

PROJECT ECONOMY


PMI Chapter Magazine

Q1 2020

The “Project Economy” –
importance and challenges

Die “Project Economy” –
Bedeutung und
Herausforderungen

INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro The Project Economy	04
	News Spannende Neuigkeiten in der deutschen PMI-Chapterlandschaft	05
	Announcements Robotic Process Automation im PMO Workshop „Erfolgreiche Steuerung von komplexen Transformationsprojekten“ Zweiter Durchlauf der PMI German Chapters Study Group Wie steuere ich Chaos? PM-Summit 2020	07
	Retrospect Lean Multiprojekt Management mit Excel, Powerpoint und Datenbank “Neu Nürnberg” auf dem Mond - PMI Southern Germany Chapter machts möglich PMI Local Group Hannover- Projektleitertreffen - Wardley Mapping Chapter Meeting Frankfurt European Parliament, Roundtable Brussels Mobilität und Agilität - 2 Vorträge beim PMIFC Chapter Meeting in Frankfurt PMI Frankfurt: “Next Generations of Project Managers”	11
	Articles Stop relying on the magic triangle Rationalität statt Dogmatisieren Design Thinking Blogparade zur PM Welt 2020	22

 Imprint 30

 Sponsors 31

Editorial

Ein neuer Begriff, die **«Project Economy»** wurde von PMI geprägt. Was steckt dahinter, wird der Begriff sich durchsetzen oder wieder verschwinden? Wir haben diese Ausgabe bewusst unter das Motto «Project Economy» gestellt. Die Erläuterungen des Begriffs können Sie auf Seite 3 lesen. Die eingereichten Artikel treffen oder streifen das Topthema.

News

Die wichtigste Nachricht zuerst – wir nähern uns dem PMI Germany Chapter. Lesen Sie die Ankündigung auf Seite 5 und machen Sie mit, unterstützen Sie uns durch Ihre aktive Teilnahme!

Retro

Neue Retros zeigen, was wir an Themen in der Community diskutieren. Wir sind am Puls der Zeit, des Geschehens, z.B. autonomes Fahren und AI, Seite 19, AI and the new way of work, eine Panel-diskussion bei der Europäisches Parlament in Brüssel, Seite 17ff, Lean Multiprojekt Management, Seite 11ff, Agilität in Non-Profit-Organisationen im Pecha Kutcha Format und mittels Sprints realisiert, Seite 12ff, Wardley-Mapping als Werkzeug zur Strategieentwicklung, Seite 13, Agiles und klassisches PM bei Haufe Realität, Seite 15, die Formel zum Teamerfolg und was alles zählt, um ein außergewöhnliches Projektteam zu formen, Seite 15ff.

Wir wenden uns auch an die Next-Generation, hier zu lesen, wie StudentenInnen einen Einblick in das Projektmanagement bekommen und den „nudge“ erhalten, Projektmanager als Karrieremöglichkeit zu wählen, Seite 19.

Ankündigungen

Einige interessante Veranstaltungen stehen für Sie bereit, wie z.B. unser PM Summit, der die erste Großveranstaltung des PMI Germany Chapters im November in München.

Fachartikel

„Stop relying on the magic triangle“ passt gut zu unserm Thema, denn Project Economy braucht Change Management, changes are done through projects, aber dann müssen Projekte auch anders gemessen werden, Vorsicht vor dem „change gap“! Näheres hierzu Seite 22ff.

Gleichwohl welche Methode gewählt wird, sie ist wichtig für den Projekterfolg, aber muss nicht sichtbar sein, schöne Analogie zum Fußballspiel, ein inspirierender Artikel, viele überzeugende Beispiele, was alles bei der Methodenauswahl bedacht werden sollte. Auch hier der Bezug zur Project Economy: Projektmanagement sollte als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden und nicht als Nebensache, Seite 24ff in „Rationalität statt Dogmatisierung“.

Am Anfang war das Problem – es folgt das Projekt. Aber wurde das Problem, die Schmerzpunkte, richtig verstanden? Die Frage, ob Design Thinking auch im eigenen Arbeitsumfeld eine Anwendungsmöglichkeit darstellt, wird beantwortet. Design Thinking ist neben der Technik/Methode/Prozess auch eine Haltung, Lesen Sie mehr darüber auf Seite 26.

Was sind Sinn und Unsinn von Grenzen im Projektmanagement? Hierzu verrät uns ein Blog mehr, Seite 29.

Viel Spaß beim Lesen.

Ihr Redaktionsteam

Kurt Lehberger,
Antje Lehmann-Benz,
Florian Padberg,
Burcu Şengünes

P.S. Wir freuen uns über jedes Feedback und nehmen gerne Ihre Anregungen entgegen. Wenn Sie einen interessanten Artikel haben, senden Sie ihn uns zu.

PMI Fact File		Statistics through 30 November 2019
TOTAL MEMBERS 591,608 ...in 215 countries and territories	CERTIFICATIONS Total Active Holders of:	
PMI has 302 chartered and 7 potential chapters	CAPM® Certified Associate in Project Management	40,903
	PMI-ACP® PMI Agile Certified Practitioner	32,471
	PMI-PBA® PMI Professional in Business Analysis	3,987
	PMI-RMP® PMI Risk Management Professional	5,537
	PMI-SP® PMI Scheduling Professional	2,072
	PMP® Project Management Professional	1,001,874
	PgMP® Program Management Professional	2,837
	PfMP® Portfolio Management Professional	801

Wir haben im November 2019 die Grenze von **1 Million** Project Management Professional (PMPs) überschritten. Das ist großartig und wir freuen uns auf die weitere kontinuierliche Zunahme der zertifizierten Projektmanager.

The Project Economy

This issue of the Chapter Magazine is titled "Project Economy".

We will briefly elaborate the new term that has been coined by PMI in October 2019 and firstly introduced during the Global congress in US and our 50 years anniversary celebration.

The Project economy – Importance and Challenges

The PROJECT ECONOMY is one in which people have the skills and capabilities they need to turn ideas into reality. It is where organizations deliver value to stakeholders through successful completion of projects, delivery of products and services, and alignment to value streams. And all these initiatives deliver financial and societal value.

The Project Economy drives success in a world of change.

Focusing on project performance is the key to delivering stakeholder value in our fast business world. Many enterprises are restructuring their organization and set the focus on a portfolio of projects to transform new ideas into reality. In addition, they remove siloes and waste in processes to get the most business value out of it.

In the Project Economy, we need a wide skill set and capabilities to cooperate effectively and help organizations deliver valuable products in a time-to-market manner.

The project Economy requires a shift in mindset. People need to deliver value during the time of permanent changes. People want to be engaged and to see a purpose in their work.

The Project Economy is driving the future of work. Leader and employees are looking for new ways of work. Work that is more agile, more flexible, more satisfactory and with a no waste in processes. The valuable product is the purpose. Project work, collaboration and disciplined agility in all business sections are the fuel for productivity and value creation.

In the Project Economy employees want to grow with their experiences and task completion and develop their careers by steadily learning new things and working in outstanding teams. The future of work will be shaped by the project economy.

People will work on projects in project teams on challenging tasks in a fast-changing business environment. They need technology acumen and soft skills like empathy, the emotional intelligence, communication skills, ability to learn and adapt to changes and to see the purpose in their work to reach a strong and sustainable engagement.

Die "Project Economy" – Bedeutung und Herausforderungen

Die Projekt Economy ist der Bereich, in dem Menschen die Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, die sie benötigen, um Ideen in die Realität umzusetzen. Es ist der Ort, an dem Organisationen durch den erfolgreichen Abschluss von Projekten, die Produkte und Dienstleistungen liefern, die an der Wertschöpfung ausgerichtet sind und die einen Mehrwert für die Stakeholder schaffen. Alle diese Initiativen liefern finanziellen und gesellschaftlichen Wert.

Die Project Economy treibt den Erfolg in einer Welt des Wandels an.

Die Konzentration auf den Projekterfolg ist der Schlüssel zur Wertschöpfung in unserer schnellen Geschäftswelt. Viele Unternehmen sind dabei, ihre Organisation umzustrukturieren und den Schwerpunkt auf ein Portfolio von Projekten zu legen, um neue Ideen in die Realität umzusetzen. Darüber hinaus beseitigen sie Silos und wertlose Prozesse, um den größtmöglichen geschäftlichen Nutzen daraus zu ziehen.

In der Project Economy brauchen wir ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fertigkeiten, um effektive zu kooperieren und damit den Organisationen zu helfen, wertvolle Produkte schnell zur Marktreife zu bringen.

Die Project Economy erfordert eine Änderung der Denkweise. Die Menschen müssen in der Zeit der permanenten Veränderungen immer neue Werte liefern. Die Menschen wollen sich engagieren und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das Project Economy treibt die Zukunft der Arbeit voran. Leader und Mitarbeiter suchen nach neuen Wegen der Arbeit. Eine Arbeit, die agil, flexibler, zufriedenstellender und ohne wertlose Prozesse ist. Das wertvolle Produkt ist der Zweck. Projektarbeit, Zusammenarbeit und disziplinierte Agilität in allen Geschäftsbereichen sind der Treibstoff für Produktivität und Wertschöpfung.

In der Project Economy wollen die Mitarbeiter mit ihren Erfahrungen und Aufgaben wachsen und ihre Karriere durch ständiges Lernen und Arbeiten in hervorragenden Teams weiterentwickeln. Die Zukunft der Arbeit wird durch die Project Economy geprägt.

Die Menschen werden in Projektteams an anspruchsvollen Aufgaben in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld arbeiten. Sie brauchen einen technologischen Sachverstand und Soft Skills wie Einfühlungsvermögen, emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zu lernen und sich an Veränderungen anzupassen und den Sinn ihrer Arbeit zu erkennen, um ein starkes und nachhaltiges Engagement zu erreichen.

Input from PMI today December 2019, page 1, 5-8,
https://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/december_2019?pg=1#pg1

PMI today January 2020, page 4, 10
https://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/january_2020?pg=4#pg4

for members accessible at [pmi.org](https://www.pmi.org)

für Mitglieder zugänglich unter [pmi.org](https://www.pmi.org)

Spannende Neuigkeiten in der deutschen PMI-Chapterlandschaft



Geehrtes PMI Mitglied in Deutschland,

Es gibt **spannende Neuigkeiten** in der deutschen **PMI-Chapterlandschaft**. Nicht nur PMI als Gesamtorganisation durchlebt gerade einen spannenden **Transformationsprozess**, der am Ende zu einem wesentlichen größeren Mitgliedernutzen führen wird. Auch die vier deutschen PMI Chapter (**Frankfurt, Köln, Berlin/Brandenburg** und **Süd-deutschland**) stehen vor einer für Sie hoffentlich sehr reizvollen Veränderung.

Ab dem zweiten Quartal 2020 wird es mit aller Voraussicht nur noch **ein einziges PMI Germany Chapter** in Deutschland geben. Die Idee dazu bestand schon länger und konkret feilt eine Projektgruppe mit Vertretungen aus den PMI-Chaptern **Berlin/Brandenburg, Frankfurt und Süddeutschland** seit 2018 an den Details dieser Einheit. Das **Projekt** wird vom PMI Headquarter und PMI Europe

Office nach vorgelegtem Business Case vollends **unterstützt** und wurde am **30. Jahrestag des Mauerfalls** auf dem europäischen PMI Leadership Meeting am 9. November 2019 offiziell vorgestellt.

Im Vordergrund dieser Überlegung steht eine weitere Verbesserung des Angebots für die PMI-Mitglieder in Deutschland. Synergien werden die Abläufe schlanker und Raum für neue Angebote machen. Das neue Chapter wird als Organisation mit ca. 4000 Mitgliedern viel deutlicher von einflussreichen Stakeholdern wahrgenommen und nachgefragt werden. Neue Initiativen des PMI (z.B. Zugang zu den Disciplined Agile Angeboten und die Einführung von Fachgruppen, so genannte Community of Practices) werden schneller und einheitlich den Mitgliedern im gesamten Bundesgebiet zur Verfügung stehen.

Für die vielreisenden Projektleiter und deren Stakeholder wird es nun unerheblich sein, welches PMI Chapter eine Veranstaltung ausrichtet - es gibt dann nur noch einen Verein und die lästigen inner-deutschen Chaptergrenzen fallen weg. Und auch das Sponsorenangebot wird sich künftig aus einem Guss präsentieren.

Was heißt das für Sie konkret?

