektmanager auf der operativen Ebene arbeiten nach dem agilen Projektmanagement.
- Lenkungsausschüsse und Programm Management auf der Entscheidungsebene bleiben beim klassischen Projektmanagement.

That's it: So funktioniert hybrides Projektmanagement

Hybrides Projektmanagement nutzt die Vorteile unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden. Es greift einzelne Elemente verschiedener Ansätze heraus und wendet diese flexibel an – mit dem Ziel, den spezifischen Anforderungen einer Branche oder eines Projekts zu genügen.

Mit entsprechend geschulten Mitarbeitern fällt Ihnen die Anwendung des hybriden Projektmanagements leichter und der Projekterfolg stellt sich schneller ein. ●



Uwe E. Walter

Produktmanager Projekt-, Prozess- und Change Management, Haufe Akademie

Die kompletten Interviews lesen Sie unter www.haufe-akademie.de/scrum-bunte-zettel

Erfahrungen mit Scrum – mehr als bunte Zettel

Leichtgewichtig, aber nicht einfach – Scrum besteht aus wenigen Regeln, ist aber eine große Veränderung. Vier Scrum Master der Haufe Gruppe erzählen im Interview mit Uwe Walter von ihren Erfahrungen.

Was ist an Scrum besser als an anderen Methoden?

Sibylle Elliesen: Besser ist hier das falsche Wort, es geht nicht um besser oder schlechter. Scrum ist einfach ein anderes Heran- und Vorgehen. Mich überzeugt daran, dass wir schneller und flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren können, denn die Kunden-, aber auch die gesetzlichen Anforderungen ändern sich immer schneller. Und agiles Arbeiten ist sicher eine Antwort auf diese hohe Veränderungsfrequenz. Dabei ist Scrum allerdings kein Allheilmittel und nicht für jedes Projekt oder jedes Team geeignet. Gerade als Scrum Master ist es meine Aufgabe herauszufinden, was ist für das Team das Beste, um schneller zu werden. Und das muss nicht immer bedeuten, zu 100 Prozent agil zu arbeiten.

Was ist es, was ein Team schneller macht?

Scrum bezeichnet man ja auch als „leichtgewichtig“. Das heißt, zum Vorteil des Produkts und der Kundenzufriedenheit wird auf ein Übergewicht in Organisation, Verwaltung und Dokumentation verzichtet. Zum anderen entwickelt sich in den Scrum Teams eine intensive Gruppendynamik, in der die Einzelnen eigenverantwortlich mit viel Freiheit arbeiten und das macht sie flexibel bei anstehenden Veränderungen oder bei Problemen, die es zu lösen gilt.

Was überzeugt Dich an Scrum?

Ralf Tauscher: Ich kenne Beispiele, dass ein Team aus fünf Mitarbeitern pro Jahr nur ein Software-Update herausgebracht hat, während dutzende an freiwilligen Entwicklern im gleichen Zeitraum kontinuierliche Updates und Releases produziert haben. Das liegt sicher nicht

an den Fähigkeiten der einzelnen Personen, sondern an den Arbeitsmethoden und dem Verständnis für die Software-Nutzer. Und darauf geht Scrum explizit ein. Das Feedback der Nutzer ist ein essenzieller Bestandteil der Methode. Sowohl um die prinzipiellen Anforderungen an eine Software zu formulieren als auch um das Produkt immer wieder weiterzuentwickeln.

Wie genau unterstützt Du Teams auf dem Weg zu mehr Agilität?

Ein zentrales Element sind Workshops, in denen das „Agile Manifest“ wichtige Richtschnur ist. Das Produktteam geht die zwölf Prinzipien durch und überlegt, was die einzelnen Prinzipien für seine Arbeit bedeuten. Diesen gedanklichen Transfer muss die Gruppe selber schaffen. Erst wenn alle zwölf Prinzipien für anwendbar befunden wurden, macht die Einführung agiler Arbeitsmethoden auch Sinn. Ich ziehe mich dann Stück für Stück aus dem Projekt zurück, bis das Team schließlich vollkommen selbstständig die für sich gefundene Agilität erfolgreich in die Praxis umsetzt.

Ist damit dann Dein Job getan?

Nein, ich bleibe mit dem Team in Kontakt. Wichtig ist eine regelmäßige Retrospektive, also sich in Abständen mit dem Team zusammensetzen und zu besprechen, was gut läuft und was nicht. Spannend ist für mich dann der Blick auf die Veränderungen. Wie sich Team und Produkt Schritt für Schritt weiterentwickeln. Welche kreativen Ideen es gab, oder wie experimentierfreudig das Team war. Denn diese Art von Freiheit ist ein wesentlicher Bestandteil von Agilität.



Warum wolltest Du Scrum Master werden?

Lydia Knörle: Mich begeistert vor allem, nicht nur die reine Methodik von Scrum in Teams zu vermitteln, sondern die dahinterstehende Idee des eigenmotivierten Arbeitens. Dabei bewusst zu machen, dass wir die Freiheit und auch die Pflicht haben, unser Umfeld mitzugestalten. Mein Ziel: Ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich jeder nach seinen Fähigkeiten sowie Persönlichkeit entfalten kann und sich weniger auf eine Position beschränkt. Dadurch können die Kollegen mit klarem Fokus ihre Projekte angehen und tun, was gerade am wichtigsten ist.

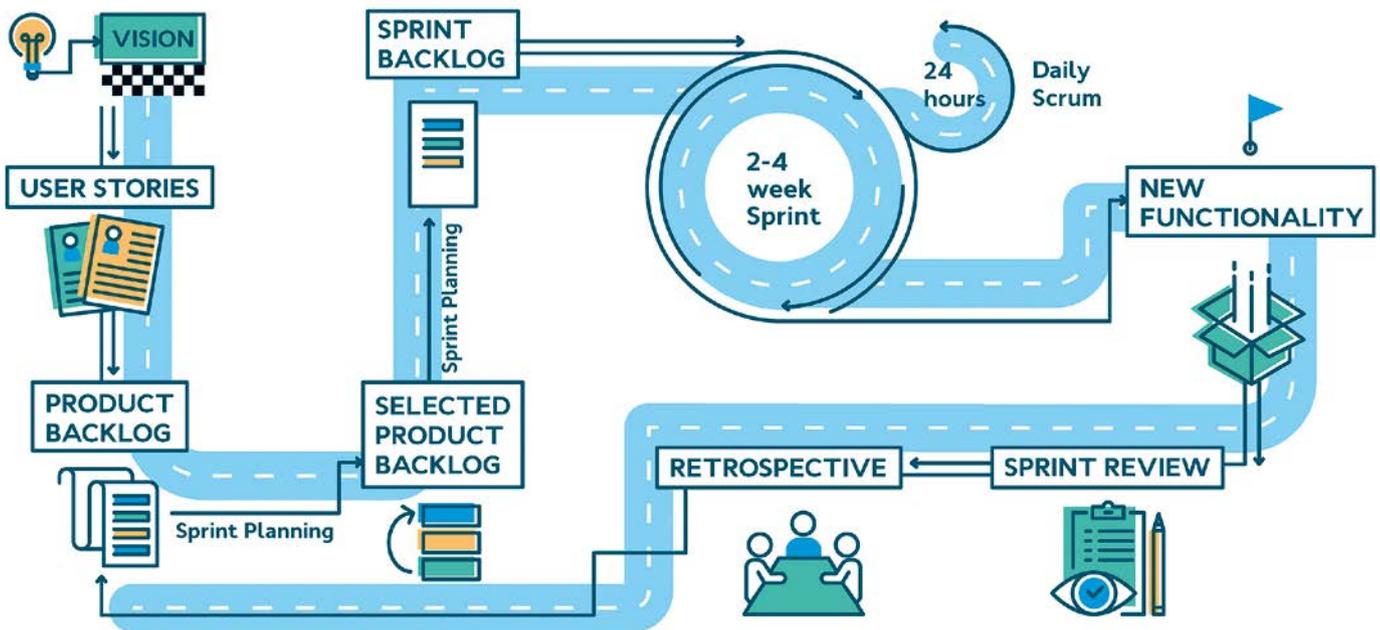
Wenn Du neu in ein Team kommst, wie geht Deine Arbeit dann los?

Am Anfang geht es in erster Linie um „Zuhören & Verstehen“. Um einen Verbesserungsprozess anzustoßen, muss ich erst einmal begreifen, wo die Schmerzpunkte liegen und was in der Zusammenarbeit oder bei den Abläufen nicht optimal ist. Und zwar nicht nur bezogen auf meine eigene Wahrnehmung, sondern im Arbeitsalltag jedes einzelnen Teammitglieds.

Wie findet man denn die Schmerzpunkte in Teams?

Viel beruht auf Beobachtungen, die ich während un-

Scrum Process



© ELAINE333, SHUTTERSTOCK.COM

serer Scrum Meetings und bei der ganz alltäglichen Zusammenarbeit mache. Aber ich führe auch Einzelgespräche. Dabei spielt Vertrauen eine große Rolle, denn letztendlich bin ich darauf angewiesen, dass die Teammitglieder sich mir gegenüber öffnen. Manchmal reicht es schon, in der richtigen Situation die richtige Frage zu stellen. Die Lösung findet das Team dann ganz allein.

Wie sieht ein typischer Arbeitstag für Dich aus?

John Meehan: Ich arbeite mit zwei Teams, die verteilt an den Standorten Barcelona und St. Gallen sitzen. Ein typischer Tag beginnt mit so genannten Stand-up-Meetings über das Internet. Was darauf folgt, hängt von der Zeitplanung der Teams ab. Sie befinden sich in unterschiedlichen Phasen des Entwicklungszyklus und ich versuche, sie entsprechend ihrer verschiedenen Aktivitäten zu unterstützen. An einem gewöhnlichen Tag bereite ich ein Retrospektive-Meeting für das eine und ein Sprint-Planungsmeeting für das andere Team vor. Oder ich plane einen Workshop, z. B. zur Verbesserung unserer Kompetenzen in Schätzungen (für sog. Estimation-Meetings), oder ich nehme an anderen Besprechungen teil. Kein Tag gleicht dem anderen.

Welches sind die größten Herausforderungen in Deinem Beruf?

Genügend Zeit zu haben, all die verschiedenen Ideen auszuprobieren, die die Kollegen während des agilen Arbeitens entwickeln. Wir müssen immer auf ein Gleichgewicht achten zwischen der Zeit, die wir für das Experimentieren mit neuen Ideen verwenden und der, die wir für die Fertigstellung einsatzfähiger Software aufbringen.

Fazit: Agiles Arbeiten ist in der Haufe Gruppe bereits seit vielen Jahren ein Thema. Frühzeitig hat die Haufe Gruppe erkannt, welche Chance in der flexiblen, hierarchielosen Arbeitsmethode liegt. Dabei ist Agilität kein Allheilmittel. Nicht für jedes Projekt, nicht für jede Produktentwicklung liegt die Lösung in der Agilität. Aber richtig platziert und initiiert, können Teams mit agilen Methoden sehr flexibel und schnell auf neue Anforderungen reagieren. Für die einen eine Offenbarung, für die anderen keine leichte Veränderung. ●



Uwe E. Walter
Produktmanager Projekt-, Prozess- und Change Management, Haufe Akademie

Age Management – Mit gegenseitiger Wertschätzung zum Erfolg

Vielfalt im Unternehmen bedeutet derzeit vor allem altersunterschiedliche Teams. Noch nie waren so viele Generationen an Arbeitsprozessen beteiligt wie heute.

Nur wer sich der ganzen Bandbreite von Young Talents bis Silver Agers widmet, ihre Wertevorstellung versteht, kann von den Chancen der Vielfalt profitieren. Wertvorstellungen sind wichtig, sie geben Orientierung und Sinn, beeinflussen unser Denken und Handeln. Häufig sind sie so tief verwurzelt, dass wir uns ihrer kaum noch bewusst sind – und das macht sie so schwierig.

Generationen verstehen – von B bis Z

Viele Wertvorstellungen sind kulturell, durch Erziehung geprägt. Natürlich lassen sich keine Pauschalaussagen zu gesamten Generationen treffen, Gemeinsamkeiten sind aber durchaus zu erkennen. So haben z.B. historische Ereignisse die „Kinder ihrer Zeit“ geprägt! Wichtig ist es also, Empathie für andere Einstellungen aufzubauen und die Bedürfnisse verschiedener Generationen zu verstehen.

Die **Vorkriegsgeneration** findet man vorwiegend in Chefetagen von Familienunternehmen. Sie haben Zerstörung und Verluste erlebt, aber auch Verlässlichkeit und Unterstützung. Diese Generation kommuniziert wertschätzend und setzt auf Hierarchie.

1941 – 65 kamen die sogenannten **Baby-boomer**. Sie wuchsen in einer Phase der Wohlfahrtsteigerung heran, die ihnen erlaubte, Themen kritisch zu hinterfragen. Mit ihnen wird die Geschäftswelt erstmals neu strukturiert und demokratisiert.

1965 und 1980 Geborene, die **Generation X, Nix oder Golf**, wuchsen zu einer Zeit gewaltiger Jugendarbeitslosigkeit und der Angst vor AIDS auf. Sie legt noch viel Wert auf feste Arbeitszeiten, Einzelbüros und Statussymbole, pflegt zwischenmenschliche Beziehungen und arbeitet gern im Team. Diversität im Arbeitsleben wird zunehmend als positiver Faktor wahrgenommen, ihre Politik ist wertorientiert.

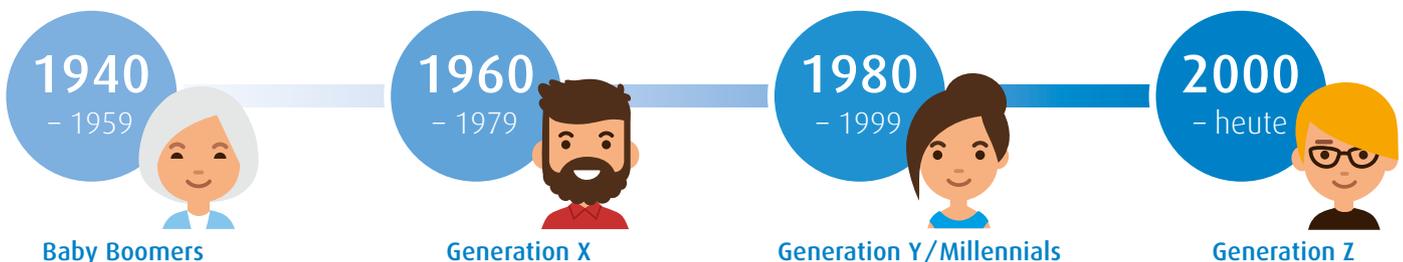
Zwischen 1982 und 2000 wurde die **Generation Y** (Englisch why = warum), die sogenannten Millennials, geboren. Sie sind die charakteristischen „Hinterfrager“ und kamen schon früh mit der Digitalisierung und mit sozialen Netzwerken in Berührung. Sie starten gut ausgebildet und selbstbewusst ins Arbeitsleben. Flexible Arbeitszeiten, Work-Life-Balance und Sinn bei der Arbeit sind wichtig – Einzelbüros und Statussymbole verlieren an Bedeutung.

Ab dem Jahr 2000 ist die **Generation Z** geboren. Man findet sie bisher vereinzelt in Ausbildungsberufen. Sie ist in der Reizflut einer 24/7 Informationsgesellschaft aufgewachsen. Konservative Werte und der Fokus auf Freunde und Familie gewinnen wieder an Bedeutung. Wie sie sich in die Arbeitswelt integrieren, wird sich noch zeigen.

