

# Ethical Aspects in PROJECT MANAGEMENT








## PMI Chapter Magazine

Q2 2020

Ethical Aspects in  
Project Management

Ethische Aspekte im  
Projekt Management

# INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro Ethische Aspekte im Projekt Management / Ethical Aspects in Project Management	04
	Announcements Communities of Practice im PMI Germany Chapter The 99 day Framework - Innovation Management in the times of disruptive technologies -PD Workshop Projektsimulation mit SimulTrain - Online PD Workshop MimikResonanz Basistraining - Online PD Workshop Dritter Durchlauf der PMI German Chapters Study Group Projektleitertreffen Hannover #MeetAtHome	08
	Retrospect Dinner Meeting in Hamburg und Neues zum Aufbau der Region Stammtisch-Darmstadt Erstes Virtuelles Frankfurt Chapter Meeting 2020	13
	Articles Beschleunigt COVID-19 die Digitalisierung? Compliance und Philosophie: über die Ethik von Regeln Aristoteles – praktische Philosophie und die Tugenden The E* word in the project economy “Can we get serious now?“, Kant – praktische Vernunft und die universellen Menschenrechte Ethics and moral leadership in project management In die Zukunft schauen Agile Ethics Prinzip Verantwortung – eine ethisches Prinzip mit globaler Dimension und unter Einschluss der Zukunft Insights into agile and traditional project organization within the GSA (DACH) region Celebrating Women in Project Management / Frauen im Projektmanagement – lasst sie uns feiern Professional Development Workshop (English / Deutsch) Benefits Management	17

 Imprint 30

 Sponsors 39

# Editorial

Die Herausforderung für jedes Unternehmen ist es, zwei Ziele miteinander zu verbinden: einmal das Ziel, Gewinne zu erwirtschaften und zum anderen das Ziel, der Gesellschaft, der Weltgemeinschaft zu dienen und einen Wert für die Menschen an sich zu erzielen.

Die Wirtschaft ist kein moralfreier Raum und die ethischen Grundfragen stellen sich dem Menschen in seiner Rolle als Wirtschaftsakteur genauso wie in anderen Rollen. Was ökonomisch effizient erscheint, kann in vielerlei anderer Hinsicht unvernünftig und sogar schädlich sein. Vielleicht ist „Nachhaltigkeit“ deshalb ein Wert, der heute schon insbesondere in der EU in der Corporate Social Responsibility (CSR) eingefordert wird. Unternehmen, die mehr soziale Wertigkeit hervorbringen, erscheinen attraktiver und können heute oft auch besser als andere junge Talente erfolgreich für sich gewinnen.

Ethische Aspekte finden heute in der Öffentlichkeit in der Bewertung der Unternehmen stärkere Aufmerksamkeit. Rückrufaktionen sind kostspielig, aber sie werden durchgeführt, da die Gesundheit der Menschen oberstes Gebot ist, natürlich auch um das Risiko des Reputationsverlustes zu vermeiden.

Es gibt den „Conduct Gap“ d.h. eine Kluft zwischen Soll und Ist, also der Wahrnehmung des ethischen Verhaltens - z.B. der Fairness - zwischen den Beschäftigten in den Unternehmen und dem Management in Firmen, die den Verhaltenscodex in den

Firmen eingeführt haben. Zwei Drittel der Beschäftigten machen die Erfahrung, dass der Codex nicht eingehalten wird<sup>1</sup>. Das liegt auch daran, dass die Werte z. B. Fairness, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit und Respekt (diese Werte sind die vier Kernwerte im PMI Codex) verstanden, gelebt und vorgelebt werden müssen, um eine positive Wirkung, eine Änderung zum Besseren zu erzielen.

Situationen, die als ethisches Dilemma bezeichnet werden, gibt es im Berufsleben und im Privaten. Die Methoden, die richtige Entscheidung zu treffen und ethisch zu handeln, werden u.a. in dieser Ausgabe vorgestellt. Die Werte zu verstehen, die Philosophie, die damit verbunden ist, das zugrundeliegende Menschenbild, ist ebenfalls ein Thema, das wir in dieser Ausgabe in mehreren Beiträgen vertiefen.

Viel Spaß beim Lesen!

Scheuen sie sich nicht, Feedback an die Redaktion zu geben!

[magazine@pmi-german-chapters.de](mailto:magazine@pmi-german-chapters.de)

Ihr Redaktionsteam

Jenny Döring,  
Kurt Lehberger,  
Florian Padberg,  
Burcu Şengünes

1. George Siedel, „The three Pliar Model for Business Decisions, Stratgy, Law and Ethics, University of Michigan, 2016. Seite 211

# Ethische Aspekte im Projekt Management (Deutsch)

Das Schwerpunktthema des vorliegenden Chapter Magazins, Ausgabe Q2 2020, ist

„Ethical Aspects in Project Management - ethische Aspekte im Projekt Management“.

Projekt Manager können in Situationen geraten, die verlangen, Entscheidungen zu treffen, die ethische Konflikte hervorrufen oder ein kritisches Auseinandersetzen mit ethischen Fragen verlangen.

Wir gehen den Fragen nach, was sind die ethischen Aspekte im Berufsalltag, worin besteht verantwortliches Handeln und welche Methoden und Tools stehen zur Unterstützung in der ethische Entscheidungsfindung zur Verfügung.

In diesen Artikel werden die Tools vorgestellt, die PMI zur Verfügung stellt.

Bei ethischen Entscheidungen geht es darum, die bestmöglichen Entscheidungen in Bezug auf Menschen, Ressourcen und die Umwelt zu treffen. Ethische Entscheidungen vermindern Risiken, fördern positive Ergebnisse, erhöhen das Vertrauen, bestimmen den langfristigen Erfolg und bauen den guten Ruf (Reputation) auf. Führung ist absolut abhängig von ethischen Entscheidungen.

PMI-Mitglieder haben festgestellt, dass **Ehrlichkeit, Verantwortung, Respekt und Fairness** die Werte sind, die ethisches Verhalten für den Beruf des Projektmanagers vorantreiben. Der Ethik- und Berufsverhaltenskodex von PMI wendet diese Werte auf die reale Praxis des Projektmanagements an, bei der das beste Ergebnis das ethischste ist.

Alle PMI-Mitglieder, Volunteers (Ehrenamtliche), Zertifizierungsinhaber und Zertifizierungsbewerber müssen den Kodex einhalten.



<https://www.pmi.org/ethics>

Hier befindet sich das Video zu „Code of Ethics and Professional Conduct“ von Sunil Prashara, President & Chief Executive Officer of PMI (Project Management Institute).

Die angesprochenen Werte sind in dem Code of Ethics ausführlich dargelegt und sie werden nachfolgend kurz erläutert.

<https://www.pmi.org/about/ethics/code>

## Verantwortlichkeit:

Zu Verantwortlichkeit gehört das Verantwortungsbewusstsein für die von uns getroffenen bzw. versäumten Entscheidungen, die Handlungen, die wir ergreifen bzw. nicht ergreifen und die daraus resultierenden Konsequenzen.

## Respekt:

Respekt bezeichnet unsere Pflicht, uns selbst und andere sowie die uns anvertrauten Einsatzmittel mit Würde zu behandeln. Zu den uns anvertrauten Einsatzmitteln gehören Personal, Geldmittel, Ruf, Sicherheit für andere und natürliche Einsatzmittel bzw. Rohstoffe. Eine Atmosphäre des Respekts erzeugt Vertrauen, Zuversicht und herausragende Leistungen durch die Förderung eines Gemeinschaftssinns – einer Atmosphäre, in der unterschiedliche Perspektiven und Ansichten unterstützt und geschätzt werden.

## Fairness:

Fairness ist unsere Pflicht, bei Entscheidungsfindungen und Handlungen unvoreingenommen und objektiv vorzugehen. Unser Verhalten darf nicht von Eigennutz, Vorurteilen oder Bevorzugungen beeinflusst sein.

## Ehrlichkeit:

Ehrlichkeit ist unsere Pflicht, die Wahrheit zu verstehen und wahrheitsgetreu im Rahmen unserer Kommunikation und Verhaltensweisen zu handeln.

**Framework für ethische Entscheidungsfindung**  
Das Framework ein praktisches Hilfsmittel, das Sie zu ethischen Entscheidungen und zur Übernahme von ethischer Verantwortung anleitet. Es ist hilfreich, wenn Sie mit einem ethischen Dilemma konfrontiert sind. Nutzen das Tool auch, um kritisches Denken anzuregen.



Dieser Code bestätigt vier Werte als seine Grundlage



Link zum Download – in Deutsch <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

Neben dem Code of Ethics und dem Framework für ethische Entscheidungsfindung hat PMI eine Vielzahl von Tools und Trainings-Videos auf der Webseite eingestellt. <https://www.pmi.org/about/ethics/resources/toolkit>

# Ethische Aspekte im Projekt Management (Forts.)

Hier stellen wir einen Teil davon vor.

Das auf dem PMI-Kodex für Ethik und Verhalten im Beruf basierende **Ethik-Selbsteinschätzungs-Tool** ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt und soll dem Benutzer helfen, über sein eigenes ethisches Führungsverhalten und sein ethisches Handeln nachzudenken. Es sollte weder an PMI zurückgegeben noch als Instrument zur Bewertung des ethischen Verhaltens anderer verwendet werden.

Beispiel Frage 2: Ich stelle den Nutzen für die Gemeinschaft über meinen persönlichen Gewinn.

Beispiel Frage 30: Ich respektiere Ansichten, die sich von meinen eigenen unterscheiden.

Nachdem Sie 50 Fragen beantwortet haben, bewerten Sie die unter Anleitung die Ergebnisse und Sie sollten den Selbstverbesserungsprozess wie folgt planen:

- Legen Sie realistische Ziele fest, seien Sie weiterhin motiviert!
- Wählen Sie 1-3 Aktivitäten aus, an denen Sie gleichzeitig arbeiten wollen. Setzen Sie Prioritäten.
- Überprüfen Sie den Plan in regelmäßigen Abständen und bewerten Sie Ihre Fortschritte.

Für ein Team-orientiertes Ethik Assessment gibt es Fragen, die speziell auf das **Projektteam** ausgerichtet sind.

Beispiel Frage 18: Die Teammitglieder verhalten sich professionell, auch wenn dies nicht auf Gegenseitigkeit beruht.

Beispiel Frage 10: Ethische Bedenken werden im Team offen diskutiert, und es wird Zeit für die Entwicklung angemessener Lösungen aufgewendet.

Das Instrument kann nützlich sein, um von allen Teammitgliedern ein Feedback über die Gesundheit des Teams zu erhalten, das die Teamleistung und ethische Aspekte berücksichtigt.

Ein weiteres Tool ist das Konzept für die Durchführung eines Ethik Workshops.

<https://www.pmi.org/about/ethics/resources/workshop>

Dieser hochgradig interaktive Workshop wird vom Dozenten durch kurze Vorträge, moderierte Gruppendiskussionen und Gruppenübungen geleitet. Es werden einige typische Dilemma-Fallbeispiele skizziert, so dass sie in einem Peer-Workshop verwendet werden können, um die ethischen Konfliktsituationen zu erörtern.

Das letzte Instrument, das wir vorstellen, ist das Mobbing-Tool. Die Bewertung besteht aus zehn Fragen zu Verhaltensweisen, Arbeitsplatzkultur und Kontext der Arbeitssituation.

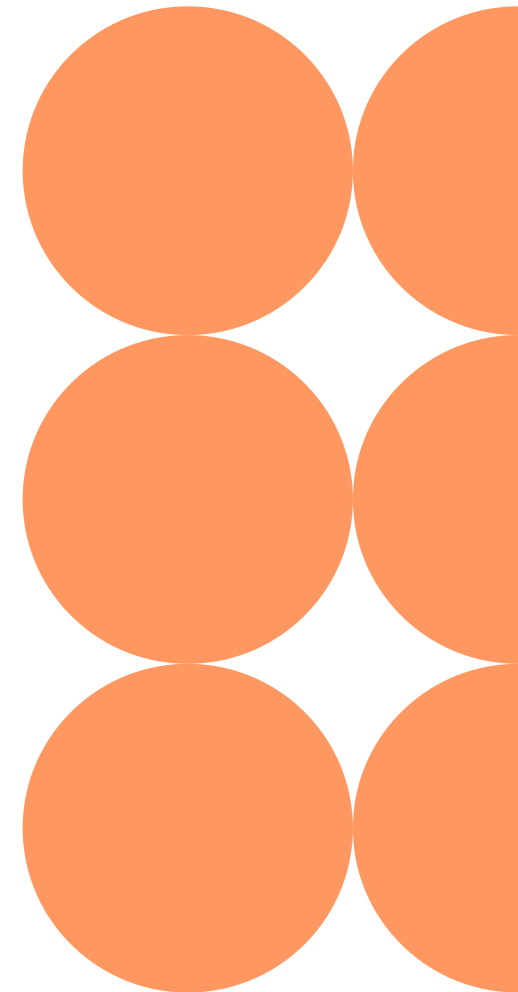
<https://www.pmi.org/about/ethics/resources/bully>

Mobbing wird definiert als „Wiederholte, gesundheitsschädigende Misshandlung, verbaler Missbrauch oder ein Verhalten, das bedrohlich, erniedrigend, einschüchternd oder Sabotage ist, die die Arbeit beeinträchtigt, oder eine Kombination aus diesen dreien“\*. Das Tool hilft Ihnen, Ihren Fall zu beurteilen, um den Grad des Mobbing zu ermitteln.

Schließlich werden Ihnen zahlreiche Artikel und Webinare angeboten, die zeigen, wie Sie mit Ihren Mobbing-Erfahrungen umgehen sollten.

\* *Übernommen aus den Webseiten von PMI.org Ethics, teilweise gekürzt und ins Deutsche übertragen.*

Autor:  
**Kurt Lehberger**



# Ethical Aspects in Project Management (English)

## „Ethical Aspects in Project Management“

Project managers can find themselves in situations that require making decisions that cause ethical conflicts or require a critically examination of ethical issues. We explore the questions of what are the ethical aspects of everyday work? What is responsible action and what methods and tools are available to support ethical decision-making?

This article introduces the tools that PMI provides.

Ethics is about making the best possible decisions concerning people, resources and the environment. Ethical choices diminish risk, advance positive results, increase trust, determine long term success and build reputations. Leadership is dependent on ethical choices.

PMI members have determined that **honesty, responsibility, respect and fairness** are the values that drive ethical conduct for the project management profession. PMI's Code of Ethics and Professional Conduct applies those values to the real-life practice of project management, where the best outcome is the most ethical one.

All PMI members, volunteers, certification holders and certification applicants must comply with the Code.



<https://www.pmi.org/ethics>

Here you will find the Video „Code of Ethics and Professional Conduct“ by Sunil Prashara, President & Chief Executive Officer of PMI (Project Management Institute).

The values addressed are set out in detail in the Code of Ethics and they are briefly explained below. <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

## Responsibility

Responsibility is our duty to take ownership for the decisions we make or fail to make, the actions we take or fail to take, and the consequences that result.

## Respect:

Respect is our duty to show a high regard for ourselves, others, and the resources entrusted to us. Resources entrusted to us may include people, money, reputation, the safety of others, and natural or environmental resources. An environment of respect engenders trust, confidence, and performance excellence by fostering mutual cooperation—an environment where diverse perspectives and views are encouraged and valued.

## Fairness:

Fairness is our duty to make decisions and act impartially and objectively. Our conduct must be free from competing self interest, prejudice, and favoritism.

## Honesty

Honesty is our duty to understand the truth and act in a truthful manner both in our communications and in our conduct.

## Ethical Decision-Making Framework

The framework is a practical resource to guide you toward ethical choices and accountability. It will be helpful if you are faced with an ethical dilemma. Use it to stimulate critical thinking.



Dieser Code bestätigt vier Werte als seine Grundlage



Link to download – in English <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

Besides the **Code of Ethics** and the **Ethical Decision-Making Framework**, PMI has a number of tools and training videos on the website. <https://www.pmi.org/about/ethics/resources/toolkit>

# Ethical Aspects in Project Management (cont'd)

Based on the PMI Code of Ethics and Professional Conduct, the **Ethics Self-Assessment tool** is intended for personal use and assist the user in thinking about his or her own ethics-related leadership and actions. It should not be returned to PMI, nor should it be used as a tool for evaluating the ethical behavior of others.

Example Question 2: I place community benefit over my personal gain.

Example Question 30: I am respectful of views different from mine.

After you have answered 50 questions, you assess the results and you should plan the self-improvement process:

- Establish realistic targets, continue to be motivated!
- Choose 1-3 activities to work on at a time. Focus, and establish priorities.
- Review the plan periodically and monitor your progress.

For a team-oriented ethics assessment, there are questions that are specifically designed for the **project team**.

Example Question 18: Team members conduct themselves in a professional manner, even when it is not reciprocated.

Example Question 10: Ethical concerns are openly discussed in the team, and time is devoted for developing appropriate solutions

The tool can be useful to get a feedback of all team members about the health of the team regarding team performance and ethical aspects.

Another tool is the concept for conducting an Ethic Workshop.

<https://www.pmi.org/about/ethics/resources/workshop>

This highly interactive workshop is conducted by the instructor through brief lecture, facilitated class discussion, group exercises, and group discussions.

There are some typical Dilemma Case Studies outlined, so that they can be used in a peer workshop to discuss the ethical conflict situations.

The last tool we present is the Bullying tool. The assessment consists of ten questions about behaviors, workplace culture, and context.

<https://www.pmi.org/about/ethics/resources/bully>

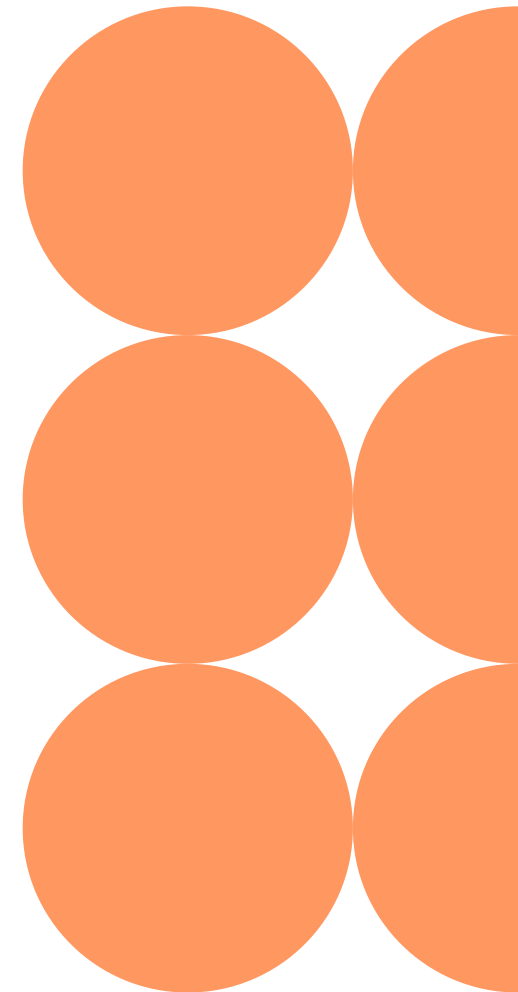
Bullying is defined as „Repeated, health-harming mistreatment, verbal abuse, or conduct which is threatening, humiliating, intimidating, or sabotage that interferes with work, or some combination of the three“

The tool helps you to assess your case in identifying the degree of bullying.