1. Chaptermitglieder der drei PMI Chapter **Berlin/Brandenburg, Frankfurt** oder **Southern Germany** müssen nichts unternehmen. Die drei Vereine werden – wenn die jeweiligen Mitgliederversammlungen dem zustimmen – juristisch verschmolzen. Dadurch wird **jedes Mitglied** dieser drei Chapter **automatisch** zum Mitglied des neuen PMI Germany Chapters.
2. Mitglieder des PMI **Cologne Chapters** erhalten **nach** der Verschmelzung (also ca. im 2. Quartal 2020) nochmals eine Information von PMI und können im neuen Deutschland-Chapter **mit einem Klick kostenlos** (für die restliche Laufzeit ihrer Mitgliedschaft) Mitglied werden.
3. Wenn Sie gegenwärtig in keinem PMI Chapter in Deutschland Mitglied sind, sollten Sie die **derzeitige Entwicklung aufmerksam verfolgen** – es könnte sich für Sie wirklich lohnen!



Von links nach rechts:

Jens Liebold, PMI Southern Germany Chapter | Jörg Glunde, PMI Southern Germany Chapter | Dr. Andreas Berning, PMI Frankfurt Chapter | Kurt Lehberger, PMI Frankfurt Chapter | Merete „Me“ Lange, PMI Region Mentor Region 8 North West Europe | Thomas Wuttke, Program Manager „One German Chapter Initiative“ | Wolfgang Friesike, PMI Berlin/Brandenburg Chapter | Lysan Drabon, PMI Manager Chapter Development Europe | Stephan Wolter, PMI Berlin/Brandenburg Chapter, nicht im Bild aber Teil des Teams.

Spannende Neuigkeiten in der deutschen PMI-Chapterlandschaft



Wie können Sie am Ball bleiben und sich über den Fortgang informieren?



Wie genau sieht der Zeitplan aus?

Da gibt es mehrere Möglichkeiten:

1. Folgen Sie einfach der LinkedIn Seite des neuen Chapters unter www.linkedin.com/company/pmi-germany-chapter
2. Tragen Sie sich auf der **Interimswebseite** www.onegermanchapter.de in den Verteiler ein – Sie werden dann vom neuen PMI Germany Chapter direkt informiert.
3. Auf der gleichen Webseite www.onegermanchapter.de können Sie sich auch als aktiver Unterstützer eintragen und am Aufbau eines neuen großen Ganzen mitwirken. Das PMI Germany Chapter Team freut sich über jede helfende Hand.



Perspektivisch wird das neue Chapter das **einzige PMI-Chapter in Deutschland** werden und die **attraktive Programmversorgung** deutschlandweit übernehmen. Von Garmisch bis Flensburg, von Dresden bis Aachen. Das heißt fast 200 Projektmanagement Veranstaltungen pro Jahr, die von über 200 Volunteers gestemmt werden.

Aus Verfahrensgründen wurde das neue Chapter (PMI Germany Chapter e.V.) bereits gegründet und ist seit Ende September 2019 ein eingetragener Verein mit Sitz in der deutschen **Hauptstadt Berlin**. Voraussichtlich im ersten Quartal 2020 erfolgen die **Mitgliederversammlungen der zu verschmelzenden Chapter**, die diesem Projekt noch **ihren Segen** geben müssen. Nach der Eintragung ins Vereinsregister werden **unverzüglich Vorstands-Neuwahlen** initiiert.

Unterstützen Sie den Aufbau des PMI Germany Chapters und führen Sie PMI und die deutschen PMI Mitglieder mit neuen spannenden Projekten in eine neue Ära und einem neuen Selbstbewusstsein in die Zukunft!

Für weitere Fragen zum PMI Germany Chapter stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung unter PMIEuropeChapterDevelopment@pmi.org.

****For the English Version of this message please visit: https://onegermanchapter.de/wp-content/uploads/English_member_v1.pdf****

©2020 Project Management Institute, Inc. All rights reserved. "PMI," the PMI logo, "PMP," "PMBOK," "PM Network," "Project Management Institute" and "Pulse of the Profession" are registered marks of Project Management Institute, Inc. For a comprehensive list of PMI marks, please contact the PMI Legal Department.

If calling from outside of the domestic U.S., international calling rates may apply. Message & data rates may apply.

PMI respects your privacy: [View Privacy Policy](#)
PMI-41600624

Robotic Process Automation im PMO

Kurzworkshop

20. Februar 2020, 18:30-21:00 in Hannover

Kurzworkshop zu innovativen Technologien im Projektmanagement

Digitalisierung wird derzeit überall heiß diskutiert. Wir wollen Antworten suchen, wie moderne Technologien der Arbeit im PMO erleichtern können.

Ziel des Abends ist es, zunächst Licht in den Wald mit den vielen Buzzwords wie Künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation etc. zu bringen.

Im Anschluss werden wir gemeinsam Ideen für konkrete Anwendungen im PMO entwickeln. Hierbei soll nicht nur die Technologie im Mittelpunkt stehen. Im Gegenteil: Automatisierung mit Robotern – Robotic Prozess Automation – ist eine Herausforderung, die vor allem den Menschen mitnehmen und die Arbeitsabläufe vereinfachen muss.

Unsere gemeinsamen Ideen werden wir diskutieren und bewerten. Als Ergebnis soll eine priorisierte Landkarte mit konkreten Ansätzen stehen, welche Arbeit im PMO heute und in der Zukunft von Robotern übernommen werden können.

Dieses Ergebnis kann und soll als Ausgangspunkt für die Entwicklung konkreter Anwendungsfälle in euren Unternehmen dienen.

Alexander Scheel (PMP) ist CEO von ArkonIT Consulting und seit mehr als 20 Jahren im Projektmanagement aktiv.

ArkonIT ist einer der wenigen Hersteller von kooperativen Web-Robotern und in Bereichen wie Prozessautomatisierung, Datenrecherche und Datenanalyse aktiv.

<https://arkonit-bzh.de>
<https://de.linkedin.com/in/alexanderscheel>

Logistik:

Termin: 20. Februar 2020, 18:30-21:00

Ort: IT-P GmbH
Seligmannallee 6
D-30173 Hannover

Für die Teilnahme an dieser Veranstaltung können nach dem PMI Talent Triangle folgende Punkte gesammelt werden:

PDU's: 1 Technical, 1 Strategical

Link zur Anmeldung: <https://www.pmi-frankfurt.de/events/chaptrevents/653>

Für die Planung bitte ich um Anmeldung bis zum 19.02.2020 um 12 Uhr. Spätere Zusagen sind jedoch möglich.

Marco Jacob, PMP
Lead Local Group Hannover

Workshop in Hamburg

Workshop „Erfolgreiche Steuerung von komplexen Transformationsprojekten“

24. Februar 2020 in Hamburg

Auf unserer Veranstaltung möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie mithilfe von sorgfältiger Planung auch komplexe Transformationen umsetzen können. Dafür werden wir zunächst die Herausforderungen von digitalen Transformationen aufzeigen und Ihnen die Erfolgskriterien für ein souveränes Management vorstellen. Im Anschluss erörtern wir die verschiedenen Möglichkeiten und Voraussetzungen für eine effektive Aufsetzung und Projektsteuerung. Unsere erfahrenen Experten Marco Massetti und Simon Wieczorek werden im Rahmen dessen über die Do's and Don'ts in der Projektsteuerung sprechen.

Anschließend wird Oliver Lehmann, Präsident der Project Business Foundation und Past President des PMI Southern Germany Chapter, einen praxisorientierten Vortrag über die erfolgreiche Steuerung von Cross-Corporate-Projekten mit zwei oder mehreren Unternehmen als Geschäftspartner halten. Für Kunden und Lieferanten stellt diese Art von Projekten eine besonders große Herausforderung dar, da sie von den heterogenen Interessenkonflikten der Parteien belastet sind. Oliver Lehmann wird erläutern, wie ein Projekt mit mehreren Vertragsparteien dennoch zu einer erfolgreichen und effizienten Kampagne werden kann.

Und last, but not least beleuchten wir im vierten Teil der Veranstaltung einige ausgewählte Best Practices erfolgreicher Transformationen.

Im Anschluss an die Vorträge haben Sie zudem die Gelegenheit, Ihre Fragen mit unseren Experten und den anderen Teilnehmern zu diskutieren.

Logistik:

Termin: 24. Februar 2020

Ort: PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Alsterufer 1
20354 Hamburg
Tel.: +49 40 6378 0

Weitere Informationen und Anmeldung unter [LINK](#)

Zweiter Durchlauf der PMI German Chapters Study Group

Nach erfolgreicher Durchführung der ersten Saison der Zertifizierungs-Vorbereitungs-Videokonferenzen gehen wir in die 2. Runde!

Ab Anfang März stehen wieder zahlreiche Termine für die Study Group der PMI German Chapters bereit. Bei Interesse und/oder weiteren Fragen, nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf unter lerngruppe@pmi-german-chapters.de

Wir freuen uns auf Sie. Nach Prüfung Ihrer Mitgliedschaft senden wir Ihnen die Zugangsinformationen zu den Sitzungen zu. Alternativ können Sie auch unser [Formular zur Anmeldung](#) verwenden.

Zeitplan 2020 (jeweils 18:00 – 19:00 Uhr)

Woche	Datum	Thema
1	05.03.2020	Framework + Application Process
2	12.03.2020	Integration
3	19.03.2020	Scope
4	26.03.2020	Time
5	02.04.2020	Cost
6	16.04.2020	Quality
7	23.04.2020	Ressource
8	30.04.2020	Communication
9	07.05.2020	Risk
10	14.05.2020	Procurement + Prof. Responsibility
11	28.05.2020	Stakeholder + Tipps
12	04.06.2020	Agile Practice Guide

TUTOREN GESUCHT

Sie haben gerade frisch Ihre PMP- oder CAPM-Prüfung abgelegt? Oder Sie sind bereits seit einiger Zeit PMP-zertifiziert und nun auf der Suche nach PDUs für Ihre kommende Re-Zertifizierung? Oder haben Sie einfach so Spaß daran, mit Ihrem umfassenden PMBOK-Wissen die nächste Generation CAPMs und PMPs bei der bevorstehenden Prüfungsvorbereitung zu unterstützen?

Die Deutsche PMP/CAPM Lerngruppe ist ein Projekt der deutschen PMI Chapter mit dem Ziel, Chapter-Mitglieder auf dem Weg zur Zertifizierung zu begleiten. Dabei werden wöchentlich innerhalb von insgesamt zwölf Telefonkonferenzen die einzelnen Themengebiete des PMBOK Guides besprochen. Diese einstündigen Telefonkonferenzen sollen über einen Moderatoren-Pool aus Volunteers abgedeckt werden.

Hierfür suchen wir Volunteers mit PMP-Zertifizierung. Unterlagen zur Verwendung innerhalb der Telefonkonferenzen können von uns bereitgestellt werden. Es soll sich hierbei lediglich um eine Lernunterstützung handeln. Die Telefonkonferenz dient hauptsächlich dazu, die Teilnehmerfragen zu den speziellen Themenbereichen zu klären. Pro gehaltener Telefonkonferenz werden 3 PDUs vergeben.

Wenn Sie gerne eine der oben angeführten Sitzungen leiten möchten, schreiben Sie uns ebenfalls einfach eine E-Mail lerngruppe@pmi-german-chapters.de.

Melden Sie sich bitte auch, wenn sie in diesem Durchlauf noch keine Termine übernehmen können, aber grundsätzlich Interesse haben, eine oder mehrere Sitzungen in einem späteren Durchlauf der Study Group zu leiten.

Wie steuere ich Chaos?

23. März 2020, 19:00-22:00 in Heidelberg

Dieses Thema geht Privatpersonen und Unternehmen an. Chaos wirkt immer und überall und nimmt von alleine zu. Krankheit ist z.B. eine Form von Chaos. Im Vortrag wird das Fundamentalgesetz erläutert und Maßnahmen zur lebenslänglichen Bekämpfung vorgestellt, die Dr. Hellmann sprichwörtlich am eigenen Körper erfolgreich eingesetzt hat. Er macht Mut und zeigt methodisch auf, wie Unmögliches gemacht wird. Dabei ist konstantes & konsequentes Projektmanagement einer der Schlüssel zum Erfolg.

Lokation:
Termin: 23. März 2020,
19:00 - 22:00 Uhr
Hugo Wine & Dine
<https://hugo-hd.de/>
Rohrbacher Str. 47
69115 Heidelberg

Ort:

Für die Teilnahme können Sie 2 PDU beantragen.
Code: C009

Referent:



Dr.-Ing. Karl-Heinz Hellmann
Dr. Hellmann ist der weltweit einzig tätige Chaos-Exorzist. Die Schwerpunkte seiner internationalen Einsätze sind Program Management Officer, PMO-Trainer und Interim Manager besonders in Krisen- oder Sanierungssituationen.

Weitere Informationen und Anmeldung unter [LINK](#)

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

Jürgen Ruff

Frage 5

In einem Telefonat mit Ihrem Kollegen erfahren Sie auf dem Weg zur Arbeit, dass sich Ihre Geschäftsleitung mit dem Kunden Ihres Projekts am Wochenende anscheinend auf dem Golfplatz getroffen hat und umfangreiche Änderungszusagen gegeben hat. Und das auch noch unter ungünstigen terminlichen Rahmenbedingungen. Ihr nächster Schritt?