Führung und Kommunikation anpassen

Unterschiedliche Generationen bringen eigene Kompetenzen und Erwartungen mit. Wer generationenübergreifend führt, muss verstehen, was die Mitarbeiter motiviert und welches Autoritätsverständnis sie mitbringen. Hier geht es um den Versuch, Mitarbeiter im Kontext ihrer Generation zu verstehen. Generationenübergreifende Teamarbeit gelingt mit achtsamer Kommunikation. Mit dem demografischen Wandel im Nacken ist der Wissenstransfer zwischen jungen und erfahrenen Mitarbeitern wichtiger denn je. Nur wenn dieser wertschätzend erfolgt, können beide Seiten voneinander profitieren. ●

Redaktion Fokus Projekt- & Changemanagement



Insight: Qualifizierungsoffensive bei der DZ BANK

Effizientes Projektmanagement erfordert Menschen, die es können. Die DZ BANK – nach Bilanzsumme zweitgrößte Bank in Deutschland – startete eine Qualifizierungsoffensive für ihre Projektleiter. Im Interview berichten der Personalentwickler **Florian Hess** und der Fachspezialist für Projektmanagement **Horst Bodenheim** von ihren Erfahrungen.

Das Interview führte **Torsten Otto**, PMP, Leiter Consulting – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie

Herr Bodenheim, Herr Hess, was genau war Ihr Bedarf in Bezug auf das Projektmanagement bei der DZ BANK zu Beginn der Qualifizierungsoffensive?

Florian Hess: Der Fokus der Projektmanagement-Qualifizierung der DZ BANK lag primär auf den internen Prozessen der Projektdurchführung und -administration. Die Projektleiter wurden bisher jedoch nicht durch ein durchgängiges Qualifizierungskonzept bezüglich ihrer Methoden- und Sozialkompetenz unterstützt.

Horst Bodenheim: Mit der im Jahr 2013 gestarteten Qualifizierungsoffensive verfolgen wir die weitere Professionalisierung der Projektleiter der DZ BANK. Damit wollen wir eine noch effizientere und bessere Durchführung von Projekten erreichen. Die rollenbasierte und modular an den Projekterfordernissen ausgerichtete Qualifizierung verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: zum einen, die Bedarfs- und marktgerechte Optimierung des bestehenden Qualifizierungsangebotes unserer Projektleiter (inkl. Zertifizierung). Damit möchten wir die Projektkultur auf Best-Practice-Niveau stärken. Zum anderen, wollen wir aktuelle und zukünftige Projektleiter anforderungsorientiert weiterqualifizieren und Projekte dadurch optimal besetzen.

Warum haben Sie sich für die Haufe Akademie als Partner entschieden?

Hess: Wir haben eine Marktevaluation durchgeführt und potentielle Schulungspartner identifiziert. Die Beurteilung der Anbieter erfolgte auf Basis des jeweiligen Angebots und einer Anbieterpräsentation. Wichtig war uns auch die Vorstellung einer Auswahl von potentiellen Trainern für die jeweiligen Themengebiete im Rahmen

des Qualifizierungskonzepts. Die Entscheidung für die Haufe Akademie war einstimmig. Überzeugt haben uns vor allem die hohe Bereitschaft der Haufe Akademie, auf spezielle Anforderungen der DZ BANK einzugehen, die nachgewiesene Kompetenz der Trainer und das stimmige Zertifizierungskonzept.

Das Qualifizierungsprogramm startete in 2013 und wurde seitdem ständig erweitert. Warum läuft es bereits so lange?

Bodenheim: Die Nachfrage nach der Projektmanagement-Qualifizierung ist unverändert hoch und bestätigt somit Bedarf und Qualität. Die gute Mischung aus erprobten Bausteinen und individuell an unsere Anforderungen angepassten Formaten, zusammen mit Neukonzeptionen, hat sich bewährt. Es wurden seit 2013 bereits über 300 Teilnehmer aus allen Bereichen der Bank zertifiziert. Der ganzheitliche Ansatz von Projektmanagement-Methoden sowie Motivations- und Führungsthemen bringt unserer Projektorganisation einen hohen Mehrwert. Der stimmige Mix von Theorie und Praxis sowie die aktive Schnittstelle zu den Anforderungen der DZ BANK, werden durchweg positiv bewertet. Das Feedback der Teilnehmer bestärkt sowohl die Ausrichtung als auch die Konzeption.

Hess: Die Haufe Akademie und die TH Deggendorf gewährleisten für uns Marktconformität und Aktualität. Kurzfristige Anpassungen bzw. Aktualisierungen werden zeitnah umgesetzt. Der Bezug zu unseren spezifischen Themen sowie eine laufende Qualitätssicherung werden durch eine aktive Rolle der DZ BANK im Projekt sichergestellt.



Welche Erkenntnisse nehmen Sie als Fach-/Personalentwickler aus der kontinuierlichen Schulung mit?

Bodenheim: Die kontinuierliche Schulung ermöglicht uns eine konstante Überprüfung der Marktkonformität inklusive der sich ändernden Anforderungen der DZ BANK. Eine aktive Begleitung seitens der DZ BANK gewährleistet darüber hinaus eine fortlaufende Qualitätssicherung der Konzepte, Trainings und Trainer.

Hess: Im Laufe der Zeit erwerben die externen Trainer immer tiefere Kenntnisse unserer internen Prozesse. So werden die Trainings noch besser auf unsere konkreten Anwendungsfälle zugeschnitten.

Vorher-Nachher: Welche Erfolge kann die Qualifizierungsoffensive bisher für Sie verzeichnen?

Bodenheim: Die Professionalität der Projektverantwortlichen und -beteiligten ist heute höher. Besonders erfreulich ist der direkte Transfer des erworbenen Wissens in die Praxis. In der Projektorganisation profitieren wir

von einer höheren Methoden- und Prozesskompetenz. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiter ein besseres Verständnis der Projektprozesse der DZ BANK haben. Projektportfolio-Management und Projektmanagement sind bei uns heute viel enger verzahnt als früher. Eine deutliche Verbesserung können wir auch bei der Qualität der Liefergegenstände (z. B. Projektdefinition, Planung, Risikomanagement) feststellen. Darüber hinaus sind wir heute in der Lage, Projektleiter-Positionen differenzierter und vor allem erfolgreicher zu besetzen.

Hess: Aufgrund der Tatsache, dass schon sehr viele Projektbeteiligte an den Trainings teilgenommen haben und ihre Erkenntnisse in ihre jeweiligen Teams tragen, setzt sich mehr und mehr so etwas wie eine „einheitliche Sprache“ durch. Das macht die Projektarbeit auf Dauer leichter.

Bodenheim: Vor allem aber sehen wir eine positive Entwicklung im Selbstbild und in der Motivation der Rolle „Projektleiter“.

Was würden Sie Personalentwicklern raten, die ein umfassendes Qualifizierungsprojekt durchführen möchten? Welche „Do's“ und „Don'ts“ gilt es Ihrer Ansicht nach zu beachten?

Hess: Wie empfehlen vor allem, das Hauptaugenmerk bei der Anbieterauswahl auf die Auswahl der Trainer zu legen. Mit einer Prüfung bzw. Zertifizierung am Lehrgangsende kann der Praxistransfer signifikant erhöht werden. Und ganz allgemein lohnt es sich, auf eine kontinuierliche Begleitung und Qualitätssicherung der Konzepte, Trainings und Trainer zu achten.

Bodenheim: Unsere Praxis hat gezeigt, dass eine feste Lehrgangsstruktur besser funktioniert als das „Cherry Picking“ einzelner Themen. Es ist auch nicht immer sinnvoll, auf jedes Einzel-Feedback gleich mit Anpassungen der Konzepte zu reagieren, sondern eher Tendenzen der einzelnen Bausteine kontinuierlich im Blick zu haben, um dann eventuell passende Maßnahmen abzuleiten.

Hess: Und schließlich kann es zielführender sein, die Trainings nicht in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz durchzuführen. ●



Horst Bodenheim,

über 30 Jahre Erfahrung im Projektmanagement als Projekt- und Multiprojektmanager; freiberuflicher Trainer und Dozent; aktuell als Fachspezialist Projektmanagement bei der DZ BANK.



Florian Hess

ist seit 13 Jahren als Experte Personalentwicklung in der DZ BANK in verschiedenen Projekten und PE-Themen tätig u. a. in den Themenfeldern IT, Digitalisierung und Innovation.

Projektmanagement-Zertifizierungen: Sinn oder Unsinn?

Sind Sie auch zertifiziert? Oder überlegen Sie sich, eine Zertifizierung zu machen? Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Immer mehr Unternehmen verpassen ihren Projektmanagern einen professionellen Stempel. Kurz gesagt: Zertifizierungen und Begriffe wie IPMA, GPM, PMP, IAPM und PMI liegen im Trend – und trotzdem wird über den Sinn und Unsinn von Projektmanagement-Zertifizierungen gestritten.

Die Bedeutung von Projekten hat in den vergangenen Jahren in nahezu allen Unternehmen und Organisationen erheblich zugenommen. Entsprechend ist auch der Bedarf an professionellen, also gut ausgebildeten und erfahrenen Projektleitern gestiegen.

„Projektmanager“ oder „Projektleiter“, sind keine geschützten Berufsbezeichnungen. Im Projektalltag nehmen Personen mit unterschiedlichsten Qualifikations- und Erfahrungsniveaus Aufgaben im Projektmanagement wahr. Das erschwert die Besetzung von Projektleiter-Positionen. Außerdem kann sich der Kunde nicht auf eine durchgängig hohe Qualität des Projektmanagements beim Auftragnehmer verlassen. International anerkannte Zertifikate wie z. B. PMP, PMI oder IMPA können Abhilfe schaffen.

Was bringt eine Projektmanagement-Zertifizierung?

Zyniker behaupten, die verschiedenen Projektmanagement-Verbände wollten mit den von ihnen angebotenen Zertifizierungen nur Geld verdienen. Dabei gibt es eine Reihe von Vorteilen.

Zielgruppe der Projektmanagement-Zertifikate sind Unternehmen und Projektleiter/innen, die tagtäglich mit z. T. größeren Projekten zu tun haben bzw. für die (Kunden-)

Hauptsache
zertifiziert – oder
lieber qualifiziert?

© BELLEMEDIA/SHUTTERSTOCK.COM



Projekte zum Kern der Unternehmenstätigkeit gehören. Für diese Projektleiter/innen kann die kosten- und vor allem zeitintensive Vorbereitung auf die Prüfung durchaus Sinn machen.

Was eine Projektmanagement-Zertifizierung nicht leisten kann

Wer dagegen kleinere Projekte - parallel zu seinem Tagesgeschäft – managt, für den sind die typischen Projektmanagement-Techniken aus der Zertifizierung zu groß, zu komplex. Damit stehen Aufwand und Nutzen einer Zertifizierung oft in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zueinander. Für diese Projektleiter/innen sind

einige Schulungstage gewinnbringender investiert als in eine kostspielige Zertifizierung.

Außerdem ist eine Projektmanagement-Zertifizierung längst kein Garant für einen Projekterfolg. Und das hat einen einfachen Grund: Viele Projektleiter/innen kennen zwar die wichtigsten Methoden für das Management von Projekten und sind womöglich auch zertifiziert, merken aber gleichzeitig, dass diese für den Projekterfolg allein nicht ausreichen.

Fazit: Natürlich ist es nicht falsch, Projektleiter/innen aufgrund ihrer nachweisbaren, methodischen Kenntnisse auszuwählen. Meistens brauchen sie dieses Wissen,

um Aufträge zu klären, Pläne zu entwickeln und das Projekt entlang dieser Pläne zu steuern. In komplexen Projekten müssen Projektleiter/innen aber auch Führung übernehmen, Konfliktstärke beweisen und die Zusammenarbeit im Team gestalten. Und für diese Herausforderungen liefern die Zertifizierungen keine Antwort. Hier sind auch weiterhin klassische Formen der Qualifizierung in die Soft Skills von Projektleitern unverzichtbar. ●



Mario Neumann

Langjähriger Management-Berater,
Trainer Projektmanagement



Was bringt ein Projektmanagement-Zertifikat

... für das Unternehmen?

- Die Richtlinien sorgen – auch über Landes- und Unternehmensgrenzen hinweg – für einheitliche Begrifflichkeiten im Projektmanagement und der Auftraggeber bekommt einen effizienteren Ablauf aller Projekte.
- Durch Zertifizierungsstandards werden Einarbeitungsaufwände minimiert. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis und sichern Qualitätsstandards im Unternehmen.
- Das Unternehmen erhält einen bewährten Projektmanagement Standard, der die Kommunikation mit Partnern, Kunden und Lieferanten erleichtert.
- Ihr Unternehmen verschafft sich durch kompetente Mitarbeiter mit nachweisbaren und objektiven Projektmanagement-Kompetenzen in vielen Branchen einen Wettbewerbsvorteil.

... für den Projektleiter oder Projektmanager?

- Sie erhalten eine fachlich fundierte Ausbildung inklusive zertifizierter Prüfung zu den Techniken und Methoden des Projektmanagements.
- Sie können sich leichter mit anderen Projektleitern bei Lieferanten oder Kunden abstimmen, da die Vorgehensweise vereinheitlicht wird.
- Sie erhöhen durch die Zertifizierung Ihren Marktwert und beflügeln Ihre Karriere durch den Zugang zu attraktiven Projekten und besser honorierten Positionen.
- Sie bleiben auf der Höhe der Zeit durch die regelmäßige Weiterentwicklung im Projektmanagement.
- Sie entwickeln sich durch die verschiedenen Zertifizierungsstufen weiter und können immer komplexere Projekte managen

Keine Molkerei für ein Glas Milch

Projektorientiertes Arbeiten und die erfolgreiche Durchführung von Projekten werden auch für kleinere und mittelständische Unternehmen zunehmend zum Erfolgsfaktor. Die Hauptfrage lautet: Wie lassen sich Projekte erfolgreich und schlank realisieren?

Projektmanagement-Ansätze für kleine und mittelständische Unternehmen

Leider und zu Unrecht gilt Projektmanagement immer noch als Domäne von Großunternehmen. Dabei können gerade Mittelständler von typischen Projektinstrumenten profitieren. Mit ihrem pragmatischen Vorgehen, den kurzen Dienstwegen, ihrer Übersichtlichkeit und dem bisweilen familiären Umgang miteinander sind geradezu ideale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit gegeben. Es stellt sich allerdings die Frage, warum Projektmanagement hier trotz seines immensen Potenzials ein Schatten Dasein fristet.

„Die Techniken sind zwar toll, aber zu aufwändig und bringen zu wenig. Die sind glatt zwei Nummern zu groß für unsere Projekte!“ heißt es dann häufig.

Projektmanagement-Techniken wurden für Großprojekte entwickelt

Die gängige Praxis beweist: Die meisten Projektmanagement-Techniken kosten zu viel Zeit, die man nicht hat, und bringen dafür viel zu wenig Ergebnis, das man jedoch dringend benötigt. Aber warum stehen Aufwand und Ertrag in einem derart augenfälligen Missverhältnis? Die „Antwort darauf ist einfach und einleuchtend: Die meisten der Methoden und Instrumente wurden für Großprojekte entwickelt, auf

kleine und mittlere Projekte passen diese Techniken nicht!

Jede Methode hat ihren Wirkungsbereich. Mit einer Rohrzange kann man keine Armbanduhr reparieren, das ist teuer und bringt am Ende nichts. Wer auf den kompletten Methodensatz baut und seine Projektleiter mit Zertifizierungen „quält“, baut eine Molkerei, um ein Glas Milch zu bekommen: Das geht deutlich schlanker und effektiver!