Finally you get offered helpful articles and webinars how you should cope with your bullying experiences.

*Taken from the PMI.org Ethics website*

Author:  
**Kurt Lehberger**



# Communities of Practice im PMI Germany Chapter

Als PMI Germany Chapter wollen wir Dinge voranbringen und wir wollen in Deutschland relevanter werden, gleichzeitig fachlich auf uns aufmerksam machen. Und wir wollen in Deutschland Themenführerschaft im Projektmanagement erlangen.

Fachgruppen – zur Abgrenzung zu anderen Vereinen und Verbänden nennen wir diese Communities of Practice (CoP, deutsch Praxisgruppen) –, die mit der Fusionierung zum PMI Germany Chapter eingeführt werden, sollen zum einen die Relevanz in der Projektmanagement-Community stärken, zum anderen aber auch unseren Mitgliedern quer durch ganz Deutschland den fachlichen Austausch und Diskurs ermöglichen, um Themen inhaltlich in der deutschen PM-Community aufzubereiten und zu platzieren.

Themen können von PMI vorgegebene sein, wie z.B. Digitale Disruption. Aber auch andere selbst eingebrachte Themen wie Social Responsibility oder branchenspezifische Themen, wie z.B. Projektmanagement in Pharma and Biotech, können von solchen CoPs inhaltlich aufbereitet und platziert werden – letzteres hätte auch positiven Einfluss auf mögliche Partnerschaften.

Die Communities of Practice – ein einfacher Weg zu spezifischem PM-Wissen, um Ihnen einen Weg zu spezifischen Fragestellungen zum Projektmanagement Ihrer Branche zu ermöglichen. Die CoPs fördern erstmals den überregionalen Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Mitgliedern aus dem Norden, Osten, aus der Mitte, dem Westen und dem Süden Deutschlands. Zudem bieten Fachgruppen länderübergreifende Diskussionen zwischen Experten und deren Fragestellungen. Gemeinsam teilen die aktiven Mitglieder Wissen, diskutieren Herausforderungen in Bezug auf den Kontext und finden Lösungsansätze.

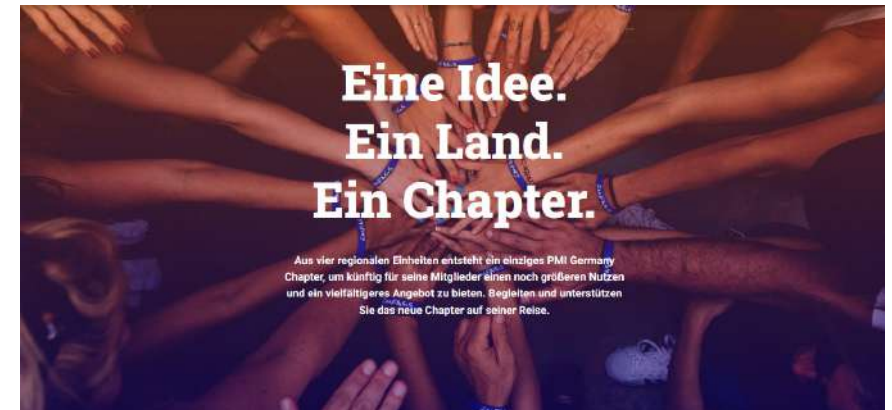
Ihr Nutzen: Einfacherer, offener Zugriff zu Tools, Vorlagen und dem, was Sie wahrscheinlich am meisten interessiert: Wissen darüber, wie Sie Ihre Projekte in Ihrem ganz speziellen Branchenfokus meistern können. Ob in Wikis, Webinars, Diskussionsforen oder Blogs präsentiert sowie ausgetauscht, Sie können in diesen Fachgruppen selbst Wissen austauschen und Ihren Beitrag zur Verbreitung unserer Profession leisten.

Interesse geweckt? Melden Sie sich

- als Mitglied eines Chapters zum Mitmachen, um eine neue CoP zu gründen und zu leiten, oder für eine aktive Mitarbeit innerhalb einer (bestehenden) CoP
- oder einfach bei Interesse als Follower in den nächsten Tagen auf <https://onegermanchapter.de>

Oder orientieren Sie sich auf den Seiten der jetzt bereits vor der Verschmelzung zum Germany Chapter gestarteten fünf CoPs Digitalisierung, Disciplined Agile, PMO, Projektmanagement in Pharma und Biotech oder Risikomanagement auf <https://onegermanchapter.de>.

Autor:  
**Jörg Glunde**, PMP, PMI-ACP  
 Präsident des PMI Southern Germany Chapter e.V.  
 Vorstandsmitglied im PMI Germany Chapter e.V.



Die aktuell gestarteten CoPs des PMI Germany Chapter im Überblick:

Community of Practice (CoP)	Head of CoP, Backup
Risikomanagement	Thomas Wuttke, Ralf Braune
Digitalisierung	Mirko Blüming, N.N.
Disciplined Agile	Frank Tassone, N.N.
PMO	Annett Schlotte, N.N.
Projektmanagement in Pharma und Biotech	Dr. Sandra Gohrbandt, N.N.



## The 99 day Framework - Innovation Management in the times of disruptive technologies

### Professional Development Workshop - 29.05.2020 - Online Webinar

PMI Southern Germany Chapter is pleased to offer its third Professional Development Workshop for chapter members and non-chapter participants as a free online webinar.

The online workshop provides you an opportunity to earn 4 PDUs for recertification.

The workshop is brought to you in co-operation with OneLife GMBH

#### What Benefits you can expect from this workshop?

- Interactive: Bigger picture of emerging technologies and their disruptive impact on your work
- Hands-on: Strategic planning under massive uncertainty
- Relevant: Innovation Management vs Innovation Leadership
- Practical: Shift from Having Goals to Serving Purpose

#### Location:

Date: May 29 2020,  
13:00 - 17:00h  
Place: Online

#### Agenda

- 13:00-13:30
- Welcome, Objectives, Agenda, Way of Working (Breakout Sessions)
  - Quick Round Table: Get to know each other, 15sec intro p. Person
- 13:30-14:00
- Impulse: Emerging Technologies change the Game, what is next?
  - Innovation IN ACTION: Breakout groups, Upside Down Challenge
  - Debriefing on results
- 14:00-15:00
- Innovation IN ACTION: Breakout groups, Develop the Case
  - DEBATE: Elements of Stakeholder Management in Innovation Projects
  - DISCUSS: all together discuss the take-aways / result: Pros and Cons
- 5 min break
- 15:05-15:25
- Impulse: Innovation Management vs Innovation Leadership
- 15:25-16:00
- IN ACTION: Purpose as a Tool
  - Alliances
  - Strategic Partnerships
- 16:00-16:45
- PRESENTATION: Expertise is a Skill of Pattern Recognition
  - Reflection and Summary: Future Skills to Develop
- 16:45-17:00
- Q&A and Closing

#### Booking

Step 1: For reserving your place, please first login (if you are already a registered user of the SGC website) - or register once before login: <https://pmi-sgc.de/registrieren>

Step 2: Secure your place by booking the event: <https://pmi-sgc.de/events/eventkalender/588>

For questions, please write to the organizer Atika Saigal, Project Manager, Professional Development Workshops:

E-Mail: [atika.saigal@pmi-sgc.de](mailto:atika.saigal@pmi-sgc.de)

Autor  
**Atika Saigal**, PMP

#### Speaker:



#### Christoph Burkhardt

CEO: OneLife GMBH  
The German born cognitive psychologist and economist lives between San Francisco, Cologne and Shanghai.

Christoph is a sought-after keynote speaker who knows how to engage and motivate an audience. His think tank TinyBox provides companies like Deutsche Bank, Intel, SAP, BMW or Merck with the tools and systems for technology-inspired use cases and an approach to cultural transformation that forms the basis of innovation-driven growth. He has helped clients around the globe, from India and China to every corner of Europe.

In his most recent book "Don't be a Robot" he uncovers seven survival strategies which will be crucial for businesses to respond to the massive AI paradigm shift approaching so many industries. Currently he is a CEO with a Digital Healthtech company (Onelife GMBH), a spin-off of one of Europe's fastest growing companies in the industry. He is now establishing OneLife as a digital global brand and innovation leader making use of all the paradigm shifts, he has been advising clients on over the past decade.

# Projektsimulation mit SimulTrain

Online PD-Workshop - 19.06.2020

Das PMI Frankfurt Chapter präsentiert:

PD Workshop online am 19.06.2020:  
Projektsimulation mit SimulTrain

Simulation eines Reorganisationsprojektes in einem Tagesworkshop, Einführung in das Programm und Kennenlernen der Teilnehmer am Abend vorher.  
Durchführung und Coaching: Dr.-Ing. Ralf Braune  
Der Workshop ist auf maximal 12 Teilnehmer begrenzt. 8 PDU's (4 Leadership, 3 Technical PM, 1 Strategic PM).

Mehr Details zum Workshop, zur [Anmeldung](#) und zu der Kursgebühr erfolgt [demnächst](#) auf der Homepage von PMIFC.

Dr. Ralf Braune hat über 30 Jahre Erfahrung im Projektgeschäft. Mit besonderem Interesse zum Erfahrungsaustausch und dem „Life Long Learning“ ist er seit 1998 als Berater und Trainer für Projektmanagement selbstständig tätig, seit 2003 PMP® zertifiziert. Er lehrt an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) „Internationales Projekt- und Claimmanagement“ im Master-Studiengang Wirtschafts-Ingenieurwesen. Im PMI engagiert er sich seit 2015 als Volunteer in verschiedenen Rollen und ist momentan als „Liaison European Chapter Collaboration“ aktiv.

Organisator:  
**Matthias Koll**  
VP Education, PMIFC

Referent:



**Dr. Ralf Braune**  
hat über 30 Jahre Erfahrung im Projektgeschäft. Mit besonderem Interesse zum Erfahrungsaustausch und dem „Life Long Learning“ ist er seit 1998 als Berater und Trainer für Projektmanagement selbstständig tätig, seit 2003 PMP® zertifiziert. Er lehrt an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) „Internationales Projekt- und Claimmanagement“ im Master-Studiengang Wirtschafts-Ingenieurwesen. Im PMI engagiert er sich seit 2015 als Volunteer in verschiedenen Rollen und ist momentan als „Liaison European Chapter Collaboration“ aktiv.

# MimikResonanz Basistraining

Online PD-Workshop - am 1. und 2. Juli 2020

Das PMI Frankfurt Chapter präsentiert:

PD Workshop online am 01. und 02. Juli 2020:  
MimikResonanz Basistraining

Die Gefühle unserer Gesprächspartner richtig zu erkennen und angemessen damit umzugehen ist die Schlüsselfähigkeit für beruflichen Erfolg und auch für den Zusammenhalt in Teams; das vermittelt der Workshop in 3 Sequenzen, durchgeführt online an 1 ½ Tagen (2. Tag nur vormittags).

Eine kurze Einführung mit Kennenlernen der Teilnehmer und Test der Kommunikation findet am Abend vorher statt.

Durchführung und Coaching: Melanie Swirzina  
Der Workshop ist auf maximal 12 Teilnehmer begrenzt. 9 PDU's (6 Leadership, 2 Technical, 1 Strategic).

Mehr Details zum Workshop, zur [Anmeldung](#) und zu der Kursgebühr erfolgt [demnächst](#) auf der Homepage von PMIFC.

Organisator:  
**Matthias Koll**  
VP Education, PMIFC

Referentin:



**Melanie Swirzina**  
ist Diplom Kauffrau, Schwerpunkt Marketing und Psychologie. Nach langjähriger Tätigkeit in verschiedenen Funktionen bei international führenden IT Unternehmen und als Dozentin an Instituten und Akademien ist sie seit 2003 selbstständiger Trainer und Coach mit nationalen und internationalen Trainingsprojekten, u.a auch für Verhandlungstechniken.

## Dritter Durchlauf der PMI German Chapters Study Group

Nach erfolgreicher Durchführung der letzten zwei Saisons der Zertifizierungs-Vorbereitungs-Video-Konferenzen gehen wir in die 3. Runde!



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

Woche	Datum	Thema
1	13.08.2020	Framework + Application Process
2	20.08.2020	Integration
3	27.08.2020	Scope
4	03.09.2020	Time
5	10.09.2020	Cost
6	17.09.2020	Quality
7	24.09.2020	Ressource
8	01.10.2020	Communication
9	08.10.2020	Risk
10	15.10.2020	Procurement + Prof. Responsibility
11	22.10.2020	Stakeholder + Tipps
12	29.10.2020	Agile Practice Guide

Ab Mitte August stehen wieder zwölf Termine für die Study Group der PMI German Chapters bereit. Bei Interesse und/oder weiteren Fragen, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf unter [lerngruppe@pmi-german-chapters.de](mailto: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.

## 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](mailto: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.

# Projektleitertreffen Hannover #MeetAtHome

Die Local Group Hannover des PMI Frankfurt Chapter lädt zu jeweils einstündigen Webinaren zu aktuellen Themen.

Bitte folgen Sie dem Link zur Veranstaltungsbeschreibung und melden Sie sich rechtzeitig an.

## Projektleitertreffen Hannover #MeetAtHome

Topic	Datum	Veranstalter Referent	Link zur Beschreibung und zur Anmeldung	Zeiten
Unglaubliche Wahrheiten über Entscheidungen in der Unsicherheit	19.05.2020	Andre Fuchs	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/713">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/713</a>	18:30
Agile Führung	28.05.2020	Marc Dürr	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/714">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/714</a>	17:00
Veränderung starten - mit Dir!	02.06.2020	Solveig Steinmeier	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/715">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/715</a>	17:00
Wie sieht die Welt nach Corona aus?	11.06.2020	Andre Fuchs	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/716">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/716</a>	17:00
Agiles Change Management	18.06.2020	Marc Dürr	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/717">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/717</a>	18:30
Welche Praktiken aus der Corona-Zeit bleiben?	23.06.2020	Marco Jacob	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/720">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/720</a>	17:00
Geschäftsmodell: Wer bin ich - und wenn ja wie viele?	02.07.2020	Andre Fuchs	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/718">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/718</a>	17:00
Happiness Exercises für die Krise	07.07.2020	Marc Dürr	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/721">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/721</a>	17:00

## Weitere Veranstaltungen

Topic	Datum	Veranstalter Referent	Link zur Beschreibung und zur Anmeldung	Zeiten
PMIFC Virtual Chapter Meeting May 2020 1. SAP Business Agility 2. People centered transformation	25.05.2020	Malte Kumlehn Dirk Thater	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/706">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/706</a>	17:50- 20:30
PMIFC Agile Evening @ Home in June	03.06.2020	Torsten J. Koerting	<a href="https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/722">https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/722</a>	19:00- 20:30

# Dinner Meeting in Hamburg und Neues zum Aufbau der Region

Im Januar (17.1.) haben wir, die Volunteers der Region Nord im Frankfurt Chapter, uns zum Dinner in Hamburg getroffen. Wir konnten im Mövenpick Restaurant einen großen Raum für uns allein in Anspruch nehmen, so dass wir uns während des Dinners intensiv austauschen konnten. Ein gegebener Anlass war das Jubiläum - 50 Jahre PMI und 1 Jahr erfolgreicher Aufbau der Region Nord. Im Januar 2019 trafen wir uns zum ersten Mal, um den Stammtisch Hamburg zu organisieren. Kurz danach folgten dann die Gründung des Stammtisches in Braunschweig/Wolfsburg. Während des Dinner Meetings, in der sehr angenehmen Atmosphäre und mit einem ausgezeichneten Menü, hatten wir Zeit und Muße uns näher kennenzulernen und Informationen über das Chapterleben auszutauschen. Die meisten der Teilnehmer sind nun schon über ein Jahr im Norden aktiv. In 2019 und bis Mai 2020 wurden zahlreiche Stammtische und Projektleitertreffen in Hamburg, Hannover und Braunschweig durchgeführt. Dazu kamen zwei erfolgreiche PD Workshops in Hamburg und Hannover in 2019. Thomas Kopsch in Hamburg und Marco Jacob in Hannover sind schon über 18 bzw. über 10 Jahre in der Region Nord aktiv als Volunteers tätig.

Norddeutschland ist seit vielen Jahren Teil des PMI Frankfurt Chapters. Im Zuge der Gründung des PMI Germany Chapter werden wir die norddeutschen Mitglieder und Volunteers in unser gemeinsames Chapter für Deutschland integrieren. Das bedeutet aber auch, dass die Volunteers sich innerhalb des neuen Chapters organisieren sollen. Wir haben bereits die Local Group Hannover, Local Group Braunschweig/Wolfsburg und die Local Group Hamburg. Die Local Group Bremen soll demnächst aufgebaut werden.



Teilnehmer des Dinner Meetings in Hamburg: von links nach rechts: Burcu Senguenes, Bremen, Marco Jakob, Hannover, Jan Peters, Braunschweig/Wolfsburg, Kurt Lehberger VP Branches Frankfurt, Bernd Volkmer, Hamburg, Jörg Vanhoefer, Hamburg, Thomas Kopsch, Hamburg, Klaus Grothaus, Braunschweig/Wolfsburg, Annika Kruszona, Hamburg, Heiko Stoldt, Hamburg, Andreas Iwohn, Braunschweig/Wolfsburg, Dr. Arne Bolz, Hamburg. Andre Fuchs, Braunschweig/Wolfsburg, Hannover konnte leider nicht teilnehmen.

Seit einigen Monaten diskutieren wir die mögliche neue Organisation für die nördliche Region. Die Volunteers haben sich bereits mit den Rollen und Verantwortlichkeiten vertraut gemacht und wir haben bereits die meisten Rollen besetzen können. Wir werden die Positionen/Rollen Heads of Events, Heads of Communication und die Local Group Leaders besetzen können. In den meisten Fällen haben sich für die Positionen zwei Personen gemeldet, so dass wir abgesichert sind, sodass die anstehenden Aufgaben, in erster Linie Veranstaltungen wie Stammtische, Projektleitertreffen zu organisieren, durchgeführt werden können. Eine zentrale Rolle spielt der Vice President Region North. Diese Person wird von allen PMI Germany Chapter Mitgliedern im Rahmen der Vorstandswahlen gewählt werden und wird die Anliegen und Interessen des Nordens im Gesamtvorstand des PMI German Chapter vertreten. Die Wahlen können erst nach der Verschmelzung der derzeitigen Chapter Berlin/Brandenburg, Süddeutschland und Frankfurt stattfinden. Wegen Corona wissen wir nicht, wann wir die Mitgliederversammlungen in den Chapters durchführen können. Die Mitgliederversammlungen sind mit physischer Anwesenheit der Mitglieder unter Anwesenheit eines Notars durchzuführen. Hier müssen wir uns noch etwas gedulden.

Ein nächster Schritt ist der Aufbau des Stammtisches in Bremen.

Wer sich gerne in Bremen engagieren möchte, kann uns jetzt schon kontaktieren. Wir würden uns sehr darüber freuen. Die ersten Stammtische werden sehr wahrscheinlich virtuell abgehalten – bis wir wieder die Gelegenheit haben, uns auch persönlich und physisch zu treffen.