1. Dringenden Termin bei der Geschäftsleitung vereinbaren
2. Telefonisch versuchen, den Kunden wieder „umzudrehen“
3. Unverzüglich mit dem Umsetzen der Änderungen beginnen
4. Befolgen der Regeln des Change Management Plans

PMP Fragenwebinare

- + 100% Live und interaktiv
- + 1 Stunde mit Erklärung
- + unveröffentlichte neue Fragen
- + Termine: 24.2. / 9.3. / 23.3. / 6.4. / 4.5.
- + immer um 20:00h
- + 50% Rabatt mit Code pmi82211

<http://wuttke.team/pmpfragenwebinar>

PM-Summit 2020 am 19.11. und 20.11.2020 in München

Your future starts today



Digital. Gestalten Sie sich mit dem digitalen Session-Grid-Konfigurator Ihren ganz persönlichen PM-Summit. Bleiben Sie auch nach dem Event vernetzt – ein Kongress am Puls der Zeit und Sie mittendrin.

Innovativ. Lernen Sie die neusten Trends im Projektmanagement kennen und seien Sie Teil des zukunftsorientierten Spirits: Innovative Durchführung sowie Kollaboration statt Einzelarbeit.

Nachhaltig. Wie können wir die Zukunft des Projektmanagements nachhaltig gestalten? Entwickeln Sie gemeinsam Ansätze, ohne dabei Müll zu generieren.

Neugierig geworden? Dann besuchen Sie unsere neue Webseite und finden Sie aktuellste Informationen: <https://www.pm-summit.de>

PM-Summit Volunteer-Suche

Ein **großartiges** Event ist nur so gut wie die freiwilligen Helfer, die daran mitwirken. Haben Sie Spaß am Netzwerken und an der Organisation von großen Events? Wir suchen noch für verschiedene Einsatzbereiche:

- Im Teilprojekt Sponsoring können Sie sich bei der Gewinnung und Betreuung von Sponsoren einsetzen
- Im Teilprojekt Location & Orga steht die Planung und Organisation der Logistik des **gesamten** Events im Vordergrund
- Im Teilprojekt Programm kümmern Sie sich um die Planung des Programms des Events und die Gewinnung und Betreuung der Referenten.

Machen Sie den Unterschied und führen Sie den PM-Summit zum Erfolg. Ja, ich melde mich an:
volunteering@pmi-sgc.de.

Lean Multiprojekt Management mit Excel, Powerpoint und Datenbank

Stammtisch München Ost 26. November in München

Am 26.11 wurde auf dem PMI Stammtisch in München von Thomas Koytek, Geschäftsführer VISBO eine Methode für Lean Multiprojekt Management vorgestellt.

Zu Beginn ging Thomas Koytek kurz auf die zugrundeliegende Lösungs-Architektur von „VISBO – the project warehouse“ ein:

Die VISBO erstellt eine integrierte Sicht auf die Daten, die im Rahmen von Projektplanung und -Kontierung in Systemen wie Excel, MS Project, SAP etc. erzeugt werden. VISBO nennt diese Sicht den „digitalen Zwilling der Projektlandschaft“ eines Unternehmens bzw. Unternehmens-Bereichs.

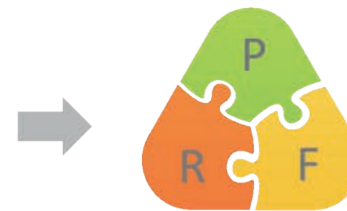
Der „digitale Zwilling der Projektlandschaft“ bietet eine bisher nicht vorhandene Transparenz auch in großen Projekt-Portfolios mit hoher Änderungsdynamik.

Thomas Koytek zeigte als ein Beispiel für Transparenz das „Performance Cockpit“. Dabei wird jedes Projekt aufgrund des Termin-/Kosten-/Lieferumfangs-Vergleiches mit seiner ursprünglich beauftragten Planung in einem von vier Performance Quadranten eingeordnet. So kann auf einen Blick erkannt werden, welche Projekte schlechter bzw. besser als ursprünglich geplant laufen.

In der Folge ergab sich eine sehr rege Diskussion zu den möglichen Anwendungsgebieten, Chancen und Herausforderungen des vorgestellten Konzeptes. Aufgrund des Interesses der Teilnehmer an mehr Informationen plant die VISBO das Angebot eines



Bild 1 - die VISBO Lösungs-Architektur



VISBO – the project warehouse

holds the digital twin of your project landscape

- ✓ Visualisierung & Analyse
- ✓ Was-wäre-wenn Simulationen
- ✓ Kommunikation

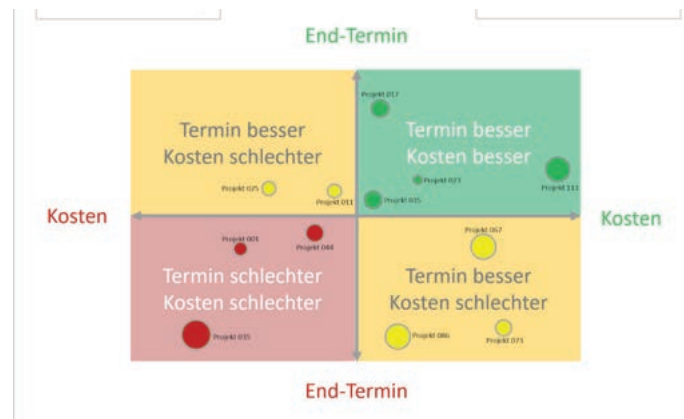


Bild 2 - das Performance Cockpit

Workshops, in dem Teilnehmer auf Basis eines vorbereiteten Projektportfolios Erfahrungen mit der VISBO Lösung sammeln können.

Interessenten für diesen Workshop können sich bitte direkt an Thomas Koytek wenden unter thomas.koytek@visbo.de.

Referent:
Thomas Koytek

Autor:
Heinz-Michael Dickmann

“Neu Nürnberg” auf dem Mond – PMI Southern Germany Chapter machts möglich

Nürnberg 22.11.2019

Die WissensWerkstatt richtet sich an Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen aus der Region Nürnberg. Ehrenamtlich tätige Experten vermitteln in Vorträgen und Workshops Fachwissen, das für die Arbeit der gemeinnützigen Einrichtungen wichtig ist. Unsere Volunteers steuern zum Programm der WissensWerkstatt Beiträge aus dem Projektmanagement bei.



PMI Southern Germany Chapter hat im Rahmen seines Social Responsibility Programms einen weiteren Workshop für die WissensWerkstatt durchgeführt. Waren beim vorherigen Termin im Oktober Lean Management Konzepte vermittelt worden, stand diesmal „Agilität“ auf der Agenda. Ziel der Veranstaltung in den Räumen von Capgemini war es, spielerisch die Grundlagen von agilem Projektvorgehen am Beispiel von Scrum näher zu bringen. Die 12 Teilnehmenden kamen von ganz unterschiedlichen gemeinnützigen Einrichtungen, z. B. von der Transition-Town-Initiative Bluepingu, von Behinderten- und Seniorenorganisationen und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband.

Nach einer kurzen Einführung und der Diskussion des Themas “Was bedeutet Agilität?” haben wir unseren Teilnehmern Scrum vorgestellt. Wir haben dafür das Format des „Pecha Kutcha“ gewählt in dem ein Thema in genau 6 Minuten und 40 Sekunden präsentiert wird. Parallel dazu haben wir die typischen Scrum-Artefakte, -Rollen, und Zeremonien sowie das Vorgehen in Sprints per „Graphic Recording“ dokumentiert.



Nach der Theorie ging es im Hauptteil des Workshops darum, den Einsatz von Scrum in der Praxis zu üben. Im Jahr 2018 hat Ministerpräsident Markus Söder die Öffentlichkeit mit der Idee des bayrischen Weltraumprogramms „Bavaria One – Mission Zukunft“ verblüfft. Um das Heimweh der bayrischen Astronauten auf dieser Mission so gering wie möglich zu halten, gaben wir unseren Teilnehmern die Aufgabe, das wunderschöne Nürnberg auf dem Mond nachzubauen.

Die Vision unseres Bürgermeisters (Produkt Owners) und seine Anforderungen an “Neu Nürnberg” wurden den Teilnehmern vorgestellt. Ihre Aufgabe war es in einem agilen Projekt nach Scrum die Nürnberger Wahrzeichen vom Rathaus bis zum Christkindlesmarkt mit Bratwurststand in Legosteinen nachzubauen.



In dem Review-Meeting nach dem ersten Sprint wurde schnell klar, dass sich die beiden Teams viel vorgenommen hatten. Darüber hinaus stellte sich der Bürgermeister als anspruchsvoller und ungeduldiger Kunde heraus, der einen eher kritischen Blick auf die Ergebnisse warf. In den Retrospektiven entwickelten die Teams Ideen wie sie ihr Vorgehen anpassen und die Wünsche des Bürgermeisters besser erfüllen konnten.

Am Ende des dritten Sprints waren sowohl der Bürgermeister als auch die Teilnehmer zufrieden. Sehr positiv bewertet wurde, dass das Lernen und Ausprobieren der agilen Projektmethodik ganz nebenbei erfolgt war.

Einem baldigen Einzug in das neue Rathaus auf dem Mond steht nun nichts mehr im Wege. Jetzt muss nur noch die Bayrische Staatsregierung liefern und „Bavaria One – Mission Zukunft“ starten.



Claus Horbach, PMP
Stefan Mögel, PMP
Benjamin Stark

Volunteers
Social Responsibility Projects
PMI Southern Germany Chapter

Management 3.0 aus psychologischer Sicht

Hamburg - 13.12.2019

Management 3.0 sieht die Führungskräfte nicht als allwissende Kommandierer, sondern als Gärtner, die geeignete Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen.

Die Gallup-Umfrage zeigt, dass die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen erschreckend niedrig ist. Nur 15-20% haben eine enge Bindung an das Unternehmen. Mitarbeiter mit enger Bindung leisten mehr, können komplexe Aufgaben lösen, sind aufmerksamer, sind gesünder, leben länger, etc. Mitarbeiter mit geringer Bindung sind ein hoher wirtschaftlicher Schaden.

Was kann man tun, damit sich Mitarbeiter im Unternehmen glücklich fühlen? Der Vortrag widmet sich einer ganzen Reihe von motivierenden und demotivierenden Faktoren und wie man sie optimal gestalten kann.

Anreizsysteme

Um sich glücklich zu fühlen, braucht man mehr positive als negative Erfahrungen (größer als 3:1). Belohnung für feste Ziele/Akkord funktioniert jedoch nur für mechanische Aufgaben (Fließband). Finanzielle Bonussysteme motivieren nicht. Sie sind eine Gehaltsverhandlung, keine Zielverhandlung. Bei nicht-Erreichen ist der Schaden größer als der Bonus bei Erreichen. Sobald es komplexer wird motivieren Autonomie, Meisterschaft und Zweck.

Motivation

Man kann einen Mitarbeiter nicht direkt motivieren, man kann nur eine motivierende Umgebung schaffen. Und man kann demotivieren. Es ist die Aufgabe des Managements, die passende Umgebung zu schaffen.



Delegieren

Genetisch gesehen wollen wir vorangehen und führen. Delegieren fällt uns intrinsisch schwer. Die Voraussetzungen fürs Delegieren sind ausreichende Kompetenz der Mitarbeiter und organisationelle Klarheit.

Kontrollillusion

Eine Kontrollillusion liegt vor, wenn ich scheinbar die Kontrolle über Ergebnisse habe, auch wenn es kein Zusammenhang gibt. Dies ist zum Beispiel beim Autofahren der Fall, wo ich zwar die Kontrolle über das eigene Auto habe, aber nicht über all die ande-

ren Autos. Eine weitere Kontrollillusion liegt vor, wenn ich denke, die richtige Entscheidung fallen zu können, sobald mir alle verfügbaren Informationen vorliegen.

Rückschaufehler

Der Rückschaufehler führt dazu, vergangene Bewertungen in Kenntnis des Ergebnisses zu verfälschen. Wenn etwas schief läuft, behaupten viele, das Problem längst gekannt zu haben. Dies kann zu ungerechtfertigten Schuldzuweisungen führen und verhindert eine Verbesserung der Risikoanalyse beim nächsten Projekt.

Schnelles Denken, langsames Denken

Daniel Kahnemann beschreibt in seinem Buch „schnelles Denken, langsames Denken“, dass jeder Mensch zwei Reaktionen auf ein Ereignis zeigt: Eine schnelle, automatische Reaktion und eine langsame, bewusste Reaktion. Ist man sich dessen bewusst, kann man darauf achten, auf ein negatives Ereignis nicht impulsiv zu reagieren, sondern sich erstmal zurückhalten und in Ruhe die Situation analysieren.