Erfolgreiches Projektmanagement ist pragmatisch

Viele Mittelständler wollen kein wissenschaftlich-hochkomplexes Projektmanagement. Verzichten können sie auf die Projektarbeit aber auch nicht, denn viel zu



schnell laufen ihre Vorhaben unkoordiniert ab — mit oft unübersehbaren Folgen. Gibt es keine passenden Instrumente für kleine und mittelständische Unternehmen? Doch, die gibt es. Denn gutes Projektmanagement ist viel einfacher, als viele glauben. Es müssen nur die passenden Methoden, die dabei einfach, unkompliziert und leicht verständlich sind, gefunden und richtig angewendet werden. Dann können auch kleine und mittelständische Unternehmen ihre Projekte professionell managen. ●



Mario Neumann
Langjähriger Management-Berater,
Trainer Projektmanagement



Gewusst wie: klassische Fehler vermeiden

Gute Instrumente orientieren sich nicht stur an der Methode, sondern an den Problemen, vor denen kleine und mittelständische Unternehmen stehen — und das sind immer wieder die gleichen:

- Die Auftraggeber geben selten klare Aufträge! Sie als Projektleiter sind für eine frühzeitige, saubere Auftragsklärung mit klaren Zielen verantwortlich.
- Im Projektverlauf tauchen Probleme auf, mit denen keiner gerechnet hat! Vermeiden Sie ungute Überraschungen durch adäquate Präventivmaßnahmen und Notfallpläne.
- Die Projektplanung wirft nicht selten viele Fragen auf! Planen Sie angemessen und dokumentieren Sie ausreichend.
- Projektleiter sind keine Führungskräfte, müssen aber führen können: Entwickeln Sie Ihren Führungsstil respektive Führungsstile, um Beteiligte zu motivieren und ein produktives Umfeld zu schaffen.
- Probleme gibt es in jedem Projekt! Behalten Sie Ihr Projekt im Griff, nutzen Sie Wartungsintervalle.

Projektmanagement ist im Grunde einfach und hat auch für kleine und mittelständische Unternehmen nichts mit übertriebenem Aufwand zu tun. Im Gegenteil: Hat man die passenden Werkzeuge zur Hand, spart man Zeit und sorgt für den erhofften Projekterfolg.



Spielend schneller zum Ziel – Gamification in Change Workshops

Die wahre Wirkung von Change-Prozessen auf Mitarbeiter bleibt für Führungskräfte häufig im Dunkeln. Gefühle und Widerstände sind nur schwer zu erkennen oder einzuordnen. Tools mit intuitiven und spielerischen Elementen können in kürzester Zeit helfen, diese Vorgänge besser zu verstehen und wirksame Vorgehensweisen zu entwickeln.

Führungskräfte können in Veränderungsprozessen häufig nur erahnen, was in Ihren Mitarbeitern vorgeht. Sie verlassen sich also auf ihr Bauchgefühl, wenn es darum geht, ob jemand mitzieht, motiviert und in der Lage ist, die Veränderung wie gewünscht mitzumachen. Für erfolgreiche und wirksame Arbeit im Change reicht das nicht aus. Vielmehr müssen Führungskräfte vorhandene Widerstände erkennen und Möglichkeiten kennen, um konstruktiv damit umzugehen. Gefragt sind also Herangehensweisen, die zum einen Change-Management-Theorie vermitteln und zum anderen nachhaltig und, angesichts steigender Geschwindigkeit von Change-Prozessen, kurzfristig wirken.

Verborgenes an die Oberfläche bringen

Aus der Psychologie ist bekannt, dass spielerische Methoden mit haptischen Herangehensweisen Verborgenes an die Oberfläche bringen, für dessen Erklärung

sonst viele Worte benötigt werden. Mit den Händen aktiv zu werden und etwas zu gestalten, unterstützt Menschen dabei, den wirklichen Kern von Problemen und Lösungen besser wahrzunehmen. Spielerische Elemente sprechen andere Gehirnregionen an als traditionelle Trainings und fördern die Kreativität, sich auf neue Art und Weise mit anstehenden Veränderungen zu beschäftigen und sie zu gestalten. Ein weiterer Vorteil: Es fällt leichter, alle Anwesenden einzubeziehen und für die Mitarbeit im Workshop zu gewinnen. Eine Notwendigkeit, denn schließlich müssen alle Beteiligten die Ergebnisse akzeptieren und an deren Umsetzung mitarbeiten. Zwei Tools, die diese Bedingungen erfüllen, sind ActeeChange und Lego® Serious Play®.

Mit ActeeChange die Wirkung von Maßnahmen erkennen

ActeeChange bildet eine Change-Simulation anhand eines konkreten Projekts ab.

Wesentliche Phasen eines Veränderungsprojekts aus Sicht der Betroffenen und Beteiligten sind auf einem großen Spielbrett zu sehen. Dort repräsentiert ein Schiff das Change-Projekt, Figuren stehen für die Stakeholder, die durch das Projekt und den Change betroffen sind.

Zum Start haben die Teilnehmenden Handlungsoptionen zur Auswahl, wie sie die kommende Veränderung initial in ihr Team kommunizieren wollen. Sie können rational starten und die Ziele erklären, sie können aber auch emotional beginnen, indem sie thematisieren, was auf die Betroffenen zukommt. Die Simulation kennt unterschiedliche Mitarbeitertypen, sodass die Teilnehmer erleben, dass unterschiedliche Persönlichkeiten auch unterschiedlich reagieren. Die Maßnahmen sind so abzustimmen, dass möglichst viele Beteiligte mitziehen.

Hat das Team seine Entscheidungen getroffen, loggt es sich ins digitale ActeeChange-System ein, erfasst es sie und



bekommt eine Resonanz, wie sich das Projekt und die Einstellung der Stakeholder zu dem Change durch die Entscheidungen verändern. Bei emotionalen Aussagen beispielsweise kann es passieren, dass die Widerstände schwinden, aber das Schiff nicht von der Stelle kommt. Auf die reale Situation übertragen, lässt sich so das Spannungsfeld zwischen Leadership und Management darstellen. Die Simulation zeigt, dass ein gesunder Mix notwendig ist, um ein Projekt voranzubringen und gleichzeitig die Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Jeder der drei wesentlichen Abschnitte – Beginn, Durchführung und Festigung des Change – wird mit einer intensiven Reflexion abgeschlossen. So entsteht ein iterativer Prozess im Sinne von „plan-do-check-act“. Mit etwas Vorerfahrung kann man diese Simulation an einem Tag durchführen, mit intensiver Reflexion bis hin zur konkreten Planung eines Change-Projekts sind zwei bis drei Tage ein optimaler Zeitraum.

Lego® Serious Play® – vom „freien Bauen“ zu konkreten Fragen und Antworten

Um Missverständnisse zu vermeiden: Mit Lego spielen wie in der Kindheit, hat Lego® Serious Play® nichts zu tun. Vielmehr basiert die Methode auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Psychologie, der Organisationsentwicklung und der Hirnforschung. Entwickelt wurde sie ursprünglich in Zusammenarbeit von Lego und einer Hochschule, um den unternehmenseigenen Strategieprozess auszugestalten. Besonders gut geeignet ist sie als Tool für die Teamentwicklung und um Veränderungsprozesse zu begleiten. Im besten Fall ist die Methode mit einer Gruppe von sechs bis 10

Teilnehmern einzusetzen. So ist jeder Teilnehmer am Prozess und den Ergebnissen beteiligt. Gleichzeitig wird verhindert, dass nur 20 Prozent der Anwesenden 80 Prozent des Ablaufs und der Redezeit prägen.

Ein Lego® Serious Play®-Workshop beginnt mit dem „Skills Building“. Für die Teilnehmer bedeutet das, zunächst relativ einfache Strukturen zu bauen. Einen Turm beispielsweise, den fast jeder schon im Kindergartenalter mit Lego gebaut hat. Durch diese Übungen werden notwendige Kompetenzen zum „freien Bauen“ sukzessive aufgebaut. In einem weiteren, zweiten Schritt könnte dann eine Aufgabe lauten, den Turm so zu modifizieren, dass er etwas über die eigene Person als Projektleiter aussagt. Wenn der Teilnehmer zum Beispiel Rollen unter den Turm gebaut hat, könnte er damit die eigene Flexibilität und Dynamik ausdrücken. Nach dem erfolgreichen „Skills Building“ beleuchten die Teilnehmer herausfordernde Fragestellungen, indem sie dazu ein Modell bauen.

So können zum Beispiel Fragen der Teamentwicklung im Projekt, wie „was macht das Team aktuell aus?“, oder „welche Einflussfaktoren kommen gerade zum Tragen?“ erarbeitet werden. In jedem Fall erzählt jeder Teilnehmer die Geschichte zu seinem Modell. Im Anschluss kann die Gruppe dann ein gemeinsames Modell entwickeln, in das Elemente aus den individuellen Modellen integriert werden. In diesem spannenden Integrationsprozess teilen die Teilnehmer ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen. Aus vielen individuellen Modellen und Geschichten entsteht nun eine gemeinsame Erzählung, ein Ergebnis, das von allen gemeinsam getragen wird.

In der anschließenden Reflexion vertiefen zudem alle noch einmal das Gelernte, die Schlussfolgerungen und notwendigen Maßnahmen daraus. Zusätzlich gehört zu dem Prozess eine ausführliche Dokumentation des Geschehens, mit Fotos und Notizen oder auch Videos. Diese zeigen, was zu den individuellen Modellen sowie zu dem gemeinsamen Modell erzählt wurde. Ganz konkret kann so in kürzester Zeit z. B. eine komplexe Einfluss- und Stakeholder-Analyse entstehen, für die man mit klassischen Mitteln deutlich länger gebraucht hätte. Der Prozesse fordert die Teilnehmer, wird von Ihnen aber auch als wertvoll und sinnstiftend empfunden. Die individuellen Sichtweisen und Wahrnehmungen werden transparent, sodass zum Beispiel das Verhalten der Kollegen in der Gruppe besser zu verstehen ist.

Auch gut für das Budget

Das allgemeine Feedback und die Erfahrungen zeigen: Im Vergleich zu anderen und eher traditionellen Workshop-Formaten führen spielerische Methoden überraschend effizient zu beeindruckenden und vor allem nachhaltigen Ergebnissen. Sie sind gut für das Budget, aber vor allem zentral für den Erfolg von Change – oder Transformationsprozessen und dem Wandel von Lernkulturen in Unternehmen. ●



Torsten Otto

PMP, Leiter Consulting – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie



Lisa Simon

Senior Consultant – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie



Insight: Lego® Serious Play®

Erinnern Sie sich an das fantastische Gefühl zwei Legosteine aufeinander zu setzen? Oder den Triumph, wenn der passende Stein gefunden wurde, um ein kleines architektonisches Meisterwerk zu vollenden?



© MESKPHOTOGRAPHY/SHUTTERSTOCK.COM

Den höchsten Turm, das größte Haus, ein Piratenschiff voll Dinosaurier – Phantasie und Schöpfungsdrang scheinen in der Kindheit keine Grenzen gesetzt. Unsere Erfahrungen mit Lego® Serious Play® (LSP) zeigen: Diese gehen auch im Erwachsenenalter nicht verloren.

Kinderkram? Mitnichten!

Heute gehört das ernsthafte Spiel mit den Legosteinen zu den interessantesten Methoden in Workshops mit herausfordernden, komplexen Zielen. Das spannende an dem Ansatz: Durch das Bauen von individuellen und gemeinsamen Modellen und dem damit verbundenen Storytelling entsteht eine gemeinsame Sicht, die anschließend in den Köpfen der Teilnehmer verankert ist. Nicht immer müssen alle Teilnehmer hundertprozentig hinter dem Ergebnis stehen, aber der spielerische Ansatz hilft, Verborgenes an die Oberfläche zu bringen und alle Anwesenden einzubinden. Am Praxis-Beispiel von zwei Großgruppen-Workshops und den Erfahrungen

hieraus wird deutlich, warum es bei LSP geht und wie die erfolgreiche Umsetzung gelingen kann.

Insight 1: Lego® Serious Play® - Kompetenzentwicklung mit Managern

Ziel: Die gemeinsame Sicht auf benötigte Kompetenzen in einer Großgruppe unterschiedlichster Führungskräfte erarbeiten.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie sich Perspektiven im Laufe des Prozesses ändern und neu entwickeln können. In einem zweitägigen Workshop wurden die Teilnehmer nach dem notwendigen Skill-Building in Gruppen aufgeteilt. Die eine Untergruppe sollte mit LSP Leadership-Kompetenzen bauen, die andere Management-Kompetenzen. Zunächst wurden eigene Modelle pro Untergruppe erbaut und vorgestellt, um dann gemeinsam ein Modell zu entwerfen.

Im nächsten Schritt stellten die beiden Gruppen sich das fertige Modell gegenseitig vor. Die besondere Dynamik dieses Workshops entstand aus der zunächst kritischen Haltung der Gruppen gegenüber dem jeweils anderen Modell. Deshalb bauten die

Teilnehmer in neu gemischten Kleingruppen die Einflüsse des Umfelds: Mit Hilfe von LSP sollten sie Herausforderungen und erfolgskritische Situationen für Führungskräfte (z. B. Fachkräftemangel, demographischer Wandel, Führen bei Krankheitsstand) darstellen und diese anschließend um die Kompetenz-Modelle herum positionieren. Dieser Prozess änderte die Wahrnehmung der Kompetenzen sehr: Die bisherigen, „alten“ Modelle der Kompetenzen konnten ergänzt werden. Aus einer Eigendynamik heraus entschlossen sich die Teilnehmer spontan, zusätzlich die in den Modellen enthaltenen Werte und Einstellungen zu dokumentieren. So konnte mit vielen Führungskräften gemeinsam in kürzester Zeit mit diesem Thema gearbeitet UND eine einheitliche Sicht entwickelt werden. Ein erster, wichtiger Schritt war getan, denn natürlich hat die Kompetenzentwicklung mit dem LSP-Workshop erst begonnen. ●



Christian Berndt

Senior Consultant – Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie

Lesetipp

Den kompletten Beitrag mit „Insight 2: Lego® Serious Play® - Unternehmenskultur der Zukunft“ und „Insight 3: Resümee Praxiserfahrung mit LSP“ lesen Sie unter www.haufe-akademie.de/lego-serious-play



© ORLA / SHUTTERSTOCK.COM

Ambidextrie – klassische UND agile Strategien führen zum Erfolg

Das Buzzword der Stunde heißt Agilität. Aber ist das wirklich immer der richtige und passende Weg in eine erfolgreiche Zukunft?

Der Grundgedanke der Agilisierung ist nichts Neues: In den 80er-Jahren prägte der Begriff des „innovativen Unternehmens“ die Managementlehre, um die Jahrtausendwende war es „die lernende Organisation“ und heute heißt das Buzzword der Stunde „Agilität“.

Agilität ja, aber wie?

