

PROJECT MANAGEMENT LIGHT



PMI Chapter Magazine

Q3 2020

“Project Management Light” –
what are the minimum require-
ments to a PM framework?

“Projektmanagement Light” –
was sind die minimalen
Anforderungen an eine
PM-Systematik?

INSIDE THIS ISSUE

	Editorial One German Chapter - kurz vor dem Ergebnis	03
	Intro Projektmanagement Light / Project Management Light	05
	News Willkommen im PMI Germany Chapter, Communities of Practice Erstes Webinar einer Community of Practice (CoP) des PMI Germany Chapter e.V.	06
	Announcements Your future starts today - Ihr PM-Summit 2021 Ankündigungen der virtuellen Projektleiter-Treffen der Local Group Hannover Upcoming Webinars des PMI Disciplined Agile Sommerakademie/Summer Academy 2020	08
	Retrospect Teamwork vs. Home Office - Stammtisch Stuttgart mit GoToMeeting Webinar with Lee R. Lambert Von 0 auf 437 - was agiles Vorgehen bewirken kann - Local Group Haburg Projektmanagement klinischer Genterapie-Studien - Warum dauert das so lange!? - Local Group Southwest	13
	Articles Situatives Projektmanagement statt „One size fits all“ The Goal: Tailored Project Management Processes in Unplanned Situations Schritt für Schritt für Schritt Das hilft uns ja wirklich Let's fix Project Management - Warum Projektmanagement auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wichtig ist und wie Methoden erfolgreich genutzt werden können Was sollte nach der Pareto-Regel in jedem Fall berücksichtigt werden, um die richtige Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen	19

 Imprint 32

 Sponsors 33

One German Chapter

- kurz vor dem Ergebnis

Ein Projekt oder Programm wird immer auch an seinem Ergebnis gemessen. So auch die Initiative, von der laut Thomas Wuttke bereits in den Nullerjahren geschwärmt wurde: „Die Diskussion über eine Zusammenlegung der Chapter ist schon etwas älter. Ich erinnere mich an meine Zeit als Chapter-Präsident des Münchner Chapters, dass wir schon damals (Mitte der Nullerjahre) Gespräche mit den anderen Chapters geführt haben. Die Idee ebte nie ab und mündete 2016 in die „German Chapters Collaboration“ mit eigenem Logo und eigener Webseite.“ (Newsletter zum Stand der Dinge im OGC Ende Mai 2019).

Bisherige Highlights

Auf dem PMI EMEA Congress in Berlin Anfang Mai 2018 gab es dann noch einmal einen Sprung vorwärts, als sich eine Gruppe von PMI-Volunteers um den damaligen Region-8-Mentor Matthias Georgson Petren und die für die Chapter-Entwicklung im EMEA-Raum zuständige Lysan Drabon aus dem Brüsseler EMEA-Büro traf. Die wesentlich konkreteren Überlegungen zu einer „Unification“ in der Folge unter Leitung des früheren von allen vier Chapters gecharterten Programm-Managers Kurt Lehberger¹, der das Programm ein Jahr lang seit Ende November 2017 gesteuert hatte, setzten sich zunächst bis Ende 2018 mit der Machbarkeit der Idee sowie mit „Pains and Gains“ auseinander. Es wurden SWOT-Analysen erstellt, ein Business Case erarbeitet und eine Mitgliederbefragung durchgeführt. Von den damaligen 8 Präsidenten und „Ambassadors“ (jeweils Vizepräsidenten der Chapter) formierte sich dann eine Gruppe von 6 Vertretern der PMI Berlin/Brandenburg, Frankfurt und Southern Germany Chapter, die durch den

siebten im Bunde, den Ende 2018 hinzugekommenen neuen Programm-Manager Thomas Wuttke, verstärkt wurden. Absolute Errungenschaften und Highlights waren dann

- die Erstellung eines High und Low Level Entity Modells (HLEM und LLEM) zur Beschreibung grundsätzlicher Strukturen des neuen Chapters, das auch von allen Vorständen der beteiligten Chapter freigegeben werden musste,
- die Erstellung eines Multi-Year Business Plans (MYBP, wichtig für die Erlangung des Potential Chapter-Status), einer ersten Satzung und einer Vereinsordnung zwecks Gründung des „Rumpf-Vereins“,
- die Erstellung und Überarbeitung der finalen Satzung (<https://onegermanchapter.de/wp-content/uploads/Satzung-PMIGC-V2.0d-vom-30.01.2020.pdf>) sowie der finalen Vereinsordnung und rechtlich einwandfreier Verschmelzungsunterlagen (in die Sie bald einen tiefen Einblick bekommen werden),
- die offizielle Verkündung durch die aktuelle Region-Mentorin Merete „Me“ Lange auf dem Region-8-Meeting vom 8. bis 10. November 2019 in Brüssel: https://www.linkedin.com/posts/pmi-germany-chapter_pmigc-onegermanchapter-onegermanchapter-activity-6599687175653203968-aLgo sowie Presseinfo dazu: https://www.linkedin.com/posts/pmi-germany-chapter_press-info-pmi-germany-chapter-brussels-activity-6599687901192290304-kgTG, und darüber hinaus
- der Besuch von Sunil Prashara, CEO und President des PMI, in Berlin (siehe dazu <https://www.linkedin.com/posts/pmi-germany-chapter-project-management-institute-germany-chapter-activity-6642737682776633344-j3Xs>, https://www.linkedin.com/posts/pmi-germany-chapter_onegermanchapter-pmigc-pmigermanchapter-activity-6650771480382631936-eODm sowie https://www.projektmagazin.de/project-management-institute-germany-chapter-aus-4-mach-1_73379).