Pygmalion Effekt

Der Pygmalion Effekt beschreibt eine selbsterfüllende Prophezeiung. Meine Eigenwahrnehmung führt dazu, wie ich mich verhalte. Dies führt dazu, wie ich behandelt werde.

Cargo Cult

Zeremonien führen nicht automatisch zum Ziel. Meetings, Berichte, etc... sind nur dann sinnvoll, wenn man den Sinn des Ganzen versteht.

Referent:

Marc Dürr

Autor:

Arne Bolz

PMI Local Group Hannover- Projektleitertreffen

Thema Wardley Mapping, Hannover 21.01.2020

Wir möchten unseren Teilnehmern immer wieder neue Impulse geben und so hat uns im Januar Dominik Spitz das Wardley-Mapping als Werkzeug zur Strategieentwicklung vorgestellt.

nen, durch Abgleich mit anderen Wardley-Maps, Duplikate von Komponenten entdeckt werden, die im Unternehmen bereits an anderer Stelle hergestellt oder extern zugekauft werden. Diese Duplikate können nun minimiert werden. In weiteren

Die Teilnehmer sollten das Projektleitertreffen Hannover als Produkt der Local Group Hannover analysieren. Mit diesem Kurzworkshop konnte Dominik Spitz nicht alle Facetten des Wardley-Mappings vermitteln.

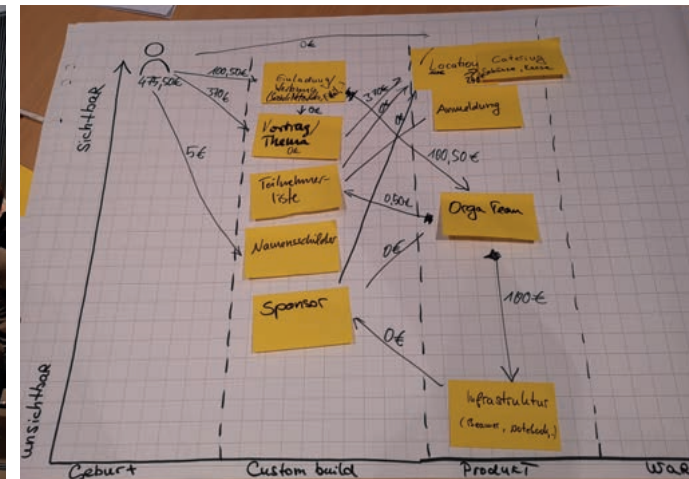
Wardley-Mapping arbeitet mit einem Koordinatensystem. An der X-Achse wird die Sichtbarkeit / Wertigkeit für den Kunden aufgetragen. Die Y-Achse spiegelt die Evolution eines Produktes vom Prototyp (Geburt, Genesis) über ein spezifisch angepasstes Produkt bis zur allgemeinen Ware wider. Dieses Koordinatensystem wird dazu verwendet, strategische Entscheidungen zu treffen.



In mehreren Schritten wird systematisch die Wardley-Map aufgebaut und für Entscheidungen verwendet. Im ersten Schritt werden das Produkt und seine Alternativen mit der Sichtbarkeit und Wert für den Kunden in dieses Koordinatensystem eingetragen. Dabei wird es z.B. im Verhältnis zu anderen Produkten im selben Bereich eingeschätzt (z.B. digital versus analog). In einem zweiten Schritt wird die Wertschöpfungskette eingetragen. Dazu werden die für die Erstellung des Produkts notwendigen Dinge / Komponenten in das Koordinatensystem eingetragen. Im Schritt 3 kön-

Schritten wird die Wertschöpfungskette optimiert (z.B. Make or Buy) und strategische Entscheidungen werden getroffen.

Das Wardley-Mapping wurde den Teilnehmern in einem Workshop-Charakter vermittelt.



Es verdient aber als Strategie-Werkzeug, dass man sich damit beschäftigt.

<https://bit.ly/38buQOd>
Simon Wardley: An introduction to Wardley, Value Chain Mapping

Vortrag / Workshop: **Dominik Spitz**

Autor: **Marco Jacob**

Chapter Meeting Frankfurt

27.01.2020 in Frankfurt

Wie bereits im Sommer, trafen wir uns dieses Mal wieder im Ökohaus. Ein sehr schöner, großer Raum mit einem weiten Vorraum, der sehr gut geeignet ist, die vielen Besucher zu empfangen. An diesem Abend hatten wir ca. 60 Teilnehmer und zwei ausgezeichnete Referenten, die beide das Thema Führung und Projekterfolg zum Thema hatten.

Bei allem ideologischen Gerangel sollte das Ziel, das Ergebnis im Vordergrund stehen.

„Fit4Purpose“ ist angesagt. Die Methode, die am geeignetsten ist, das Ziel zu erreichen wird ausgewählt. Das bedeutet Agilität, anstelle von „one size fits all“. Das Vorgehen muss sich am angestrebten Ergebnis orientieren.

Frei nach dem agilen Manifest, sind Werte wie Interaktion mit den Teammitgliedern dem rigiden Festhalten an Prozessbeschreibungen vorzuziehen. Effiziente Kundengespräche bekommen ein höheres Gewicht als Vertragsver-

Welche Wertemodelle und welche Mitarbeitermodelle legt Haufe zugrunde? Hier nimmt Herr Jakob die Theory X und Theory Y von Douglas McGregor auf. Im agilen Umfeld brauchen wir reife Mitarbeiter, den Y Typ, der sich selbst organisieren kann, ergebnisorientiert arbeitet und bereit ist, das persönliche Potential zu entwickeln und das Interesse an der Tätigkeit gewinnt. Angestrebt wird die lernende Organisation, die sich auszeichnet in einer Haltung, die Veränderung begrüßt und unterstützt, die im Dialog die Mitarbeiter mitnimmt (Absprachetreffen) und Fakten und Ergebnisse als zentrale Entscheidungskriterien sieht und nicht Ideologie oder verbreitete Meinungen.

Haufe gelingt es, die Produktentwicklung mit agilen Methoden durchzuführen und parallel die Projektorganisation mit klassischen Ansätzen zu



Steffen Jakob stellte uns die erfolgreiche Koexistenz von klassischen und agilen Vorgehensweisen bei der Haufe Gruppe vor.

handlungen. Das funktionierende Stück Software ist wichtiger als die Dokumentation. Änderungsanträge sind willkommen.



bereichern und beide Welten (agil und klassisch) zu integrieren. In dem zweiten Vortrag beantwortet uns Torsten J. Koerting die drei Fragen:

Was kann erfolgreiches Projektmanagement vom Ausdauersport lernen? Welche Variablen bilden die magische Formel für Projekterfolg? Welche Menschentypen brauchen wir für jedes Projekt?

Chapter Meeting Frankfurt (Forts.)

27.01.2020 in Frankfurt

Torsten J. Koerting – „The Game Changer“ hat uns auf seine Reise emotional mitgenommen. Wir konnten uns einfülen in die Situation, am Anfang einer riesigen Herausforderung zu stehen und nachempfinden, wie die Gefühlslage sein muss, diese Strapazen vor sich zu sehen.

Doch er nahm uns mit auf den Weg und erklärte uns, wie es funktioniert. Diese von ihm während der langen Reise entwickelte Methode lässt sich sehr gut auf das Projektmanagement anwenden.

Die Formel zum Erfolg lautet:

$$\frac{F \text{ (Fähigkeit)} + M \text{ (Momentum)} * G \text{ (Glaube)}}{R \text{ (Risiko)} + U \text{ (Unsicherheit)}} \text{ exp } W \text{ (Warum)}$$

Der zweite Teil seines Vortrags galt der Fragen nach dem erfolgreichen Team. Ein erfolgreiches Team ist hier im Bild: Torsten J. Körting rechts außen, ein anderer Spitzensportler (ganz links) und weitere Mitstreiter in der Mitte. Sie waren auf dem „High Sierra Loop Trail“ 273 km und 6.000 Höhenmeter in 7 Tagen unterwegs und überwinden manch Hindernisse und erreichten schließlich alle das Ziel.

Außergewöhnliche Team brauchen einen Team-codex (z.B. in der Navi: einer für alle!), einen Leader (jemand der die Führung übernimmt oder als der Host = Gastgeber auftritt), eine Vision, das gemeinsame Ziel in der Ferne, an dem sich alle ausrichten, die Rolle und Aufgabe, die zu dem

Mitarbeiter passt und die das Teammitglied gerne annimmt, und zuletzt, die magischen Momente. Solche Momente, die wir gemeinsam im Projekt erleben und an die wir uns noch Jahre später gerne zurückerinnern.

Zum Schluss gab uns Thorsten J. Körning eine Übersicht der Menschentypen in jeder Organisation bzw. in jedem Projekt.

Hier sind vier Typen zu unterscheiden: die jungen Wilden, die lahmen Enten, die alten Hasen und die toten Pferde.

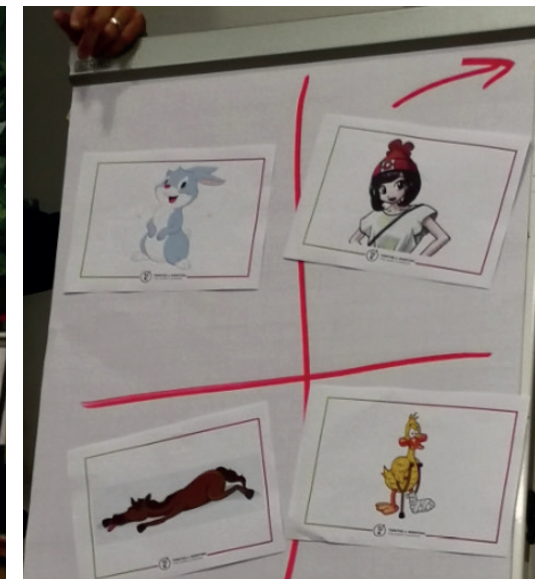
Alle haben ihre Vorteile und Nachteile, alle werden gebraucht. Wichtig ist, dass wir uns die Fragen stellen, mit wem arbeiten wir zusammen? Was für ein Typ ist es, was sind seine Ziele, seine Erwartungen. Wenn wir uns diese Fragen stellen, gelingt es uns besser, das Team zu formen und zu führen.

Insgesamt erlebten wir einen lustigen, spannenden und lehrreichen Vortrag.

Eine Veranstaltung, die wir gerne weiterempfehlen ist hier zu finden.

Autor:
Kurt Lehberger, PMP, PgMP
 VP Branches
 PMI Frankfurt Chapter

<https://www.torstenkoerting.com/>



European Parliament, Roundtable Brussels

Being Human in an AI World - Disruptive technologies and the future of work 10.12.2019, Brussels

On 10.12.2019 we - PMI - were invited by Mr. Carlos Zorrinho, Member of the European Parliament, to participate in a panel discussion in the EU Parliament in Brussels. About 20 people from politics and economy participated in the panel discussion. There were three presentations and a free discussion afterwards. The event lasted two hours.

We discussed the meaning of AI and the value proposition AI offers to our economy and our society.

Some extracts from the Panel discussion:

Carlos Zorrinho, Member of the European Parliament, puts the ethical question: should the human being work or live under the machine's control or should the machine be under the human. What is bad- what is good in this new technology?

Martin Ulbrich: member of the European Commission, stated that expert systems had a hype 30 years ago. Then there was a time with disappointments and consequently the systems were used rarely but many companies used them not visible, more in the background. Today AI is back and it seems it will revolutionize the economy. One main concern is our dependency from technology. Technology should follow the humans, not the other way. In the EU we should be prepared to use AI in a responsible way. The big players are USA and China. Both countries financed AI during the past ten years, and they are dominant in this domain. China uses AI without regulations. US has a technological advantage and many data (Facebook, Google tec.) to get successful with deep learning. The EU needs a clear position and budget for the catch up and for work force skill adaptations and reasonable regulations. EU will put focus on data privacy, like we did



From left to right:
Martin Ulbrich, European Commission, Carlos Zorrinho, Member of the European Parliament, David Summers, PMI Head of Government Relations, Eline Chivot, Center for Data Innovation

it with GDPR (general data protection regulation) in EU. We must be open, learn together and develop an EU identity regarding AI.

AI is seen as a revolution, a big game changer that will impact the whole society. **Martin Ulbrich** cited Mr. Widodo "To reduce bureaucracy, the current top four tiers in Government Agencies will be flattened to two next year," Mr Widodo said.

"I have ordered the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform to replace them with AI. Our bureaucracy will be faster with AI"

<https://psnews.com.au/2019/12/09/indonesia-ai-to-replace-lower-grade-ps-staff/>
....