Autor:

**Kurt Lehberger**

VP Branches, PMI Frankfurt Chapter

Email: [vpbranches@pmi-frankfurt.de](mailto:vpbranches@pmi-frankfurt.de)

# Stammtisch-Darmstadt

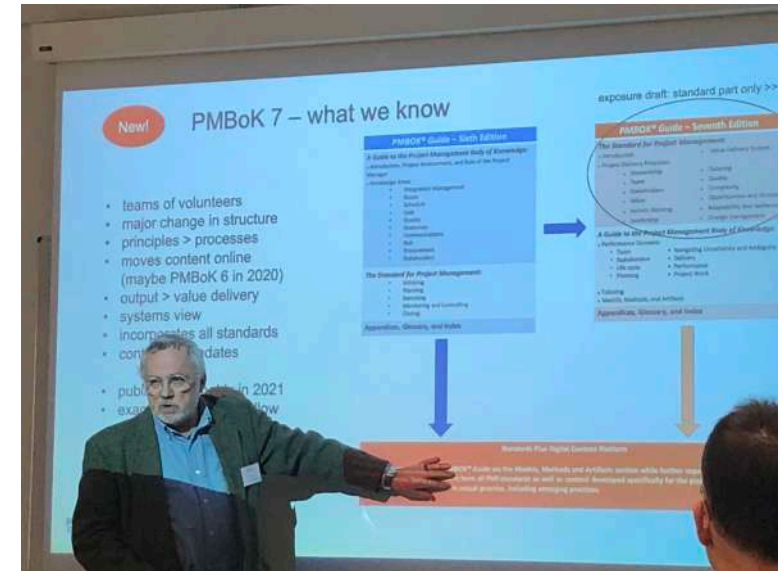
Darmstadt 12.03.2020

We had a fascinating Inaugural Stammtisch-Darmstadt on 12.03.2020, thanks for your registration and participation. I personally like to thank great speaker Mr. Thomas Walenta to embrace his lecture on PMI future and on Inspirational Leadership. Special thanks to team of volunteers and PMI-FC board to make this event possible. Big thanks to the energetic attendees for asking lot of questions and suggestions on the topics for next Stammtisch. We heard and acknowledge; how important it is to have Darmstadt Stammtisch regularly. Currently it is very important for us to come out of COVID-19 pandemic situation with even more energy and enthusiasm. Stay tune for announcement of our next Darmstadt Stammtisch where we all can meet again in person. This will mostly happen after 3-4 months from now. Meanwhile we can get benefited by other PMIFC events, which will be now be conducted virtually. For events registration

<https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapter-events/#year=2020&month=5&day=1&view=month>

As promised, Darmstadt Stammtisch presentation are uploaded (for members-only) on our PMIFC website. You have to login first as a PMIFC member, then you can go with this link directly to the Download of the Darmstadt Stammtisch <https://www.pmi-frankfurt.de/members-only/category/26-stammtisch-darmstadt>

Stay healthy!



Thomas Walenta, PMP, PgMP

Author and Organizer of the Stammtisch Darmstadt:

**Dr. Prasad Shetti**, PMP  
VP Marketing & Public Relations  
PMI Frankfurt Chapter

# Erstes Virtuelles Frankfurt Chapter Meeting 2020

Virtuell - 30.03.2020

Vielleicht lag es ja am leicht provokativen Titel

„Projektmanagement ist so standardisiert, dass es nur ein stringentes Tool zum Erfolg braucht!... oder braucht es doch mehr?“

oder „nur“ daran, dass wir in der derzeitigen Corona-Situation genau das richtige Thema parat hatten – anders lassen sich die 152 Registrierungen für das erste virtuelle PMI Frankfurt Chapter Meeting kaum erklären.

Ursprünglich natürlich als Präsenzveranstaltung geplant war aber in der Vorbereitung nach kurzer Rücksprache mit dem Referenten Christian Müller – seines Zeichens Chief Customer Success Officer bei der Pokeshot GmbH – klar, dass sowohl Thematik als auch Technik 100% spot-on waren. Fun Facts – wir im Frankfurt und zukünftig auch im Germany Chapter nutzen MS-Teams für unsere Vorstandsarbeit und die Veranstaltung selbst wurde mittels MS-Teams durchgeführt.

Nach dem gewohnten kurzen Überblick über News aus dem Chapter bzw. deutschlandweite PMI-Aktivitäten ging es dann auch schon zügig los mit der oben genannten Frage, von der Christian dann auf einige Herausforderungen speziell von Projektarbeit in der heutigen Arbeitsumgebung überleitete – Informationsflut, Rückgang von Routinearbeit, Dokumentenchaos. Die Antwort darauf liegt laut Müller in der Bereitstellung eines Digital Workplace, in der vernetztes Arbeiten basierend auf Teamwork, gegenseitiger Hilfe, Teilen & Transparenz ermöglicht wird. Statt „Only Arguing“ sollte „Make Me Better“ das Leitmotiv sein:



<https://www.linkedin.com/pulse/how-make-me-better-culture-share-social-workplace-learning-müller/>

Doch wie geht's? Das konnte Christian anschließend eindrucksvoll anhand einer MS-Teams Instanz interaktiv zeigen. Für Teams-Einsteiger oder Benutzer, die schnell mit Teams erste Ergebnisse erzielen wollen, hat Pokeshot „Mr. Smart“ im Angebot, der bei der Einrichtung essentieller Teams-Elemente hilft.



<https://pokeshot.com/smartertour/>

Netterweise können Mitglieder der PMI Chapter in Deutschland bis zum 30. Juni 2020 diesen Helfer kostenlos nutzen. Bitte senden Sie dazu eine Mail mit Ihrem Namen und PMI-Mitgliedsnummer and [info@pmi-frankfurt.de](mailto:info@pmi-frankfurt.de)

Mitglieder des PMI Frankfurt Chapters können wie immer die Präsentation im Members-Only Bereich unserer Webseite <https://www.pmi-frankfurt.de/> herunterladen.

Autor:  
**Dr. Andreas Berning**, PMP

# RESSOURCE MANAGEMENT AS A SERVICE

- Cloud-basierte Ressourcenplanung
- Wissen um die Skills der Mitarbeiter
- Einsicht in Risikoinformationen per Mausklick



Can Do GmbH

Implerstraße 26  
81371 München

Tel. 089 / 51265-100  
cando@can-do.de  
www.can-do.de

**cando**

Projekte und Personal strategisch auf die Unternehmensziele ausrichten und planen.



# Beschleunigt COVID-19 die Digitalisierung?

Ich arbeite als externer Projektmanager und Berater in Informationssicherheits- und IT Infrastrukturprojekten, und vor COVID 19 drang eigentlich jeder Auftraggeber auf, sagen wir zu mindestens 90%, auf vor Ort Präsenz.

Dies ging nun nicht mehr. Wie ging mein bestehender Auftraggeber damit um, und wie ist es mit Neuanfragen? Wie sind die Indikationen in Bezug auf die NACH COVID 19 Zeit? Wird man wieder zum „Leben aus dem Koffer“ zurückkehren, oder sich doch vermehrt auf die mehrheitlich positiven Erfahrungen aus der Krise besinnen?

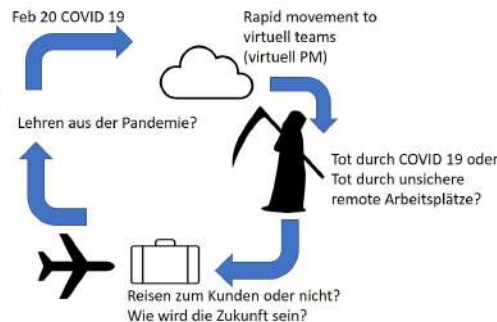
## Erfahrungen aus dem aktuellen Projekt:

Der Auftraggeber hatte wenig Erfahrung mit remote Arbeit, jedoch gab es sehr schnell ausreichend GoToMeeting Lizenzen, welche auch erfolgreich genutzt wurden. Teilweise gab es auch so gut wie keinen Unterschied zu einem Meeting mit 25 Personen in einem Konferenzzimmer.

Negativ wirkte sich allerdings die Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus, welche nur indirekt betroffen wären oder für unser Projekt Abhängigkeiten darstellten, da der kleine Dienstweg am Kaffeeautomaten, in der Raucherecke oder einfach am Flur wegfiel. Hier wird gerade ein etwas anderer „Daily Standup“ angedacht. Auch verzögern sich Entscheidungen dadurch enorm.

Sehr gut entwickelte sich die Zusammenarbeit mit dem internen Projektmanager, den ich beraten sollte. Denn störende Faktoren, wie alle 10 Minuten kommt ein Kollege herein und fordert sofortige Auskünfte, fallen weg. Man kann ich völliger Ruhe den Planungsarbeiten etc. nachgehen und liefert am Ende auch bessere Ergebnisse, da man nicht ständig im Denkfluss gestört wird. Denn auch dieser Kunde bot den Mitarbeitern keine „Think Tanks“ an – remote war nicht gerne gesehen, daher fallen nun „Denkarbeiten“ deutlich leichter, denn die störenden Einflüsse sind weggefallen.

Man sollte hoffen hier wird für die NACH Corona Zeit ein positives Zeichen gesetzt und man fällt nicht in die alten Muster, „nur ein vor Ort überwachter Mitarbeiter, ist ein guter Mitarbeiter“ zurück. Mit potentiellen Zulieferern (Hauptprojekt wäre ein Outsourcingprojekt), funktionierte die virtuelle Zusammenarbeit im Übrigen sehr gut. Hier merkt man den Vorteil, wenn bereits vor der Krise entsprechend Erfahrung gesammelt wurde und nicht mittels ad-hoc Maßnahmen „Learning by doing“ stattfand. Zu den Neuanfragen – natürlich ist gerade der Informationssicherheitsbereich durch die vermehrte virtuelle Arbeitswelt nun besonderen Gefahren ausgesetzt und die Unternehmen erkennen Hand-



lungsbedarf. Leider wenden sich diese immer noch zu 95% an Agenturen und diese scheinen noch weniger Interesse an remote Subcontractoren zu haben, denn die eigentlichen Auftraggeber.

Wie sich dies darstellt? Seit ungefähr 2 Wochen kommen wieder Anfragen per E-Mail herein. Auch welche die ähnlich meinem aktuellen Auftrag sind, am Anfang stand noch remote, jetzt eigentlich als hätte es die Krise nicht gegeben „100% vor Ort“ und sei es in noch so „abgelegener Gegend“. Das Beste war ein Agenturaufruf, man sprach über den

potenziellen Auftrag, und zwar noch vor den Lockerungen, dann fragte ich wo der Kunde denn sei, und wie man sich das vorstelle, da hieß es 100% vor Ort im Rhein Main Gebiet. Ich fragte den guten Mann, ob ihm etwas aufgefallen sei, bei mir noch erschwerend durch die geschlossenen Grenzen (ich sitze in Innsbruck, 1,5 Stunden von München entfernt, aber eben hinter der Grenze Tirol/AT und Bayern/DE). Der gute Mann war sprachlos, und meinte bei ihm steht vor Ort, er müsse nachfragen, und war natürlich nie wieder gehört. Ich befürchte der Mann hatte den Kunden nie gesprochen, denn bei großen Agenturen spricht ein Junior mit mir und der Senior (Key Accounter) mit dem Kunden. Was am Ende bei mir ankommt bzw. an Rückfragen beim Kunden, darf dem Wahrheitsgehalt nach stark bezweifelt werden.

Ich sehe es auch bei meinem aktuellen Kunden. Dieser konnte selbstständig Google bedienen, fand meinen Blogbeitrag auf United Interim, welcher genau sein Problem beschrieb, googelte meinen Namen, fand meine Webseite und rief mich an. Leider ist dies die Ausnahme. Aber nachdem es in einem solchen Projekt viele Abhängigkeiten gibt, da man eigentlich das gesamte Unternehmen, samt Töchter anfasst, benötigt der Kunde viel Beratung, wie man was angehen könnte, wo es externer Unterstützung bedarf usw. Agenturen die Gestern Programmierer verkauft hatten, können das gar nicht leiden. Auch hier sind es gewachsene Strukturen aus einer Zeit, als es noch kein Google gab und man sich der Providerdatenbanken bedient hatte, heute ginge dies deutlich besser und schneller, wenn man sich selbst des Internets bedienen würde. Und dank GoToMeeting, WebEx & Co. kann man auch den Selektionsprozess rasch virtuell anstoßen, schließlich kann man sich sogar sehen. Ggf. auch bei Arbeitsproben virtuell zusehen, ich brauche hier nicht 5 verschiedene potenzielle Bieter (samt deren Team von 2-5 Mann) oder Berater persönlich vor Ort, vielleicht über 500 km für ein 30 bis 60 Minuten Meeting „karren“.

Und Klimaschonend wäre dies auch noch! Wird man diesen Effekt aus der Krise mitnehmen? Oder rasch wieder in alte Muster zurückfallen? Ich kann es nicht sagen, ein Mix wäre vermutlich das Beste, denn hin und wieder ist ein Gespräch im wirklichen Leben schon gut, aber nicht 4 x die Woche, vielleicht alle 2-4 Wochen.

Wie werden sich die Unternehmen neu aufstellen, also meine potenziellen Auftraggeber? Wird man die Produktivität wieder mittels Großraumbüro auf 30% des wirklichen Potentials herunterfahren? Wird man wieder ein Team von Berlin nach München abstellen (vor Ort Präsenz) und eines aus München nach Bremen senden?

Wird man in vernünftige digitale Infrastrukturen investieren? Wenn ja, wird man auch in genügend Informationssicherheit investieren? In meinem letzten Statusreport schrieb ich man sollte jetzt CERT Services (Forensikeinsatz) a la IBM X-Force IRIS (nur als Beispiel, da sehr bekannt, ich forciere hiermit die IBM ausdrücklich NICHT) als Paket präventiv ordern? Das wäre die Schutzkleidung für die Pandemie. Ja es gibt auch virtuelle Pandemien, man hatte es eigentlich anhand von z.B. not Petya gesehen, aber hat man daraus gelernt? Wird man aus dieser real fassbaren Pandemie lernen? Ich meine damit den Lerneffekt des präventiv handeln anstatt Panik und Hysterie und Angstmache im Krisenfall. Vielleicht es wäre zu wünschen, auch dem Klima zuliebe. Der „remote PM“ hätte doch auch etwas. Jetzt wäre die geeignete Zeit auch das Management virtueller Teams zu verfeinern, nachdem es ad-hoc eingeführt werden musste, nicht zurück zu 4 Stunden täglich auf der Autobahn für Angestellte und Dauerkoffer für die Berater. **Just my 2 Cents.**

**Jutta Zilian**, CISA, CISM, CGEIT  
Chapter Information Security Officer (CISO) des PMI Southern Germany Chapter e.V.

# Compliance und Philosophie: über die Ethik von Regeln

## Was ist "Compliance"?

Das Thema „Compliance“ steht auf der Agenda der Unternehmen ganz weit oben – gerade der großen Unternehmen. Was nicht heißt, dass die Umsetzung dieses Themas immer funktionieren würde.

Unter „Compliance“ versteht man die unternehmensinterne Festschreibung von Regeln, die den ethischen Standard eines Unternehmens festlegen und vor allem Mechanismen hervorbringen soll, Regel- und Gesetzesverstöße zu erkennen und zu ahnden. Dies gilt insbesondere für Bereiche wie Umweltschutz, Markenrechte oder Arbeitnehmerrechte. Gerade aufgrund dieser engen Anbindung an die staatlichen Gesetze und die Rechtsprechung liegt das Compliance-Management zu einem großen Teil in Händen von Juristen.

## Die Rolle der Philosophie

In seinem Kern ist das Compliance-Management eine juristische Aufgabe; dennoch ist sie nicht nur juristisch, sondern auch philosophisch. Dies wird deutlich durch einen Blick auf die Rechtswissenschaft selbst bzw. auf die Gesetzgebung. Die Erstellung von Gesetzen ist die Anwendung eines bestimmten Wertekanon auf das konkrete Leben und nimmt Maßnahmen ins Auge, wenn gegen diesen Wertekanon verstoßen wird. Dieser Wertekanon wird in der Gesetzgebung nicht geschaffen, sondern er wird übernommen, und er wird ganz wesentlich von der Philosophie übernommen.

Es ist nicht die Rechtswissenschaft selbst oder die Gesetzgebung, die besagt, dass es moralisch schlecht ist, das Nachbarhaus abzubrennen oder einen Menschen auszurauben.

Diese moralische Wertung entsteht durch das faktische Leben und durch die ethische Reflexion des faktischen Lebens in der Philosophie. Die Philosophie trägt durch ihre Arbeit zur Entwicklung und Stärkung einzelner Werte bei: sie definiert und analysiert Werte und macht sie dadurch greifbar. Die Gesetzgebung und die darauf aufbauende Rechtsprechung greifen auf diesen Wertekanon zurück bzw. auf die philosophische Reflexion der Werte, und regeln die Maßnahmen, die sich aus den Verstößen ergeben.

Ähnlich wie die Rechtswissenschaft selbst bzw. die Gesetzgebung ist auch das Compliance-Management auf die Philosophie angewiesen, wenn sie effektiv und nachhaltig sein soll. Dies gilt auf zwei verschiedene Fragen hin.

## 1. Welcher Wert verbirgt sich hinter dem Gesetz?

Ein Compliance-Management ist blind, wenn es Werte durchsetzen will, die es gar nicht kennt. Compliance bedeutet nicht nur, legalistisch den Buchstaben des Gesetzes zu erfüllen. Ein solches Vorgehen scheitert bei der nächsten Maßnahme, die zwar irgendwie legal ist, aber trotzdem in der Öffentlichkeit als unmoralisch und verwerflich gilt. Ein solcher Konflikt entsteht, wenn nur das Gesetz, aber nicht der Wert beachtet wird, der hinter dem Gesetz steht und den das Gesetz nicht definiert, sondern durchsetzen will.

Die Philosophie definiert die einzelnen Werte und macht sie greifbar für den analytischen Umgang. Welcher Wert steckt dahinter, dass Korruption verboten ist? Wann sind Tierversuche ethisch zu rechtfertigen und wann nicht? Warum ist Produktpiraterie moralisch schlecht?

## 2. Welche Werte sind da?

Neben der philosophischen Bewertung, welche ethischen Werte sich eigentlich hinter dem Buchstaben des Gesetzes verbergen, kommt ein weiterer, wichtiger Aspekt philosophischer Arbeit im Compliance-Management hinzu: die ethische Analyse der Ist-Situation: welche Werte werden eigentlich im Unternehmen gelebt und welche Maßnahmen braucht es, korrigierend in den Wertekanon des Unternehmens einzugreifen?

Die Analyse der Ist-Situation darf sich nicht auf die bloße Frage der Legalität eines bestimmten unternehmerischen Handelns beschränken. Auch hier gilt es, dass viele Dinge als unethisch und unmoralisch gelten, obwohl sie gesetzlich erlaubt sind. So mögen etwa die kürzlich an das Licht der Öffentlichkeit geratenen Tierversuche der Automobilhersteller legal sein, dennoch ist das Echo in der Öffentlichkeit verheerend und der Ruf der betroffenen Unternehmen in erheblichem Ausmaß ruiniert.

Der Unterschied zwischen dem Buchstaben und dem Geist eines Gesetzes ist nicht nur zu beachten, wenn es um eine effektive Analyse des Gesetzes selbst geht, sondern auch in der Analyse des Unternehmens und in der juristischen Erstellung eines „Compliance Management Systems“.