Und nun? Kalt erwischt?

Der Einfluss von Corona war in vielen Bereichen unseres täglichen Lebens höchstwahrscheinlich gravierender als auf die geplante Verschmelzung der deutschen PMI-Chapterlandschaft zu einem einzigen deutschen Chapter. Nichtsdestotrotz konnte sich auch unser Verschmelzungsprojekt den neuen Gegebenheiten nicht entziehen. Die Pandemie traf uns zu einem sehr unglücklichen Zeitpunkt. Alle vorbereitenden Arbeiten waren so gut wie abgeschlossen und es gab bereits die ersten Termine im April für die Mitgliederversammlungen, die über die Verschmelzung entscheiden sollten.

1. Sein Engagement im PMI Frankfurt Chapter als VP Branches und gleichzeitig als Ambassador sowie beim German Chapters Magazin erlaubten leider keine weitere Fortsetzung in der Rolle des Programm-Managers für das OGC Programm.

One German Chapter (Forts.)

- kurz vor dem Ergebnis

Der Text für die Einladungen war bereits geschrieben. Die Räume waren gebucht. Alles war ready to go. Und dann die Vollbremsung in letzter Sekunde. COVID-19 hat aber vor allem die Organisation des bestehenden Chapterbetriebs getroffen. Der „normale“ Mitgliederbetrieb musste und sollte in allererster Linie weitergehen. Flugs wurden alle Meetings der Local Groups auf virtuell umgestellt, die Projektgruppe um den PM-Summit-Kongress hat sich auf eine Verschiebung in das Jahr 2021 geeinigt, und die Veränderungen und Ausnahmegenehmigungen von PMI waren in den Tagesbetrieb zu integrieren. Dass PMI das neue PMP-Exam um ein halbes Jahr verschoben hat, ist da nur ein kleines Beispiel.

Nicht untätig

Wie in allen anderen Bereichen des täglichen Lebens war eine weitere Zeitplanung unmöglich. Also nutzten wir die letzten Wochen und Monate, noch weiter an der künftigen Struktur der fünf Regionen zu basteln, ein erstes Logo zu finden (die Mitglieder werden nach der Verschmelzung das finale Logo bestimmen dürfen), die Vereinsordnung noch besser zu machen und erste Projekte aufzusetzen. So wurde Mitte Mai die „Community of Practice“-Initiative ins Leben gerufen (siehe separate Artikel dazu), die als einer der interessantesten künftigen Mitglieder-Benefits des One German Chapters gelten.

Und es hat sich bereits ein Nominierungskomitee geformt, um die künftige Vorstands-Wahl vorzubereiten, die unmittelbar nach Eintrag ins Vereinsregister ausgerufen werden soll.

Zweiter Anlauf

Dank Rückendeckung aus der Politik sind Mitgliederversammlungen inzwischen auch virtuell durchführbar. Diese Rückendeckung galt zwar in erster Linie den großen Organisationen und Aktiengesellschaften und weniger den Vereinen. Es bestand (und besteht noch immer) Rechtsunsicherheit bei den Beteiligten – schließlich werden an eine Mitgliederversammlung, die eine Verschmelzung beschließt, andere Anforderungen gestellt als an eine normale Jahresversammlung. Ein Notar muss der Sitzung, der Abstimmung und dem ganzen Verlauf beiwohnen, auch wenn sie virtuell abläuft. Und bei drei Chaptern sind das immerhin drei Notare, die ebenso viel Meinungen haben könnten.

Mittlerweile konnte aber Klarheit geschaffen werden. Folglich bereiten wir aktuell einen zweiten Anlauf nach der Sommerpause im Zeitfenster September 2020 vor. Virtuell, aber relativ synchron innerhalb von nur zwei Wochen. Das bedeutet, dass eine Mitgliederversammlung zu einem Datum und einer Uhrzeit einberufen wird, die Verschmelzungsunterlagen vor der Mitgliederversammlung den Mitgliedern zur Einsicht sowie zum Download zur Verfügung gestellt werden, die anwesenden Mitglieder zu Beginn der Versammlung verifiziert werden und der Versammlungsleiter dann nach Aussprache und Diskussion zur Abstimmung aufruft. Geeignete Software ist verfügbar. Alles soll so sein, als ob sich die Mitglieder alle in einem Raum aufhalten würden. Nur ist in diesem Fall der Raum der Himmel und die Versammlung findet in der Wolke statt.



Die Termine der einzelnen Online- oder Präsenz-Mitgliederversammlungen sind wie folgt:

- **08.09.2020:** PMI Frankfurt Chapter e.V., online
- **17.09.2020:** PMI Berlin/Brandenburg Chapter e.V., Präsenz, microTOOL, Voltastraße 5, 13355 Berlin
- **21.09.2020:** PMI Southern Germany Chapter e.V., online
- **21.09.2020:** PMI Germany Chapter e.V., online und Präsenz (beim Notar des PMI Southern Germany Chapter e.V., Maximilianstraße 34, 80539 München)

Wenn Sie noch Fragen vor den Mitgliederversammlungen zur Verschmelzung haben, dann schauen Sie doch im FAQ auf <https://onegermanchapter.de/>.