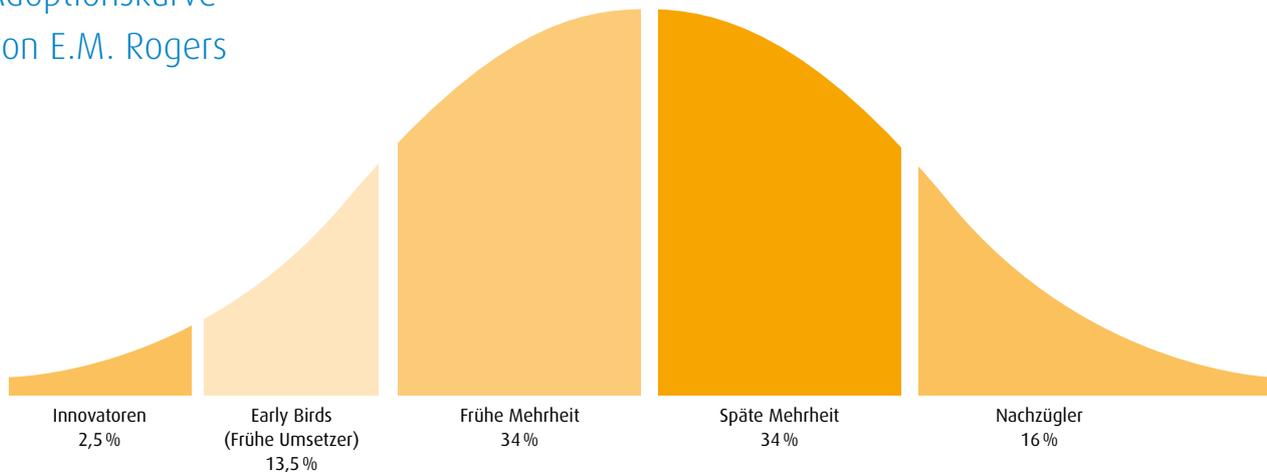
Mittlerweile stellt man sich auf den Führungsetagen nicht mehr die Frage, ob agile Methoden eingeführt werden sollen,

sondern wie und mit welcher Zielsetzung überhaupt. Dabei wird deutlich, es geht nicht darum, Unternehmen in Gänze zu agilisieren. Vielmehr geht es darum, agile Methoden und Prinzipien in klassische Organisations- und Managementsysteme einzubinden. Das Ziel der meisten Unternehmen ist es also nicht, eine „Agile Organisation“ zu schaffen, sondern das Unternehmen in eine „Hybride Organisation“ zu wandeln. Hierbei werden klassische Strukturen mit agilen Elementen zukunftsweisend verbunden. Die so entstehende

organisatorische Beidhändigkeit (auch „Ambidextrie“ genannt) ermöglicht es Unternehmen, bestehende Geschäftsfelder weiterhin effizient zu managen und gleichzeitig mit agilen Methoden neue Geschäftspotenziale zu erschließen.

Agiler sein bedeutet in erster Linie flexibel und dynamisch auf fluide Rahmenbedingungen zu reagieren. Doch was gehört außer Scrum und Design Thinking zu einer agilen Organisation? Um als Gesamtorganisation agiler zu werden, ist eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig.

Adoptionskurve von E.M. Rogers



Dabei müssen neue Führungsprinzipien definiert und implementiert werden. Ein solcher Wandel braucht folglich mehr als eine „bloße Ankündigung“ durch die Unternehmensleitung und auch mehr als die Begleitung durch externe, agile Berater und Coaches. Dieser Wandel braucht vor allem Zeit, Bereitschaft und den Mut der Führungsebenen, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Nur so kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter wirklich erreichen.

Die Haltung ist entscheidend

„Agil ist nie Methode, sondern immer Haltung“, betont Stephanie Borgert, eine erfahrene Trainerin und Beraterin der Haufe Akademie. Der Kardinalfehler vieler Organisationen liege darin, Haltung mit Methode zu verwechseln, so Borgert. Die bloße Implementierung von Techniken wie Stand-up-Meetings oder die Zertifizierung von Projektverantwortlichen als Scrum Master beziehungsweise Product Owner greifen zu kurz. Ohne die entsprechende Haltung der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte laufen Organisationen Gefahr, dass Agilisierungsbestrebungen in vielen Abteilungen frühzeitig scheitern und das Zauberwort Agilität in der Organisation verbrannt wird.

Wenn man erste agile Projekte mittels Pilotteams einführt, brauchen die Pilotteams auch agile Pilotrahmenbedingungen. Andernfalls arbeiten agile Pioniere

im Unternehmen in einem klassischen Umfeld, und können das wahre Potenzial der Agilisierung nicht entfalten. Bei der Zusammenstellung des Pilotteams ist es zudem zentral, auf deren Grundeinstellung gegenüber Neuem und Veränderungen zu achten. Gebraucht werden Innovatoren und Visionäre, die mit erfolgreichen Agilisierungsprojekten sukzessive die Mehrheit der Mitarbeiter mitnehmen (siehe Adoptionskurve nach Rogers).

Die Flexibilität, der Teamgedanke und die Möglichkeit des Einzelnen, sinnstiftend zu arbeiten, bieten große Möglichkeiten, ein positives Momentum im Unternehmen zu schaffen. Das Ziel der Agilisierung ist es, bei Führungskräften und Mitarbeitern eine gemeinsame Haltung zu schaffen, mit der sie diese Werte und Prinzipien bedarfsorientiert in unterschiedlicher Intensität leben. Eine erfolgreiche Implementierung der Agilität im Unternehmen erfordert daher, dass Mitarbeiter nicht nur in Agilisierungsbemühungen eingebunden werden, sondern diese auch partizipativ mitgestalten.

Neue Führungsprinzipien entstehen

Beim erforderlichen Kulturwandel vom klassischen zu einem agileren Organisationsverständnis müssen Führungskräfte zunächst einmal Macht abgeben. Ihre Bereiche werden dann agiler, wenn Führungskräfte dazu bereit sind, Verantwort-

ung mit ihren Teams zu teilen, um sich in Folge auf neue Führungsaufgaben einlassen zu können. Die Führungskraft steht ihrem kompetenten Team zunehmend als Moderator und Mentor zur Seite, berät, koordiniert und stellt notwendige Ressourcen zur Verfügung. Dabei werden sie nicht alle altbekannten Führungsprinzipien über Bord werfen. Vielmehr sollten sich Führungskräfte durch Lernmaßnahmen und Coachings ein zusätzliches Verständnis für agile Führung aneignen.

Dies kann eine große Herausforderung sein, da das Selbstbild mancher Führungskräfte deutlich agiler ist als durch die Wahrnehmung der Mitarbeiter bestätigt. Daher müssen Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen, verbunden mit einer intensiven Team- und Selbstreflexion, in der Führungskräfteentwicklung eine zentrale Rolle im Agilisierungsprozess einnehmen. Jede Organisation muss letztlich für sich definieren, wie sie ihr internes, agileres Führungsverständnis definieren und in welchen Schritten sie ihr bisheriges Verständnis über mehrere Jahre entsprechend verändern will. Viele Attribute agiler Führung sind dabei nichts völlig neues, sondern müssen nur stärker innerhalb der Organisation gelebt werden.

Diese notwendigen Veränderungen können bei Führungskräften und Mitarbeitern ein Unsicherheitsgefühl und teilweise auch Ängste auslösen. Um dies zu umgehen,



kann die Unternehmensleitung Führungskräfte wie Mitarbeiter im persönlichen Weiterentwicklungsprozess begleiten und einen ganzheitlichen Qualifizierungs- und Changeprozess einleiten.

Ein duales Betriebssystem muss geschaffen und im Gleichgewicht gehalten werden

Um zukünftig erfolgreich zu sein, brauchen etablierte Unternehmen neben der neugewonnenen Agilität auch weiterhin Stabilität. Genauso wie Change-Vordenker John Kotter, fordert auch Dr. Jens Knese, Trainer und Berater der Haufe Akademie, die Etablierung eines „Dualen Betriebssystems“. Dieses vereint Stabilität und Agilität, wie Knese betont: „Stabilität, um das Bestandsgeschäft effizient und stabil durchzusteuern, und Agilität, um in iterativen Prozessen mit den Herausforderungen der Gegenwart umzugehen“ (Knese, 2016).

Der „Haufe Quadrant“ fasst dieses erfolgreiche Zusammenspiel klassischer und agiler Organisationsformen zusammen. Die in der Grafik dargestellte Ellipse stellt die für etablierte Unternehmen anzustrebende, zukünftige organisationsstrukturelle Realität dar: Manche Bereiche funktionieren gut durch klassische Weisung und Kontrolle, andere arbeiten erfolgreich als agile Netzwerke. Wichtig ist der Umgang mit Bereichen, die als Schattenorganisationen agieren oder überfordert sind. Je differenzierter die Märkte und Produkte eines Unternehmens, umso größer ist die Ellipse, die ein Unternehmen organisatorisch beherrschen muss.

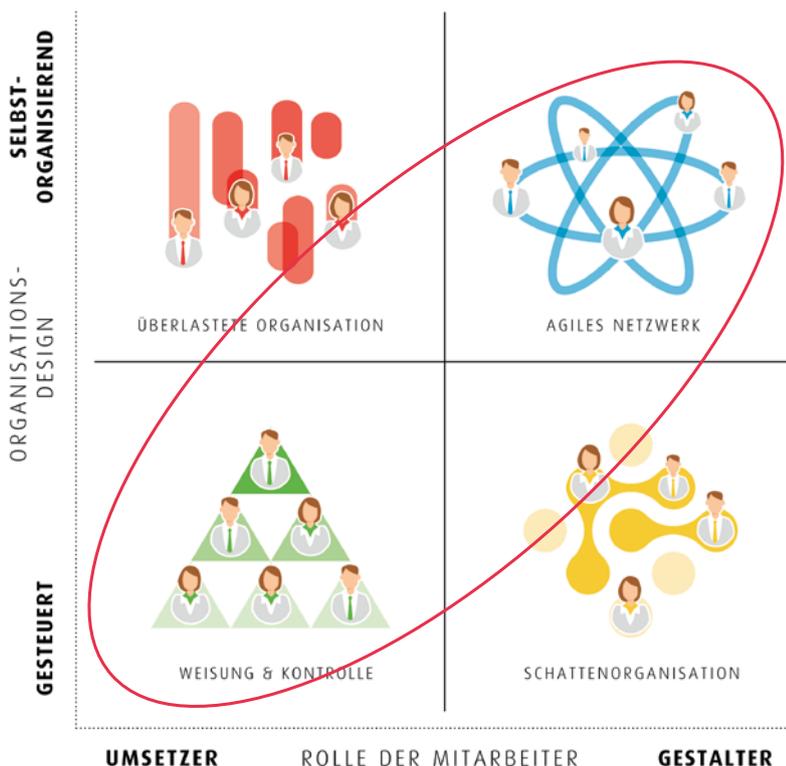
Agilität muss also in die Organisation integriert werden, ohne die Stabilität zu gefährden. Dabei werden Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie die Mitarbeiter frühzeitig in diesen Prozess einbinden und den Wandel über Jahre erfolgreich

gemeinsam gestalten. Im Innovationsmanagement, Projektmanagement, im Führungsverständnis sowie in den funktionalen Bereichen gibt es viele Möglichkeiten, neue Methoden und Prinzipien Schritt für Schritt einzuführen. Das Ziel: Mitarbeiter im Wandel erfolgreich abzuholen und mitzunehmen.

„Culture eats strategy for breakfast“

Ständige und schnelle Veränderungen sind in unserer modernen Welt an der Tagesordnung. Auf den Erfolg von heute folgen die Probleme von morgen. Vielseitige Veränderungen des Umfelds zwingen Unternehmen dazu, sich an diese neuen Realitäten anzupassen und agiler zu werden. Dabei wird die persönliche Veränderungsbereitschaft von Vorgesetzten und Mitarbeitern zum zentralen Erfolgsfaktor. Folglich gilt die alte Weisheit von Management-Vordenker Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“. Eine Agilisierungsstrategie ist schnell aus aktuellen Trends abgeleitet. Nicht selten wird sie jedoch an der etablierten Unternehmenskultur scheitern. Es obliegt also der Unternehmensleitung, den Führungskräften und den HR-/OE-Verantwortlichen das richtige Organisationsdesign, die entsprechende Unternehmenskultur und dazu passende Führungssysteme zu gestalten.

Der Haufe Quadrant



Jürgen Seitz

Consultant Innovation, Change & Project Management, Haufe Akademie

Quellen

Borgert, 2016 <http://organisationshandbuch.de/de/agile-methoden-sind-nur-die-halbe-wahrheit/>

Knese, 2016 <https://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2016/7076E5FA/files/assets/basic-html/page30.html>

**HAUFE.
AKADEMIE**

—
Alles wird leicht.

Programm für

PROJEKT-, PROZESS- UND CHANGE MANAGEMENT

—
2018/2019

www.haufe-akademie.de/projekte-prozesse-change

DIGITAL LEARNING

Weiter kommt, wer das Richtige weiß – und zwar zum richtigen Zeitpunkt. Das ist unser Erfolgsgeheimnis. Die Haufe Akademie nutzt und vermittelt die wichtigsten Methoden für den flexiblen Kompetenzaufbau in einer schnellen Arbeitswelt.
www.haufe-akademie.de/digital-learning

- ✓ Unternehmenslösungen
- ✓ e-Learning-Kurse
- ✓ Learning on Demand
- ✓ Performance Support
- ✓ Blended Learning
- ✓ Compliance College

Weitere Informationen auf
www.haufe-akademie.de/digital-learning



LERNEN, SO WIE ICH ES BRAUCHE.

Learning on Demand

Spezielles Wissen vertiefen, wenn Sie es brauchen: Learning on Demand setzt auf weiterführendes Lernen im direkten Anwendungskontext. Direkt vom Arbeitsplatz aus können Sie Expertenwissen in unseren digitalen Lernbibliotheken abrufen. Eine effiziente, effektive Lernmethode gegen das Vergessen und für die Nachhaltigkeit.

→ www.haufe-akademie.de/lod

Performance Support

Performance Support bietet bei Wissenslücken situativ im „Moment of Need“ konkrete Hilfestellungen an. Lösungen für Performance Support stellen Wissen so intelligent bereit, dass Mitarbeiter bei Bedarf in Sekundenschnelle Unterstützung für ihre aktuelle Aufgabe finden.

→ www.haufe-akademie.de/performance-support

Blended Learning

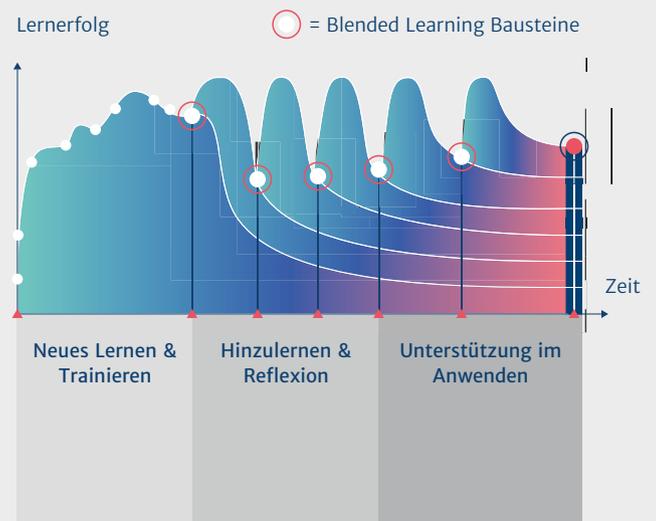
Ein Mix von digitalen Lerninhalten, Face-to-Face-Veranstaltungen, Selbstlernphasen und Austausch mit anderen ist das Erfolgskonzept unserer Weiterbildungen nach dem Modell des Blended Learning.

→ www.haufe-akademie.de/blendedlearning

Lernen in drei Phasen

Mit der Kombination verschiedener Lernbausteine wirkt Blended Learning gegen das Vergessen und sichert den Lernerfolg langfristig.

Die einzelnen Lernphasen und Blended Learning Bausteine werden mehrwertstiftend und flexibel miteinander verknüpft und passgenau auf Thema und Zielgruppe ausgerichtet.



LÖSUNGEN IN DER TRANSFORMATION

Partnerschaftlich. Individuell. Wirksam.