## Fazit

Während in den USA die Verbindung zwischen Compliance und Ethik sehr eng gesehen wird („Compliance & Ethics“), ist diese Sichtweise in Deutschland nach wie vor sehr umstritten. Vertreter einer „reinen“ Compliance, die auf dem Gedanken der Legalität und Gesetzeskonformität beruht

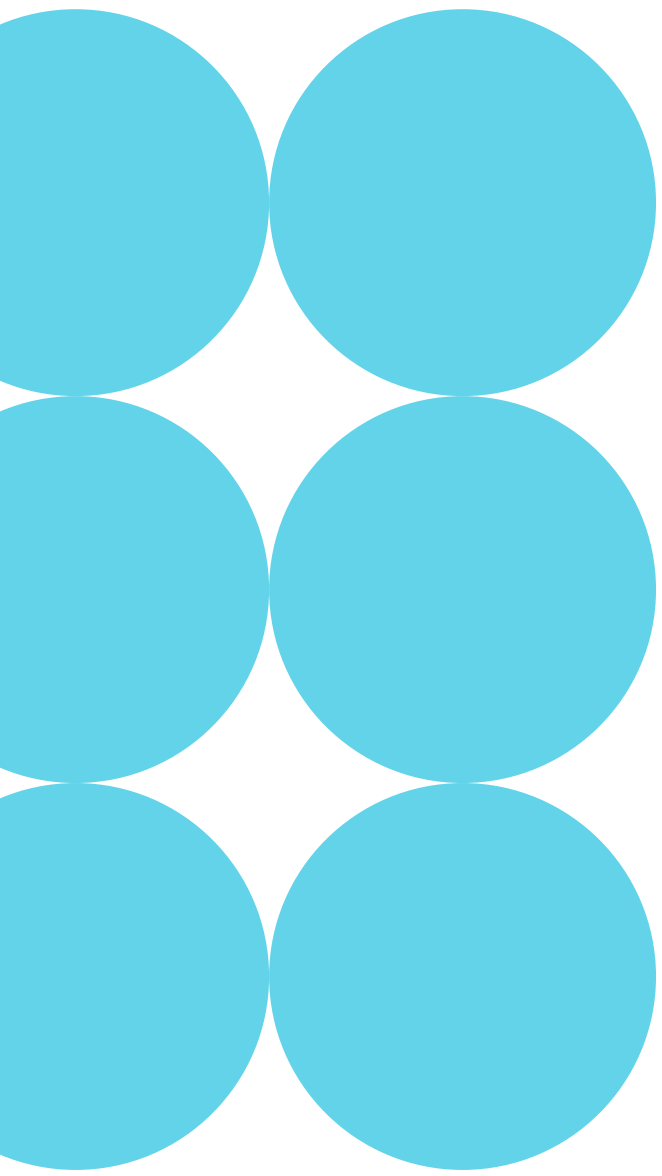
und Vertreter einer „konformistischen“ Compliance, welche die allgemeine Ethik einbeziehen wollen, halten sich bislang die Waage.

Angesichts der Tatsache, dass nicht nur akademische Philosophen, sondern auch jeder normale Bürger sehr wohl weiß, dass sich Ethik und Moralität nicht auf den Buchstaben des Gesetzes beschränken, dürfte die Entwicklung des Compliance Managements der nächsten Jahre hin zu einer weiteren Öffnung zur philosophischen Ethik führen.



**Michael Rasche**  
amontis consulting ag

LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/in/michael-rasche/>



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



**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](https://amontis.com/network)

# Aristoteles – praktische Philosophie und die Tugenden

Ethik hat nicht nur eine Definition, sondern es bestehen eine Vielzahl von Konzepten. Ich möchte hier zwei wesentliche Konzepte vorstellen: zuerst das von Aristoteles und in einem zweiten Beitrag das Konzept von Immanuel Kant.

Aristoteles, obwohl er im vierten Jahrhundert vor Christus lebte, ist heute immer noch aktuell und daher beginnen wir mit ihm, um uns dem Thema anzunähern. Für Aristoteles hat Ethik eine politische Dimension, da es sich um ein Konzept handelt, das das Zusammenleben der Menschen betrifft. Ethik dreht sich um die Frage des Zweckes und dem Ziel des menschlichen Handelns. Was ist gut? Wenn ich das Gute erkannt habe, weiß ich was gut<sup>1</sup> ist. Alles, was wir tun, tun wir mit einem bestimmten Ziel. Das Ziel des Menschen ist das Glück<sup>2</sup>.

„ALSO: DIE GLÜCKSELIGKEIT STELLT SICH DAR ALS EIN VOLLENDETES UND SICH SELBST GENÜGENDES, DA SIE DAS ENDZIEL ALLES HANDELNS IST.“<sup>3</sup>

Aber was ist Glück, wie werden wir glücklich? Epikur sagt, Glück ist Vergnügen – Happiness. Wie erreichen wir das höchste Vergnügen? Nicht, wenn wir alles spontan tun, das uns im Moment glücklich macht, sondern alles muss ausgeglichen sein. Wenn ich meine Gesundheit aufs Spiel setze, weil ich mich zu wenig bewege oder mich ungesund ernähre, dann werde ich nicht das Glück im Sinne von Epikur erreichen. Den Ausgleich zu finden, die Verantwortung zu übernehmen, um das rechte Maß anzuwenden, ist die praktische Kunst, das Glück zu erreichen.

Aristoteles lehrt uns die praktische Philosophie. Sie ist anwendbar in unserer Realität, in der Welt, wie wir sie sehen und empfinden.<sup>4</sup> Er beobachtet die Natur und leitet wie in der modernen Wissenschaft Ursache und Wirkungsketten ab, die er anwendet, um die Dinge zu erklären und uns Handlungsanweisungen zu geben.



Auszug aus „Die Schule von Athen“, Fresko von Raffael (1511). Aristoteles, der Gelehrte im blauen Gewand, zeigt mit den Händen zur Erde. Platon, links neben ihm, zeigt mit der Hand zum Himmel. Platon bleibt in der Ideenlehre verhaftet, während Aristoteles uns die praktische Philosophie lehrt.

Er gesteht auch ein, dass es nicht die Wahrheit gibt, sondern nur Annäherungen, die Ergebnisse der Beobachtung. Unsicherheiten und Risiken

bleiben bestehen. Was für den einen wahr ist, muss für den anderen nicht wahr sein. Die Ethik ist keine Wissenschaft, da sie nicht auf wissenschaftliche Erkenntnisse beruht. Sie ist auch keine Kunst, da sie kein Objekt hervorbringt. Für Aristoteles ist sie ganz auf das Gute im zwischenmenschlichen Handeln bezogen. Befassen wir uns mit der Methodik von Aristoteles, so steht die dialektische Herangehensweise im Mittelpunkt. Es sind nicht die induktiven Ableitungen, die aus der Betrachtung der Phänomene hervorgebracht werden, sondern die Widersprüche, die erkannt werden und in die Diskussion einfließen sollen, um aufgelöst zu werden.

Aristoteles Philosophie ist dialektisch. Was bedeutet das? Es bedeutet, dass wir Dinge berücksichtigen müssen, die scheinbar gegensätzlich oder widersprüchlich sind, die aber, wenn man sie als Ganzes betrachtet, alle Widersprüche eingeschlossen, etwas Wichtiges aussagen. „Die Erfassung des Wesens geschieht erst in der Zusammenschau ... Erst die Unterscheidung macht in Gegensätzen das Gedachte bestimmt“<sup>5</sup>

Warum haben wir den PMP gemacht? Um uns weiterzubilden? Um ein hohes Ansehen zu erhalten? Um Projekt Management professionell anzuwenden und optimale Ergebnisse zu erzielen? Um unser Einkommen zu sichern? Alle Aussagen können richtig sein, im Endeffekt ist es, dass wir glücklich sein

wollen. Durch die berufliche Karriere erhalten wir die Mittel, um glücklich zu werden, ein gutes Leben zu führen. Aristoteles sieht eine Architektur der Ziele, eine Hierarchie. Auf der oberen Ebene ist die Selbstverwirklichung, das höchste Glück, die letzte Stufe, um das Gute zu erreichen. Beruf, Geld usw. sind nur Mittel zum Zweck. Wir müssen realistisch sein und mit den irdischen Gegebenheiten leben. Das Leben ist nicht göttlich. Wir müssen uns unser Auskommen verdienen, um leben zu können. Wir müssen uns den Risiken und Unzulänglichkeiten des Lebens stellen und diese für uns nutzen, um das Glück zu erreichen. Vergnügungen sind gut, Entbehrungen sind ebenso gut. Diese Dialektik richtig anzuwenden, ist die Kunst.

Wenn wir die Natur, die Tiere und die Pflanzen anschauen, können wir uns fragen, was ist das Ziel dieser Kreaturen? Das Ziel ist sensitiv. Empfindungen werden wahrgenommen und steuern instinktiv das Verhalten. Der Baum dreht sich zum Licht. Der Hund freut sich auf sein Futter. Was ist das Besondere des Menschen im Unterschied zum Tier? Der Mensch trifft Entscheidungen, er wählt unter Alternativen aus. Ein glückliches Leben wird notwendigerweise ein Leben sein, das sich auf den rationalen Teil unserer Seele bezieht, das Vermögen der Vernunft.

Die Suche nach dem glücklichen Leben, ist eine Art Kunst, die darin liegt, die Besonnenheit, das Abwägen von Möglichkeiten und die Anwendung von Vernunft in der Entscheidungsfindung anzuwenden. Dabei sind „Trial and Error“ und das Experimentieren genauso wichtig, wie die Betrachtung der Welt um uns herum, die Natur, die Dinge, wie sie sich entwickeln. Aristoteles möchte, dass wir unsere Talente

1. Gut ist sowohl im Sinne von tugendhaft als auch im Sinne von vergnüglich, sich wohl befinden, gemeint

2. Glück, Glückseligkeit, Lebensglück

3. Aristoteles ‚Nikomachische Ethik‘, Erstes Buch, 5. Kapitel, Abs. 20, Verlag Meiner, Hamburg 1985

4. Aristoteles war über 18 Jahre ein Schüler von Platon. Platon, im Gegensatz zu Aristoteles, glaubt, dass zuerst die Idee vorhanden sein muss, um das Gute zu erfahren und uns die Realität verborgen bleibt. Aristoteles hat das Konzept der Idee nicht für tauglich gehalten, um daraus eine praktische Lehre für die Anwendung abzuleiten.

5. Karl Jaspers, Die großen Philosophen, Piper München Zürich, 1995, Seite 280

# Aristoteles – praktische Philosophie und die Tugenden (Forts.)

erkennen und weiterentwickeln. Der Musiker, der gut musiziert, sollte sich weiterentwickeln und in seiner Disziplin exzellent, ein Virtuose, werden. Die Tugenden, sind die Mittel, das zu erreichen. Die Tugend ist die Virtuosität.

Zum einen die Virtuosität der praktischen Vernunft und zum anderen die Virtuosität des Begehrens des Menschen, wenn er die praktische Vernunft beachtet.

Die wichtigste Tugend ist die Virtuosität der praktischen Vernunft, die Besonnenheit, die Umsichtigkeit oder die Vorsicht<sup>6</sup>. Wenn wir jemanden als vorsichtig bezeichnen, meinen wir im Allgemeinen, dass er es vermeidet, sich einer Gefahr auszusetzen. Dies ist nicht die Bedeutung, die Aristoteles dem Begriff gibt. Vorsicht ist die Haltung von jemandem, der sich fragt, wie er sich in der bestimmten Situation verhalten soll. Er ist zögerlich, weil er nach der richtigen Einstellung sucht, bevor er handelt. Das setzt eine Bedächtigkeit und gründliches Abwägen von Optionen voraus. Hier sehe ich die Verwandtschaft zu dem, was wir Risikomanagement<sup>7</sup> nennen. Es geht darum, die Gefahren frühzeitig zu erkennen, vorzusehen, um sie zu vermeiden oder abzumildern. Die positiven Risiken, also die Chancen, die positiven Effekte zu erzielen, zu erhöhen.

In der Ausübung der Tugend sollen wir von den anderen lernen. Also Vorbilder haben, Freunde haben oder weise Menschen suchen, die uns helfen können. Die Person, die die praktische Vernunft (Besonnenheit, Prudence) ausübt, nutzt ihre praktische Intelligenz in der Weise, dass sie unter allen Umständen, einer praktischen Regel folgt, die ihr

erlaubt, gut zu handeln. Die Regel ist adaptierbar und entwickelt sich weiter mit den Lebensjahren.

Die Ethik beruht auf dieser praktischen Vernunft. Die Tugend der Besonnenheit besteht darin, den Mittelweg zu finden, den besten Weg zwischen zwei Extremen, die die Laster darstellen. In der Mitte zwischen Mangel und Übermaß befindet sich die Tugend.

Einige Beispiele dazu führt Aristoteles an: Mut ist der Mittelweg zwischen Feigheit und Leichtsin. Die Mitte zwischen einerseits Schmeichelei und

„ES IST MITHIN DIE TUGEND EIN HABITUS DES WÄHLENS, DER DIE NACH UNS BEMESSENE MITTE HÄLT UND DURCH DIE VERNUNFT BESTIMMT WIRD, UND ZWAR SO, WIE EIN KLUGER MANN ZU BESTIMMEN PFLEGT.“<sup>8</sup>

andererseits Streitsüchtigkeit und Eigensinnigkeit ist die Freundlichkeit. Ein „gutes Herz“ ist die Mitte zwischen Geiz und Verschwendung<sup>9</sup>. Die Mitte bestimmt jedes Individuum für sich selbst, je nach seinem Charakter und seiner Anlagen oder Vorlieben.

Manche Tugenden sind wichtiger als andere. Aristoteles übernimmt von Platon den Begriff der Kardinaltugenden. Neben der praktischen Vernunft, der Besonnenheit und der Vorsicht, die wir zuvor

beschrieben haben, sind es die Mäßigkeit und die Stärke.

Mäßigkeit ist die Tugend, die es mir erlaubt, in einer Situation des Exzesses mich zu mäßigen, mich zu beschneiden, um mich nicht zu gefährden oder mich ganz zu verlieren.

Die Tapferkeit oder der Mut eine Möglichkeit, in einer schwierigen Lage mich zu behaupten und durchzuhalten. Mäßigkeit und Tapferkeit sind also zwei praktische, von der Besonnenheit geprägte Wege, um die tatsächliche Situation, in der ich mich befinde, sei es ein Zustand des Überflusses oder des Mangels, zu berücksichtigen und den optimalen Weg zu wählen.

Wir sind von Natur aus soziale Wesen. Wir brauchen die anderen, um glücklich zu werden. Aristoteles sagt, dass wir Freunde brauchen,<sup>10</sup> und er betont „wahre“ Freunde. Diese haben ein gemeinsames Ziel, die Tugenden zu leben und sich selbst weiterzuentwickeln, wie der Künstler, der Musiker, der in seinem Metier die Virtuosität anstrebt, in dem er praktiziert, einübt und sich stetig verbessert. Um unser Verhalten auf das Gute auszurichten, brauchen wir die Erziehung, die Bildung, die unsere moralische Sensibilität erhöht und uns die Tugend lehrt. Das erste Ziel der Bildung sollte sein, die Jugend auf den Weg zum guten Leben zu führen. Dabei bleibt es jedem selbst überlassen, den für sich richtigen Weg zu finden. Der freie Wille ist und bleibt unberührt. Das Individuum soll das Ziel mit seinem festen und unerschütterlichen Willen selbst erreichen. Es braucht Übung und am Anfang eine Ausbildung, die einen auf den richtigen Weg bringt.

Was möchten wir erreichen? Was ist uns wichtig? Was würden wir tun wollen, wenn wir nur noch eine begrenzte Zeit zum Leben hätten? Ich muss mich aber selbst gut kennen, meine Vorlieben, meine Schwächen, meine Begabungen, um das, was ich sehe und erfahre, auf mich anzuwenden, um den größten Nutzen daraus für mich zu ziehen.

Wir sind soziale Wesen und brauchen Freunde. Was sind meine Vorbilder? Um mich selbst zu verwirklichen, kann ich mir die Freunde suchen, von denen ich lernen kann und mit denen ich mich weiterentwickeln kann.

Wir sind naturgemäß nicht nur soziale, sondern auch politische Wesen. Um gerecht und fair zu handeln, muss ich erlernen, was Gerechtigkeit und Fairness bedeutet. Das hat eine politische Dimension. Um die Tugenden zu erwerben, ist die Politik, die die Regeln des guten Zusammenlebens erwirkt, unerlässlich.

Daher ist die vierte Tugend, neben den der praktischen Vernunft (Besonnenheit und Vorsicht), der Mäßigkeit und der Stärke und Tapferkeit, die Gerechtigkeit.

Zusammenfassend: Aristoteles geht es um eine praktische Ethik, eine konkrete Ethik, eine Ethik des Handelns, wo die eigene Lebensweise die gesamte Gesellschaft positiv verändern kann und jedem Menschen es erlaubt, sich selbst als Mensch, wie er ist, zu verwirklichen.<sup>11</sup>

Autor:  
**Kurt Lehberger**, PMP, PgMP

6. Im Englischen „Prudence“, im Französischen „la Prudence“

7. PMBoK, Edition 6, Seite 395 – 458, englische Ausgabe

8. Aristoteles, Nikomachische Ethik, Zweites Buch, sechstes Kapitel, 1107a, 1-3

9. Viele Beispiele finden sich im 6. Kapitel des Zweiten Buches

10. Aristoteles widmet ein ganzes Buch dem Thema Freundschaft, ...“ Vollkommen aber ist die Freundschaft guter und an Tugend sich ähnlicher Menschen... In solchem Freundschaftsverhältnis ist jeder der beiden Freunde schlechthin gut und gut für den Freund...“ Aristoteles, Nikomachische Ethik, Achtes Buch, Fünfzehntes Kapitel, 1162b, 10

11. Mit der Einschränkung, dass Aristoteles noch in der Sklavengesellschaft lebte und in dieser verhaftet blieb. Er erkannte noch nicht die Gleichheit der Menschen.

# The E\* word in the project economy

When gathering at some PMI events (chapter or congress), to me, the most interesting part is the networking.

During this moment you have the opportunity to talk and interact with new groups of people. You usually start about your job, your passion, your volunteer role (if any). When I mention I am passionate about business ethics, I rarely receive the same enthusiastic feedback others have when they talk about portfolio management or disciplined agile.

Ethics in project management does not trigger much interest among project professionals. Why is that?

I am a member of the PMI's Ethics Insight Team, and I have volunteered for our association, in several ethics-related groups, over almost 10 years. In my personal experience, when talking about ethics, people usually answer like "I know all", "It's all theory, I need to focus on delivery", "It's boring", "it's about big briberies, I don't manage such projects", etc.

So, it looks like ethics in the project economy is not "the sexiest" topics, however, I think it is a preconceived notion. I delivered in San Diego a workshop using LEGO® Serious Play; the ethics theme was not indicated and I had more than 100 attendants. When I said we were about to use LEGO® bricks to understand and share ethics in project management, I saw their eyes full of anxiety, but at the end, many stopped to confirm they weren't aware of the importance and the impact of this topic.