Autor:
Jörg Glunde (unter Verwendung einzelner Textpassagen von **Thomas Wuttke**)

Einführung in das Thema:

“Projektmanagement Light” – was sind die minimalen Anforderungen an eine PM-Systematik?

Gerade kleinere Unternehmen fühlen sich oft regelrecht erschlagen, wenn sie sich mit dem Gedanken befassen, bei sich eine Systematik für Projektmanagement zu etablieren und erkennen, wie umfangreich und bisweilen auch kompliziert diese sein kann. Manchmal führt das dann dazu, dass das Thema wieder fallengelassen wird, solange es nicht unbedingt notwendig (z.B. durch Kundenanforderung) ist. Was sind also die absoluten Basis-Anforderungen an eine PM-Systematik, damit sie diesen Namen auch noch verdient?

Die Corona-Krise stellt uns zudem vor neue Herausforderungen: weniger Budget, schwierige Marktbedingungen und große Unsicherheiten.

Wie können wir intelligent reagieren, um mit weniger Einsatz, das Wesentliche zu erreichen? Was sind die Mindestanforderungen, die erfüllt sein müssen, um den Projekterfolg in dieser unsicheren Zeit zu sichern?

Nicht nur in Zeiten des Umbruchs ist man gut beraten, den Fokus auf das Wesentliche zu richten. Was ist, wenn man eine Hebelwirkung auch mit kleinem Budget und reduzierten Ressourcen erreichen könnte?

Was sollte nach der Pareto-Regel in jedem Fall berücksichtigt werden, um die richtige Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen. Kann Projektmanagement hier ein zukunftsweisendes Hilfswerkzeug sein und was sind die absoluten Minimalanforderungen?

In der agilen Welt gibt eine Vielzahl von Methoden und Tools – auch hier stellt sich die Frage, welche wesentlichen Elemente werden benötigt, um erfolgreich das Produkt zu entwickeln oder das Portfolio zu managen.

Description of the topic:

“Project Management Light” – what are the minimum requirements to a PM framework?

SMEs might feel somewhat overwhelmed when planning to implement a proper project management framework as they realize how big and sometimes also complicated such a system can be. In some cases, this even leads to the organizations cancelling this plan until it is regarded as being vital, e.g. because customers explicitly ask for it. What are the basic requirements to a PM framework so it can still be called a framework?

The Corona crisis also confronts us with new challenges: less budget, difficult market conditions and great uncertainty.

How can we react intelligently to achieve the essential with less effort? What are the minimum requirements that must be met to ensure project success in these uncertain times?

It is not only in times of change that we are well advised to focus on the essentials. What if you could achieve a leverage effect even with a small budget and reduced resources?

According to the Pareto Rule, what should be considered in any case to achieve the right value creation for the customer. Can project management be a forward-looking support tool here and what are the absolute minimum requirements?

In the agile world there is a multitude of methods and tools - here too, the question arises which essential elements are needed to successfully develop the product or manage the portfolio.

Willkommen im PMI Germany Chapter, Communities of Practice

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

Deshalb gehen bereits vor der Fusionierung zum PMI Germany Chapter Fachgruppen – zur Abgrenzung zu anderen Vereinen und Verbänden nennen wir diese im PMI Germany Chapter „Communities of Practice“ (CoP, deutsch Praxisgruppen) – an den Start. Sie sollen unseren Mitgliedern quer durch ganz Deutschland – Mitgliedern aus dem Norden, Osten, aus der Mitte, dem Westen und dem Süden – 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 Disciplined Agile, Risikomanagement (übrigens die erste CoP) oder branchenspezifische Themen, wie z.B. Projektmanagement in Pharma und Biotech (bei der es übrigens das erste Mitglied gibt), 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. Zudem bieten Fachgruppen bundesweit Diskussionen zwischen Experten und deren Fragestellungen. Wir befinden uns täglich eben nicht im Elfenbeinturm der Theorie, sondern versuchen, herauszufinden, welche Konzepte, Ansätze oder Ideen besonders gut wirken oder funktionieren. Daher ist der Schwerpunkt einer CoP auf dem „P“ zu setzen – nämlich der „Practice“. Gemeinsam teilen die aktiven Mitglieder der CoPs somit Wissen aus der Praxis, diskutieren Herausforderungen in Bezug auf den Kontext und finden Lösungsansätze für die Praxis.

- Wir können als Teil von PMI als weltweit stärkstem PM-Fachverband auf eine große Anzahl sehr gut ausgebildeter Experten zurückgreifen
- CoPs bieten eine große Plattform zum Austausch und Netzwerken mit CoPs anderer Organisationen.
- CoPs können als Schnittstelle zu offiziellen Gremien ihre Themen publik machen und ihre Inhalte vertreten
- Die CoPs bekommen einen guten Ruf wegen ihrer Expertise im Projektmanagement und dadurch werden sie ein Magnet für das PMI Germany Chapter.

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 aus der Praxis austauschen und Ihren Beitrag zur Verbreitung unserer Profession leisten.