Maybe the hype will go down and there will be a time of disappointment. But we can be sure in midterm there will be a polarization of the labor market. On the one hand we will have the laborers and on the other the knowledge workers. There will be a shift towards the advanced knowledge workers in regards job replacement by technology. They don't feel to be affected yet, but they will be affected. AI will lead to less jobs in some areas where today well-educated people are doing the job (Bank consultants, doctors, lawyers, IT specialists etc.).

It is not predictable if we will have less or more jobs in the future. But the shift in the structure of the labor market will lead to a loss of employment. To lose the job in human life is something very critical. You have two or three years of uncertainty and you need to get re-educated, reskilled in these years and finally if you have the chance you will find a new job.

The labor market in the future will be different. We need digital skills but as well complimentary skills like creativity and critical thinking and social skills.

We should consider geographical aspects. 1965 - 1970 steel regions were in a crisis and after 40 - 50 years there are in some regions still in a bad situation. It takes time to change the economy and a program and budget to re-skill the people.

What can we do better than US and China? EU is good in expert systems but not in machine or deep learning. We have not the data like Google, Facebook, Alibaba. We have not the state-owned AI capability like China, or the advanced AI capability like US. There is even a brain drain of talents from EU to US.

One idea we discussed was the proposal for advancement in EU. The idea is to create a team for innovations and create hub where all Subject Matter Experts come together, networking, learning and cooperating in a manner that we win and gain a new cohesion in EU and coin a new EU identity.

Eline Chivot, Senior Policy Analyst from Center for Data Innovation, gave us some statistics to understand the development better.

Statistics showing importance and readiness of AI developed and applied in companies. The change in job requirements is predicted and the churn in the labor market will be happening most likely. Female rate of AI talents is just 16%. EU has high proportion of digital skills (90%). EU is in competition with US and China. We need research investment funds and more venture capital.

European Parliament, Roundtable Brussels (cont'd)

Being Human in an AI World - Disruptive technologies and the future of work
10.12.2019, Brussels

There are some positive examples in Europe. In Romania they have an academy for robotics, in Finland MOOC courses for education in AI. The Erasmus program should include more offerings in direction of mobility of work. We need long term partnerships. Public – private partnerships e.g. In general, there is optimism for a policy for re-skilling.

PMI shows its relevance

We attended with official PMI Head of Government Relations, David Summers, and Volunteers representing PMI Chapters from France, Italy and Germany. We as PMI are open for innovation and helping to create value propositions to leverage technology to achieve strategic goals. We know how leadership matters, how to lead a team and how to cooperate and build outstanding teams. We are committed to educate and train talents, to provide a future-proof talent pool with the right skills and the right mindset to shape the future. PMI is an important organization in transforming the world. Therefore, we coin the new term “Project Economy”.

Some extracts from the free discussion afterwards:

Martin Ulbrich: EU is building a regulation framework. Some first results are in the 2018 Guideline for AI. Mrs. Von der Leyen stands behind this initiative. We need “human centric AI which protect privacy”. We are behind in machine learning. In Expert systems we are better. We need innovative ideas. We need an EU vision for AI.

Milie Taing, CEO [Lili.ai](#), from PMI Chapter France, got attention with a exciting story about her career. She made a proposal, to take the strength in EU, we have good knowledge in Project Management skills, and to apply AI in this field to get better.

Kurt Lehberger, PMI Germany Chapter: PMI has a PDU scheme for education. We need to earn PDUs to get recertificated. We learn in each new project new ideas, new knowledge domains and we are engaging with many different stakeholders. As a project manager, we know what life-long learning means. We and PMI are capable to help the knowledge worker maintaining their employability.



We want to create a new community “AI and the Future of Work”.
If you are interested to join, please mail to the magazine email address. magazine@pmi-german-chapters.de and put in the keyword AI.

Author:
Kurt Lehberger, MBA, PMP, PgMP



Kurt Lehberger, Milie Taing, Eleonora Pappalardo, David Summers

Mobilität und Agilität

Fahrerlose Fahrzeuge – Wunsch oder Wirklichkeit?

Projektmanagement im Bereich des autonomen Fahrens - Zwischen klassischen Methoden und agilen Ansätzen – Chapter Meeting Frankfurt, 25.11.2019

An ungewöhnlicher, wenngleich themenbezogener Stelle: verkehrstechnisch optimal gelegen zwischen dem Terminal 1 des Frankfurt Flughafens und dem zugehörigen Fernbahnhof trafen sich zahlreiche Mitglieder am 25. November 2019 im Fraport Forum, Flughafen Frankfurt am Main.



Dr. Andreas Berning, Präsident PMI Frankfurt Chapter e. V. eröffnete die Veranstaltung mit dem Thema „Mobilität und Agilität“.

Der erste Vortrag behandelte das Thema: **Fahrerlose Fahrzeuge – Wunsch oder Wirklichkeit?**

Die Teilnehmer konnten sich hierbei die neueste Informationen zu „Driverless Vehicles“ abholen, die laut Sprecher Dr. Christopher Pinke – Projektleiter Driverless Vehicle, Continental Chassis & Safety – möglicherweise noch Wishful Thinking oder schon Realität sind.



Dr. Christopher Pinke

Stellt sich der „normale“ Bürger die technologischen Aspekte als größte Herausforderungen vor, konnte Dr. Pinke schnell aufzeigen, dass Technologie allein längst nicht alles ist. Eine mindestens ebenso hohe Hürde stellt die Homologation (der Genehmigungsprozess) dar. Die gute Nachricht ist, dass Deutschland als „Auto-Nation“ dort eine große Rolle spielt.

So hat sich z.B. die Bundesregierung zum Ziel gesetzt, bis Ende 2021 sogenannte fahrerlose „People Mover“ zuzulassen. Wie sieht es mit der sozialen Akzeptanz aus? Die Hürde, die es da zu überwinden gibt, ist wenig überraschend im Vergleich zur Transportsicherheit des durch Menschenhand bewegten KfZ extrem hoch.

Was muss nun passieren bis zum fahrerlosen Fahrzeug? Technologisch steht die verlässliche Erkennung der Umgebung an erster Stelle. Bei der Homologation ist die Akzeptanz aller Verkehrsteilnehmer

der Schlüsselfaktor. Die soziale Akzeptanz kann nur durch eine schrittweise Einführung unter besonderer Berücksichtigung der Schnittstelle Mensch-Maschine erfolgen.

Nach der üblichen und beliebten Netzwerkpause bei Snacks und Drinks ging es dann im zweiten Vortrag von Dr. Philipp Henzgen und Chris Büttner um **Projektmanagement im Bereich des autonomen Fahrens - Zwischen klassischen Methoden und agilen Ansätzen.**

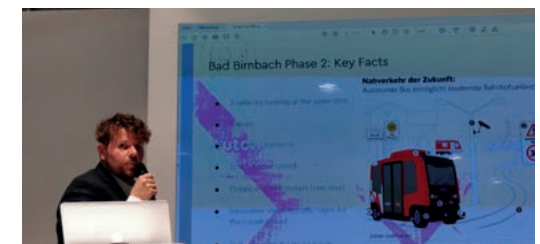
Um „On-Demand Mobilität“ für Städte und Kommunen als sinnvolle Ergänzung bestehender ÖPNVs zu etablieren, kommen als wichtiges Element sogenannte Mobility Analytics zum Einsatz. Hier werden vielschichtige Datenquellen verwendet, um potentielle Einsatzgebiete zu identifizieren.

Was hat das alles mit Projektmanagement zu tun und das auch noch in einem Startup wie „ioki“? Faszinierend, aber doch irgendwie nicht überraschend, wie sich klassisches Projektmanagement und agile Ansätze in einem Startup-Umfeld sinnvoll ergänzen. So gilt es einerseits rigide Anforderungen bei der Straßen-Zulassung von selbstfahrenden Bussen zu erfüllen – sicherlich Stakeholder-Management der besonderen Art – und andererseits die sich mitunter spontan ergebenden Änderungen zu bewältigen, wenn der selbstfahrende Bus mit Tempo 25 doch plötzlich eine Landstraße bei Bad Birnbach zu überqueren hat.

Nun ja, das Team von ioki hat dank moderner Management-Ansätze wie OKR (Anmerkung einiger Teilnehmer: „Das sollte man vielleicht mal bei einem der nächsten Chapter Meetings vertiefen.“ Anmerkung



Dr. Philipp Henzgen, Senior Project Manager Mobility bei Smart City | DB



Chris Büttner, Smart Mobility & Autonomous Driving Evangelist

des PMIFC: „Gerne.“), eigenverantwortliches Entscheiden und Handeln im Team und durch ständige Adaption seinen Weg gefunden und die „Dinge auf die Straße gebracht“.

Autor:
Dr. Andreas Berning, PMP
Präsident PMI Frankfurt Chapter

PMI Frankfurt: “Next Generations of Project Managers”

Frankfurt University - 3-tägiges Projektmanagement-Training

PMI Frankfurt unterstützt „Next Generations of Project Managers“ – Studenten der Frankfurt University hatten viel Spaß und lernten jede Menge in eine 3-tägigen Projektmanagement-Training auf Basis der PMI CAPM-Zertifizierung.

Eine tolles Feedback nach 3 Tagen arbeitsintensivem Projektmanagement-Training von der nächsten Generation von Ingenieuren für erneuerbare Energien an den Frankfurt University. Mit viel Lern-Leidenschaft von Frank Tassone, PMI Frankfurt Vizepräsident University and Schols und vielen Geschichten und Praktischen Beispielen aus realen Projekten, hatten die Studenten eine unterhaltsame Einführung in die Welt des Projektmanagements.

In einem 3-tägigen Trainingskurs mit vielen praktischen Übungen lernten die Studenten, was die Erfolgsfaktoren für ihre zukünftigen Projekte sind. An ihrem Fallbeispiel entwickelten sie in ihrem Projekt einen Windenergie-Park.

Einige der Studenten denken über weitere Qualifikation im Projektmanagement nach ihrem Master-Abschluss in Ingenieurwesen nach. Vielleicht mit einer PMI-Zertifizierung als CAPM (Certified Associated in Project Management). Und einige der Studenten konnten sich vorstellen, nach ihrem Studienabschluss ehrenamtliche Tätigkeiten in den PMI-Chapters in Deutschland auszuüben.

Das PMI Frankfurt Chapter sucht ständig Freiwillige für Vorlesungen und Workshops im Bereich Projektmanagement an Universitäten und Schulen in ganz Deutschland. Wenn jemand interessiert ist, wenden Sie sich bitte an Frank Tassone unter <mailto:vpschools@pmi-frankfurt.de>.



Wir unterstützen Sie mit Vorlesungsinhalten, Praxisbeispielen und Praxisanwendungen für die Seminare und Trainings mit Ihren Studierenden.

We will support you with lecturing content, practice examples and tools for the courses with your students.

Frankfurt University - 3-day Project Management Training

PMI Frankfurt Chapter supports “Next Generations of Project Managers” – Students from Frankfurt University enjoyed a 3 days Project Management Training Course for PMI CAPM Certification. A great feedback after 3 days works intensive Project Management training days from the next generation of engineers for renewable energies at Frankfurt Universities of Applied Sciences. With a lot of passion from Frank Tassone, PMI Frankfurt Chapter Vice President Universities, and many stories and practices from real projects the students had an entertaining introduction in the Project World.

The students learned in a 3 days trainings course with a lot of practice exercises what are the success factors for their future projects. They developed a Wind Energy Project Park at their case study.

Some of the students are thinking about professionalism in Project Management after their master's degree in engineering. Maybe with a PMI certification as CAPM (Certified Associated in Project Management). And some of the students were interested in volunteering after their Study Degree in PMI Chapter activities in Germany.

PMI Frankfurt Chapter is looking for new volunteers for lecturing in Project Management at Universities and Schools in whole Germany. If someone is interested, please contact vpschools@pmi-frankfurt.de

Frank Tassone, PMP
VP Schools & University Cooperation
PMI Frankfurt Chapter



cando

AGILE AS A SERVICE

Schluss mit lückenhafter Planung!

HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT • CAN DO & JIRA: EINE STARKE VERBINDUNG
MEHR TRANSPARENZ & WENIGER ABSTIMMUNGSaufwand

Stop relying on the magic triangle

Buzzwords like digital transformation, digitalisation, industry 4.0, lean management or changes in society are omnipresent. In order to respond to these trends, companies need to sustainably implement structural reorganisations, develop and launch new products and services and adapt their work processes. Although those are in-depth changes – they affect people individually as well as working relationships, group and team dynamics, organisational processes and sometimes even the (power) structure and culture of an organisation – the topic of change management remains “out of scope” in many projects and is unfortunately still not considered as a success factor.