Ethics and leadership are both intangible topics; they are both indispensable. You especially value their importance when they are lacking in a project environment.

Warren Edward Buffett, an American investor and business tycoon, once said:

*"We look for three things when we hire people. We look for intelligence, we look for initiative or energy, and we look for integrity. And if they don't have the latter, the first two will kill you, because if you're going to get someone without integrity, you want them lazy and dumb."*

Do you start seeing why ethics is important?

## PMI and ethics

One of the first questions that PMI's tackled was "what makes a profession, a profession?" and the answer was:

½ Standards

½ Certifications

½ ... and a Code of Ethics

Historically, PMI was among the first international professional associations to define a code of ethics. The first version was delivered in 2007 and it's available in 15 languages: <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

PMI members have determined that **honesty, responsibility, respect and fairness** are the values that drive ethical conduct for the project management profession... but even if honesty is a shared value for other professions (journalists, doctors, lawyers, etc.) what does it mean for me as a project manager?

To answer this kind of questions, PMI developed not only a code but a "Code of Ethics and Professional Conduct" where mandatory and aspirational standards are detailed.

Do you know that, in case of violation of any of the Code's mandatory standard, you can address a complaint to the ERC (Ethics Review Committee)? This group operates with the authority to investi-

gate the cases of behalf of the PMI Board of Directors and to order disciplinary or remedial actions (published here <https://www.pmi.org/about/ethics/public-reprimand>).

PMI takes very seriously ethics and it is written in the Code's introduction: "We hope that this Code will ultimately be used to build upon and evolve our profession", so it is up to all of us to make that happen.

## The first PMI ethics tool

To better support its members in the field, PMI developed an Ethical-Decision Making Framework (EDMF) <https://www.pmi.org/about/ethics/code>

Ethics is about making the best possible decisions concerning people, resources and the environment. Ethical choices diminish risk, advance positive results, increase trust, determine long term success and build reputations.

Still, making good choices is hard as reported in a Harvard Business Review article (2017, "Why It's So Hard to Train Someone to Make an Ethical Decision") and one of the findings is that most decisions are made quickly and based on intuition rather than proper reflection and analysis.

I invite you to have a look at the tool and understand the importance of dedicating time to go through the five steps when facing an ethical dilemma.

**Leadership is absolutely dependent on ethical choices.**

## If you only have a hammer...

... , everything looks like a nail, said Maslow in 1996. We are living in a more interconnected world, currently even more virtual than before, with new challenges and more attention to inclusion, workplace wellbeing, and trust.

We need the right tool for the right situation, so PMI has recently launched two ethics toolkits: one for chapter leaders and volunteers, and one for project practitioners <https://www.pmi.org/about/ethics/resources/toolkit>

Tools include:

½ Ethics Self-Assessment

½ Project Team Ethics Assessment

½ Ethics Decision-Making Workshop

½ Project Bully Identification

Many were surprised about the bully in a project environment, but according to researchers this is becoming a very important issue, and it is fundamental to have a tool to distinguish a competitive, ill-mannered, or challenging personality from a workplace bully.

I suggest you all give a try. Maybe you can organise your team or chapter so you can test a case inspired by a real one using the Ethics Decision-Making Workshop.

I hope I triggered your interest and showed all the effort PMI puts to support our profession with ethics. Remember what Warren Buffet once said (a successful businessman, with a strong focus on ethical behaviour):

*"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."*

I trust the next time you will be in a conference, you will start the discussion with a colleague by asking: "Do you know that ethics is the shield of our profession?"

**Fabio Rigamonti**, PMP

Ethics Insight Team

[pmi.org/ethics](https://www.pmi.org/ethics)

<https://www.linkedin.com/in/faborigamonti/>

# “Can we get serious now?,”

## Situational awareness – Entscheiden unter Unsicherheit

Was uns die letzten Wochen gelehrt haben? Man kann aus jeder Situation etwas machen – und sei es das Beste. Wie man auch unter Unsicherheit Hollywood-reife Entscheidungen treffen kann, erklärt Wolfgang Habison im folgenden Artikel.

„Can we get serious now?“ Diese Worte legt der Regisseur Clint Eastwood 2015 seinem Hauptdarsteller Tom Hanks im Film „Sully“ in den Mund. Hanks spielt in diesem auf einer wahren Begebenheit beruhenden Film den Piloten Chesley Sullenberger und dieser sitzt gerade vor Gericht. Was war geschehen?

Kurz nach dem Start eines fast voll besetzten Airbus 320, den der erfahrene Pilot Sullenberger von New York aus nach North Carolina fliegen sollte, kollidierte seine Maschine am 15. Januar 2009 in 900 Meter Höhe mit einem Schwarm Wildgänsen. Beide Triebwerke fielen aus. Die Rückkehr zu den Flughäfen La Guardia oder Teterboro schien unmöglich. Kapitän Chesley „Sully“ Sullenberger entschied in dieser noch nie da gewesenen Situation, das Flugzeug am nahe gelegenen Hudson River notzulanden. Alle Passagiere überlebten. Klingt fast wie ein Märchen und bietet Stoff für einen spannenden Film. Den Film, benannt nach dem Spitznamen des Piloten, „Sully“, gibt es auch. Nur: Warum sitzt der Held im Film vor Gericht und möchte jetzt „serious“ werden? Der Grund ist folgender: Die nach der Beinahe-Katastrophe („near miss“ heißt das in der Fachsprache) durchgeführten Simulationen hatten gezeigt, dass eine Landung auf den nahe gelegenen Flughäfen La Guardia oder Teterboro möglich gewesen wäre und das riskante Landemanöver von Mister Sullenberger am Hudson River somit ein unnötig hohes Risiko dargestellt hat. Und deswegen sitzen jetzt er und sein Copilot vor Gericht.

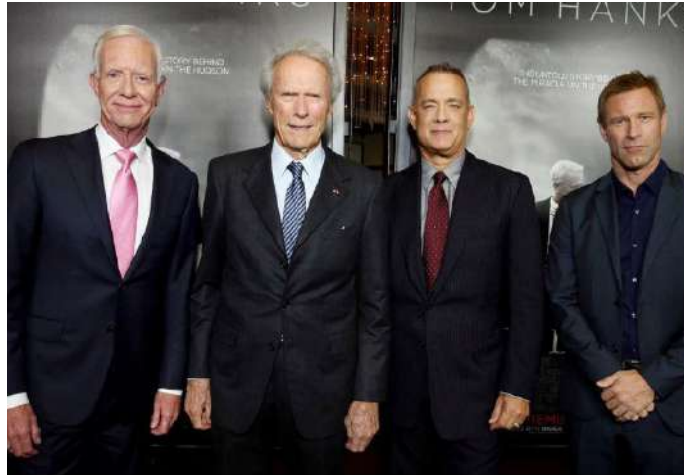


Abb. 1: Chesley Sullenberger, Clint Eastwood, Tom Hanks, Aaron Eckhart bei der Premiere von „Sully“, 09.2016.<sup>1</sup>

### Risiko versus Unsicherheit

Entscheidungen unter Unsicherheit sind seit langer Zeit Thema von Forschungsprojekten und wissenschaftlichen Untersuchungen. Was ist daran so interessant? Unsicherheiten oder Ungewissheiten kann man doch mit einem guten Risikomanagement begegnen. Im Projektmanagement kennen wir die Identifikation, Analyse, Bewertung und Maßnahmenableitung von und für Risiken. Und „controllen“ können wir Risiken auch noch. Also, warum die gesonderte Aufmerksamkeit für das Thema?

Die Antwort ist einfach: Risiken sind nicht unsicher, Risiken sind auch nicht sicher – sie sind wahrscheinlich. Und für Wahrscheinlichkeitsberechnungen benötigen wir Erfahrung mit diesen Risiken oder zumindest die Kenntnis, dass ein bestimmtes riskantes Ereignis eintreten kann. Unsichere – oder besser: ungewisse – Ereignisse können

nicht objektiv mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit beziffert werden, weil wir keine Erfahrung damit haben. Deswegen hilft uns Risikomanagement hier kaum bis gar nicht. Aber was hilft uns dann in unsicheren Situationen? Situational Awareness tut dies.

### Situational Awareness & Cynefin-Framework

Das bewusste Wahrnehmen der Struktur der aktuellen Situation hilft uns enorm, wenn wir wissen wollen, mit welchen Methoden oder Heuristiken (Entscheidungsregeln) wir gute Entscheidungen treffen können. Was verstehen wir hier unter „Struktur“ bzw. welche Strukturarten gibt es prinzipiell? Ein gutes Modell, das auch Projektmanagern helfen kann, Situationen im Projekt richtig einzuschätzen, ist das **Cynefin-Framework**<sup>2</sup> entwickelt und benannt vom walisischen Gelehrten Dave Snowden, untersucht es die Beziehung zwischen Mensch, Erfahrung und Kontext und schlägt neue Wege für Kommunikation, Entscheidungsfindung und Wissensmanagement in komplexen sozialen Umwelten vor.



Abb. 2: Cynefin-Framework

**DAS CYNEFIN-FRAMEWORK UNTERSUCHT DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN MENSCH, ERFAHRUNG UND KONTEXT UND SCHLÄGT NEUE WEGE FÜR KOMMUNIKATION, ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND WISSENSMANAGEMENT IN KOMPLEXEN SOZIALEN UMWELTEN VOR.**

Cynefin bedeutet übersetzt so viel wie „Lebensraum“ oder „Platz“, an oder in dem wir uns gerade befinden. Dieser Raum kann laut Dave Snowden vier grundsätzliche Strukturen aufweisen (vgl. Abb. 2 und 3): einfach (simple), kompliziert (complicated), komplex (complex) oder chaotisch (chaotic). Ist die Situation keiner der vier Strukturen zuordenbar, herrscht Unordnung (disorder). In jeder Struktur besteht ein typischer Zusammenhang zwischen Ursachen und Wirkungen sowie eine typische und erfolgversprechende Methode zur Entscheidungsfindung, Heuristik genannt. Sehen wir uns die Kategorien im Detail an.

1. <http://www.sullysullenberger.com/portfolio-item/capt-sullenbergerwith-clint-eastwood-tom-hanks-and-aaron-eckhart-at-the-la-sullypremiere-september-2016>, DL 25.07.2019  
 2. <https://cognitive-edge.com>

# “Can we get serious now?„(Forts.)

## Situational awareness - Entscheiden unter Unsicherheit

### Entscheiden unter (Un-)Sicherheit

Als **einfach** (simple) wird eine Situation bezeichnet, in der die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung stabil und für alle offensichtlich sind. Die Entscheidungsheuristik setzt sich hierbei aus den Schritten Wahrnehmen (Sense) – Einordnen (Categorize) – Entscheiden (Respond) zusammen, wobei wir auf optimale Verfahren (Best Practice) zurückgreifen können. Typische Situationen für diese Domäne sind uns bekannte Routinetätigkeiten, Alltagspraktiken bzw. Situationen, in denen wir aufgrund unserer Erfahrung sofort wissen, was zu tun ist. Auch gut beschriebene einfache Prozesse gehören zu dieser Kategorie. Es ist hier aber wichtig, nicht zu selbstzufrieden mit den gefundenen Lösungen zu werden. Best Practice ist stets auch eine Past Practice und sollte neuen Ideen nicht im Wege stehen.

Als „**complicated**“ wird eine Situation bezeichnet, in der die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung einer Analyse, einer Form der Prüfung oder der Anwendung von Fachwissen bedürfen. Hier nähert man sich mittels Wahrnehmen (Sense) – Analysieren (Analyze) – Entscheiden (Respond) der Entscheidungsfindung und wendet idealerweise bewährte Praktiken (Good Practice) an. Wenn der Motor meines Autos einmal nicht anspringt, ist die Lösung für mich vielleicht nicht sofort ersichtlich, ein Mechaniker kann die Ursache allerdings meistens schnell lokalisieren und die richtige Entscheidung für eine Reparatur treffen. Expertenwissen ist hier gefragt, zumal zumindest eine richtige Lösung für das Problem existiert. Meistens gibt es aber mehrere funktionale Lösungen, aus denen der Experte auswählen muss. Das weist bereits darauf hin, dass es auch in dieser Kategorie wichtig ist, den

Blick für Lösungen zu bewahren, die vom Experten allein nicht gesehen werden können. In Projekten werden aus diesem Grund gerne kreative Mitarbeiter den Fachexperten zur Seite gestellt, um neue und innovative Lösungsansätze zu generieren.

**Komplexe** Situationen lassen keine Ursache-Wirkung-Zusammenhänge erkennen; zumindest nicht im Voraus, sondern lediglich im Nachhinein. Daher ist der hierfür geeignete Ansatz Untersuchen (Probe)– Wahrnehmen (Sense) – Entscheiden (Respond). Erst im Nachhinein können brauchbare Praktiken (Emergent Practice) beschrieben werden.

Komplexe Situationen zeichnen sich zudem durch hohe Dynamik, unterschiedliche Systemlogiken, wechselseitige Abhängigkeiten und Gleichzeitigkeit aus. Ob eine Entscheidung funktional war oder nicht, ist hier stets erst im Nachhinein zu beurteilen. Viele Situationen in Projekten entsprechen dieser Domäne. Wichtig für den Projektleiter ist es hierbei, nicht in das Entscheidungsmuster eines Experten „zurückzufallen“, sondern die Rahmenbedingungen derart zu gestalten, dass dysfunktionale Entscheidungen keine schädlichen Auswirkungen auf das Projekt haben. „Raum fürs Ausprobieren schaffen“ könnte man es salopp formulieren. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, Menschen mit zweierlei Erfahrung im Team zu haben: erstens mit Erfahrung mit der Materie an sich, und zweitens mit Erfahrung im Umgang mit anderen Menschen. Komplexe Situationen bringen nämlich automatisch Unsicherheit mit sich, wodurch bei Menschen tendenziell Stress erzeugt wird. Der Projektmanager muss hier dementsprechend auch seine Qualifikationen als Project Leader unter Beweis stellen.

In **chaotischen** Situationen ist überhaupt keine Beziehung zwischen Ursachen und Wirkungen zu erkennen. Hier kann man lediglich Handeln (Act) – Wahrnehmen (Sense) – Entscheiden (Respond). Oft finden sich in Projektkrisen Grundzüge dieser Logik wieder. Hier gilt es Sofortmaßnahmen zu setzen, zu beurteilen, was wirkt und was nicht, und die Situation Schritt für Schritt in eine komplexe Situation überzuführen. In Projekten ist hier ein im Voraus exakt definierter Krisen- und Chancenprozess von höchster Bedeutung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch zu betonen, dass chaotische

**KOMPLEXE SITUATIONEN BRINGEN NÄMLICH AUTOMATISCH UNSICHERHEIT MIT SICH, WODURCH BEI MENSCHEN TENDENZIELL STRESS ERZEUGT WIRD.**

Situationen andere Führungsqualitäten erfordern als komplexe, komplizierte oder auch einfache. Top-down-Entscheidungen, die ohne viel Information getroffen werden (müssen), sind lediglich in chaotischen Situationen funktional. In allen anderen Kategorien erzeugen sie Widerstand, vernachlässigen wertvollen Input des Teams und beschränken die Sicht auf jene einer einzelnen Person.

Die fünfte Domäne ist **Disorder**, der Zustand des Nichtwissens, welche Art von Ursache-Wirkung-Zusammenhang besteht. Mit anderen Worten: Die Situation kann nicht eingeschätzt werden. In solchen Fällen empfiehlt Dave Snowden, die Situation in Einzelteile zu zerlegen und diese Einzelteile einer der anderen vier Domänen zuzuordnen, in denen gemäß der entsprechenden Heuristik entschieden werden kann.



Abb. 3: Cynefin-Framework<sup>3</sup>

3. Cynefin framework by Edwin Stoop, [https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin\\_framework#/media/File:Cynefin\\_framework\\_by\\_Edwin\\_Stoop.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework#/media/File:Cynefin_framework_by_Edwin_Stoop.jpg), DL 25. 07. 2019



# “Can we get serious now?“, (Forts.)

## Situational awareness – Entscheiden unter Unsicherheit

### „Can we get serious now?“

In welcher Situation befand sich nun unser Pilot Sully? Zerlegen wir die Situation in ihre Einzelteile, und überlegen wir zum Schluss gemeinsam, wie sich Chesley Sullenberger gemäß unserem Framework hätte verhalten sollen.

Das Starten, Fliegen und Landen eines Flugzeugs war für den erfahrenen Piloten höchstens ein komplizierter Vorgang. Wäre dies für ihn eine komplexe Situation gewesen, hätte er bei keinem Flug gewusst, ob er das Flugzeug, seine Passagiere und sein Team wieder heil auf den Boden bringen würde. Es werden Checklisten abgehakt, Handbücher durchgegangen, Best Practices angewandt. Dass Wildgänse in die Triebwerke des Airbus 320 fliegen würden, war nicht abzusehen, am Radar der Luftraumüberwachung war nichts zu sehen. Zu komplex bzw. unordentlich ist das Verhalten der Tierwelt in der Luft. Zudem gab es bis dahin keine Vorfälle dieser Art. Kein erkennbares Risiko also, dem der Pilot im Sinne einer präventiven Risikomaßnahme hätte begegnen können. Dass die Triebwerke durch die Wildgänse lahmgelegt wurden, war trotzdem

ein Faktum. Und leider findet man im Handbuch eines Airbus 320 nur etwas über die Vorgehensweise beim Ausfall beider Triebwerke auf einer Flughöhe von 10.000 Meter.

Hier war also die bewusst-achtsame Einschätzung der Situation durch den Piloten gefragt. Der Tower empfahl ihm, einen der nahe gelegenen Flughäfen La Guardia, von dem er gestartet war, oder Teterboro anzufliegen. Wie schätzte Sully die auftretende Situation ein? Dabei ist es wichtig hinzuzufügen, dass er für die „Situational Awareness“, bei der es um das Leben von 150 Passagieren, um das Wohlergehen seiner fünfköpfigen Crew und nicht zuletzt um sein eigenes Leben ging, laut Computersimulation genau 35 Sekunden Zeit hatte.

### Was sagt Hollywood?

Es war ohne Zweifel für ihn und seinen Copiloten eine chaotische Situation. Entscheidungsheuristik: Handeln (Act) – Wahrnehmen (Sense) – Entscheiden (Respond). Was tat Chesley Sullenberger also? Er entschied sich für eine Notlandung am Hudson River und steuerte das Flugzeug Richtung Fluss

(Act). Nach der durchgeführten Richtungsänderung untersuchte er die Daten von den Bordgeräten, nahm wahr, was diese anzeigten (Sense) und entschied gemäß der Anzeigen, seinem Copiloten und den Passagieren die Notlandung anzukündigen und alle Maßnahmen zu treffen, die mit einer derartigen Vorgehensweise in Verbindung stehen (Respond). In diesem Moment hatte er aus einer chaotischen eine für ihn komplexe Situation gemacht, in der er nur ausprobieren konnte, ob seine Entscheidung die richtige war. Den Rahmen für ein sicheres Ausprobieren gab es hier nicht.