Kurzum besteht der Nutzen für Sie als Mitglied in einer CoP darin:

- Ansprechpartner für andere PMs (zu PMI, in Chapter..) sein
- Initiativen und Strategien über eine Fachgruppe steuern können
- am fachlichen Austausch und Diskurs von Themengebieten quer durch ganz Deutschland partizipieren ermöglichen

Jede CoP steht jedem Mitglied des künftigen PMI Germany Chapters offen – ohne Extrakosten. Es ist eines unserer zentralen Neuerungen und Benefits, die sich durch den Zusammenschluss zu einem deutschen Chapter ergeben. Bis zum formalen Zusammenschluss, der hoffentlich im Herbst 2020 abgeschlossen sein wird, können alle Mitglieder der Chapter Berlin-Brandenburg, Frankfurt, Köln und Southern Germany schon jetzt Mitglied in einer CoP werden und diese Community aktiv mitgestalten. 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 unter <https://onegermanchapter.de/cop/>.

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/cop/>.

Prinzipiell kann es unendlich viele CoPs geben. Aber wir starten erst einmal mit einer Handvoll, auch um Erfahrung zu sammeln und zu sehen, wie das Zusammenspiel funktioniert. Die ersten Communities sind:

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

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

Erstes Webinar einer Community of Practice (CoP) des PMI Germany Chapter

Eigentlich ist es nicht besonders aufregend und eigentlich ist es ganz etwas Besonderes:

Am 11. September um 19:00 Uhr
Thema „Schwarze Schwäne“

findet das erste Webinar der **Community of Practice „Risikomanagement“** statt. Und es ist gleichzeitig das allererste Webinar einer der fünf Start-Community of Practices des neuen PMI Germany Chapter überhaupt. Also in jeder Hinsicht eine **Premiere**.

Thema „Schwarze Schwäne“

Es geht um Schwarze Schwäne und die Frage, wie schwarz der Corona-Schwan eigentlich ist (oder war)? Ob die Corona-Pandemie ein Schwarzer Schwan war, ist bei Risikomanagern nicht unumstritten. Nach der Definition vom Schwarzen-Schwan-Erfinder Nikolaus Taleb erfüllt die Pandemie beileibe nicht alle Kriterien, um als Schwarzer Schwan durchzugehen. Aber fragen Sie mal das Sportstudio um die Ecke – für die kamen die Ereignisse buchstäblich wie ein Blitz aus heiterem Himmel.

In diesem Webinar diskutieren die Initiatoren der Risiko-CoP, Dr. Ralf Braune und Thomas Wuttke, die praktische Rolle von Schwarzen Schwänen. Was hilft mir als Praktiker überhaupt die Auseinandersetzung mit diesem Thema? Wie kann man mit künftigen Schwarzen Schwänen generell umgehen?

Wie melde ich mich an?

Alle CoP-Risiko-Mitglieder erhalten die **Zugangsdaten per E-Mail automatisch am Tag vor dem Event** und nochmals am Eventtag als Erinnerung. Die **maximale Anzahl ist auf 100 Teilnehmer** beschränkt.

Wer kann Mitglied in der CoP Risiko werden?

Jedes Mitglied eines der vier deutschen PMI-Chapter kann kostenlos Mitglied einer CoP des PMI Germany Chapter werden. Da wir noch mitten im Verschmelzungsprozess der deutschen Chapterlandschaft stecken (schließlich kam Corona auch für uns völlig überraschend wie ein Blitz – na, Sie wissen schon...), reicht eine einfache Meldung, in welchem Chapter Sie Mitglied sind. Tragen Sie sich am besten unter www.onegermanchapter.de/cop-risiko in das Verzeichnis ein. Bitte beachten Sie, dass die Prüfung Ihrer PMI-Mitgliedschaft nicht automatisch erfolgt und daher ein bis zwei Tage dauern kann.

Was ist das Besondere an den CoPs?

Die Community of Practices (CoP) sind ein **Memberbenefit des neuen PMI Germany Chapter**. In der jetzigen Gründungsphase starten wir mit fünf CoPs. Details sind hier zu finden www.onegermanchapter.de/cop und wir rechnen im Laufe der Zeit mit wesentlich mehr Communities.

Die CoPs sollten erst starten, nachdem der Verschmelzungsprozess abgeschlossen ist. Dank der Zwangspause haben wir das umgedreht und das Frühjahr und den Sommer 2020 genutzt, um bereits jetzt die Infrastruktur zu schaffen. Daher findet das erste Event bereits vor den Mitgliederversammlungen zur Verschmelzung der zu verschmelzenden Chapter, die für September 2020 geplant sind, statt.

Autor:
Thomas Wuttke

Your future starts today – Ihr PM-Summit 2021



Nach der coronabedingten Verschiebung beginnen nun die detaillierten Vorbereitungen auf eine der größten deutschen Veranstaltungen rund um das Thema Projektmanagement

Digital, innovativ und nachhaltig – so wird sich der PM-Summit der deutschen PMI Chapter im Frühjahr 2021 in München präsentieren. Ursprünglich für November 2020 geplant, wurde der Termin (coronabedingt) auf den 29. und 30. April 2021 verschoben.

Wir vom Organisationsteam freuen uns, Sie dann in einer der modernsten Locations Münchens begrüßen zu dürfen: Dem Science Congress Center in Garching. Offene, natürlich beleuchtete Auditorien, mehr als 1.600 qm große Foyerflächen, Thinktanks, offene Spaces sowie unzählige, technisch hervorragend ausgestattete Konferenzräume laden ein zum Diskutieren, Lauschen, Netzwerken sowie Wissenstransfer unter Kollegen, Partnern und Freunden.