Companies face required changes by defining action points as targeted single steps or as comprehensive bundles of steps that are then often turned into a project, where a systematic, and hopefully systemic, approach attempts to implement the necessary changes simultaneously and successfully. But what makes these projects successful? Is it sufficient to cater to the magic triangle and complete the scope in the given time and/or budget constraints? Even if this is a common practice to measure success, this approach is too simplistic.

Schedules and budgets are inevitably two very important parameters for businesses as well as the timely delivery of a solution (e.g. time-to-market), but the ultimate success of a project is only achieved when the value, for which the companies were willing to employ human, financial and/or further resources, is realised and when this value is stable and sustainable in the long run. This implies that the project's results are being used. If this isn't

the case, there is no value – even if the project was finished on time and within the given budget. In turn, this means that an investment has been made without a return.

The key difference between an investment with and without return is, hence, the observable change that was produced by the project in line with the appropriate use (as intended) of the project's outcome. While project managers and teams are increasingly aware of this fact, this awareness is not turned into proper action yet in most project environments.

Nowadays, it is common practice to conduct a stakeholder analysis, which has become an integral part of most project management methodologies. The analysis is used to identify the people and groups involved and affected by the project and to evaluate their potential impact on the project outcomes. Unfortunately, the findings are rarely translated into concrete tasks and even less often consequently and consistently embedded in the project. As a consequence, there are typical risks and pitfalls that tend to appear in the day to day project life. The cause of these are usually not rooted in the project's products and processes but in the human nature, habits and behaviours.

The following are examples of these typical patterns of causes and effects:

“Change by decree”: A change will not happen by top-down decree as people cannot be changed. A person can only change his or her own behaviour. Nevertheless, projects often aim to change

behaviour by decree, so team members develop concepts of the new, wanted behaviour behind closed doors. The result is usually at best a short-term change among the target audience in line with the project's idea. In the long run, the concept remains a piece of paperwork.

“The deep end” – few and untargeted information: the project team may very well understand the project's aim and reason to be undertaken, others may not. Indeed, stakeholders often lack the most basic information about the purpose and constraints of the project as well as the roles, responsibilities and the work that is to be completed. These pieces of information are, however, the bare minimum for any cooperative act by a stakeholder. In addition, projects that do engage in information campaigns typically re-use and recycle internal project material without considering the target audience, their wants, needs and interests in order to save efforts. As a consequence, the target audience doesn't feel valued, concerned or represented. At best, this type of communication is ineffective. At worst, it is counterproductive.

“Change in a hurry”: This is unfortunately a fact, changes need time. They need to be viewed as a process rather than a project that can be surgically planned. People learn much faster than they “unlearn”, in particular when it comes to behaviours, routines and habits. Therefore, as a rule of thumb, unlearning a routine behaviour and effectively replacing it by a new one takes up to five years. Time is, hence, an important factor. A project may be completed a lot earlier, but the change should be accompanied for a considerable amount of time beyond the project. This rarely

happens, therefore shortly after the project's end the old and well-trained habits typically resurface.

“Salami tactics” or “shock method”: It is hard to find the right speed for a change, in particular if it has to be synchronised with a project schedule. If the approach is too slow, the initiative loses momentum, people lose interest and their belief in it, and fall back into their old habits. If the approach is too pressured for no recognisable reason, people tend to react with resistance and sometimes fierce opposition. Often the best piece of advice is: If you want to be fast, take your time.

“Fear factor”: Urgency moves people. This is why in Kotter's 8 steps' model¹ to change management, the first step is: “Create a sense of urgency”. Since people fear losses more than they appreciate gains, fear creates a greater sense of urgency than any positive message. So, negative messages are often overemphasised. The issue is that change, itself, provokes fear in people. If the urgency and the fear-of-loss levers are stressed too much, the effect is counterproductive. Resistance and opposition will then be the results. Again, to find the right combination is a balancing act.

To create a sustainable change, it is then essential to analyse the people in- and outside the project with the objective of achieving a lasting “adaptation” to and “adoption” of the new situation. “Adaptation” describes the process of adjusting one's behaviour to the new situation and “adoption” the conscious acceptance of the new situation as well as the conscious and consistent application of the new behaviour.

1. “Leading Change”, 2012, John P. Kotter

Stop relying on the magic triangle (cont'd)

To facilitate this necessary process, there are many valuable insights that can be used from surrounding disciplines, such as psychology, motivational theory, communication theory, marketing as well as findings from research about how people are learning. Change management approaches such as the IMCM® framework base their methods and procedures on these findings. So, there is no need to re-invent the wheel – It simply needs to be used in project management.

*initiative*magazine Ausgabe in 3 Sprachen:*

EN: <https://initiative.amontis.de/the-change-gap/>
 DE: <https://initiative.amontis.de/die-veraenderungsluecke/>
 FR: <https://initiative.amontis.de/changer-le-grand-ecart/>

initiative*magazine: The change gap



Joachim Martin
 Inhaber martin management consulting ag

Website: www.mmc-frankfurt.biz
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/joachimmartin1/>



Nils Schäfer
 Junior Consultant
 amontis consulting ag

Website: www.amontis.com
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/nils-sch%C3%A4fer-54ba16a7/>



Martina Schindler
 Inhaberin
 Schindler Consulting

Xing: https://www.xing.com/profile/Martina_Schindler5/cv
 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/martina-schindler-a937962b/>



**Blended consulting
 by amontis,
 the cornerstone of all
 your change-related
 projects!**

Become one of our consultants, trainers, interim managers and coaches – or a mix of all these roles - by joining the amontis experts network now.

**Getting in touch
 with us pays off.**

amontis.com/network

Rationalität statt Dogmatisierung

Die bestmögliche „Spielweise“ für das jeweilige Projekt finden

In den Jahren 2014, 1990, 1974 und 1954 wurde Deutschland Fußballweltmeister. Weiß heute noch jemand mit welcher Spielweise? Nach einiger Zeit erinnert man sich bei einem Fußballspiel an das Ergebnis, aber selten an die Spielweise. Die Spielweise ist das Mittel zum Zweck, nicht aber der Zweck eines Fußballspiels. Der Zweck ist die Erreichung von Zielen wie einer Meisterschaft. Im professionellen Fußball ist das Spielsystem einer Mannschaft eine strategische Entscheidung. So sollte es auch im Projektmanagement sein. Einen Wechsel des Spielsystems durchzuführen ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen durchführbar ist. Wie im Fußball gilt es auch im Projektvorgehen die richtige „Spielweise“ zu finden. Diese „richtige“ Spielweise wird im Projektmanagement wie auch im Fußball von diversen Faktoren beeinflusst. Folgend einige Anregungen.

Umfeld

Das Umfeld des oder der beteiligten Unternehmen, Kunden und die Lieferanten der Organisationen und des Projekts haben Einfluss. Projektarbeit findet oft nicht nur Abteilungs-, sondern auch unternehmensübergreifend statt. Die Projektvorgehensweise muss daher übergreifend abgestimmt und eine Variante gefunden werden, mit der alle Beteiligten erfolgreich arbeiten können. Eine gemeinsame Lösung hilft Widerstände zu reduzieren und die Projektarbeit effizienter zu gestalten. Gleichzeitig sind auch sachliche Einflüsse des Umfelds wie Budgets, Regularien und Standards in der Entscheidungsauswahl zu beachten.

Stakeholder

Stakeholder, definiert als Projektbeteiligte und von den Ergebnissen des Projektes Betroffene, sowie berechtigt interessierte Gruppen, sind ein entscheidender Erfolgsfaktor eines Projektes. Diese

Gruppen müssen zu der Projektmethode passen. Sie arbeiten für und mit dem Projektergebnis.

Organisation / Firmenkultur

Unternehmen und Projektmethoden müssen zu einander passen. Die Methode darf die Organisation, die Firmenkultur und die Mitarbeiter nicht verbiegen. Die Entscheidung einer Transformation bedeutet einen großen Einsatz von Ressourcen und stellt eine Herausforderung dar, die nicht zu unterschätzen ist. Eine halbherzige Entscheidung für eine Variante kann sich schnell kontraproduktiv auswirken.

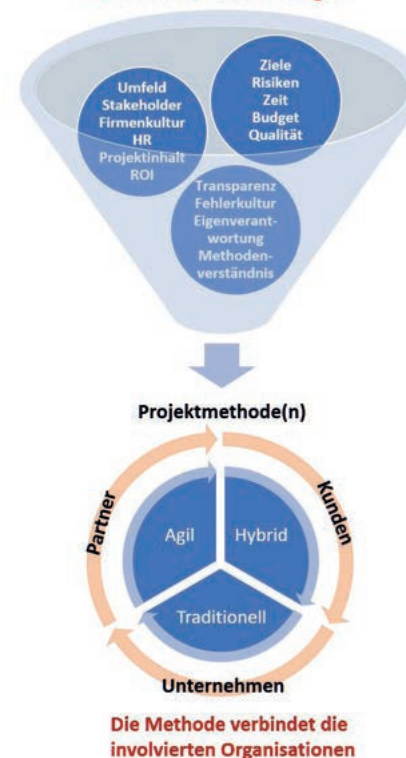
Human Resources

Die Mitarbeiter im Projekt und in den Organisationen sind eine Grundlage des Projekterfolgs. Die optimale Leistung ergibt sich aus den Stärken. Daher ist für die Auswahl der Methode das vorhandene Potenzial zu fokussieren. Ein größerer, kurzfristiger Austausch von Mitarbeitern, um eine Methode durchzusetzen, ist keine Erfolgsgarantie. Eine gezielte Ergänzung kann hilfreich sein.

Projekthalt

Wird etwas völlig Neues angestrebt, wo das Ergebnis nur grob bekannt ist und zwischenzeitlich geändert werden muss, scheint ein iterativer Ansatz sinnvoll. Wird ein Projektergebnis angestrebt, welches vom Grundsatz schon bekannt und bereits vorher in ähnlicher Form erstellt wurde, kann bis zum Ende geplant werden. Warum sollte zum Beispiel ein Haus iterativ geplant und erstellt werden. Das könnte im Verlauf zu architektonischen Problemen führen und eine ungenaue Kostenplanung ergeben, wie prominente Beispiele zeigen. Bei der Bewertung ist die Objektivität entscheidend.

Die Auswahl der Projektmethode sollte nicht eindimensional erfolgen



Wirtschaftlichkeit / ROI

Projekte werden zumeist wegen wirtschaftlicher Interessen durchgeführt. Die Rahmenbedingungen sollten in die Findung der Methodenstrategie eingebunden werden. Ein Projekt, welches ein großartiges Produkt generiert, aber wirtschaftlich nicht tragfähig ist, kann nicht als Erfolg gesehen werden. Weiterhin muss ein Projekt rechtzeitig beendet werden können, wenn es zum Beispiel durch eine Änderung der Rahmenbedingungen nicht mehr lohnend ist.

Ziele

Das vom Projekt erwartete Ergebnis kann bereits eine Grundlage für die Methodenentscheidung sein.

Fehlerkultur

Fehler sollten unabhängig von der Methode zum Lernen genutzt werden und nicht für Schuldzuweisungen. Gerade im agilen Umfeld, wo die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bedeutender ist, beeinflusst der Umgang mit Fehlern die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und die Projektarbeit.

Eigenverantwortung

In welchem Maß ist Eigenverantwortung der Mitarbeiter gewünscht beziehungsweise wollen und können die Mitarbeiter Eigenverantwortung übernehmen? Diese Frage ist bei einem agilen Framework wie Scrum von entscheidender Bedeutung. Projektmitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung als gewünscht drängen oder im Gegenzug mehr als nötig zu beschränken, kann die Leistung negativ beeinflussen.

Budget

Die Betrachtung der verfügbaren Ressourcen kann Auswirkung auf die Auswahl der Projektmethode haben. Projekte, die wegen regulatorischer Bedingungen durchgeführt werden, haben auch keine unbegrenzten Mittel.

Rationalität statt Dogmatisierung (Forts.)

Die bestmögliche „Spielweise“ für das jeweilige Projekt finden

Methodenverständnis/Akzeptanz

Um eine Methode erfolgreich im Projekt anzuwenden müssen die Mitarbeiter die Methode verstehen und akzeptieren. Es bedarf einer Betrachtung des aktuellen Stands der Stakeholder. Ein Wechsel von einer bekannten, vielleicht favorisierten Methode, zu einer neuen/unbekannten Variante sollte als Veränderungsprozess betrachtet und begleitet werden. Ein Verständnis, mindestens der gewählten Projektmethode, kann erfolgskritisch sein. Für die Auswahl der Methode sollte eine sehr gute Übersicht vorhanden sein. In einer interdisziplinären oder unternehmensübergreifenden Projektorganisation hilft eine gemeinsame Methode die Zusammenarbeit schnell aufzunehmen und insgesamt effizienter zu gestalten.