Die Computersimulationen infolge der genauen Untersuchungen nach der Notlandung ergaben, wie bereits erwähnt, dass der Pilot lediglich 35 Sekunden Zeit hatte, sich für oder gegen den Anflug auf einen der vom Tower genannten Flughäfen zu entscheiden. Dieselben Flugsimulationen ergaben auf Nachfrage von Pilot Sullenberger aber auch, dass das Flugzeug unter Berücksichtigung des „human factors“ und der damit einhergehenden Zeitverzögerung infolge der subjektiven Entscheidung des Piloten keinen der genannten Flughäfen hätte erreichen

können. Zu gering war die Flughöhe zum Zeitpunkt der Kollision mit den Wildgänsen. Insofern war die von Chesley Sullenberger gewählte Handlungsalternative die richtige. Dass eine derartige in komplexen – und somit unsicheren – Situationen immer erst im Nachhinein auf ihre Funktionalität überprüfbare Entscheidung viel Erfahrung benötigt, erübrigt sich zu erwähnen. Captain Sullenberger hatte beim Antritt des besagten Fluges 20.000 Flugstunden zu Buche stehen und beschäftigte sich seit Langem mit der Auswertung von Flugunfällen. Dass Notwasserungen allerdings nicht immer so glimpflich ausgehen, sei der Vollständigkeit halber ebenso hinzugefügt.

Glücklicherweise befinden sich Projektleiter selten in Ausnahmesituationen dieser Art. Das bewusste Wahrnehmen und Einschätzen der Struktur der aktuellen Situation ist aber immer die richtige Entscheidung.

**WEITER DENKEN.  
WEITER BILDEN.  
WEITER MACHEN.**

Auch wir tun das und sind deswegen für Sie da.

PMCC

Wie man gemeinsam durch schwierige Zeiten kommt? Indem man jetzt weiterdenkt, um weitermachen zu können. Kompetenzen aufbaut. Zum Beispiel mit den [PMCC Academy Online-Formaten](#).

Und deswegen geben wir 10 Teilnehmern die Chance, jetzt aktiv zu werden: Schreiben Sie eine Mail an [ausbildung@pmcc-consulting.com](mailto:ausbildung@pmcc-consulting.com) mit dem Betreff „Ich werde aktiv“ und erhalten Sie eine Gratis-Teilnahme an einem [E-Learning-Modul Ihrer Wahl!](#)

Man kann aus jeder Situation etwas machen – und sei es das Beste!

[Ihr PMCC Consulting Team](#)

**Mag. Wolfgang Habison**, zPM, SPcM, PRINCE2® Pract.  
M 0043 / 676 / 462 21 44  
E [wolfgang.habison@pmcc-consulting.com](mailto:wolfgang.habison@pmcc-consulting.com)  
[www.pmcc-consulting.com](http://www.pmcc-consulting.com)

  
**PMCC**  
CONSULTING

# Kant – praktische Vernunft und die universellen Menschenrechte

Immanuel Kant, ein Philosoph des 18. Jahrhunderts, 1724 – 1804, stellt uns drei fundamentale Fragen.

Die erste ist: **Was kann ich wissen?**

Die zweite ist: **Was soll ich tun?**

Und drittens, **worauf kann ich hoffen?**

Jede Frage beantwortet er in einem Buch.

Die erste in „Die Kritik der reinen Vernunft“, die zweite in „Die Kritik der praktischen Vernunft“ und die dritte Frage in: „Kritik der Urteilkraft“.

Was können wir wissen? Nach Kant erfahren wir die Welt durch unsere Sinne in Raum und Zeit. Mit unserer Intelligenz und Erfahrung können wir die Dinge erfassen und ihnen eine Struktur geben. Wir können zwar nicht das Wesentliche erfassen, aber das, was wir wahrnehmen, die Phänomene, das, was wir sensitiv erfahren können. All diese Objekte der Natur stehen in einem Ursache-Wirkungszusammenhang und gehorchen bestimmten Gesetzen z.B. die Schwerkraft. Wir selbst sind als Subjekte ebenso diesen Gesetzen unterworfen. Alles was uns antreibt, motiviert, lässt sich erklären, auch wenn wir in der Praxis nicht alle Ursache-Wirkungszusammenhänge selbst erklären können. Kant setzt aber dieser mechanistischen Sicht entgegen, dass wir im Herzen, im tiefen Inneren, eine Freiheit haben, die uns den freien Willen lässt, selbst die Richtung unseres Handelns zu bestimmen.

Kant lernt durch das Studium der Schriften von Jean-Jacques Rousseau, 1712-1778, dass alle Menschen gleich sind, dass die Herkunft, die soziale Stellung keinen Unterschied darin macht, den Menschen an sich gleichwertig als Menschen wahrzunehmen und zu ehren. Eine wesentliche Erkenntnis für die praktische Philosophie von Kant.

Jeder Mensch ist verantwortlich für sein Handeln, da jeder eine Stimme des Gewissens hat. Die Vernunft ist im Menschen. Sie hat eine praktische Bestimmung. Jeder von uns fühlt diese Forderung in seinem Herzen. Dieser Imperativ ist es, der unsere Würde als Menschen offenbart. Kants ... „Grundsatz, jeder Mensch sei als Selbstzweck anzusehen, ist eine Form der Lehre der Menschenrechte; und seine Freiheitsliebe offenbart sich, wenn er (von Kindern wie von Erwachsenen) sagt, dass es nichts Schrecklicheres geben könne, als dass ein Mensch gezwungen sei, nach dem Willen eines anderen zu handeln.“<sup>1</sup>

Nach Kant hat die Freiheit ihr Prinzip im Herzen der Vernunft. Der Mensch ist frei. Freier Wille und



Immanuel Kant (1724-1804)

freies, zwangloses Handeln kann nicht bedeuten, dass man all seinen Neigungen nachgibt und macht, was man will. Das führt nicht zum Glück. Man wird eher zum Sklaven seiner Leidenschaften oder der äußeren Einflüsse. Frei zu sein ist das Wissen, wie man mit vernünftigem Willen eine Entscheidung trifft. Diese Forderung ist ein Prinzip. Es ist ein Aufruf, die Bedingungen zu erfüllen, unter denen wir vollständig menschlich sein können. Es ist der Wille in uns, der das Gesetz der Ethik vorschreibt.

Der hypothetische Imperativ hat mit dem zu tun, was ich individuell bin und was mich von anderen unterscheidet, was technisch als meine Eigenart bezeichnet wird, d.h. was mich zu dem macht, was ich bin, und nicht zu einem anderen. Ich kann z.B. sagen, dass ich Sport betreiben möchte, um gesund zu bleiben. Für mich ist das ein Imperativ, um glücklich zu sein.

Der assertorische Imperativ sagt mir, lässt mich verstehen, was ich tun muss, wenn ich eine Chance auf Glück haben will. Dieser Imperativ bezieht sich daher auf alle Anweisungen zur Vorsicht, die für uns alle gelten. Zum Beispiel, Geld sparen in jungen

Jahren, ermöglicht ein besseres Auskommen im Alter. Diese „Imperative“ sind eher Maxime oder Vorschriften, nicht aber Gesetze.

Aber es gibt einen dritten Imperativ, der nicht Mittel zum Zweck ist, sondern ein Selbstzweck ist, ein Imperativ, der unbedingt befolgt werden muss. Der berühmte „kategorische Imperative“ (von Kant). Kant selbst formuliert ihn in drei Sätzen:

*„Der kategorische Imperativ ist also nur ein einziger, und zwar dieser: handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“<sup>2</sup>*

*„Weil die Allgemeinheit des Gesetzes ... (sich bezieht auf), was eigentlich Natur im allgemeinsten Verstande... heißt, so könnte der allgemeine Imperativ der Pflicht auch so lauten: handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetze werden sollte.“<sup>3</sup>*

*„Der praktische Imperativ wird also folgender sein: Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“<sup>4</sup>*

Kant erkennt das „radikale Böse“ in jedem Menschen. Die menschliche Existenz kann als ein Kampf verstanden werden, ein Kampf gegen unsere natürlichen Neigungen, wenn diese zu Handlungen führen, die anderen schaden oder die Menschenwürde verletzen. Die Intention von Kant ist es, die Würde

1. Bertrand Russell: „History of Western Philosophy“, Publisher Routledge, 1996, Seite 640

2. Immanuel Kant, Gesammelte Schriften. Hrsg.: Bd. 1-22 Preußische Akademie der Wissenschaften, Bd. 23 Deutsche Akademie der Wissenschaften zu Berlin, ab Bd. 24 Akademie der Wissenschaften zu Göttingen, Berlin 1900 ff., Kant: AA IV, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Seite 421, 06-08

3. Kant: AA IV, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Seite 421, 14-28

4. Kant: AA IV, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Seite 429, 09-12

# Kant – praktische Vernunft und die universellen Menschenrechte (Forts.)

des Menschen, die Würde der Persönlichkeit als das wichtigste Ziel überhaupt zu etablieren und damit der Menschheit ein universales Gesetz zu geben.

Kant führt in seine Ethik eine strenge moralische Pflicht ein, nämlich die, sich um die Not; das Leiden anderer zu kümmern und den Hilfsbedürftigen nicht den Rücken zuzuwenden.

Die Achtung dieser moralischen Pflicht und das Handeln danach, erhebt uns. Sie eröffnet uns die Möglichkeit, unseren Zweck – die Glückseligkeit im Sinne von Epikur und Aristoteles – zu erfüllen, die Persönlichkeit in uns vollständig zu verwirklichen. Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass der kantische Begriff der Pflicht eine Art Errungenschaft und Erhebung des Menschen beinhaltet.<sup>5</sup>

Was macht es so schwer, sich ethisch zu verhalten und der moralischen Pflicht nachzukommen? Ich verhalte mich moralisch, solange es keinen Einfluss auf mein Glück oder meine Vorstellung von Glück hat, solange die Moral mir keine unangenehmen Dinge, negative Dinge abverlangt, die unvereinbar mit meinem Glück und meinen Wünschen sind.

Das ist das Dilemma. Der Mensch ist nicht bereit, sich bedingungslos, an dem Guten zu orientieren. Die meisten Menschen verhalten sich moralisch, da es für sie vorteilhaft ist. Sobald dieses Gleichgewicht gestört ist, zeigen sich die Unterschiede im menschlichen Verhalten. Lügen, um sich Vorteile zu verschaffen, ist ein Beispiel. Vertrauen ist ein hohes Gut für das menschliche Zusammenleben. Nach Kant muss man moralisch sein wollen, d.h. moralisch handeln wollen, indem man die Achtung vor dem Gesetz aus Überzeugung zur Maxime erhebt, und nicht nur in Übereinstimmung mit dem Gesetz handelt, um der negativen Folgen, wie z.B. der juristischen Strafe zu entgehen.

Abschließend eine Interpretation des kategorischen Imperatives von Karl Jaspers:

*„Wenn Du handelst sei dir bewusst, dass die Welt nicht ist, wie sie ist, sondern dass Du handelnd sie mit her- vorbringst. Was eigentlich ist, erfährst Du nicht durch Erkenntnis, sondern durch dein Tun.“*

Autor:  
**Kurt Lehberger**, PMP, PgMP

5. Kritik der praktischen Vernunft AA 115

6 Karl Jaspers, Die großen Philosophen, Piper München Zürich, 1995, Seite 482

# Ethics and moral leadership in project management

Im heutigen Zeitalter der Globalisierung, in dem Kultur, Werte und Überzeugungen aufeinanderprallen, ist eine Methode zur ethischen Entscheidungsfindung absolut unerlässlich. Einer Organisation mangelt es an Professionalität, wenn sie aus Mangel an Ethik Kompromisse eingeht.

In ihrem Beitrag zeigt Shobhna Raghupathy auf, dass ein Rahmenwerk aus organisatorischen Ethik- und/oder Verhaltenskodizes nicht mehr ausreicht, um gute ethische Entscheidungen zu treffen.

Die Ethik hat eine neue Dimension gewonnen. Während Ethik eine Reihe von Prinzipien für richtiges Verhalten ist, ist moralische Führung ethische Entscheidungsfindung mit den richtigen moralischen Werten.

Die moralische Führung ist heute ein Erfordernis. Sind moralische Führungsqualitäten auch für Projektmanager ein Muss? In der wettbewerbsorientierten Geschäftswelt müssen Projektmanager sicherstellen, dass die Ethik alle Aspekte der organisatorischen Abläufe durchdringt und dass Projekte effektiv und ethisch einwandfrei verwaltet werden. Doch nicht für jedes ethische Dilemma gibt es eine richtige Lösung. Die meisten ethischen Entscheidungen werden auch nicht durch wissenschaftliche Fakten gestützt.

Kann moralische Führung dazu führen, eine höhere Ordnung moralischer Ziele zu erreichen und was bedeutet das für eine erfolgreiche Projektführung?

Lesen Sie weiter, wie Ethik und Führung zusammen eine moralische Dimension in den Entscheidungsprozess für den Erfolg jeder Organisation einbringen:

<https://www.pmi.org/learning/library/ethics-moral-leadership-project-management-6185>

<https://www.linkedin.com/in/shobhnaraghupathy/>

Autor:  
**Jenny Döring**, PMP

# In die Zukunft schauen

*„Es gibt im Menschenleben Augenblicke, wo er dem Weltgeist näher ist als sonst und eine Frage frei hat an das Schicksal.“ Friedrich Schiller*

Laut Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx weisen tiefe Krisen auf ein Grundprinzip des Wandels hin: die Trend-Gegentrend-Synthese. Unterbrechung der Konnektivität - durch Grenzsicherungen, Separationen und Quarantänen - führt nicht zu einem Abschaffen der Verbindungen, sondern zu ihrer Neuorganisation.

Naturwissenschaftliche Erkenntnisse belegen: es ist unsere Bestimmung soziale Wesen zu sein, denn neurobiologisch betrachtet bewegen wir uns unablässig in einer Verbindung zu den Menschen in unserer Umgebung. Der Autor des Weltbestsellers „EQ – Emotionale Intelligenz“ Daniel Goleman hat bereits 2006 enthüllt, dass unser seelisches und körperliches Befinden weit mehr von der Qualität unserer sozialen Beziehungen abhängt als uns bewusst ist.

Wenn wir „in die Zukunft“ schauen, sehen wir häufiger die Gefahren und Probleme, die auf uns zukommen. Diese Angst-Barriere trennt uns von der Zukunft. In seinem Vortrag beim 1. Darmstädter Stammtisch hat uns Thomas Walenta, ex. PMI Global Board Member, daran erinnert, was unser größter Mehrwert als Projektmanager ist. Wir geben Menschen Zukunftssicherheit, wir bauen eine Brücke zwischen Heute und Morgen, zwischen Vision und Realität.

Manchmal ist es gerade der Bruch mit dem Gewohnten, der unseren Zukunfts-Sinn wieder aktiviert - die Vorstellung, dass alles anders sein kann - auch im Besseren. Wir öffnen uns für das Neue, verlassen die Angststarre und durch das Gefühl der geglückten Angstüberwindung geraten wir wieder in die Lebendigkeit, die zu jeder wahren Zukunft gehört.

„Das lebendige Fließen ist es, das unser ganzes Leben zu heilen und zu transformieren vermag. Gehalten von Menschen, die für einander da sind, erleben wir unsere innere Freiheit.“ Transformationscoaches Lilian und Christian Rieken von Human Essence.

Liebe PMI Mitglieder und Freunde des PMI, ein Jeder von uns ist Teil einer großen PMI Community und vielleicht trägt gerade ein Jeder von uns zum größten Projekt namens Leben bei. Lassen Sie uns in diesen Zeiten des Wandels den Fokus darauf legen, was unsere Kernkompetenzen sind: innerhalb einer Gemeinschaft eine Brücke zwischen Vision und Realisierung einer innovativen Zukunft zu bauen.

Autor:  
**Jenny Döring**, Wirtschaftsingenieurin, PMP  
Communication Specialist im PMI Frankfurt Chapter

# Agile Ethics

## The PMI Ethics System

As PMI members, we all agreed to comply with the PMI Code of Ethics and Professional Responsibility. This Code has been developed by volunteers over some years and put into effect by the PMI Board of Directors as of January 2007.

The code is based on four values: responsibility, respect, honesty and fairness. For each of these, two sets of aspirational and mandatory standards are defined, like 'we respect the property rights of others'.

While this is also a legal standard, a violator might not be sued in court for number of reasons. Then anybody could file a complaint against the violator of a mandatory standard and the PMI Ethics Review Committee (ERC) would look at the case, and if there is enough reason to believe it may indeed be a violation, a hearing will be determined. The ERC hearing panel will issue a statement and is empowered to issue private or public sanctions, up to stripping the violator of membership and certifications. The Ethics Review Committee is comprised of volunteers, reports to the Board and has assistance from an independent lawyer.

Besides the code and the ERC, the PMI Ethics System comprises another volunteer group, the Ethics Member Advisory Group (EMAG), reporting to the PMI CEO. The EMAG is in particular in charge of promoting and maintaining the code and provides a set of tools to learn about and apply the code.

Codes of ethics exist for professions, organisations, and other social groups. Most of them are

based on a few principles that apply to people that belong to these groups. Many of us commit to more than one code of ethics, like a MD to the professional code and the code of the hospital they work for, and if the hospital is associated with a church, additional ethic requirements may apply.

## Human Values and Group Beliefs

If these principles of codes of ethics are called values, they often are related to a set of eight human values that Rushworth Kidder has found in most cultures he researched in his book 'Morale Courage':

- responsibility,
- respect,
- honesty and
- fairness

(these are in the PMI Code, by chance) and in addition

- community,
- autonomy,
- humility and
- compassion.

One attribute of these values is that they unite people, as every human can not only agree to them but also is emotionally attached to them. Think about the sad feeling you have if you see an act of unfairness, even against others, or if somebody does not respect another person or if you see somebody selflessly helping other, showing compassion.

Sometimes the principles not only include core human values, but specific joint beliefs of the social group. For example, asking for loyalty to the group might be interpreted to be supported by the values of community, respect and responsibility but can often be seen as a mere power preservation. Other beliefs like respect for the elders can also be seen as limitation of respect to anybody, they are often based on the history of the group and the motivation of being sustained. Beliefs generally rather divide; they establish boundaries between humans and often result in feelings of exceptionalism. Tribes, nation states, ethnics are examples of social groups that rely on beliefs like being exceptional and special. There is a high risk that these beliefs trigger xenophobia, racism and isolationism. Values on the other hand define the relationships between humans, not groups. Other examples for a belief are voluntarism and the 'value' of hard work. While both can have positive results, they trigger labelling people if not fulfilled, e.g. for being greedy or lazy.

## From sanctioning to supporting

Most Codes set expected behaviors based on a few principles. These expectations can be seen as limitations to actions an individual is capable of. Ethics limit the use of our capabilities, like using a hammer for putting nails in the wall and not hitting and hurting someone. This limitation is sometimes perceived as countering our autonomy and freedom.

We don't like limits to our perceived freedom, and we like even less, that if we violate a ethics

provision we might get sanctioned or punished. If an Ethics System only has the code and the sanctioning, which basically is a command/control system, it is probably not seen positively by many. Research supports this: of all saying that ethics is important, only about half consider ethics part of their actions. Ethics is mainly a lip service.

In many cases, a general code is also neglected locally, for seemingly valid reasons: Does not work here. Contradicts business practices that demand for bribes. Our company puts profits first. Everybody lies on a bazaar. I have to show a low price to win the contract.