Inhaltlich stellen wir ein inspirierendes, interaktives Programm zusammen. Bei Ausflügen, z. B. zur Europäischen Südsternwarte (ESO), blicken wir gemeinsam über den Tellerrand. Mit einigen herausragenden Key Note Speakers werden derzeit die Verträge finalisiert. Darüber hinaus beginnt Mitte August der Call for Contributions. Alle Interessierten können sich um einen Slot für einen Vortrag, Workshop oder ein anderes innovatives Format bewerben. Bis zum Jahreswechsel werden die besten Vorschläge ausgewählt und daraus das Programm des PM-Summit zusammengestellt. Dafür wurden 6 Tracks mit aktuellen Themen des Projektmanagements festgelegt:

- **Agile & beyond -**

z. B.: Wann ist agiles Vorgehen, wann die Wasserfall-Methode sinnvoll und wann sollte es hybrid sein?

- **You in project teams -**

z. B.: Wie gestalte ich als Project Leader erfolgreiche Zusammenarbeit mit Schlüsselkompetenzen?

- **Tools & techniques -**

z. B.: Was bedeutet Digitalisierung für das Projektmanagement?

- **Think outside the box -**

z. B.: Was sind die Trends und die Rolle des Projektmanagements in der Zukunft und wie stelle ich mich darauf ein?

- **360° Sustainability -**

z. B.: Wie bringe ich Nachhaltigkeit in Projekte ein?

- **The Project Economy -**

z. B.: Wie passe ich meine Organisation an, um für mehr Transformationsprojekte bereit zu sein?

Aktuelle und detaillierte Informationen zum Programm, zum Call for Contributions sowie zu allen weiteren Themen rund um den PM-Summit finden Sie stets auf der Website: <https://www.pm-summit.de/>. Nutzen Sie auch die Gelegenheit, sich dort zum Newsletter anzumelden, um keine Neuigkeiten zu verpassen.

Sie haben Fragen zur Teilnahme am PM-Summit? Dann kontaktieren Sie uns gern über die Website. Darüber hinaus freuen wir uns über weitere Unterstützung für das Organisationsteam (z. B. im Bereich Veranstaltungsorganisation, Programmgestaltung, Marketing oder Sponsoring, Ansprechpartner: Michael Krekeler).

Egal in welchen Branchen, Projekten und Verantwortungsbereichen Sie mit dem Thema Projektmanagement in Berührung kommen – wir freuen uns auf Sie beim PM-Summit 2021!

Autorin:

Annika Kruszona

PMI Frankfurt Chapter

annika.kruszona@pmi-frankfurt.org



Ankündigungen der virtuellen Projektleiter-Treffen der Local Group Hannover

Über 100 Präsenztermine mit spannenden Vorträgen hat „Projektleiter-Treff Hannover“ in den letzten 10 Jahren veranstaltet. Dann kam die Corona-Zeit – mit einem wöchentlichen Rhythmus von bester Online-Unterhaltung und zahlreichen Teilnehmern aus dem deutschsprachigen Raum. Wir danken allen Teilnehmern für ihr großes Interesse und aktive Teilnahme.

Nach der Sommerpause sind wir wieder für Euch da – wenn es die Lage erlaubt sowohl vor Ort als auch Remote. Ab Anfang September planen wir erst einmal 2-wöchentlich Online-Konferenzen. Sobald es zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll möglich sein wird, werden wir auch einen monatlichen Präsenztermin halten.

Die Präsenztermine werden wir ggf. ergänzend streamen – das klären wir noch. Also bleibt dabei und empfiehlt uns weiter – es lohnt sich!

Diese Termine werden wir auf gewohnte Art im nächsten Newsletter und auf der [PMIFC Webseite](#) bekannt geben. Dort findet Ihr die Links/Daten zu den Videokonferenzen und die Anmeldeöglichkeit.

Wir freuen uns auf Euch!

Euer Orga-Team des Projektleitertreffens Hannover,
Marco Jacob, Marc Dürr, Andre Fuchs, Jörg Menke

Rückfragen: marco.jacob@pm-hannover.org

Das sind unsere nächsten Veranstaltungen:

03.09.2020	17:00	Accept Humans as Humans (Arlette Dumont de Voitel)
15.09.2020	18:30	Disciplined Agile – Choose your WoW (Frank Tassone)
24.09.2020	17:00	Remote culture – Was gute Zusammenarbeit auf Distanz ausmacht! (Jelena Klingenberg)
01.10.2020	17:00	Genau mein Agil (Phlipp Diebold)
08.10.2020	18:30	Symbolon® Art4Reflection – Retro mit Rembrandt (Sabine Steege)
29.10.2020	17:00	Hybrides Projektmanagement im Einsatz (Jörg Vanhöfer)
17.11.2020	18:30	So werde ich zum Webcam-Profi (Dennis von Grudzinski)
26.11.2020	17:00	Testen ist eine Haltung (Richard Seidl)