In Zeiten der Veränderung ist mehrdimensionales Denken gefragt, damit das ganze Unternehmen vorankommt. Haufe entwickelt und implementiert seit über 75 Jahren Lösungen, die sowohl Mitarbeiter als auch Prozesse und Tools umfassen. www.haufe-akademie.de/trafo

- ✓ Unser 3D-Ansatz
- ✓ Consulting
- ✓ Technologie und Tools
- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ Coaching

Weitere Informationen auf
www.haufe-akademie.de/trafo

WIE ICH VERÄNDERUNG AKTIV GESTALTE.

Consulting

Erfolgreiche Veränderungsprozesse gelingen, wenn Strategie und Umsetzung individuell auf die Herausforderungen Ihres Unternehmens ausgerichtet sind. Unsere erfahrenen Consultants für Strategieentwicklung, Organisationsberatung und Change Management geben Ihnen wertvolle Impulse und unterstützen Sie partnerschaftlich dabei, die Produktivität von Business-Units zu steigern.

→ www.haufe-akademie.de/consultant

Coaching

Veränderungen gibt es immer, im Kleinen und im Großen. Coaching gewinnt als nachhaltigste Form der Personalentwicklung dabei immer mehr an Bedeutung. Die Haufe Akademie steht als Coaching-Spezialist für Qualitätssicherung und professionelles Vorgehen.

→ www.haufe-akademie.de/coaching

Unser 3D-Ansatz

Mensch, Technologien und Organisationsdesign im Einklang: Damit Ihr Unternehmen sein volles Potenzial entfaltet, braucht es integrierte Lösungen. Oft investieren Unternehmen in der Hoffnung auf schnelle Ergebnisse nur in eine Dimension. Doch so begrenzen sie auch ihre Erfolge. Lösen Sie die Herausforderungen Ihres Unternehmens, indem Sie zu einem dreidimensionalen Betriebssystem wechseln.

→ www.haufe-akademie.de/3d-ansatz



PERSÖNLICHE UND BERUFLICHE ENTWICKLUNG

Know-how, Networking und persönliches Wachstum

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung. Wir vermitteln praxisnah fachliches Wissen zu rund 1.400 Qualifizierungsthemen, Soft Skills und moderne Führungs- und Managementtechniken.

www.haufe-akademie.de/entwicklung

- ✓ **Seminare und Trainings**
- ✓ **Tagungen**
- ✓ **Lehrgänge und Fernkurse**
- ✓ **Coaching**
- ✓ **Inhouse-Training**
- ✓ **e-Learning-Kurse**
- ✓ **Blended Learning**
- ✓ **Career Lines und Expert Lines**

Weitere Informationen auf
www.haufe-akademie.de/entwicklung



Durchschnittliche Seminarbewertung in Sternen: 4,6



Neue Qualifizierungsangebote



Veranstaltungsthemen

Internationale Zertifizierungen

International anerkannte Projektmanagement-Zertifizierungen nach:



PMI, PMP, CAPM, PgMP, PMBOK und das Registered Education Provider-Logo sind registrierte Warenzeichen des Project Management Institute, Inc. PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

Individuelle Entwicklungsprogramme

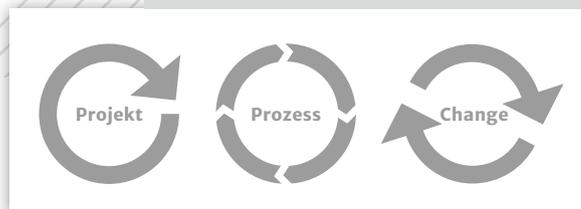
Orientiert an Ihren konkreten Bedürfnissen konzipieren wir mehrstufige Entwicklungsprogramme mit und ohne Zertifikat zur nachhaltigen Qualifizierung in Ihrem Unternehmen.

Um erfolgreich zu sein, muss sich eine Organisation ständigen Veränderungen stellen. Zu den heutigen Schlüsselkompetenzen für Manager gehören neben Know-how im Projektmanagement auch Fachwissen im Prozessmanagement und im Change Management. Eine konsequente Ausrichtung am Markt erfordert Qualität und fundierte, nachhaltige Change Management-Prozesse.



Themenübersicht

- Projektmanagement
 - Zertifizierungen
 - Basics
 - Advanced
 - Agiles Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Change Management



Machen Sie Ihr Team fit!

Qualifizieren Sie Ihr Team ganz einfach direkt vor Ort in Ihrem Unternehmen. Eines der beliebtesten Inhouse-Trainings: „Projektmanagement Basiswissen“ – ideal, wenn Sie den Trainingsbedarf für eine Gruppe von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen sehen.

THEMENWELT PROJEKT-, PROZESS- UND CHANGE MANAGEMENT

Nachhaltige Veränderungen bewirken.

Consulting Innovation, Change & Project Management

Exzellenz im Innovations-, Change- und Projekt Management – Unsere Leistungen für Ihren Erfolg!

Mit unserem ganzheitlichen und nachhaltigen Beratungsansatz gestalten wir gemeinsam Ihre Themen im Innovations-, Change- und Projekt Management. Dabei richten wir unser verzahntes Leistungsangebot konsequent an Ihren Unternehmenszielen aus.

Mit Beratung, Qualifizierung oder Coaching begleiten wir Sie insbesondere bei der Agilisierung Ihrer Organisation, dem Vorantreiben von Innovationen, der Umsetzung neuer Formen des Projektmanagements oder bei Veränderungen im Kontext der Digitalisierung.

Bestens beraten – qualifiziert – gecoacht

Profitieren Sie von unserem fundierten Know-how und Erfahrungsschatz, umfangreichen Berater- und Trainerpool und breiten Methodenset.



Inhouse-Training, Train & Perform-Programme

Vom firmenspezifischen Training bis zum individuellen Entwicklungsprogramm!

Das komplette Programm für Projekt-, Prozess- und Changemanagement steht Ihrem Unternehmen, passgenau und maßgeschneidert, auch in Form von **Inhouse-Veranstaltungen** zur Verfügung. Unsere **Entwicklungsprogramme** beinhalten zusätzlich spezielle Inhalte und Abläufe für Reflexions- und Entwicklungsraum. So ist der zeitgleiche Transfer des aufgebauten Wissens in Ihre Unternehmensprozesse garantiert.

Business Coaching & Coaching Management

Mit höchster Qualität und Passgenauigkeit begleiten Sie unsere top Business Coaches bei dem, speziell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Veränderungsprozess. Auf Wunsch kümmern wir uns um das Management Ihrer Coaching-Prozesse, über eine Plattform, zusammen mit unserem starken Partner:



Digitales Lernen

Weiterbildung, die wirkt.

Relevantes Wissen zum richtigen Zeitpunkt: Das ist das Geheimnis für beruflichen Erfolg in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt. Mit digitalem Lernen lässt sich Fachwissen gezielt und bedarfsgerecht aneignen. Profitieren Sie von digitalen Bausteinen für eine nachhaltige Weiterentwicklung.

Fachartikel, Whitepaper und mehr.
Entdecken Sie unsere kostenlosen Services, z. B.:

- Whitepaper: Gamification in Change-Workshops
- Fachartikel: Klassisch oder agil? Beides!
- Methodenmix im Projekt

www.haufe-akademie.de/fokus-projekt

im
fokus

Ihre wichtigsten Themen im Innovations-, Change- und Projekt Management

Innovationsmanagement

- Vorantreiben von Innovationen im Unternehmen
- Einsatz und Etablierung moderner Innovationsmethoden

Change Management

- Begleitung der Agilisierung
- Management von Veränderungen
- Management von Change-Projekten
- Führung in Veränderungen

Projektmanagement

- Neue Formen und Methoden des Projektmanagements
- Einführung und Erarbeitung von modernem Projektmanagement/PJM-Standards
- Zusammenarbeit in Projekten

Qualifizierung

Beratung

Coaching

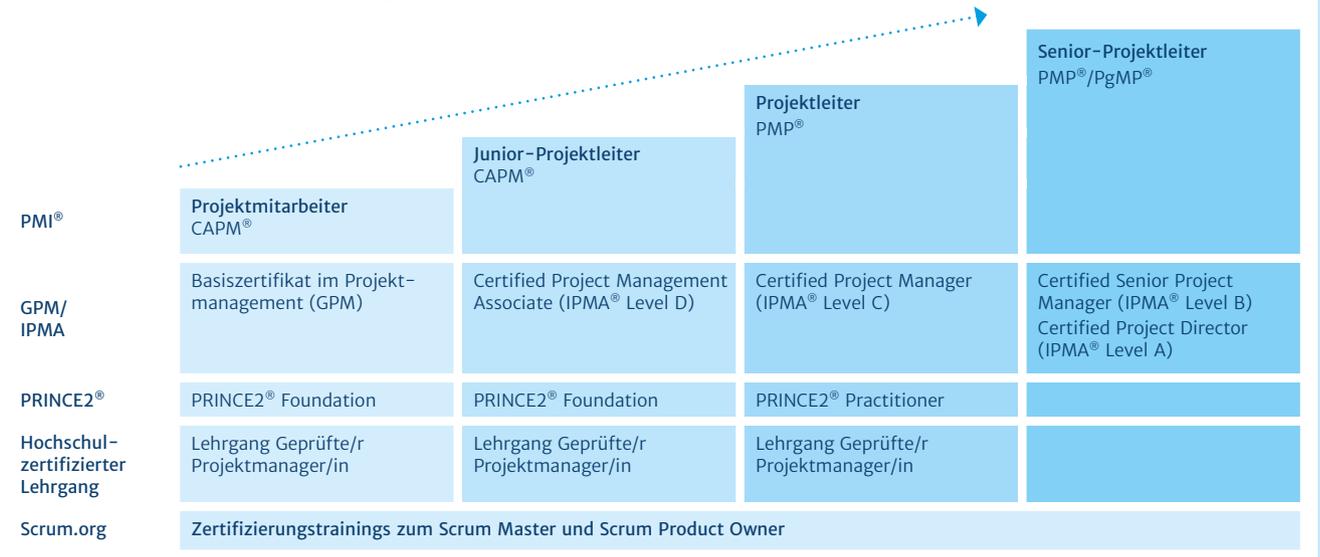


Neue Themen für Ihre Weiterentwicklung

- Scrum Master Certification Training (Webinfo-Nr. 4899)
- Scrum Product Owner Certification Training (Webinfo-Nr. 1685)
- Agiles Projektmanagement – Basics (Webinfo-Nr. 6084)
- Performance Support Agiles Projektmanagement (Webinfo-Nr. 6090)
- Basiszertifikat Projektmanagement (GPM) (Webinfo-Nr. 1853)
- Lehrgang zum/zur Projektmanagement Fachmann/-frau (IPMA® Level D) (Webinfo-Nr. 1891)
- Lehrgang zum/zur Projektmanagement Fachmann/-frau (IPMA® Level C) (Webinfo-Nr. 1892)
- Projektmanagement Basiswissen IPMA®/e-Learning (Webinfo-Nr. 1895)

Als zertifizierter „Registered Education Provider“ durch das Project Management Institute (PMI)® ist die Haufe Akademie berechtigt, Kontaktstunden und PDUs (Professional Development Units) für die Teilnahme an Seminaren, Trainings und e-Trainings zu vergeben. Achten Sie hier auf das Icon  bei unseren Produkten.

International anerkannte Projektmanagement-Zertifizierungen



Projektmanagement Zertifizierungen

Qualifizierungsprogramm Projektmanagement kompakt

8422 ▶

Methoden- und Führungskompetenz gezielt kombinieren
Sie sind als Projektmanager die Schlüsselperson, die Zeit, Qualität und Kosten von Projekten in Händen hält. In dieser zentralen Rolle sind Ihre Führungs- und Methodenkompetenz für den Projekterfolg entscheidend. Professionalisieren Sie Ihr Projektmanagementwissen auf Basis des international anerkannten Standards des Project Management Institute (PMI)[®] und profitieren Sie von diesem wertvollen Qualifizierungsprogramm.

Lehrgang Geprüfte/r Projektmanager/in

8775 ▶

Zertifiziert durch die Technische Hochschule Deggendorf

Der zertifizierte Lehrgang bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihr Wissen als Projektmanager/in zu erweitern und anwendungsbezogen zu vertiefen. Die Inhalte des Lehrgangs sind auf die komplexen Anforderungen im Projektmanagement abgestimmt und orientieren sich an den internationalen Projektmanagement-Standards nach IPMA bzw. Project Management Institute (PMI)[®]. Ihre so erworbenen Kompetenzen belegen Sie durch ein Abschlusszertifikat als Geprüfte/r Projektmanager/in der Haufe Akademie und der Technischen Hochschule Deggendorf.

Fernkurs Projektmanagement

9124 ▶

Projektplanung, Projektorganisation, Projektsteuerung

Dieser Fernkurs, auf Basis des international anerkannten Standards des Project Management Institute (PMI)[®], macht Sie zum Profi im Projektmanagement. Sie lernen alle wichtigen Stellgrößen kennen und wissen, welche sozialen Kompetenzen wesentlich sind. So steuern Sie Ihre Projekte von der Initiierung bis zum Abschluss über alle Phasen hinweg professionell und erfolgreich!

Prüfungsvorbereitung PMP[®] (Project Management Professional nach PMI[®])

9387 ▶

Intensivtraining – Der beste Weg zum Zertifikat

Die Zertifizierung zum Project Management Professional (PMP)[®] ist die renommierteste und international am weitesten anerkannte Zertifizierung im Projektmanagement. Nicht ohne Grund, denn dieses Zertifikat ist der Nachweis, dass Sie neben der nachgewiesenen Berufserfahrung auch fit sind, Projekte nach PMI[®]-Standard erfolgreich zu leiten. Mit diesem Training werden Sie perfekt auf die PMP[®]-Prüfung vorbereitet und erhalten die zur Zulassung notwendigen 35 Seminarkontaktstunden. Die Trainingsinhalte basieren auf der aktuellen Ausgabe von „A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK[®] Guide) – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017“.

Neu: Basiszertifikat Projektmanagement (GPM)

1853 ▶

Ihre erste Projektmanagement-Zertifizierung auf der IPMA-Karriereleiter

In diesem Zertifizierungs-Training, bestehend aus einem e-Learning, zwei Webinaren und einer Präsenzveranstaltung, auf Basis der IPMA Competence Baseline (ICB 4.0) lernen und trainieren Sie alles Notwendige, um die Sprache des Projektmanagements zu verstehen und Ihren Beitrag zum Projekterfolg zu leisten. Machen Sie sich fit für die Basiszertifizierung der GPM/IPMA, die am Ende des Präsenztages abgelegt wird.



Neu: Lehrgang zum/zur Projektmanagement Fachmann/-frau (IPMA[®] Level D)

1891 ▶

Heben Sie Ihr Projektmanagement-Know-how auf die nächste IPMA Karrierestufe

Als angehender Projektleiter oder Mitarbeiter in Projekten tragen Sie nicht nur viel Verantwortung, sondern auch wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Eine Projektmanagement-Karriere nach GPM/IPMA startet mit Level D Know-how. In diesem Zertifizierungs-Lehrgang auf Basis der IPMA Competence Baseline (ICB 4.0) lernen und trainieren Sie alles Notwendige, um professionell und effizient zum Projekterfolg beizutragen und sich für die fakultative Zertifizierung der GPM/IPMA Level D fit zu machen.

Neu: Lehrgang zum/zur Projektmanagement Fachmann/-frau (IPMA[®] Level C)

1892 ▶

Machen Sie den nächsten Schritt zum erfolgreichen Projektleiter

Als Projektleiter tragen Sie nicht nur die Gesamtverantwortung für Ihr Projekt, Sie müssen auch die Projektmitarbeiter kompetent und ergebnisorientiert führen. In diesem Zertifizierungs-Lehrgang auf Basis der IPMA Competence Baseline (ICB 4.0) lernen und trainieren Sie alles Notwendige, um professionell und effizient den Projekterfolg zu sichern und sich für die fakultative Zertifizierung der GPM/IPMA Level C fit zu machen.