Transparenz

Die Bereitschaft zur Transparenz ist eine Grundlage für agile Arbeitsweisen. Ohne diese Bereitschaft wird so eine Variante in der Praxis nicht bestehen. Mit der Transparenz ist eine Aufgabe von persönlichen Privilegien, Wissensvorsprüngen und Wettbewerbsvorteilen verbunden. Dies ist zu berücksichtigen. Transparenz ist wichtig für das Verständnis von Zielen, Notwendigkeit und Anforderungen.

Zeitliche Restriktionen

Zeit ist eine bedeutende Komponente im Projekt. Es kann erforderlich sein bereits Zwischenergebnisse in Betrieb zu stellen oder frühzeitig Feedback zum Projektobjekt zu erhalten. Genauso kann es aus unterschiedlichen Aspekten notwendig sein ein vollständiges Ergebnis zu planen und zu budgetieren.

Risiken

Es ist eine zu kurze Analyse, wenn man das Risiko in agilen Methoden wie Scrum auf einen Sprint ansetzt. Wenn das MVP oder folgende Iterationen nicht im Wettbewerb bestehen erstreckt sich das Risikovolumen über die ganze Initiative und die Folgen. Im Wasserfall ergeben sich aus anderen Perspektiven Risiken, die ebenfalls Einfluss auf die Methode haben sollten.

Qualität

Qualitätskriterien für das Produkt oder die Prozesse können ebenfalls Einfluss auf die Methode haben.

Eine diktierte Spielweise von außen, beziehungsweise Umstellung, ohne die notwendigen und richtigen Ressourcen, ist mit großem Risiko für die Zielerreichung verbunden. Weiterhin ist es fraglich, ob so eine Vorgehensweise den Stakeholdern nützt. Jede Projektsituation kann unterschiedlich ausfallen und muss mit entsprechender Methodik gelöst werden. Die „richtige“ Spielweise lässt sich nicht nach einer Tradition oder einem Trend bestimmen. Sie ist individuell je Organisation oder auch sogar je Projekt auszuwählen und kann einem Wandel unterliegen. Die Risiken, die sich aus dem Projekt und dem Projektgegenstand ergeben beeinflussen die Auswahl der passenden Projektmethode.

Eine einfache Clusterung der Spielweisen im Projektmanagement lässt sich in den drei Gruppen traditionelles-, agiles-, und hybrides Projektmanagement

finden. Hybrides Projektmanagement vereint traditionelle und agile Ansätze. Das heißt, nicht nur schwarz oder weiß, auch grau (hybrid) ist möglich. Je nach Bedarf können Projekte, zum Beispiel nach Produkt, mit unterschiedlichen Methoden abgewickelt werden. Die bekanntesten Organisationen sind das PMI (PMBöK), die IPMA (ICB) und Axelos (Prince2). Bei den agilen Ansätzen ist zum Beispiel Scrum, Kanban und Design Thinking zu nennen. Diese werden durch diverse weitere Varianten ergänzt.

Um diese Methoden reihen sich viele Irrtümer. Dass zum Beispiel 20 Seiten Scrum Guide nicht 756 Seiten PMBöK komplett ersetzen dürfte offensichtlich sein. Eine agile Methode wie Scrum ist auch nicht mit einem PMBöK im Wettbewerb, sondern eher mit einem Wasserfallansatz zu vergleichen. Agile Methoden wie Scrum sind nicht auf Softwareentwicklung beschränkt, sondern für weit mehr einsetzbar. Dass Methoden, wie zum Beispiel PRINCE2 sich nicht für agile Vorgehensweisen eignen ist falsch. Prince2 schränkt die Produktentwicklung nicht ein. Weiterhin haben PMI, Prince2 und IPMA hybride Elemente und Zusatzmodule in der Zertifizierung. Eine iterative Vorgehensweise ist nicht neu, sondern aktuell nur ausgeprägter und mehr im Fokus.

Projektmanagement und Projektmanager sind heute inflationär genutzte Begriffe. Für beides ist keine Ausbildung oder Eignung nachzuweisen. Im Gegensatz würde niemand auf die Idee kommen, sich von einem Piloten ohne Ausbildung fliegen zu lassen. Die Schlüsselpersonen im Projektmanage-

ment sollten über eine wertige Ausbildung und Zertifizierung konkret im Projektmanagement verfügen. Ein Studium, zum Beispiel der Betriebswirtschaft oder der Informatik, ersetzt dieses nicht.

Das Management nimmt eine entscheidende Rolle bei der Projektmethodik ein. Wenn eine größere Agilität gewünscht ist, sollte die Organisation das agile Manifest auch in Realität leben und die Machbarkeit vorher prüfen. Entsprechende Grundlagen im Bedarfsfall zu verbiegen wäre inkonsequent. Umgekehrt ist auch eine traditionelle Vorgehensweise zu prüfen und bewerten. Warum eine „Mannschaft“ in ein Spielsystem zwingen. Das ist im Projekt, wie im Fußball risikoreich. Die Unterstützung des Managements ist unabhängig davon notwendig. Falsche Entscheidungen dort lassen sich nur über einen Zeitraum verbergen. Früher oder später kommen die Resultate auch in der Managementebene an, egal wie viele Bauernopfer vorher getätigt werden. Projektmanagement sollte als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden und nicht nebenbei laufen gelassen werden.



Martin Besemann, MBA, PMP

Freiberuflicher Projektmanager und Berater. Zertifiziert als PMP, Prince2 Practitioner/ Agile und Senior Project Manager GPM/IPMA Level B

E: M.Besemann@conpromas.de
www.conpromas.de

Design Thinking

Veränderungen und Weiterentwicklungen sind oftmals mit dem Finden von kreativen, im besten Fall innovativen Lösungen verbunden. Doch dafür ist es manchmal notwendig, sich von rein analytischen und linearen Denkweisen zu lösen. Multiperspektivität bietet hier viele Vorteile: Eine strukturierte Herangehensweise, multidisziplinäre Teams, flexible Arbeitsumgebungen und ein iterativer Prozess setzen kreative Potenziale frei, um komplexe Aufgabenstellungen kunden- und vor allem nutzerorientiert zu lösen. Design Thinking eröffnet neue Wege, Ihren Ideenoutput anzukurbeln, Innovationen zielgerichtet zu steuern, neue Produkte oder Geschäftsfelder zu entwickeln, Abläufe zu verbessern und komplexe Aufgaben zu lösen.

„Design Thinking ist ein Ansatz, der sich an Methoden und Tools von Designern orientiert und der für alle Aspekte eines Unternehmens angewendet werden kann.“ In diesem Artikel werden wir versuchen, diese Aussage kritisch zu beleuchten, indem wir uns mit diesem Ansatz gezielt auseinandersetzen und ihn zu verstehen versuchen, um dann eine Aussage treffen zu können, ob Design Thinking auch im eigenen Arbeitsumfeld eine Möglichkeit darstellt.

Nutzerorientierte Problemlösung

Sie kennen bestimmt Projekte und Produkte in Ihrem Umfeld, in die viel Zeit, Geld und Energie hineingesteckt wurden und welche dann nach ihrer Einführung an der mangelnden Akzeptanz der jeweiligen User gescheitert sind. In unseren klassischen Ansätzen lernen wir, mit komplexen Aufgaben entsprechend umzugehen, und bemächtigen uns dazu z. B. der Methoden des Projektmanagements, die uns dabei helfen sollen, die Komplexität in der Abwicklung dieser Aufgaben bestmöglich zu managen. Dabei übersehen wir jedoch, dass hinter den komplexen Lösungen und (Produkt-)Entwicklungen sehr oft auch ein mindestens so komplexes

Problem steht, hinter dem sich verschiedene Bedürfnisse, Erwartungen und oft auch gewisse „Schmerzen“ verbergen, die in den seltensten Fällen „logisch“ oder rational herleitbar sind. Das heißt, wir verwenden gute Werkzeuge und verbringen entsprechende Zeit damit, Lösungen möglichst effizient herbeizuführen, jedoch vermissen wir solche Werkzeuge und sparen an der Zeit, wenn es darum geht, die Problemsituation – vor allem die des zukünftigen Nutzers – zu erkunden und zu verstehen, was zur Erreichung einer effektiven (= wirksamen) Lösung von essenzieller Bedeutung wäre.

Im nun Folgenden möchten wir uns ansehen, wie im Design Thinking mit diesen Herausforderungen umgegangen wird.

Hintergrund von Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, der auf Basis eines iterativen Prozesses kunden- und vor allem nutzerorientierte Ergebnisse zur Lösung komplexer Probleme bzw. zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Dieser Ansatz orientiert sich am Vorgehen von Designern. Im deutschsprachigen Raum wird mit dem Begriff Design eher die kreative und ästhetische Gestaltung assoziiert; in seinem ursprünglichen angelsächsischen Sprachraum hingegen verbindet man mit dem Design-Begriff auch die technische und funktionale Gestaltung von Objekten und Systemen.¹

Seinen Ausgang nahm Design Thinking in den frühen 1990er-Jahren in den USA. Einer der Vorreiter ist David Kelley, der Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO. Mittlerweile bieten weltweit renommierte Bildungs- und Wissenschaftsinstitute, wie die Harvard University und die Stanford University, Executive Workshops zu Design Thinking an.

Hinter dem Begriff Design Thinking verbergen sich u.a. folgende Grundsätze:

- eine **Haltung**, welche das Anliegen des Nutzers und dessen Lebenswirklichkeit ins Zentrum stellt;
- ein iterativer **Prozess**, der sich sowohl mit dem Problem als auch mit der Lösung sowie den dazugehörigen **Methoden** intensiv auseinandersetzt.
- Es gibt **Rahmenbedingungen**, die diesen Ansatz erst richtig wirksam werden lassen.

Eine Haltung

Die Grundhaltung im Design Thinking ist eine systemisch-konstruktivistische: Entgegen dem mechanistisch-positivistischen Ursache-Wirkung-Prinzip gibt es hier nicht die Haltung „Wir kennen das Problem und haben DIE EINE beste Lösung“, sondern es wird die für den Nutzer beste Lösung erarbeitet,

aber erst wenn die WIRKLICHKEIT des Nutzers eingehend beobachtet und verstanden wurde. Der Begriff „Nutzer“ steht dabei für Anwender, User oder auch für den Markt, sei es nun für ein Produkt, für eine Dienstleistung oder für einen Prozess. Werte und somit die Haltung im Design Thinking könnte man vereinfacht wie folgt darstellen:

- **offen und lernbereit**: man versucht zu verstehen und schnell zu lernen
- **empathisch**: man ist interessiert an der Lebenswirklichkeit des Kunden/Nutzers
- **praktisch und pragmatisch**: ins Handeln kommen („den Rubikon überschreiten“)
- **Komplexität akzeptierend**
- **externalisierend**: visualisieren und zeigen
- **iterierend**: „Try often and fail early to succeed sooner“

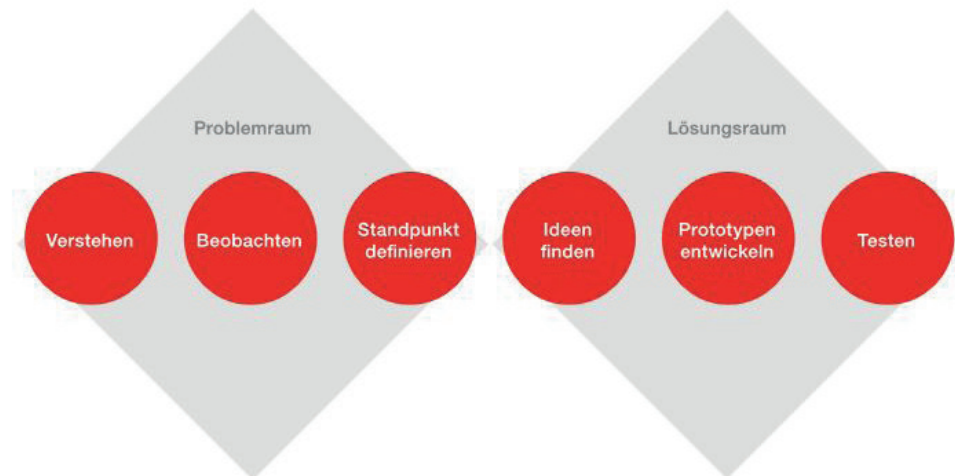


Abb. 1: Design-Thinking-Prozess (Quelle: HPI School of Design Thinking)

1. Quelle: Uebernickel, Falk et al., Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch, 2015

Design Thinking (Forts.)

Ein Prozess

Der Prozess im Design Thinking bildet in sechs Schritten zu einem großen Teil die o. a. Haltung ab. Man unterscheidet grob zwischen dem Problemraum und dem Lösungsraum (vgl. Abb. 1).