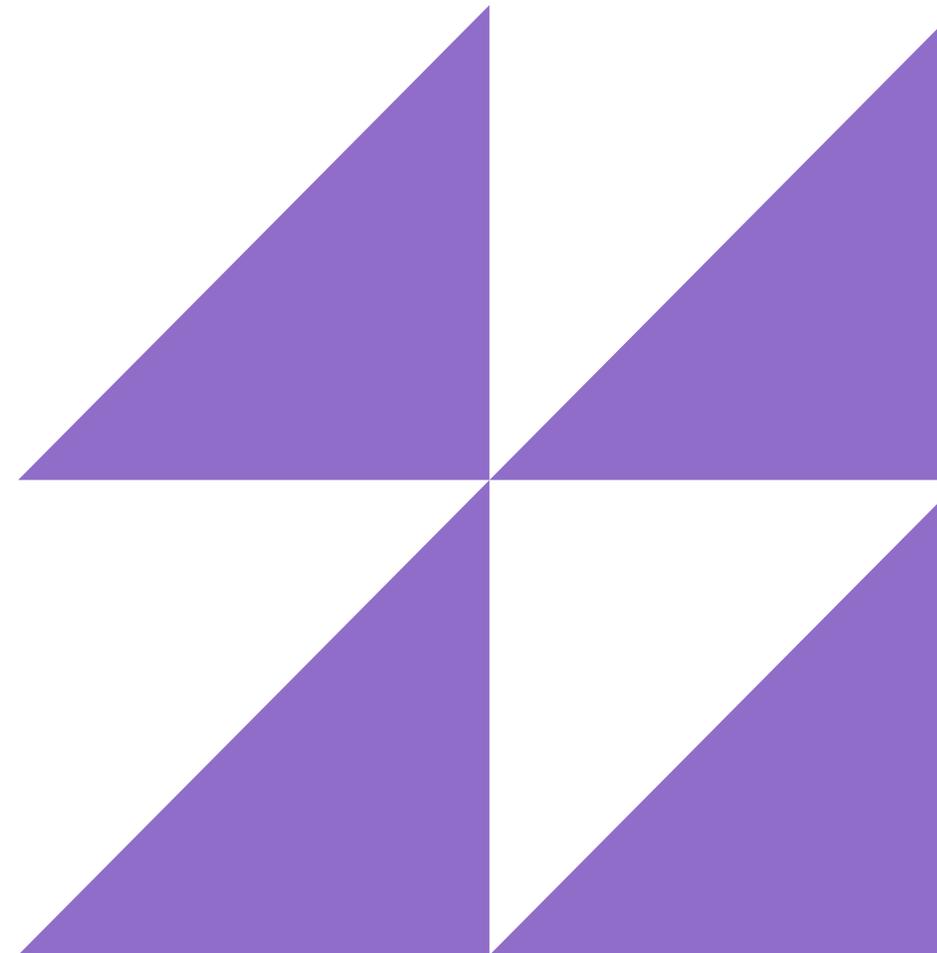
Upcoming Webinars des PMI

<https://www.projectmanagement.com/Webinars/>

All times are displayed in EDT (UTC-4)

8/17/20	12:00 PM	Getting Under the Hood of the PMBOK® Guide – Seventh Edition Part 3: More about Models, Methods and Artifacts
8/20/20	3:00 PM	Project HEADWAY: Storytelling for Project Managers
8/27/20	1:00 PM	Step-By-Step Guide to Managing Utility Scale Solar Projects
9/8/20	12:00 PM	What comes next? What's next working in a COVID-19 society
9/10/20	11:00 AM	How to ADD value in Project Management role
9/17/20	11:00 AM	Project Management in the Public Sector: Constraints on Public Sector Projects
9/17/20	3:00 PM	Project HEADWAY: Adapting Adaptive Approaches
9/18/20	12:00 PM	Ask the Expert Webinar Series - Agile For Rest of Us
9/22/20	12:00 PM	People-Centred Leadership for the New Normal: Seven Proven Techniques for Leaders
9/24/20	12:00 PM	From Managing Scope to Achieving Business Results
9/28/20	1:00 PM	Increase Knowledge Retention through Agile Techniques
10/15/20	3:00 PM	Project HEADWAY: Practical Leadership

[See All Upcoming Webinars](#)



Disciplined Agile Sommerakademie 2020

30 % Discount für PMI Chapter Mitglieder

Die Disciplined Agile Sommerakademie bietet allen PMI Chapter Mitgliedern 30 % Discount auf die-Summer Academy Trainings.

Folgende Zertifizierungen können erworben werden:

CDA – Certified Disciplined Agilist
DALSM – Disciplined Agile Lean Scrum Master

Die Kurse finden wahlweise auf Englisch, Französisch, Deutsch, Italienisch oder Rumänisch statt und werden durch zertifizierte Trainer angeboten. Wählen Sie Ihre präferierte Sprache sowie die am besten für Sie geeigneten Termine während der 3-monatigen DA Sommerakademie aus.

Weitere Informationen sind [hier](https://sway.office.com/EP7dOXzsk3WGNlUp) verfügbar.
(<https://sway.office.com/EP7dOXzsk3WGNlUp>)



Disciplined Agile Summer Academy 2020

30 % Discount for PMI Chapter members

Disciplined Agile DA – training courses for PMI volunteers in Region 8 / Europe

The DA Summer Academy offers all active PMI chapters Members special trainings at a uniquely low training price.

Get your Certificate:

CDA – Certified Disciplined Agilist or
DALSM – Disciplined Agile Lean Scrum Master

Courses in English, French, German, Italian and Romanian.

Certified Trainers offer the certifications courses in different languages. Choose your language and your most convenient dates in the 3-month lasting DA Summer Academy.