DevOps PROFESSIONAL – Training

2536 ▶

Die Brücke zwischen Softwareentwicklung und IT-Betrieb

DevOps ist ein sehr erfolgreicher Ansatz, um die Prozesse von Softwareentwicklung (Development) und Betrieb (Operation) effizienter zu gestalten und die Qualität der Software zu erhöhen. Dies wird erreicht durch eine Zusammenarbeit, Integration und Automatisierung des Arbeitsflusses. Mit diesem DevOps PROFESSIONAL – Training erlernen Sie nicht nur die wichtigsten Grundlagen, sondern Sie erwerben auch ein wertvolles Zertifikat. Die Prüfung wird im Seminar abgelegt und ist im Preis bereits inbegriffen.

PRINCE2® Foundation

5768 

Basiswissen mit Zertifikat

Im Seminar PRINCE2®-Foundation erhalten Sie einen praxisorientierten Einstieg in eine der weltweit gefragtesten Projektmanagementmethodiken. Sie erlernen das Grundlagenwissen zu PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) in kompakter Form. Ziel des Kurses ist neben der Vermittlung der PRINCE2®-Methode und deren Terminologie auch die Vorbereitung der Teilnehmer auf das einstündige PRINCE2® Foundation-Examen. Die Prüfung findet am Ende des zweiten Seminartages statt und ist im Preis inbegriffen.

PRINCE2® Practitioner

5769 

Aufbauwissen mit Zertifikat

Mit PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) setzen Sie auf eine prozessorientierte Projektmanagement-Methode. Aufbauend auf dem PRINCE2® Foundation-Seminar (Webinfo-Nr. 5768) werden in diesem PRINCE2® Practitioner-Seminar die einzelnen Inhalte vertieft und mittels Übungssequenzen trainiert. Der Fokus liegt auf der Adaptierung von PRINCE2® auf ein Projektszenario und der gezielten Vorbereitung der Teilnehmer auf das zweieinhalbstündige PRINCE2® Practitioner-Examen, welches am Ende des dritten Seminartages abgelegt wird.

Zertifizierungstraining Scrum Master

2271 

Teams und Projekte zum Erfolg führen

Scrum ist das wohl bekannteste Vorgehensmodell des agilen Projektmanagements. Kurze Arbeitszyklen, häufige Feedback-Schleifen und selbstorganisierende Teams sind die prägenden Merkmale. Der Scrum Master vermittelt die Methoden und Ansätze der agilen Projektarbeit und unterstützt das Team dabei, seine volle Wirksamkeit zu entfalten. In diesem Training – das mit einer Zertifizierungsprüfung zum Professional Scrum Master (PSM I)* (nach Scrum.org) endet – lernen Sie Methoden, Ansätze und Best Practices für Ihre Arbeit als Scrum Master.



Zertifizierungstraining Scrum Product Owner

2270 

Mit agilem Produktmanagement bessere Lösungen entwickeln

Agiles Projektmanagement ist als Methodik längst etabliert – auch außerhalb der IT. Dem Product Owner fällt dabei eine Schlüsselrolle zu – von der Planung der Produktstrategie über das Anforderungsmanagement bis zur Beurteilung der Arbeitsergebnisse. Unverzichtbar sind umfassende Methodenkenntnisse und eine perfekte Kommunikation mit Kunden und Entwicklungsteam. In diesem Training lernen Sie, wie Sie die Rolle des Scrum Product Owners perfekt ausüben. Sie werden optimal für die Zertifizierungsprüfung zum PSPO I* (nach Scrum.org) vorbereitet.

Projektmanagement Basics

Projektmanagement Basiswissen

8932 

Die wichtigsten Methoden

Projektarbeit wird immer wichtiger und setzt sich in allen Branchen durch. In diesem Seminar erhalten Sie einen praxisorientierten Einstieg in die wichtigsten Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements. Sie lernen, wie Sie Projekte professionell starten, planen und steuern und wie Sie Ihr Team von Anfang an innerhalb des magischen Dreiecks von Zeit, Kosten und Leistungsumfang motivieren. Sie erhalten profunde Kenntnisse, um auch komplexe Vorhaben gemeinsam mit Ihrem Projektteam erfolgreich zu bewältigen.

Projektmanagement Basiswissen intensiv

9242 

Die wichtigsten Methoden im Kontext der eigenen Projektarbeit

Projektarbeit wird immer wichtiger! In diesem Training erhalten Sie einen praxisnahen Einstieg in die wichtigsten Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements. Sie lernen, wie Sie Projekte professionell starten, planen und steuern und wie Sie Ihr Team von Anfang an innerhalb des magischen Dreiecks von Zeit, Kosten und Leistungsumfang motivieren. Sie trainieren anhand zahlreicher Übungen und Fallbeispiele. Sie erarbeiten sich umfassende Basics, um auch komplexe Vorhaben gemeinsam mit Ihrem Projektteam erfolgreich zu bewältigen.

So funktionieren Projekte!

3783 

Projektmanagement Basics – digital und interaktiv

Projekte leiten – wo ist denn da das Problem? Es liegt wie so oft im Detail, aber die Voraussetzung ist immer eine stabile Grundlage in der Methodik. Klassisches Projektmanagement ist klar strukturiert, daneben Bedarf es ein hohes Maß an Soft Skills, Networking und guten Nerven. Lernen Sie auf Basis eines eLearnings und im interaktiven Austausch mit dem Trainer und anderen Teilnehmern nicht nur die Projektmanagement-Grundlagen, sondern auch ihr Unternehmen besser kennen! Über einen Zeitraum von 6 Wochen erhalten Sie vielfältigen Input und werden interaktiv auf Ihre neue Aufgabe vorbereitet.

Einfache Werkzeuge für kleinere Projekte

5453 

Pragmatische Ansätze zur erfolgreichen Umsetzung

Sie arbeiten allein oder in kleinen Teams unter enormem Zeitdruck? Sie müssen Ihre Projekte parallel zu Ihrem Tagesgeschäft abwickeln? Kleinere Projekte zu managen, bringt ganz eigene Probleme mit sich. Die typischen PM-Techniken sind zu groß, zu komplex – Aufwand und Nutzen stehen oft in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander. In diesem Training lernen Sie schnelle, praktische und effiziente Instrumente für kleine und mittlere Projekte kennen.

Projektmanagement für Young Professionals

3562 

Starten Sie als Projektmanager richtig durch!

Berufseinsteiger bringen neue Ideen, Werte und Perspektiven mit in die Berufswelt. Als Projektleiter oder als Mitarbeiter in Projektteams liegt eine spannende Aufgabe vor Ihnen, die neben Kreativität und Mut natürlich auch Methodengrundlagen im Projektmanagement erfordert. Nutzen Sie dieses Training, um in Ihrer neuen oder zukünftigen Aufgabe auf die wesentlichen Herausforderungen bestens vorbereitet zu sein und sich fit zu machen. Schaffen Sie optimale Voraussetzungen für einen gelungenen Karriereanstieg.

Erfolgreiche Projektsteuerung

8980 

Projekte auf Kurs halten

Steuern Sie Ihre Projekte sicher in den Zielhafen! Eignen Sie sich die wichtigsten und effektivsten Methoden des Projektcontrollings an, um Ihr Projekt im gegebenen Kosten-, Zeit- und Qualitätsrahmen jederzeit im Griff zu haben. Mit einer effizienten Projektorganisation sowie geeigneten Kennzahlen und Tools minimieren Sie Projektrisiken. Dabei ist eine strategische Erfolgskontrolle ebenso unverzichtbar wie die Steuerung weicher Faktoren (z. B. Teamklima). Eine finale Datenauswertung macht Ihr gesammeltes Wissen für Sie und andere sofort nutzbar.

Führungskompetenz und Kommunikation für Projektleiter – Basics

8649 

Grundlagen zur Führung im Projektmanagement

Projekte zu leiten ist eine Führungsaufgabe mit großen Herausforderungen an Ihre Führungs- und Kommunikationskompetenz. Zu Ihren Aufgaben gehört, alle Mitarbeiter für die Projektziele zu gewinnen, und die Kommunikation sowohl innerhalb des Projektteams als auch mit den Stakeholdern zu steuern. Sie sollten unterschiedliche Interessen und Polaritäten ausgleichen, bevor Konflikte entstehen. Dieses Training (Basiswissen) zeigt Ihnen, wo Ihre persönlichen Wachstumschancen im Projektmanagement liegen.



Professionell präsentieren und moderieren für Projektmanager

9253 

Motivieren und überzeugen Sie – für Ihr Projekt!

Als Projektleiter wird von Ihnen erwartet, dass Sie Ihre Teammeetings effizient gestalten und bei Präsentationen vor Kunden, Vorgesetzten und Teammitgliedern motivierend und überzeugend wirken. Hierfür sollten Sie das perfekte Zusammenspiel der Visualisierung mit Moderations- und Präsentationstechniken beherrschen. In diesem Seminar erfahren und üben Sie, Ihre Sprache, Rhetorik und Körperhaltung zielgerichtet und im Sinne Ihres Projekterfolgs einzusetzen.

Effizient kommunizieren in IT-Projekten

5451 

Transparenz und Klarheit – auch im agilen Umfeld

Nur wenige IT-Projekte werden fristgerecht, in vollem Umfang und ohne Mehrkosten abgeschlossen. Eine wesentliche Ursache dafür sind Reibungsverluste bei der Kommunikation auf unterschiedlichsten Ebenen. Dieses Seminar bringt Akteure mit unterschiedlichen Rollen in IT-Projekten zusammen und schlägt eine Brücke zwischen Kommunikationsfertigkeiten und den spezifischen Anforderungen an IT-Projekte. Dabei werden auch die besonderen Ansprüche agiler Projektmanagementmethoden wie Scrum beleuchtet.

Konfliktmanagement in Projekten – Basics

5278 

Konflikte analysieren und konstruktiv lösen

Projekte können sehr schnell unter offenen oder unausgesprochenen Konflikten leiden – sogar ein Scheitern droht. Der richtige Umgang mit Konflikten ist daher eine erfolgsrelevante Fähigkeit für einen Projektleiter, aber auch für Führungskräfte und Mitarbeiter im Projektumfeld. In diesem intensiven Training lernen Sie, Konflikte zu verstehen, zu analysieren – und für sich eine Lösungstechnik zu finden und anzueignen. Lernen Sie Verfahren kennen, die für Sie persönlich geeignet sind, die Sie üben und dann auch unter Druck umsetzen können.

Distanz überwinden – so gelingen Projekte mit virtuellen Teams!

2538 

Telco, Videokonferenz & Co. zielführend einsetzen

Projektteams arbeiten häufig verteilt über mehrerer Standorte, manchmal auch in unterschiedlichen Zeitzonen. Als ob Projektarbeit nicht schon herausfordernd genug wäre! Neue Technologien, spezielle Prozesse und Kommunikationsmaßnahmen können virtuelle Projekte dennoch zum Erfolg führen und echte Teamarbeit ermöglichen. Voraussetzung dafür ist ein adäquater Führungsstil. Die Gestaltung dieses Blended Learnings orientiert sich an „echter“ virtueller Projektarbeit – für den maximalen Transfer in Ihre Praxis!

Projekt Management Office (PMO) – Basics

2273 

Einführung und Aufbau eines PMO

Mit der Einführung eines Projekt Management Offices (PMOs) schaffen Sie eine dauerhafte Unterstützungs- und Entwicklungsfunktion für die Projekte Ihres Unternehmens durch Standardisierung, effektives Ressourcenmanagement und Steuerung des Projektportfolios. In dieser PMO Schulung erhalten Sie einen Überblick über die Aufgaben eines PMOs und die grundlegenden Methoden und Tools für ein gut funktionierendes PMO. Die Schulung bietet Ihnen grundlegende Informationen zur Rolle des PMOs, seinen Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen.



Mit Stakeholdermanagement zum Projekterfolg

5798 

Anspruchsgruppen identifizieren, motivieren und steuern

Welche Personen, Personengruppen oder Organisationen sind direkt oder indirekt vom Projekt betroffen, wollen darüber informiert werden oder können Einfluss auf den Projektverlauf nehmen? Eine fundierte Antwort auf diese Frage ist der erste Schritt und entscheidet oft über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts. Dieses Seminar zeigt Ihnen Wege auf, die Stakeholder auf die lange Reise zum Ziel mitzunehmen, um Ihr Projekt erfolgreich durchzuführen.

Selbst- und Zeitmanagement im Projekt

5644 

Freiräume schaffen – Ziele erreichen!

Die Anforderungen an Sie steigen – die Belastung auch. Projekte müssen oft neben dringendem Tagesgeschäft bearbeitet werden. In diesem Seminar finden Sie Zeit, an den Themen zu arbeiten, die Ihnen im Arbeitsalltag wieder mehr Freiräume verschaffen: Sie lernen, was Sie tun können, um mehr Zeit für die „wichtigen“ Aufgaben zu gewinnen. Sie erhalten praktische Tipps, wie Sie sich effektiv entlasten können. Viele der vorgestellten Techniken können Sie direkt im Seminar ausprobieren.

Projektmanagement Advanced

Erfolgreiches Projektmanagement

5797 

Stolpersteine in Projekten vermeiden

Die Anwendung von Projektmanagement-Methoden verführt leicht zur Annahme, dass es möglich sei, Projekte vor allem rational zu planen und zu steuern, und damit zum Erfolg zu führen. Doch die Dynamik und Komplexität im Projekt stellen Sie als Projektleiter stets vor neue Herausforderungen. Sie haben mit Stolpersteinen und Veränderungen zu tun, die Ihr Projekt schnell in Schieflage bringen können. Dieses Seminar hilft Ihnen, typische Fehler zu vermeiden und mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren.

Turnaround! Projekte wieder auf Kurs bringen

2272 

Schnelle Diagnose und wirksames Krisenmanagement

Das Projekt läuft nicht, die Situation ist kritisch. Krisen im Projekt entwickeln meist ihre eigene Dynamik – aber wie ist der Turnaround zu schaffen? Mit einer professionellen Vorgehensweise können Projekte in die Erfolgsspur zurückkehren! In diesem praxisnahen Seminar lernen Sie, wie Sie den vorhandenen Zustand von problematischen Projekten professionell analysieren und wertschätzend kommunizieren, kreative Lösungsansätze ermitteln und die richtigen Maßnahmen zur Neugestaltung umsetzen.

Professionelles Risikomanagement in Projekten

7501 

Risiken, Chancen und Claims erfolgreich managen

Risiko- und Claim-Management gehören zu den wichtigsten und gleichzeitig anspruchsvollsten Methoden für ein erfolgreiches Projektmanagement. In diesem Seminar erfahren und lernen Sie, wie Sie Ihre Projektrisiken identifizieren, analysieren und mit entsprechenden Maßnahmen in Chancen, Claims und/oder Change Requests umwandeln. Sie ermitteln die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Risiko- und Claim-Management und lernen mit Risiken, Chancen und Claims professionell umzugehen.

Internationale Projekte professionell managen

8408 

Verknüpfen Sie Ihr Projektmanagement-Fachwissen mit interkulturellen Kompetenzen

Machen Sie sich fit für internationale Projekte. Verknüpfen Sie Projektmanagement-Methodik mit interkulturellem Wissen. Internationale Projekte erfordern erweiterte Denkmuster hinsichtlich Abwicklung, Führung und Kommunikation. Setzen Sie sich mit den Besonderheiten anderer Kulturen intensiv auseinander und ordnen Sie Ihre Projekte ein. Bewerten Sie interkulturelle Risiken und Chancen und lernen Sie, kultursensibel vorzugehen bei der Projektplanung, der Projektsteuerung oder beim Stakeholder-Konzept.