The problem is that people have to be shown be convinced, how ethics and their application can benefit them, not only how they limit and sanction them. Then they will be motivated to find ways to circumvent local limitations.

What are benefits of applying ethics to your daily life?

First, applying ethical values to our daily decision making helps us to make better and sustainable decisions.

Second, people showing ethical behavior are perceived as having integrity (consistent actions), being trustworthy, respectful (listening) – in a word they are seen as leaders and good humans.

Third, good examples of ethical behaviors and their results shared with others will induce awareness about ethics and help others to follow. Become an ethical role model.

# Agile Ethics (cont'd)

The Ethics System should be extended to include features to use ethics as a supporting capability and overall turn the command/control system into a supportive, collaborative and networked system. Similar to project teams, a voluntary, trust-based network must be built with a purpose of realizing benefits by applying ethics to real-life situations.

The members of this network are acting as coaches for others, sounding boards for (ethical) decision making, reviewers of actions involving ethical considerations and navigator for the overall Ethics system. A knowledge base of ethical situations, stories must be maintained and should include localized information and sample solutions. This way, coaches over time influence and enable humans to value and use ethics as enabler rather than punisher. Even if ethics violations happen, the coaches can support by guiding thru the hearing process. The coaches can be trusted if they are embedded in the same cultural environment as the human asking for support.

## Conclusion

The PMI Ethics System has been in place since 2007. Much has changed in the world since then, and only a few would argue it has become more

ethical. So, what was the overall impact of PMI's Ethics System in these years?

If the Project Economy wants to be relevant for society and individuals, it has to include guidance and support in ethical decision making. The Ethics System has to morph from today's command/control system into a trust-based network enabling benefits of ethical behavior, in projects and beyond. This way, the PMI Ethics Systems becomes more impactful, relevant and adaptive. A real agile Ethics System.

Author:

**Thomas Walenta**, PgMP, PMP, PMI Fellow

## 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](mailto: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](mailto: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](mailto:magazin@pmi-german-chapters.de)

Compilation/Editorial by  
Jenny Döring, Kurt Lehberger,  
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](mailto:magazin@pmi-german-chapters.de)

# Prinzip Verantwortung – ein ethisches Prinzip mit globaler Dimension und unter Einschluss der Zukunft

Durch die Zunahme der technischen Möglichkeiten als Ergebnis des naturwissenschaftlich-Fortschritts einerseits und der Bedrohung der natürlichen Lebensbedingungen, erweitert sich die Ethik in den Dimensionen Raum und Zeit. Zwei fundamentale Fragen stellen sich:

Wie verhalten wir uns ethisch, wenn die Reichweite der menschlichen Verantwortung global wird?

Wie können wir moralisch gut handeln, wenn die zeitliche Begrenzung der Auswirkungen unseres Handelns aufgehoben ist?

Die Verletzlichkeit der Natur verlangt eine neue ethische Ausrichtung, die im Hier und Jetzt stattfinden muss, um in die Zukunft zu weisen. Die Klimaerwärmung hat planetarische Ausmaße erreicht. Wir müssen uns heute dieser globalen Herausforderung stellen und die Erde den zukünftigen Generationen unbeschadet übergeben. Die Pflicht gegenüber unseren Nachkommen, verlangt ein ethisches Handeln auf globaler Ebene.

Bereits 1979, mit dem Erscheinen des Buches „Prinzip Verantwortung“ von Hans Jonas, wurde diese ethische Maxime diskutiert. In dieser Zeit war das Wettrüsten zwischen den Supermächten voll im Gange. Die Sprengkraft der atomaren Waffen, die die Erde vernichten könnte und das mögliche Risiko der Kernschmelze durch die friedliche Nutzung der Atomenergie (noch vor Tschernobyl 1983 und lange vor der Atomkatastrophe von Fukushima 2011) wurde zum ersten Mal die vorhandene Technik als planetarische Bedrohungen empfunden. Die Macht des Wissens der Natur wurde zur Haupt-

gefährdung. Der ethische Grundsatz, die Würde der menschlichen Person ist oberstes Gebot des Verhaltens, erfährt eine neue Dimension. Die Ethik der Erhaltung, Bewahrung und Verhütung verlangt das Prinzip der Verantwortung. Wir müssen die Verantwortung für unser Handeln im Hier und Jetzt und auch im Hinblick auf die Zukunft übernehmen.

Kants kategorischer Imperative möchte Jonas erweitern, so dass die Handlungen im Hinblick auf die zukünftigen Generationen adressiert werden:

*„Act so that the effects of your action are not destructive of the future possibly of such life...or turned positive “In your present choices, include the future wholeness of Man among the objects of your will”<sup>1</sup>*

*Since there will be in any case later men, who had no say in their coming to exist, they will in their time have the right to accuse us who came before them of being the organisers of their misfortune – if we have spoiled for them the world or the human constitution through careless and avoidable deeds.<sup>2</sup>*

Diese Aussagen erinnern sehr an die Apelle der „Fridays for Future“ Bewegung, aber sie stammen von 1979.

Wir als Projektmanager oder als Ingenieure, als Manager oder in anderen beruflichen Rollen sind in den Transformationen in der Project Economy eingebunden. Wir nehmen die Ideen auf und setzen sie in die Realität um. Wir befinden uns an einer Schaltstelle der zukünftigen Entwicklung. Wir tragen damit auch die ethische Verantwortung für die Projektergebnisse.

Ein Beispiel möchte ich hier anführen. Im Bereich Künstlicher Intelligenz hat es vor kurzem eine Erklärung von bedeutenden Stakeholdern gegeben, die sich der ethischen Verantwortung stellen und ethische Absprachen getroffen haben.

„Rome Call for AI Ethics“  
(Römischer Ruf nach KI-Ethik)<sup>3</sup>

Microsoft, IBM, FAO (UN-Organisation für Ernährung und Landwirtschaft) und die italienische Regierung haben am 28.02.2020 diesen Code of Ethics unterzeichnet.

Hier zur Presseerklärung:  
<https://www.cmswire.com/information-management/ibm-and-microsoft-sign-rome-call-for-ai-ethics-what-happens-next/>

„...For this reason, the sponsors of the call express their desire to work together, in this context and at a national and international level, to promote “algor-ethics”, namely the ethical use of AI as defined by the following principles:

1. Transparency: in principle, AI systems must be explainable;
2. Inclusion: the needs of all human beings must be taken into consideration so that everyone can benefit and all individuals can be offered the best possible conditions to express themselves and develop;
3. Responsibility: those who design and deploy the use of AI must proceed with responsibility and transparency;

4. Impartiality: do not create or act according to bias, thus safeguarding fairness and human dignity;
5. Reliability: AI systems must be able to work reliably;
6. Security and privacy: AI systems must work securely and respect the privacy of users.“

Ähnliche Überlegungen gibt es auch in der EU, um die KI in Europa unter Einhaltung ethischer Grundregeln und der Achtung der Menschenwürde zu gestalten.

Das Prinzip Verantwortung verlangt, dass die Daseinsfürsorge der Menschheit im Hier und Jetzt zur Daseinsvorsorge weiterentwickelt wird.

Autor:

**Kurt Lehberger**, PMP, PgMP

1. The Imperative of Responsibility, In Search of an Ethics for the Technological Age, by Hans Jonas, The University of Chicago Press, Chicago & London, 1984, Seite 11

2. ebd., Seite 41

3. Das vollständige Papier kann hier heruntergeladen werden [http://www.academyforlife.va/content/dam/pav/documenti%20pdf/2020/CALL%2028%20febraio/AI%20Rome%20Call%20x%20firma\\_DEF\\_DEF\\_.pdf](http://www.academyforlife.va/content/dam/pav/documenti%20pdf/2020/CALL%2028%20febraio/AI%20Rome%20Call%20x%20firma_DEF_DEF_.pdf)

# Insights into agile and traditional project organization within the GSA (DACH) region

A topic of growing interest, not only by young research scholars in different fields, but young students entering the course Fundamentals of Project Management at Technical University of Berlin, is agile project organization. Thus, we wanted to take a closer look into the current state of applied project management across various industries to get deeper insights into current trends that are relevant for the next generation of graduates in the GSA (DACH) region. Therefore, we assessed the relevance of traditional project management in standardized waterfall models and the deployment of agile methods, this small empirical assessment shall complement our more scientific and theoretical perspective when giving weight and space to the different topics in our teaching portfolio. From that perspective we want to share our findings and initial conclusions with practitioners in project

management, inviting them for a discussion on emerging and relevant topics to prepare the next generation of project managers in our classes, but also providing some insights to reflect their current landscape of project organization within their own ecosystem in comparison. Therefore, we want to provide a preliminary and descriptive assessment of our findings on project organization, in this Chapter.

To get insights into current project management practice in the GSA region, we designed a survey that was distributed among a broad mix of firms (Figure 1). The survey was attached to a selective project management newsletter, that was sent to leading project managers in different industries. Among our returned surveys, 141 project managers of different firms filled out the section on

project organization, assessing their project organization models, professional standards and agile methods applied within their company. Smaller firms are slightly overrepresented. IT Firms (42/141) constitute the largest share in our sample, unfortunately, none of the firms in civil engineering replied to our call. Despite these biases, which we need to keep in mind when assessing the data

generated, the results give us some interesting insights into the current state of project management in the GSA region. Even though we perceive a growing interest in Agile Organization, our findings revealed that traditional project management is the leading organization model. As shown in our comprehensive overview in figure 2, there are 66% of the firms in our sample that apply standardized

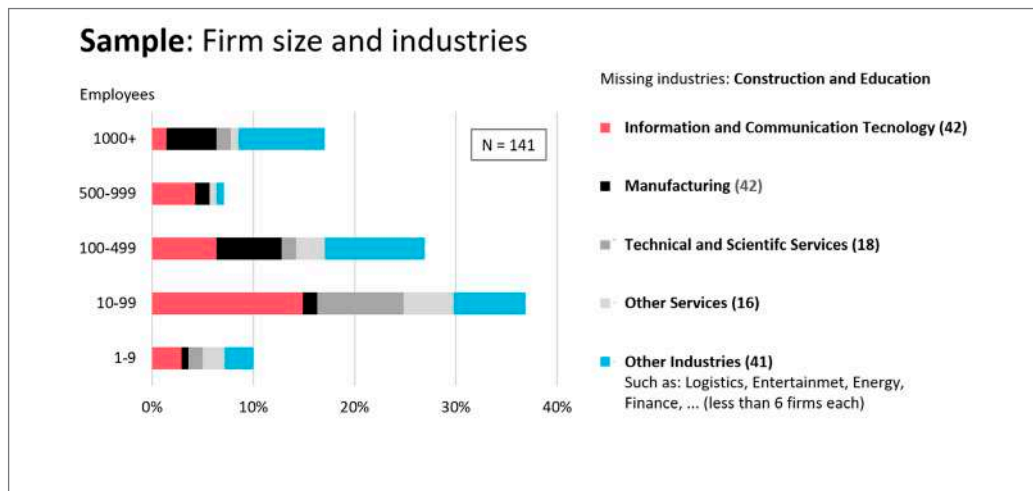


Figure 1

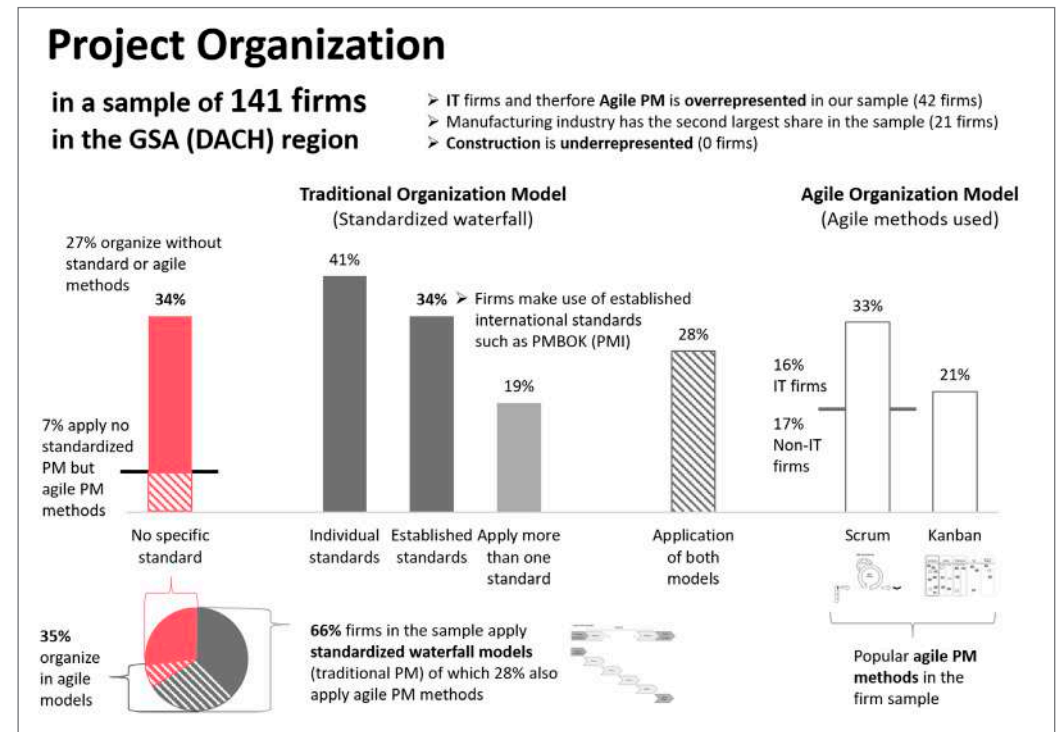


Figure 2



# Insights into agile and traditional project organization within the GSA (DACH) region (cont'd)

project management of which 34% follow at least one of the international standards such as PMBOK (PMI) and 19% apply even more than one standard when organizing their different projects. This share of 19% includes additional individual standards or the application of different international established standards for different projects.

A surprisingly large share of respondents indicated that they do not apply any standardized project management at all, of which at least 7% apply agile methods, thus we assume some fully agile organized firms among our sample. However, 27% of firms in this share organize their projects without any individual or established standard. You can find a re-presentation of the total share of firms applying agile methods and standardized traditional project management, depicted in a pie chart in figure 2.

Taking a closer look, the data reveals that a large share of 28% already applies both traditional and agile project organization within their company. In the overall sample 33% use scrum and 21% use Kanban as an agile method to organize their projects. We find it interesting that the agile organization method scrum, which originates from the IT landscape, has already found its way into a respectable share of Non-IT firms (17%). The data underlines that traditional waterfall project organization with standardized projected management remains the dominant form, whilst agile organization models have already become an integral part of the project management land-

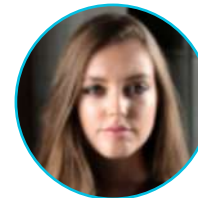
scape, and this not only for IT firms. We will keep this in mind when introducing the different ways of project organization from a structural and procedural perspective. We assume that the lines between agile and traditional project management might blur in the future, however, we want to highlight the key contrasts between traditional and agile organization to raise awareness on the major challenges agile project management is facing, such as, little understanding of the required broader organizational change and agile values, which can be at odds with the current firm culture and traditional project management. We further believe that it is critical to understand traditional project management at its core which is more in line with traditional company organizations in the first place. This shall help to fully understand the challenges agile project organization is facing at the moment, and help to deploy hybrid project organization using both models within a single project or applying modern approaches such as the Scaled Agile Framework (SAFe), which still contains traditional elements (and is therefore criticized by agile purists). Furthermore, we think there is a need to experience project management in practice in both agile and traditional models, to fully develop and understand the theoretical implications. Subsequently, we always recommend students and young professionals who see themselves in a project management career to seek out insights in professional project environments, where they can experience how different models, tools and methods are implemented and contextualized in practice.



**Philip Emmerich**

Research Associate and Lecturer for Project Management at Technical University of Berlin

[www.linkedin.com/in/philip-emmerich-5b1089103](https://www.linkedin.com/in/philip-emmerich-5b1089103)



**Rigerta Tola**

Teaching and Research Assistant for Project Management at Technical University of Berlin

[www.linkedin.com/in/rigerta-tola-bb763b128](https://www.linkedin.com/in/rigerta-tola-bb763b128)



**Felix Hillemeier**

Project Management Consultant for traditional and agile environments at the Chamber of Crafts

# Celebrating Women in Project Management

On the international day of women on March the 8th I got to know about this initiative – and truly, I was really impressed. There were 153 women from all over the world sharing their project insights and celebrating their achievements in 2020 on a multi-day online event on the Internet!

This initiative was founded in 2018 by Elise Stevens, book author and organizational change project manager from Brisbane, Australia. She observed after two decades of working in the project management industry, that voices of women were simply not heard enough online in articles, podcasts, and across social media channels.

Elise says: “Our profession is changing, it is going to be impacted by things like AI. At the core of profession, it is our relationships with others that ultimately impacts the success or failure of the project. These include change mindset, stakeholder engagement, innovative thinking, strategic thinking, creative problem solving and business acumen.” Especially these few skills justify the position, the acceptance and esteem of women in project management. And because of this view, she founded that initiative, in the beginning 2018 with 50 women and then, one year later, the size of the event was doubled with 100 women.

Furthermore, an e-book with the profiles of all the 153 women in project management – besides others, also well-known members from PMI Southern Germany Chapter like Andrea Grant or Antje Lehmann-Benz – was created. Now, the pre-order of the book is open: <https://elisestevens.co/product/e-book-celebrating-women-in-project-management-2020-celebration>



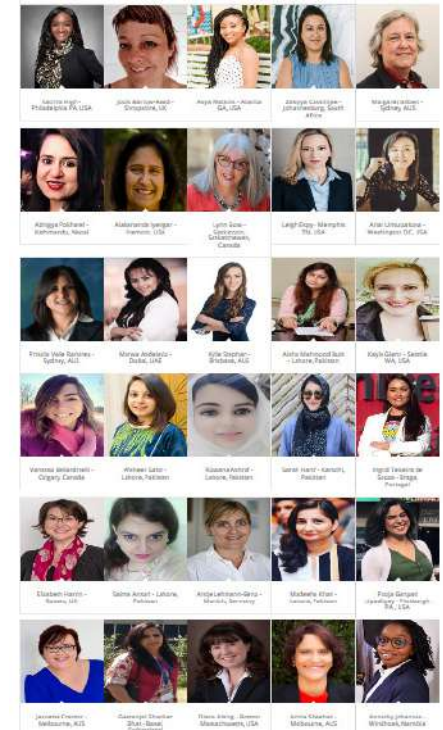
**Elise Stevens**  
founder of the Celebration of Women in Project Management event, Brisbane, Australia

# Frauen im Projektmanagement – lasst sie uns feiern

Am Internationalen Tag der Frauen – dem 8. März – erfuhr ich von dieser Initiative – und ich war wirklich sehr beeindruckt. Da gab es ein mehrtägiges Online-Event, an dem 153 Frauen aus der ganzen Welt ihre Erkenntnisse aus Projekten austauschten und ihre Errungenschaften im Jahr 2020 reflektierten!

Diese Initiative wurde 2018 von Elise Stevens, Buchautorin und Projektmanagerin für organisatorische Veränderungen aus Brisbane, Australien, gegründet. Nach zwei Jahrzehnten Arbeit in der Projektmanagement-Branche stellte sie fest, dass die Stimmen von Frauen online in Artikeln, Podcasts und über soziale Medienkanäle einfach nicht genug gehört wurden.