More information can be found [here](https://sway.office.com/EP7dOXzsk3WGNlUp)
(<https://sway.office.com/EP7dOXzsk3WGNlUp>)

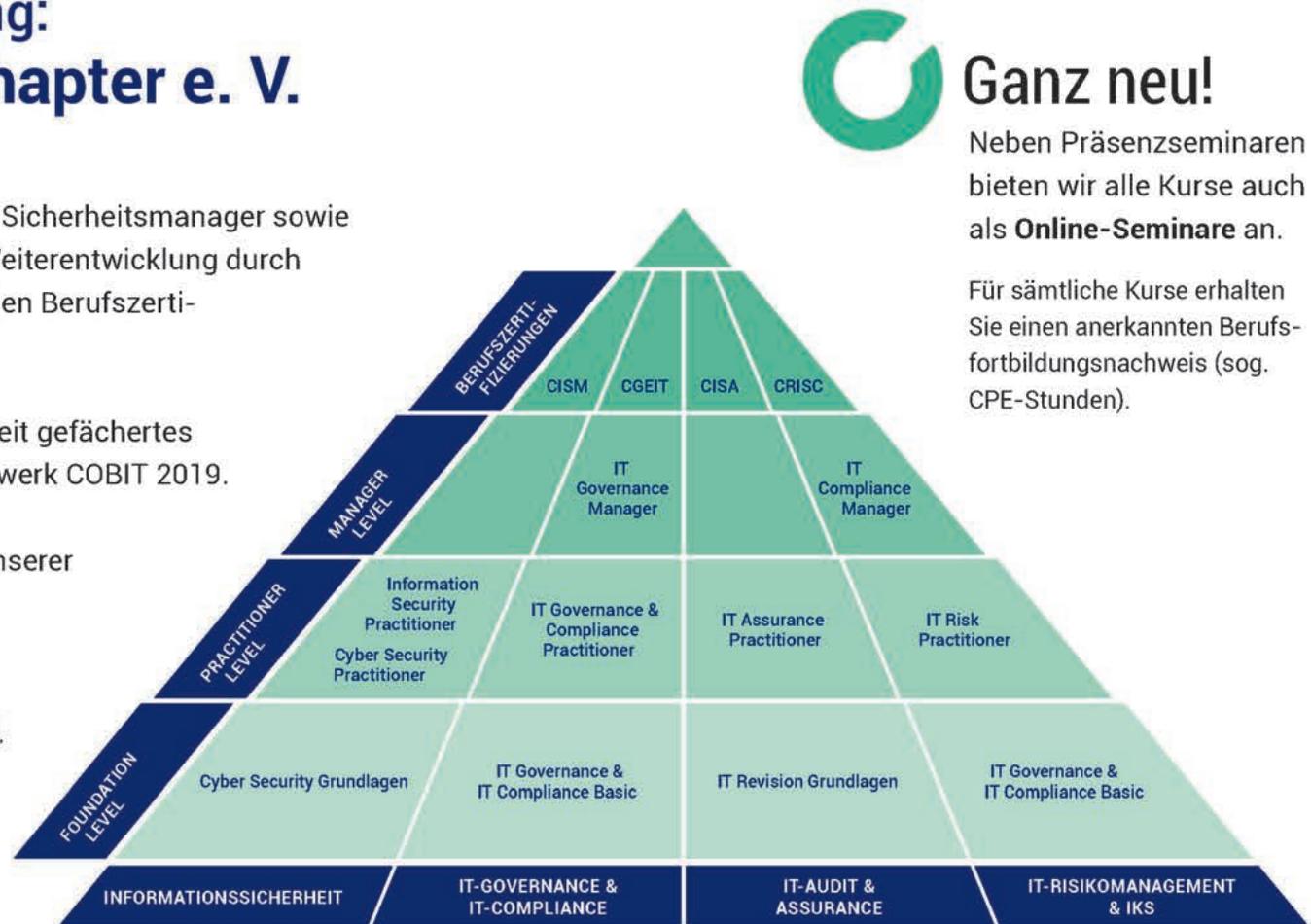
Ihr Partner für Weiterbildung: Der ISACA Germany Chapter e. V.

Der deutsche Berufsverband der IT-Revisoren, IT-Sicherheitsmanager sowie IT-Governance-Experten fördert Ihre berufliche Weiterentwicklung durch Examensvorbereitungskurse auf die internationalen Berufszertifizierungen CISA, CISM und CRISC.

Unterstützend bieten wir Ihnen ein thematisch breit gefächertes Zertifikatsprogramm basierend auf dem Rahmenwerk COBIT 2019.

Unser komplettes Kursangebot können Sie auf unserer Webseite www.isaca.de/seminare einsehen.

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an unsere Geschäftsstelle unter geschaeftsstelle@isaca.de.



Teamwork vs. Home Office

Stammtisch Stuttgart mit GoToMeeting

Die Teilnehmer*Innen des Stuttgarter Stammtischs diskutierten im Rahmen einer kollegialen Beratung u.a. die Frage, wie sich die Teammitglieder nach der Lockerung wieder dazu bewegen lassen, wenigstens zweitweise ins Büro zu kommen.

Ausgangssituation

Ein Projekt mit einem neuen Team ist kurz vor dem Lockdown gestartet. Gemäß aktuellem Statusbericht sind ca. 10% mehr Budget verbraucht als Fertigstellungsgrad erreicht. Und es ist bekannt, dass sich ein wichtiger Meilenstein um ca. 3 Monate verzögert.