Verhandlungstraining für Projektleiter

5452 

Wirksames Verhandeln als Erfolgsfaktor für Ihr Projekt

Trainieren Sie die wirksamsten Verhandlungsstrategien, um Auftraggeber, Projektmitarbeiter, Dienstleister und Kunden für Ihre Projektziele zu gewinnen. Setzen Sie die effektivsten Techniken ein, um Ihre Position in Verhandlungen bezüglich Zeit, Kosten und Leistung bereits bei der Auftragsklärung zu behaupten. Überzeugen Sie Ihre Verhandlungspartner auch in schwierigen Situationen und sichern Sie Ihrem Projekt zu jeder Zeit die notwendigen Ressourcen.

Resilienz im Projektmanagement

9369 

„Egal was kommt“ – machen Sie Ihr Projekt krisenfest!

Komplexe Projekte sind immer turbulent und beinhalten unvorhersehbare Ereignisse. Gleichzeitig soll Ihr Projekt ein Erfolg werden – „trotz allem“. Sie lernen mit dem H.A.P.-Modell (Hoch Adaptives Projekt) ein wesentliches Instrument zur Steigerung der Widerstandsfähigkeit von komplexen Projekten kennen. Im Seminar entwickeln Sie konkret umsetzbare Ideen, um Ihre Projekte auch unter hoher Belastung reaktionsstark und beweglich zu halten.



Führungskompetenz und Kommunikation für Projektleiter – Advanced

Strategien für erfahrene Führungskräfte im Projektmanagement

5224 

Als erfahrener Projektleiter suchen Sie eine Standortbestimmung als Führungspersönlichkeit und wollen Ihre Führungsqualität reflektieren und ausbauen. Ihr Ziel ist es, Ihre Projektteams zu Hochleistungsteams zu formen und Krisensituationen in Projekten professionell zu begegnen. Mit diesem Training werden Sie Ihre Stärken als Führungskraft in Projekten erweitern, eigene Stressfaktoren reflektieren und bearbeiten, die Projektbeteiligten für anstehende Veränderungen gewinnen und sie souverän durch die Prozesse begleiten.

Konfliktmanagement in Projekten – Advanced

5647 

Schwierige Konflikte mit Columbos Regeln® lösen

Projektmanagement ist Führen unter erschwerten Bedingungen – das wird besonders bei Konflikten spürbar. Sie haben eine wichtige und dringende Aufgabe, aber zu wenig „Machtbefugnis“? TV-Inspektor Columbo geht es ähnlich wie Ihnen. Deshalb sind Columbos Regeln® wie geschaffen für Projektverantwortliche. Trainieren Sie die Anwendung der pragmatischen und effektiven Gesprächstechniken, um die Eskalation von Konflikten zu vermeiden und komplizierte Konfliktkonstellationen erfolgreich aufzulösen.

Crashkurs Multiprojektmanagement

5646 

Parallel laufende Projekte optimal managen

Eine wachsende Anzahl von Projekten bei knappen Ressourcen erfordert eine zielgerichtete Planung und Steuerung der Projektlandschaft im Unternehmen oder im Fachbereich. Multiprojektmanagement hilft, einen klaren Fokus zu setzen und zu behalten! Welche Projekte setzen die Unternehmensstrategie am besten um? Welche Projekte erzeugen den größten Nutzen? Welche Ressourcen werden auf welche Projekte gesetzt? Wie baue ich ein Multiprojektmanagement erfolgreich auf? Neben den grundlegenden Methoden im Multiprojektmanagement beantworten wir diese Fragen im Seminar.

Portfoliomanagement

2216 

Die Projektlandschaft optimal ausrichten und steuern

Unternehmen müssen sowohl die kurzfristige Rendite als auch Projekte, die ihre langfristige Rentabilität beeinflussen, beachten. Die Projekt- und Investitionslandschaft ist geprägt durch finanzielle Einschränkungen und Kapazitätsengpässen. Folglich müssen die strategische und wirtschaftliche Ausrichtung sowie die damit verbundenen Risiken optimiert werden. Nutzen Sie Portfoliomanagement als Ergänzung zur Unternehmenssteuerung, zur Optimierung Ihrer Projektlandschaft und zur Steigerung der Transparenz über den Projekt- und Portfoliolebenszyklus.

Projekt Management Office (PMO) – Advanced

4381 

Weiterentwicklung und Optimierung eines PMO

In Ihrem Unternehmen ist ein Projekt Management Office (PMO) mit seinen Basis-Aufgaben etabliert. Standards und Regelwerke sind eingeführt, die Projektleiter ausreichend qualifiziert, ein Multiprojektreporting aufgesetzt. Nun wollen Sie Ihr PMO weiterentwickeln, das Portfolio intensiver steuern, neue PM-Standards integrieren und die Projektkultur weiterentwickeln. Dieses Seminar vermittelt Ihnen das entscheidende Wissen zur Weiterentwicklung Ihres PMOs. Im aktiven Austausch finden Sie Lösungen und Ideen für Ihre ganz konkreten Fragestellungen.

Systemisches Projektmanagement für bessere Lösungsansätze

1836 

Erfolgreicher mit systemischen Methoden in Projekten und Programmen

Komplexe Projekte und Programme mit vielen Stakeholdern leiden häufig unter Interessenskonflikten, mangelnder Unterstützung in der Hierarchie oder unklaren Rollen. In Change-Prozessen fehlt oft die Akzeptanz, es entstehen „hidden agendas“ und Mikropolitik. Die Methoden der Systemischen Beratung helfen, diese Probleme genauer zu analysieren und wirksame Lösungsansätze zu finden. Systemisches Projektmanagement führt zu neuen Sichtweisen und Handlungsoptionen. Agilität und die agilen Prinzipien werden verstehbar und können besser angewendet werden.

Projektmanagement Agiles Projektmanagement

Weiterbildung zum zertifizierten „Agile Coach“

2543 

Teams, Rollen und Organisationen auf dem Weg zur Agilität begleiten

Agiles Projektmanagement wird immer wichtiger, da Unternehmen zunehmend agil operieren. Agilität fordert ein Umdenken in den Köpfen, und agiles Arbeiten zu skalieren, ist keine leichte Übung. Der agile Projektcoach ist eine zunehmend gefragte und notwendige Rolle, um den Prozess zu begleiten und agiles Projektmanagement im Unternehmen auf das nächste Level zu heben. Erweitern Sie mit dieser Weiterbildung Ihre Coaching- und Methodenkenntnisse und schaffen Sie es, agiles Projektmanagement in Ihrer Organisation nachhaltig zu verankern.

Neu: Agiles Projektmanagement – Basics 6084 **Projekte und Prozesse mit agilen Methoden dynamisch und flexibel gestalten**

Zunehmende Komplexität und sich schnell ändernde Rahmenbedingungen sind Realität. Agile Methoden in Projekten können Lösungen bieten. Die Vorteile sind Flexibilität, Nähe zum Kunden, die schrittweise Umsetzung von Anforderungen und direktes, schnelles Feedback. Dazu bedient man sich spezieller Techniken, agiler Werte und Prinzipien. Dieses Blended Learning unterstützt Sie optimal: es ist sehr praxisorientiert, spielerisch, nah an der realen Projektwelt. Und dank des Performance Supports haben Sie ein wirksames Tool für die Praxis – auch nach dem Training!

Agiles Projektmanagement – Basics 5396 **Projektmanagement-Methodik im dynamischen Umfeld**

Agiles Projektmanagement ist eine Antwort auf sich immer schneller ändernde Rahmenbedingungen. Vorteile von agilem PM sind Nähe zum Kunden, schrittweise Umsetzung und Flexibilität. Dazu bedient es sich spezieller Techniken, agiler Werte und Prinzipien. Dieses Seminar vermittelt die Grundlagen des agilen Projektmanagements und zeigt, was es beim praktischen Einsatz zu beachten gilt. Anhand konkreter Alltagsfragen und Beispiele der Teilnehmer wird erarbeitet, wie sich agiles PM auch in Projekten außerhalb der IT sinnvoll anwenden lässt.

Agiles Projektmanagement – Advanced 3525 **Erreichen Sie das nächste Level agiler Projektarbeit**

Projekte werden selten so durchgeführt wie ursprünglich geplant. Daher wird heute vermehrt auf Agilität und Flexibilität gesetzt. Allerdings stellt allein der agile Ansatz nicht sicher, dass das Projekt erfolgreich zum Ziel geführt wird. In diesem Seminar erhalten Sie Tipps und Tricks von erfahrenen Experten, die Ihnen zeigen, wie man agile Projekte pragmatisch durchführen kann und wie typische Stolperfallen umgangen werden können.

Agil arbeiten mit dem PASSION-Modell 3749 **Entfalten Sie das volle Potenzial Ihres Teams**

Sie kennen das vielleicht: Mit agilen Methoden erhofft sich das Management, dass Projekte endlich schneller, besser, günstiger werden. Und dann die Ernüchterung – trotz aller Bemühungen, Tools und Prozesse klappt es nicht. Problem: der Mensch. Erfolgreiche Teams sind außergewöhnlich gut funktionierende und leidenschaftliche Teams. Ein passioniertes Team ist womöglich besser als die Bedingungen, unter denen es arbeitet. Das PASSION Model liefert Antworten auf die Frage: wie ist das zu schaffen? Dieses Training ebnet Ihnen den Weg.

Kooperation und Kommunikation in agilen Teams verbessern 3526 **Mit einem konstruktiven Spirit zu mehr Selbstorganisation**

Agile Teams sollen selbstorganisiert und eigenverantwortlich zusammenarbeiten. Auf Prozessebene wird dies durch agile Methoden wie z. B. Scrum strukturiert. Wesentliche Elemente sind Reviews, Retrospektiven, Daily Scrums etc. Diese formalen Elemente gelingen nur bei einem hohen Maß an Kooperation und passender Kommunikation des agilen Teams. Trainieren Sie spezielle Fähigkeiten und lernen Sie typische Fallstricke sowie bewährte Lösungsmuster kennen. Ein besonderer Fokus des Trainings liegt auf der konstruktiven Haltung im Umgang mit wiederkehrender Veränderung an den Produktanforderungen.

Kanban Training – Basics 3747 **Das Kanban-System erfolgreich einsetzen**

Kanban ist nicht neu, hat aber nicht an Attraktivität verloren. Im Gegenteil: im Zuge von Agilität als Antwort auf Komplexität erfreut es sich größter Beliebtheit! Kanban (zu deutsch: Signalkarte) dient der besseren Steuerung und Verbesserung komplexer Informationsflüsse. Der Vorteil: Kanban setzt genau da an, wo Sie gerade stehen. Im ersten Schritt werden die aktuellen Prozesse analysiert, welche dann kontinuierlich verbessert werden. Im Training lernen Sie die Konzepte und Tools von Kanban an praxisnahen Beispielen kennen, und können diese direkt selbst einsetzen.

Retrospektiven – weit mehr als nur eine agile Methode 3746 **Gutes bewahren und aus Fehlern lernen**

Retrospektiven gehören mit zu den wichtigsten Elementen von agilen Methoden. Man nutzt Retrospektiven primär dazu, um aus der Vergangenheit zu lernen und entsprechende Veränderungen für die Zukunft abzuleiten. So wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) unterstützt. Leider werden Retrospektiven gerne vernachlässigt oder weggelassen, weil man das Gefühl hat, dass sie keinen Mehrwert (mehr) bringen und immer die gleichen Themen diskutiert werden. Das ist falsch! In diesem Training lernen Sie, wie Sie Retrospektiven so gestalten und moderieren können, dass Ihnen das nicht passiert.

Hybrides Projektmanagement 2929 **Die Stärken von klassischem und agilem Projektmanagement verbinden**

Agil oder klassisch? Beides – und diese Kombination ist heute häufig Realität. Die Einführung agiler Methoden kann schrittweise erfolgen, um zu erfahren, wo und warum ein agiler Ansatz Vorteile bringen kann. Dies erhöht die Akzeptanz bei allen Beteiligten deutlich. Allerdings ergeben sich neue Fragestellungen: Welche Methode eignet sich in welcher Situation am besten? Welche Implikationen ergeben sich daraus hinsichtlich Personalauswahl, Planung oder Reporting? Dieses Seminar gibt Antworten auf diese und weitere Fragen.



Scaling Agile mit LeSS und SAFe

2537 

Agile Arbeit im Unternehmen skalieren

Agiles Arbeiten ermöglicht schnelle Reaktion auf sich wandelnde Bedürfnisse. Produkte entstehen iterativ und konsequent am Bedürfnis der Kunden. Agilität in kleinen Teams funktioniert sehr gut, ist im Unternehmenskontext in komplexen Projekten aber sehr herausfordernd. Agil skalieren heißt viele agile Teams zu synchronisieren, zu koordinieren und Abhängigkeiten zu reduzieren. Lernen Sie in diesem Training die wichtigsten Frameworks (Scaled Agile Framework (SAFe) und Large Scale Scrum (LeSS)) kennen und Scrum in Ihrem Unternehmen zu skalieren.

Der Agile Business Analyst

3744 

Mit agilen Ansätzen zum nachhaltigen Projekterfolg

Agile Projekte funktionieren nur so gut, wie das Team arbeitet. Eine wichtige Rolle außerhalb des Teams ist der Agile Business Analyst. Er behält die übergeordneten Ziele im gesamten Life-Cycle im Auge. Wichtige Aufgaben sind Stakeholder Management, Kommunikations-, Anforderungs- und Konfliktmanagement, Dokumentation und Moderation. Lernen Sie in diesem Training die Methode der visuellen Prozessbegleitung, werden Sie zu einer wichtigen Schnittstelle zwischen Business und Projekt und sorgen Sie so für Nachhaltigkeit!



Re-Thinking Projektleitung: Souverän agieren in Zeiten von Scrum & Co.

2930 

Die richtigen Lösungen für agiles Projektmanagement im digitalen Wandel

Schnelligkeit und Kundennutzen – das ist es, was für Unternehmen zählt. Projekte müssen kreativ, effektiv und schnell Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen – Agilität gilt häufig als die Zauberformel! Dadurch verändern sich auch die Anforderungen an Projektleiter: wie verändert sich ihre Führungsrolle – und wohin? Welche Modelle und Konzepte von Führung werden benötigt, um neue Ansätze kreativ zu nutzen? Nach diesem Training werden Sie die neuen Herausforderungen souverän und gelassen angehen und sich nützliche Handlungsspielräume erarbeiten können.

Prozessmanagement

Qualifizierungsprogramm Six Sigma Green Belt

3247 

Prozesse systematisch optimieren mit der DMAIC-Methode

Unternehmensergebnisse verbessern und die Kundenzufriedenheit steigern? Das praxis- und anwendungsorientierte Qualifizierungsprogramm befähigt Sie, die Prozesse in Ihrem Unternehmen mit der strukturierten Vorgehensweise nach DMAIC zielgenau zu analysieren und zu verbessern. Die erlernten Methoden führen zu einer erfolgreichen Problemlösung. Diese fördern das Verständnis für die Bedürfnisse Ihrer Kunden und die maßgeblichen Einflussgrößen auf die Kundenzufriedenheit.

Prozesse verbessern mit Six Sigma Einführung in die DMAIC-Methode

5840 

Six Sigma ist als Qualitätsstrategie und Methode zur Prozessverbesserung aus vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Mit der DMAIC-Vorgehensweise (Define – Measure – Analyse – Improve – Control) werden Prozesse zielgenau analysiert und verbessert. Das Seminar vermittelt ein solides Basiswissen über die Methode und befähigt Sie, die Potenziale auch im eigenen Unternehmenskontext einzuschätzen und Projekte als „Six Sigma Projekt-Champion“ zu begleiten.