Elise sagt: „Unser Beruf verändert sich, er wird von Dingen wie KI beeinflusst werden. Im Kern des Berufsstandes sind es unsere Beziehungen zu anderen, die letztlich den Erfolg oder Misserfolg des Projekts beeinflussen. Dazu gehören: Einstellung zum Wandel, Engagement von Interessengruppen, innovatives Denken, strategisches Denken, kreative Problemlösung und Geschäftssinn“. Gerade diese nur wenigen aus einer ganzen Menge Fähigkeiten an rechtfertigten die Position, die Akzeptanz und die Wertschätzung von Frauen im Projektmanagement. Und wegen dieser Sichtweise gründete sie diese Initiative, Anfang 2018 mit 50 Frauen und dann, ein Jahr später, wurde die Größe der Veranstaltung mit 100 Frauen verdoppelt.

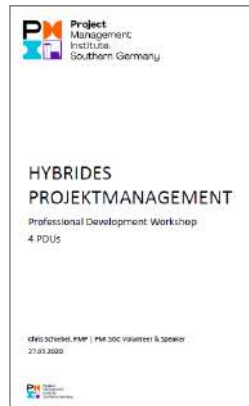


Darüber hinaus wurde ein E-Book mit den Profilen aller 153 Frauen im Projektmanagement – unter anderem auch bekannte Mitglieder vom PMI Southern Germany Chapter wie Andrea Grant oder Antje Lehmann-Benz – erstellt. Die Vorbestellung des Buches ist ab sofort möglich: <https://elisestevens.co/product/e-book-celebrating-women-in-project-management-2020-celebration>

Autor:  
**Jörg Glunde**,  
President PMI Southern Germany Chapter

# Professional Development Workshop (English)

The professional development workshops are aimed at providing PDUs (professional development units), required for the recertification of certifications such as PMP, CAPM, PMI-ACP or others by PMI®.



For the PMI Southern German chapter, it is a new initiative since March 2020 as a part of the career development program for Project Managers from across various industries. In these workshops we cover topics that are related to the PM processes and knowledge areas per the PMBoK. The PM methodology is applied to manage projects across various industries; therefore, we choose the topics that are interesting for project managers across various industries. Although we had planned to organize face to face workshops with physical presence of the participants, we had to change the format of the first workshops due to the Corona pandemic to an online one. Hence, the workshops on

27.03.2020 with Chris Schiebel (Hybrid project management which uncovers combining agile and waterfall approach) and on 27.04.2020 with Angela-So-phia Gebert from Celonis SE (Data Based Project



Management – Understanding the Story behind the Data with Process Mining) were run as online PD Workshops. To offer an online workshop as interactive as maximal possible, a crucial mix of tools must be provided by the organizers. In the first online workshop with Chris Schiebel we used a mixed toolset, consisting of Zoom, Menti-meter and Miro, for example.

## The making of...

The organisation efforts include brainstorming for a topic that is in alignment with the PMI framework. Once the topic is finalized, a suitable speaker must be the speaker could be from a PMI internal pool or external. In case of an external speaker, we co-operate with companies in Munich or external PM Consultants. For example, in the second PD workshop, we co-operated with Celonis SE, a Munich based process mining company. Once the speaker is finalised, we brainstorm the agenda to fit in the timeline, as we aim to keep the workshop in its characteristics of a mix of theory and hands-on. The agenda is then sent for PDU approval to PMI, after which the marketing efforts take place. To reach as many members as possible, we sometimes publish a special newsletter for SGC chapter members and also cooperate with ALL German chapters to publish our event in their newsletters as well. The agenda is then sent for PDU approval to PMI, after which the marketing efforts take place. The participation rate at the last two online PD workshops had an average of 30-35 participants, from various industries. The interaction level was good, and the participants were enthusiastic about the workshop. The timeline for the online workshops is four hours, resulting in four PDUs, but the hours will be increased when we switch to face-to-face workshops in future which was the basic idea behind the workshops.

**Our 3rd workshop is organised,** Topic: The 99-day Framework: Innovation Management in the times of disruptive technologies with Christoph Burkhardt, CEO, OneLife GMBH

Details can be found on the following link:  
<https://pmi-sgc.de/events/eventkalender/588>

Author:  
**Atika Saigal**, Project Manager PD Workshops  
 PMI Southern Germany Chapter

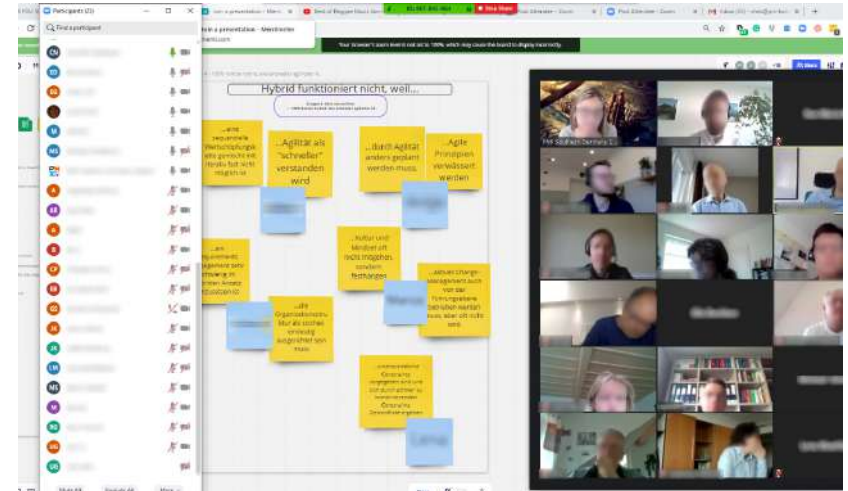


Figure 1: Screenshot from Workshop 1

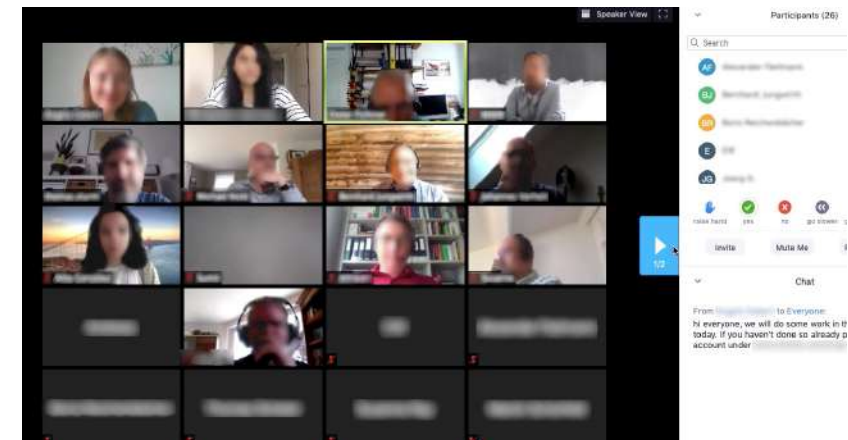
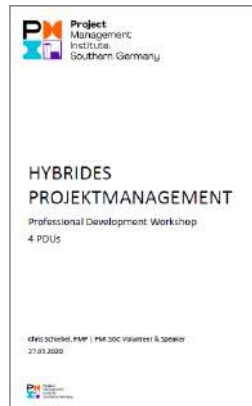


Figure 2: Screenshot from Workshop 2

# Professional Development Workshop (Deutsch)

Die Workshops zur beruflichen Weiterbildung zielen darauf ab, für die Teilnehmer die Sammlung von PDUs (berufliche Weiterbildungseinheiten) zu ermöglichen, die die Rezertifizierung von Zertifizierungen wie PMP, CAPM, PMI-ACP oder anderen von PMI® erfordert.



Seit März 2020 gibt es nun diese neue Initiative im süddeutschen Chapter des PMI, die im Rahmen des Karriereentwicklungsprogramms für Projektmanager aus verschiedenen Branchen durchgeführt wird. In diesen Workshops behandeln wir Themen, die sich auf die PM-Prozesse und Wissensgebiete nach dem PMBok beziehen. Die PM-Methodik wird angewandt, um Projekte über verschiedene Branchen hinweg zu managen; daher wählen wir die Themen aus, die für Projektmanager aus verschiedenen Branchen interessant sind. Obwohl wir geplant hatten, Workshops von Angesicht zu Angesicht mit physischer Anwesenheit der Teilnehmer zu organisieren, mussten wir das Format der ersten Workshops



aufgrund der Corona-Pandemie auf einen Online-Workshop umstellen. Daher wurden die Workshops am 27.03.2020 mit Chris Schiebel (Hybrides Projektmanagement - Brauchen wir einen

neuen Standard?) und am 27.04.2020 mit Angela-Sophia Gebert von Celonis SE (Data Based Project Management - Understanding the Story behind the Data with Process Mining) als Online-PD-Workshops durchgeführt. Um einen Online-Workshop so interaktiv wie möglich zu gestalten, muss von den Organisatoren ein entscheidender Mix an Werkzeugen zur Verfügung gestellt werden. Im ersten Online-Workshop mit Chris Schiebel verwendeten wir zum Beispiel ein gemischtes Tool-Setup, bestehend aus Zoom, Mentimeter und Miro.

## Das Making of...

Zu den Bemühungen der Organisation gehört das Brainstorming für ein Thema, das mit dem PMI-Framework übereinstimmt. Sobald das Thema feststeht, muss ein geeigneter Redner gesucht werden, der aus einem PMI-internen oder externen Pool stammen könnte. Im Falle eines externen Referenten arbeiten wir mit Unternehmen in München oder externen unabhängigen PM-Beratern zusammen. Beim zweiten PD-Workshop haben wir zum Beispiel mit Celonis SE, einem Münchner Process-Mining Unternehmen, zusammengearbeitet. Sobald der Redner feststeht, müssen wir ein Brainstorming durchführen, um die Agenda in den Zeitplan einzupassen, da wir darauf abzielen, den Workshop in seiner Charakteristik einer Mischung aus Theorie und praktischen Übungen beizubehalten. Die Agenda wird dann zur PDU-Genehmigung an PMI geschickt, woraufhin die Marketingbemühungen stattfinden. Die Teilnahmequote bei den letzten beiden Online-Workshops zum Thema PD lag bei durchschnittlich 30-35 Teilnehmern aus verschiedenen Branchen. Der Grad der Interaktion war gut, und die Teilnehmer waren jeweils von dem Workshop begeistert. Der Zeitrahmen für die Online-Workshops beträgt vier Stunden, was zu vier PDUs führt, aber die Stundenzahl wird sich erhöhen, wenn wir in Zukunft auf Face-to-Face-Workshops umstellen, was die Grundidee hinter den Workshops war.

**Unser 3. Workshop ist organisiert**, Thema: Der 99-tägige Rahmen: Innovationsmanagement in Zeiten disruptiver Technologien mit Christoph Burkhardt, CEO, OneLife GMBH

Einzelheiten finden Sie unter folgendem Link: <https://pmi-sgc.de/events/eventkalender/588>

Autor:  
**Atika Saigal**, Project Manager PD Workshops  
PMI Southern Germany Chapter

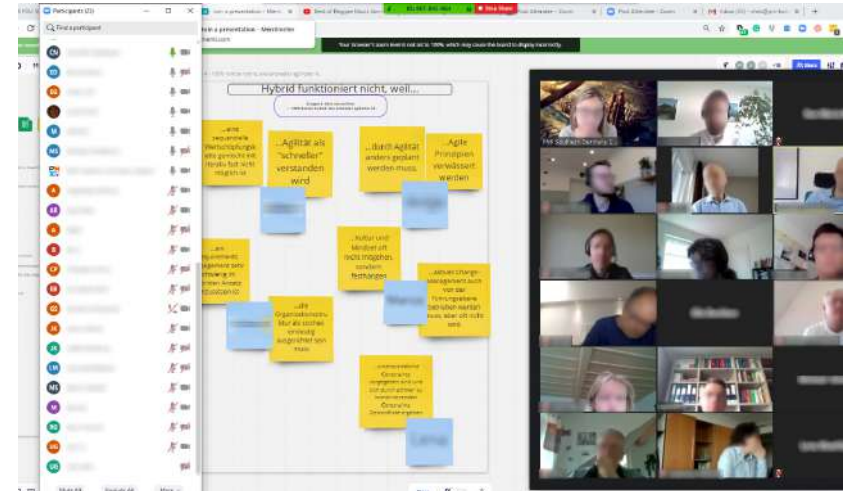


Abb. 1: Screenshot aus Workshop 1



Abb. 2: Screenshot aus Workshop 2

# Benefits Management

## Die Bedeutung hinter dem Trendbegriff und wie man es richtig anwendet

Organisationen immer mehr dazu gezwungen, groß angelegte Transformationsprojekte durchzuführen. Um vom Wandel bestmöglich profitieren zu können, sollte der generierte Nutzen durch diese Transformationen mit dem Projektmanagement-Konzept „Benefits Management“, oder auch „Benefit Realisation Management“, langfristig und gesamtheitlich gesteuert werden. Häufig wird das Benefits Management noch als bloßes Schlagwort wahrgenommen, da das Konzept eine relativ neue Entwicklung ist und am Markt bisher noch keinen zufriedenstellenden Reifegrad erreicht hat. Unsere Artikel soll daher einen fundierten Überblick der Entwicklung, Methodik und effektiven Anwendung geben.

### Transformation ≠ Nutzen

Zu häufig bringen Transformationen nicht den gewollten Nutzen. Das liegt unter anderem daran, dass Sponsoren und Manager während ihrer Laufbahn nur wenige groß angelegte Transformationsprogramme durchführen. In ihrer neuen Rolle als Programmmanager verfügen sie also nicht immer über ausreichende Erfahrungen, Methoden und Kompetenzen, um ein solches Programm zielführend zu steuern.

Dies führt dazu, dass die meisten Transformationsversuche an den beabsichtigten strategischen Zielen scheitern.

**75%**

**der IT-Transformationen erreichen nicht die beabsichtigten Ziele, sei es in Bezug zu dem erreichten Nutzen, dem Zeitplan oder beides**

**25%**

**der IT-Transformationen erreichen die festgelegten Ziele**

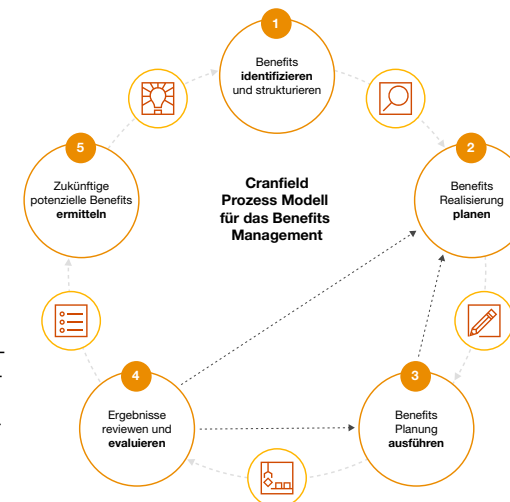
### Das magische Dreieck als Hindernis

Die traditionellen Methoden des Projektmanagements sind in der Regel auf die Dimensionen des „magischen Dreiecks“ ausgerichtet: Kosten, Qualität und Zeit. Diese Fokussierung auf die Programmleistung und den Output vernachlässigt den erwarteten Gesamtnutzen. So stehen die Realisierung der strategischen Gründe für die eigentliche Durchführung des Programms während des Projektes nicht mehr im Mittelpunkt.

### Benefits Management als Lösung

Das Ziel eines effektiven Benefit Managements besteht darin, die Gründe für die erfolgreiche Realisierung des Projektnutzens zu untersuchen. Aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht hat sich das Cranfield-Prozessmodell als meist verwendete Methode für das Benefits Management bewährt. Es gliedert den Prozess in fünf Stufen und

gibt eine transparente Vorgehensweise von der Identifizierung und Strukturierung des beabsichtigten Nutzens bis zur Ermittlung des potenziellen, künftigen Nutzens vor.



Quelle: Benefits Management – Delivering Value from IS & IT Investments; Ward, J./Daniel, I. (2006)

Die erste Stufe umfasst die Identifizierung und Strukturierung des beabsichtigten Benefits. Dies beinhaltet in der Regel eine umfassende und robuste Darstellung des Geschäftsfalls, in der der beabsichtigte Benefit dargelegt wird.

Die zweite Stufe befasst sich mit der Planung der Realisierung des Benefits. Sie befasst sich hauptsächlich mit den für die Geschäftsumwandlung erforderlichen Plänen.

In der dritten Stufe geht es um die Ausführung des Plans zur Realisierung der Benefits und die praktische Umsetzung.

Die vierte Stufe umfasst die Bewertung und Überprüfung. Das geplante und tatsächliche Niveaus der Benefit-Realisierung sollte dabei über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg überwacht werden, und nicht nur im Rahmen einer abschließenden Überprüfung nach Projektabschluss.

Die fünfte Stufe umfasst die Ermittlung des potenziellen, künftigen Benefits. Diese Facette gehört zu den am häufigsten übersehenen, kann aber bei korrekter und regelmäßiger Durchführung erhebliche zusätzliche und unerwartete Vorteile bringen.

**„Die Umsetzung eines bewährten Benefit-Management-Prozesses ist essentiell, um den Nutzen während des gesamten Lebenszyklus einer Transformation zu realisieren und die zukünftige Existenz eines Unternehmens im Umfeld nach der Veränderung zu sichern.“**

# Benefits Management (Forts.)

## Unsere Services - Bereich Transformation Assurance

Die Integration von Prinzipien des Benefits Managements auf Portfolio-, Programm- und Projektebene ist ein wichtiger Aspekt und unverzichtbar, wenn es um Transformationsinitiativen geht. Ohne einen ganzheitlichen Ansatz besteht die Gefahr, dass die strategischen Ziele und die Bemühungen um ihre Erreichung nicht richtig abgestimmt werden.



**Ingo Bauer**  
Leiter Transformation  
Assurance Deutschland

[ingo.bauer@pwc.com](mailto:ingo.bauer@pwc.com)

Wir begleiten Sie bei der Implementierung und Anwendung eines langfristig erfolgreichen Benefits Managements.

Das gesamte Transformationsportfolio einer Organisation verfolgt ein strategisches Ziel: Jede Initiative, jedes Projekt, jedes Programm muss einen Wertbeitrag liefern. Die PwC-Experten für „Benefits Management“ stellen sicher, dass sich dieser Nutzen quantitativ messen und erfassen lässt. Dabei arbeiten wir digital gestützt und methodenbasiert mit viel Erfahrung. Wir stellen sicher, dass alle Programme und Projekte systematisch identifiziert und erfasst werden. Wir sorgen für eine transparente und nachvollziehbare Planung, damit der Mehrwert (mindestens der „Business Case“) jeder Aktivität für Sie sichtbar wird.



**Patrick Märten**  
Leiter Transformation  
Assurance Global

[patrick.maerten@pwc.com](mailto:patrick.maerten@pwc.com)

Sprechen Sie uns gerne direkt an!



**Roland Sanio**  
Partner Transformation  
Assurance Deutschland

[Roland.sanio@pwc.com](mailto:Roland.sanio@pwc.com)



**pwc**

[Hier](#) geht es zur Studie Benefits Management

[Link](#) zur Transformation Assurance Webseite

PLATINUM SPONSORS



GERMANY SPONSORS