Im **Problemraum** geht es darum, sich mit der Ausgangssituation, dem Problem und dessen Hintergründen, den Bedürfnissen etc. eines Nutzers entsprechend intensiv auseinanderzusetzen. Hier gilt es, die Situation zu verstehen, diese zu beobachten und nach einigen Iterationen zu einem Standpunkt zu kommen, der das Problem bzw. das Anliegen des Nutzers in einem Satz zusammenfasst. Dabei kommen einige Methoden zum Einsatz, um ein möglichst breites und ausdifferenziertes Bild des Problems zu bekommen (im systemischen Kontext spricht man hierbei vom Divergieren). Methoden dafür sind u. a. das Führen von Interviews, Brainstorming (Mind Mapping, Concept Mapping), Verhaltensbeobachtung etc. Eine zentrale Methode stellt das sogenannte **Customer Journey Mapping** dar. Hier wird – ähnlich wie bei einer Prozesserhebung – das Verhalten des Nutzers in Zusammenhang mit einem Produkt/Prozess bzw. einer Dienstleistung in einzelnen Schritten abgebildet; mittels Emotionskurve (vgl. Abb. 2) können dann die „Schmerzpunkte“ (pain areas) identifiziert werden.

Den Abschluss bildet das Definieren eines **Standpunktes** (point of view) in Form eines Satzes, in dem sich aus der Sicht des Nutzers das Bedürfnis und aus Sicht des Teams die Erkenntnis manifestiert (konvergieren); z. B.: „Ema (User) braucht einen Weg, um sicher von ihrer Arbeit nachhause zu kommen (Bedürfnis), weil sie oft länger arbeitet und dann nachts alleine in der Großstadt unterwegs ist (Erkenntnis).“

Dieser definierte Standpunkt bildet somit den Auftrag für die Entwicklung der Lösung und die Grundlage für den Schritt in den **Lösungsraum**.

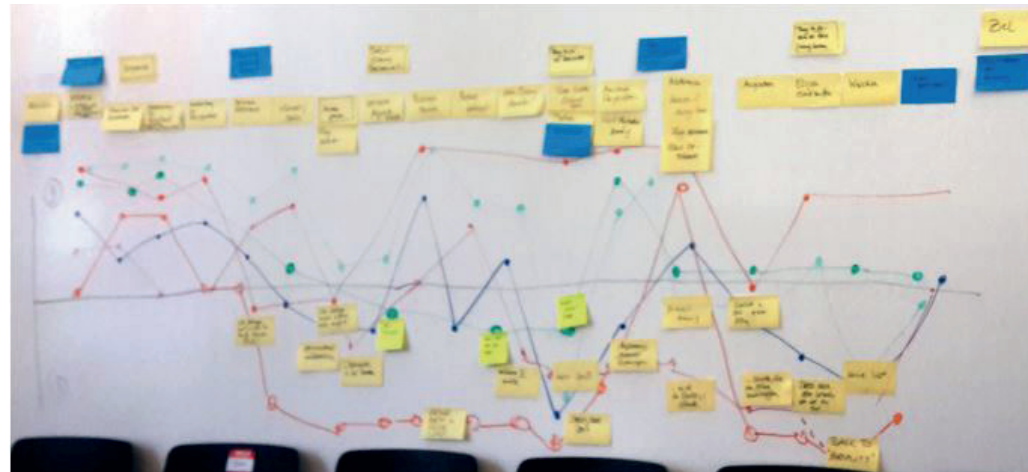


Abb. 2: Customer Journey Mapping

Hardcore-Techniker scharren schon in den Startlöchern: Ab jetzt geht es um die Erarbeitung einer Lösung. Auch hier ist der erste Schritt das breite Öffnen und Ausloten unendlich vieler Möglichkeiten und Ideen (divergieren). Dies erfolgt in der Regel mittels unterschiedlichster Brainstorming-Methoden, in mehreren Schleifen (Mind Map, Lightning Demos, Crazy8 etc.; vgl. Abb. 3). Anschließend gilt es die besten Ideen zu identifizieren: Dies erfolgt zumeist mit klassischen Priorisierungsmodellen, z. B. mit einer Matrix, die Mehrwert und Machbarkeit gegenüberstellt (vgl. Abb. 4). Hier gilt es, nicht immer nur die „low hanging fruits“ zu identifizieren, die am schnellsten den größtmöglichen Effekt erzielen, sondern es könnte auch darum gehen, zusätzlich Ideen ins Umsetzungsportfolio aufzunehmen, welche zwar aufwendiger sind, jedoch über einen mittel- bis längerfristigen Zeitraum einen sehr hohen Effekt erzielen können. Die nächste Phase ist eine der spannendsten: das Prototyping. Die zuvor identifi-

zierte Idee – egal ob ein physisches Produkt, ein verbesserter Ablauf oder eine neue App – wird sofort in einen Prototyp verarbeitet. Dies erfolgt in erster Linie mit Papier, Kartons, Lego-Bausteinen und Bildmaterial. Dahinter verbirgt sich der Ansatz, mit möglichst wenig Aufwand Ideen sofort im Markt auszuprobieren (testen), um so möglichst schnell Feedback zu bekommen, wie es am Markt ankommt, um dann mit diesen Lerneffekten wieder in die Ideenfindung und -anpassung zu gehen, den nächsten einfachen Prototyp zu bauen, ihn zu testen usw., bis letztendlich eine reife, bereits ausgiebig – jedoch ohne großen zeitlichen und finanziellen Aufwand – am Markt erprobte Produktidee entstanden ist, die dann in die Realität umgesetzt werden kann (folgendes Video veranschaulicht die Idee des Prototypings: [The Whittington Pharmacy Project](#)).

„IF I HAD AN HOUR TO SOLVE A PROBLEM AND MY LIFE DEPENDED ON THE SOLUTION, I WOULD SPEND THE FIRST 55 MINUTES DETERMINING THE PROPER QUESTION TO ASK, FOR ONCE I KNOW THE PROPER QUESTION, I COULD SOLVE THE PROBLEM IN LESS THAN FIVE MINUTES. (ALBERT EINSTEIN)“

Die Rahmenbedingungen

Damit der Ansatz von Design Thinking wirklich effektiv werden kann, gilt es ein paar Rahmenbedingungen zu beachten. Um komplexe Themen möglichst divergent reflektieren zu können, sind interdisziplinäre Teams vonnöten.

Bei der Zusammensetzung solcher Teams sollte man sowohl auf (eher tiefes) Expertenwissen als auch auf breites Orientierungswissen achten („T-Skills“). Weiters hat auch der Raum, in dem man arbeitet, sehr großen Einfluss auf das Ergebnis: Dunkle, sterile Räume, am besten ohne Tageslicht, mit starren Besprechungstischen in der Mitte und wenig Platz zum Arbeiten – also klassische Besprechungszimmer – können das beste Team erfolgreich bremsen ...

Design Thinking (Forts.)



Abb. 3: Ideensammlung



Abb. 4: Ideenauswahl

Fazit

Design Thinking ist (wie jede andere Arbeitsform auch, vgl. Projekte) sicherlich nicht für alle Aspekte in einem Unternehmen anwendbar. Es ist jedoch mit Sicherheit ein praktikabler und hilfreicher Ansatz, welcher Problemlösungs-, Verbesserungs-, Weiterentwicklungs- oder Ideenfindungsprozesse mithilfe eines strukturierten, iterativen Ablaufs sehr schnell wirksam werden lässt. Nebenbei widerlegt Design Thinking auch, dass **agile Methoden** nur für Softwareentwicklungen geeignet sind (dass es sich hierbei um einen agilen Ansatz handelt, sei erst am Ende erwähnt; es sollte niemand bereits zu Beginn des Artikels erschreckt werden ...).

SEMINARTIPP:

ENCOURAGE WILD IDEAS!

Lösen Sie sich von rein analytischen und linearen Denkweisen und entdecken Sie die Vorteile von Multiperspektivität. Strukturiert, phantasievoll und mit außergewöhnlichen Ergebnissen – Design Thinking eröffnet neue Wege, Ihren Ideenoutput anzukurbeln, neue Produkte oder Geschäftsfelder zu entwickeln, Abläufe zu verbessern und komplexe Aufgaben zu lösen.

Seminar [Design Thinking – Innovationsprozesse kreativ und strukturiert gestalten](#)
Wien, 12.05. - 13.05.2020
München, 15.07. - 16.07.2020

Stefan Plank, MSc
Consultant, Prokurist
PMCC Consulting GmbH
M 0043 / 664 / 813 00 54
E stefan.plank@pmcc-consulting.com
www.pmcc-consulting.com



Blogparade zur PM Welt 2020

Vom Sinn und Unsinn von Grenzen

Dem diesjährigen PM Welt-Motto „Stark durch Kooperation!“ entsprechend, wollten wir in einer Blogparade wissen, ob und wenn ja welche Grenzen wir noch im Projektmanagement benötigen und welche abgeschafft werden sollten.

Es wurden 18 Beiträge eingereicht, die ein breites Spektrum an Meinungen und Erfahrungen abdecken.

Folgende Aussagen können wir zum Thema #projektgrenzen festhalten:

- In vielen Projekten und Unternehmen übernehmen Grenzen eine Schutzfunktion und können „zum Hort der Geborgenheit“ werden
- Damit der grenzenlosen Zusammenarbeit im Projekt nichts im Wege steht und die nötige Struktur gegeben wird, sollten Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt sein
- Grenzen gehören dazu, doch verschieben sie sich in der aktuellen Zeit des Wandels ständig
- Grenzen können ein Erfolgsgeheimnis agiler Ansätze sein
- Grenzen sollten regelmäßig auf ihre Gültigkeit und Sinnhaftigkeit geprüft werden und auch mal aufgebrochen werden
- In Projekten sollte man ohne große Hürde mal schnell über die Grenze springen und sich bei Bedarf von der anderen Seite Unterstützung holen
- Grenzen erleichtern die Orientierung - sie dienen als „Leitplanken“

Was halten Sie von Grenzen im Projektmanagement? Sie können alle Beiträge auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de) lesen und dort mitdiskutieren.

Passend zum Abschluss der Blogparade finden wir die Aussage eines Bloggers: „Wohin wollen wir denn mit unseren Projekten? (...) Wir wollen in den Ozean hinaussegeln und neue Länder entdecken. Denn genau deswegen sind wir doch alle im Projektmanagement gelandet. Oder?“

„Hinaussegeln und neue Länder entdecken“ - das ist DAS Stichwort für die PM Welt 2020! Vor zwanzig Jahren setzte das projektmagazin die Segel, um neue Gefilde zu entdecken. Aus einer - heute wohl mit „Minimum Viable Product“ bezeichneten - statischen Website wurde die führende, deutschsprachige Fachpublikation für Projektmanagement mit einer treuen Leserschaft und hochkarätigen Autoren. Zum fünften Mal trifft sich die größte deutschsprachige PM-Community zur PM Welt - diesmal im International Congress Center München (ICM). Seien Sie dabei und tauschen Sie sich mit anderen aus, wie diese grenzenlos zusammenarbeiten. Brechen Sie Ihre #projektgrenzen auf, bauen Sie ihr Netzwerk aus und finden Sie Kooperationspartner, mit denen Sie gemeinsam zukünftige Projekte erfolgreich meistern.



**Stark durch Kooperation!
Zusammen.Arbeiten.Grenzenlos.**



PMWelt

Projektmanagement-Event

21. April 2020

ICM München

Mehr erfahren

Imprint 

This Chapter Magazine is published quarterly by German PMI Chapters and sent to members and friends via email.

The Chapter Magazine is free of charge.

Responsible i.S.d.P.:

*Dr. Andreas Berning, President
PMI Frankfurt Chapter e. V.,
president@pmi-frankfurt.de
Project Management Institute Frankfurt
Chapter e. V.
Bockenheimer Landstraße 2-4
Operturm
60306 Frankfurt am Main*

*Jörg Glunde, President
PMI Southern Germany Chapter e. V.,
president@pmi-sgc.de
PMI Southern Germany Chapter e.V.
Landsberger Straße 155 (Haus 2 / 3. OG)
80687 München*

*Contact:
magazin@pmi-german-chapters.de*

*Compilation/Editorial by
Kurt Lehberger, Antje Lehmann-Benz,
Florian Padberg, Burcu Şengünes*

Chapter Magazine's mission, as the official membership news publication of the Chapters, is to provide a forum for communication among members, volunteers and friends of the PMI German Chapters.

All articles in the magazine with the names of the authors are the opinions of the authors and are not necessarily those of the PMI Frankfurt Chapter or PMI Southern Germany Chapter.

PMI Frankfurt Chapter e.V. and PMI Southern Germany Chapter e.V. are non-profit organizations dedicated to advancing the state of the art of project management.

Membership in the Chapter is open to all at an annual due of US\$ 25/year.

*Communication to the editors:
magazin@pmi-german-chapters.de*

PLATINUM SPONSORS



GERMANY SPONSORS