Prozesse verbessern mit KVP

5841 

Qualität im Unternehmen kontinuierlich steigern

Ein funktionierender kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bildet in vielen Unternehmen die Grundlage, auf der Qualität und Prozesse permanent weiterentwickelt werden. Die Umsetzung und Aufrechterhaltung eines KVP-Systems, das alle Mitarbeiter einbezieht, erfordert mehr als die Beherrschung der entsprechenden Methoden. Das Seminar vermittelt neben einer praxisnahen Einführung in die wichtigsten Verbesserungsinstrumente vor allem das umsetzungsorientierte Wissen über die Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen KVP-Initiative.

Requirements Engineering: Moderne Anforderungsanalyse für die IT

9368 

In der heutigen Arbeitswelt ohne den Einsatz von passender Software bestehen? Kaum vorstellbar! Allerdings ist der Weg zu ausgereiften, intuitiven Programmen steiniger als von vielen vermutet. Damit die Anwendungen den Prozess nicht bestimmen, sondern einem definierten Prozess folgen, müssen fachlich korrekt formulierte Anforderungen (= Requirements) erstellt, verwaltet und erfolgreich umgesetzt werden. Dieses Seminar zeigt, wie das Anforderungsmanagement und die Absprache zwischen den Fach- und IT-Bereichen gelingt.

Fernkurs Prozessmanagement

2641 

Von der Prozessanalyse bis zum Qualitätsmanagement

Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie wirtschaftlich und am Kunden ausgerichtet agieren. Die Geschäftsprozesse in der Organisation müssen so gesteuert und verantwortet werden, dass der Kunde im Vordergrund steht. Aufgaben und Abläufe müssen erfasst, bekannt und transparent sein, Leistungspotenziale ausgeschöpft werden und ein gutes Qualitätsmanagement garantiert sein. Lernen Sie alles, was Sie für ein professionelles Prozessmanagement wissen müssen.

Moderationskompetenz für Prozessmanager

2496 ▶

Workshops und Veranstaltungen souverän leiten

Prozessmanagement ist stark geprägt von der Zusammenarbeit in Expertengruppen, die häufig in Workshops stattfindet. Gute und erfolgreiche Workshops zeichnen sich durch eine klare Zieldefinition und strukturiertes, kreatives, ergebnisorientiertes Vorgehen aus. Der Moderator hat dabei eine besonders entscheidende Rolle, hängt die Ergebnisqualität doch stark von seiner Kompetenz ab. Bauen Sie in diesem Training Ihre Leitungs- und Steuerungsfähigkeiten aus, um Workshops zu optimalen Ergebnissen zu führen.

Grundlagen des professionellen Prozessmanagements

9614 ▶

Prozesse gestalten – Effizienz erhöhen – Kosten senken

Geschäftsprozesse wirtschaftlich zu steuern und kontinuierlich zu verbessern ist ein immens wichtiges Thema für jedes Unternehmen. Häufig sind es die vielen kleinen Verschwendungen in den Produktions-, Vertriebs- und Serviceprozessen, die Mehrkosten verursachen sowie Termintreue und Qualitätsversprechen gefährden. In diesem Grundlagenseminar erleben Sie einen umfassenden, spielerischen und praxisnahen Einstieg, wie Sie Ihre Geschäftsprozesse optimieren, die handelnden Personen abholen und die Rentabilität steigern.

Qualitätsmanagement in der Praxis

5450 ▶

Die wesentlichen QM-Grundlagen – kompakt in drei Tagen

Schaffen Sie die Grundlage, Ihr Qualitätsmanagement in Symbiose mit anderen Managementdisziplinen zu einem hohen Zusatznutzen für die Organisation zu führen. Hier setzt die Umsetzung der neuen ISO 9001:2015 entscheidende Impulse. Eckpunkte sind dabei die Prozessorientierung und die Einbindung der Stakeholder des Unternehmens. Dieses Seminar vermittelt kompakt und auf den Punkt das für Entscheider und Manager notwendige Wissen und die Methoden, um Qualitätsmanagement effektiv und effizient zu steuern.

Die Wertstromanalyse: Prozesse optimieren und schlank gestalten

3745 ▶

Erhöhen Sie die Effizienz und Flexibilität Ihrer Wertschöpfung

Für Fertigungsunternehmen ist es besonders wichtig, schnell und flexibel auf Bedarfsänderungen zu reagieren. Prozesse sind konsequent auf eine schnelle Durchlaufzeit und minimale Bestände auszurichten, Schwächen müssen erkannt und optimiert werden. Die Wertstromanalyse ist das zentrale Lean-Werkzeug, um komplexe Fertigungsabläufe transparent zu machen und eine integrative Prozess-Sicht herzustellen. Dank abgeleiteter Maßnahmen lässt sich die Geschwindigkeit bzgl. Bedarfsflexibilität signifikant erhöhen. Erfahren Sie in diesem Seminar, wie Sie Ihre tägliche Arbeit und wichtige Unternehmens-Kenngrößen verbessern können.



FMEA Methodentraining und -anwendung

2532 ▶

Schluss mit Fehlern in Produkten, Systemen und Prozessen!

Die FMEA (Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse) ist eine sehr gute Methode zur Erkennung und Eliminierung von Fehlermöglichkeiten in Produkten, Prozessen und Systemen. Ihr absoluter Mehrwert liegt in der Qualitätsverbesserung, der Sicherheit und der Zuverlässigkeit von Produkten und Prozessen. Sie unterstützt wirksam bei der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, aber auch in der Prävention potenzieller Fehler. Lernen Sie in diesem Training, wie Sie dank FMEA Fehler abstellen und die Qualität erhöhen!

Lean Administration – verbessern Sie Ihre Verwaltungsprozesse konsequent!

3528 ▶

Geschäftsprozesse schlank und effizient umsetzen

Effiziente und qualitativ hochwertige Geschäftsprozesse – wer braucht das nicht? In Dienstleistungsprozessen finden sich häufig viele Arten von Verschwendung und Fehlern, deren konsequente Vermeidung und stete Orientierung am Kundenwunsch Unternehmen voranbringen. Lean Administration ist eine Philosophie. Lernen und trainieren Sie spielerisch die einzelnen Methoden, um diese aktiv in Verwaltungsprozessen anzuwenden. Wecken Sie Ihre Lust und Leidenschaft, Prozesse aktiv zu gestalten!

Prozesse aufnehmen, analysieren und verbessern

2932 ▶

Bestehende Prozesse im Unternehmen gezielt optimieren

Ziele jedes Unternehmens sind Effizienz und Effektivität – Prozessmanagement ist der Schlüssel dazu. Um Ist-Prozesse verbessern zu können, müssen diese erst sinnvoll erfasst und mit all ihren Abhängigkeiten dargestellt werden. In diesem Training lernen Sie, die bestehenden Prozesse Ihres Unternehmens abzubilden, zu analysieren und zu optimieren. Auf dieser Basis können Sie in 10 Schritten sehr gezielt die Qualität von Prozessen verbessern, Kosten senken und Durchlaufzeiten minimieren.

Soll-Prozesse entwickeln, einführen und messen 2933

Ideale Prozesse definieren und erfolgreich einführen

Ziele jedes Unternehmens sind Effizienz und Effektivität. Die Definition von idealen Soll-Prozessen oder ein grundsätzliches Re-Design von Prozessen eröffnet die richtigen Perspektiven. Eine konsequente Ausrichtung an diesem Zielbild und passende organisatorische Rahmenbedingungen bringen Sie dauerhaft voran. Lernen Sie in diesem Training, wie Sie Soll-Prozesse entwickeln und erfolgreich einführen. Die durchdachte Definition geeigneter Kennzahlen ermöglicht die spätere Kontrolle und ist Voraussetzung für notwendige Korrekturen.

Change Management

Change Management Simulation – erleben, was Veränderung erfolgreich macht 9388

3 Ebenen – 6 Phasen – 8 Schritte

Sie müssen schnell sein, um die Investition in eine Veränderung zu ernten, bevor der nächste Change kommt! Veränderungen erfolgen mittlerweile exponentiell. Die Umsetzung voranzutreiben setzt voraus, die Wirkungsmechanismen, die Zusammenhänge von Change Phasen, menschlichen Widerständen, persönlichen Führungsstilen etc. zu kennen und sein Vorgehen optimal abzustimmen. In diesem Training erfahren und lernen Sie mit der Simulation ActeeChange, wie Sie Ihren Veränderungsprozess optimieren. Ein perfekter Mix aus Theorie und Praxis!

Change- und Organisationsprojekte: Veränderungen erfolgreich aufsetzen 3527

Wirksam planen, steuern und kommunizieren

Change-Projekte prägen die heutige Projektlandschaft jedes Unternehmens und stehen für Fortschritt – aber nur, wenn von Anfang an deren Besonderheiten berücksichtigt werden. Meist geht es um Veränderungen von Prozessen, Rahmenbedingungen oder Arbeitstools. Gewohnte Abläufe und Routinen sind nicht mehr dieselben. Das erzeugt Spannung und oft Widerstände. Nur wer von Anfang an weiß, was zu beachten ist, hat eine gute Chance, die Veränderung positiv besetzt im Unternehmen einzuführen. Dieses Training verhilft Ihrem Change-Projekt zum Erfolg!



Sichere Kommunikation in Change-Prozessen 7321

Kommunikationsstrategien und -medien in Veränderungsprozessen

Ein unersetzlicher Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen ist Kommunikation. Nur wenn die Mitarbeiter wissen und verstehen, warum Veränderungen notwendig sind, was von ihnen erwartet wird und was auf sie zukommt, kann der Change gelingen. Dazu braucht es eine durchdachte Kommunikationsstrategie und die Etablierung von geeigneten Dialogformaten. Dieses Seminar vermittelt Ihnen die Kernelemente erfolgreicher Veränderungskommunikation sowie ein Verständnis dafür, was es bei der praktischen Umsetzung zu beachten gilt.

Multiplikatoren für Ihre Rolle im Veränderungsprozess qualifizieren 1838

Betroffene Mitarbeiter verstehen, informieren und begeistern

Organisatorische, strategische oder technische Änderungen erfordern, die betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen adäquat zu informieren und zu qualifizieren. Im Tagesgeschäft übernehmen das oft interne Multiplikatoren. Sie sollen ihre Kollegen für den Change gewinnen und zur Umsetzung bewegen. Dabei werden sie häufig mit deren Ängsten und Vorbehalten konfrontiert. In diesem Training lernen Sie alles Entscheidende, damit Ihnen die Vermittlung und Darstellung von Prozessen gelingt und wie Sie besser mit Bedenken und Widerständen der Betroffenen umgehen.

Qualifizierungsprogramm Change Management intensiv 5780

Veränderungsprozesse im Unternehmen managen und begleiten

Um erfolgreich Veränderungen im Unternehmen einzuführen und zu etablieren, braucht es eine starke Vision, viel Leidenschaft und einen langen Atem. Die gelungene Umsetzung hängt von der Motivation und Bereitschaft aller Beteiligten ab. Unverzichtbar sind ein starkes Unterstützungs- und Beteiligungssystem und methodisches Know-how. In 6 Tagen erhalten Sie in diesem Change Management Qualifizierungsprogramm alle nötigen Grundlagen, um als Change Manager oder als Change Agent Veränderungen zu planen, umzusetzen und zu stabilisieren.

Veränderungsprozesse aktiv steuern 8108

Change Management für Führungskräfte

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen forcieren das Tempo und die Frequenz, mit der interne Anpassungen bewältigt werden müssen. Jedes Unternehmen ist betroffen. Das professionelle Managen von Veränderungsprozessen kann zur entscheidenden Kernkompetenz werden, die sogar über die Zukunft von Unternehmen entscheidet. Deshalb muss jede Führungskraft mit den Spielregeln von Change Management vertraut sein, um Veränderungen begleiten und steuern zu können.

Change Management Toolbox

7320 ▶

Veränderungen vorbereiten, gestalten und messen

Change-Prozesse sind herausfordernd! Um sie richtig einzuschätzen und konstruktiv zu bewältigen, benötigen Sie das passende Handwerkszeug und die richtige Herangehensweise: Das integrierte Phasenkonzept ermöglicht Ihnen eine sichere Analyse der aktuellen Situation und liefert die Planungsgrundlage für den adäquaten Methodeneinsatz. An praxisnahen Beispielen lernen Sie, worauf es bei der Entwicklung des passenden Change-Designs ankommt. Sie erproben wirkungsvolle Interventionen für Workshops, lernen Veränderungsprozesse richtig einzuschätzen und reibungsärmer zu gestalten.



Das Heldenprinzip® – Ihr Kompass im Change

2635 ▶

Muster durchbrechen – Schwellen überwinden

Change Management erfordert ein „Management des Ungewissen“. Mit dem Heldenprinzip® erhalten Sie ein ganzheitliches Vorgehen, um Veränderungsprozesse kompetent bis zum gelungenen Abschluss zu gestalten. Lernen Sie, mit der Grundstruktur des Heldenwegs souverän und intuitiv zu handeln. Etablieren Sie mit dem Heldenprinzip® eine unterstützende Erneuerungskultur bei sich, im Management und in Ihrer Organisation.

Widerstand in Veränderungsprozessen analysieren und konstruktiv nutzen

5376 ▶

Die Veränderung von Routinen und gewohnten Abläufen ruft bei den im beruflichen Umfeld Beteiligten häufig Abwehrreaktionen hervor. Besonders dann, wenn die von Change-Prozessen betroffenen Mitarbeiter/innen sich nicht ernst genommen fühlen. Sie müssen in die Gestaltung der Veränderungsprozesse eingebunden und verstanden werden. Lernen Sie praxisnah, wie Sie Widerstände frühzeitig identifizieren, diesen konstruktiv begegnen und so Veränderungen erfolgreich umsetzen.

Sicher führen in Veränderungsprozessen

8177 ▶

Veränderungen und Change-Prozesse sind im Unternehmensalltag heute die Regel. Führungskräfte sind besonders gefordert, unter ständig wechselnden Rahmenbedingungen das Tagesgeschäft zu bewältigen und gleichzeitig motiviert die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Gewohnte Mechanismen vermitteln den Mitarbeitern oft nicht mehr die gewünschte Orientierung und Sicherheit. In diesem Training lernen Sie, Ihren Führungsstil mit neuen Ansätzen zu optimieren, um Ihr Team souverän und sicher im normalen Alltagschaos zu führen.

Die vollständigen Inhalte finden Sie im Web.

Einfach mehr erfahren: Veranstaltung auswählen, Webinfo-Nr. unter www.haufe-akademie.de eingeben und mehr erfahren.



Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften.

www.haufe-akademie.de

**Kompetenz für
Fach- und Führungskräfte**
Beratung und Service
Tel.: 0761 898-4477
service@haufe-akademie.de

**Zukunftsgestaltung für
Unternehmen**
Beratung und Service
Tel.: 06102 74850-00
consulting@haufe-akademie.de

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Regionalbüro Düsseldorf · Nicole Sosna · Tel.: 02102 3099795
Regionalbüro Düsseldorf · Martina Seemann · Tel.: 02102 3099796
Regionalbüro Frankfurt a. M. · Udo Geier · Tel.: 06102 7485022
Regionalbüro Hamburg · Karl-Eugen Lang · Tel.: 04821 1781915
Regionalbüro Mannheim · Christine Widmann · Tel.: 0621 43700655
Regionalbüro München · Jens Heil · Tel.: 089 89517185
Regionalbüro Stuttgart · Tobias Feldmann · Tel.: 07127 9736941

Folgen Sie uns auch auf