Es liegt auf der Hand, dass die Team-Performance verbessert werden sollte. Der initiale Lösungsansatz besteht darin, dass das Team wieder ca. 2 Tage in der Firma vor Ort zusammenarbeitet. Dies trifft bei den Beteiligten auf wenig Verständnis. Wie könnte das Team motiviert werden?

Lösungsansätze

Den Teilnehmer*Innen des Stuttgarter Stammtischs war schnell klar, dass es keine generelle Lösung gibt, wenn unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten. Die Einzigartigkeit des Projekts und seines Umfeld wird auch an diesem Beispiel einmal mehr deutlich. In Summe wurden eine Vielzahl von Optionen und Möglichkeiten diskutiert und dabei die individuellen Gegebenheiten dieses Teams berücksichtigt. Mit Fragezeichen wurde u.a. festgehalten, die Anwesenheit „von oben“ durchzusetzen oder mit den Argumenten des agilen (modernen) Arbeitens zu locken, das eine physische Anwesenheit bei bestimmten Meetings, z.B. Planning, Review und Retrospektive, empfiehlt.

Am vielversprechendsten war der Vorschlag, das Team in die Entscheidung mit einzubeziehen. In einem moderierten Workshop soll das Team in kleinen Gruppen (max. 2 – 3 Personen) Lösungsvorschläge erarbeiten. Damit sollen alle im Team zu Wort kommen und alle Vorschläge gehört werden. In einer zweiten Runde werden alle Vorschläge den anderen Gruppen vorgestellt. Die vom Team als beste Lösung auserkorene Idee wird ausprobiert und nach einer definierten Zeit nochmals überprüft.

Die Teilnehmer*Innen des Stuttgarter Stammtischs sind sehr gespannt, wie sich dieses Projekt entwickelt und freuen sich auf einem Zwischenbericht im Rahmen der nächsten Stammtische.

Kommende Stammtische:

Geplant sind wieder Stuttgarter Stammtische mit physischer Anwesenheit:

- Freitag, 25.09.2020.

Zur Anmeldung: <https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/517>

- Freitag, 20.11.2020.

Zur Anmeldung: <https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/518>

Wir freuen uns auf Deine / Ihre Teilnahme.

Autor:

Olaf Schweizer, DAL, PMP®

E-Mail: olaf.schweizer@pmi-sgc.de

VOLUNTEERS GESUCHT

Um in Stuttgart neben den Stammtischen auch wieder Chapter-Meetings zu veranstalten, suchen wir Freiwillige, die Spaß haben Veranstaltungen zu organisieren.

Bitte bei Interesse bei volunteering@pmi-sgc.de melden.

Webinar with Lee R. Lambert

The COVID-19 lockdown in Munich would have put the PMI English Munich roundtable meetings in jeopardy of losing all essence and drifting into oblivion – however this was not to be.

Through the support of our PMI Southern Germany Chapter president Jörg Glunde and other chapter VPs such as Florian Padberg and Bernd Müller-Dautenheimer, we were able to set up online webinars for our local chapter members.

This was received well by the chapter members and non-PMI members, too. The turnout to the webinars was incredible. Thank you to all participants for joining in and supporting us!

Perhaps the biggest highlight of the month was the webinar on [Strategic Design and Project Delivery - Bridging the Gap](#) presented by Lee R. Lambert, PMP, and PMI Founder and Fellow.

Lee was fantastic in his delivery and presentation of the subject. It was immediately apparent that he had a vast number of years of experience which goes way back to the days the PMI was founded.

Lee gave us an insight to the critical relationship between organizational strategy and the execution of projects. He emphasized on how strategy

is important in project management and the impact it had when a strategic approach was not followed.

From his past experience he gave us a number of real-life examples how often strategy was misunderstood by project organisations and stakeholders alike.

The potential value of maintaining strategy/project connection illustrating the way to achieve and

maintain a vital connection to project execution and organizational goals was the main theme to bridging the gap.

Lee went on to explain why “simply” being a good project manager will not be enough to survive in today’s world of careful selection of value add projects. He believes that the sooner it can be determined that a project is not making a strategic contribution to organizational business objects, the sooner alternatives should be considered.

He also guided us into the modern world of PM tools and methodology, using a very common example of comparing Waterfall and Agile. In conclusion, a hybrid approach is only then productive when used strategically. Using a sophisticated and integrated project management information system to support identifying and clarifying strategic relevance of decisions being made at the project level is simply not good enough.

The participants were made to look into their own projects and to be able to identify whether their project goals meet the organization’s strategic initiatives or not.



About Lee:

Lee R. Lambert endured a fast-paced 18 year corporate career with Chicago Bridge & Iron, Lawrence Livermore National Laboratory, General Electric (Nuclear Reactor Division) and Battelle Memorial Institute--where he worked almost exclusively with engineers and scientists--he quickly ascended to senior management positions and was responsible for the development and implementation of ground-breaking, sophisticated Enterprise project management processes for Engineering, Medical Diagnostics and Research & Development.

In 1981, as a result of his pragmatic application of the PM methodologies, he was invited to be an integral part of the creation of the Project Management Institute’s (PMI) Project Management Professional (PMP) Certification Program. He is a recipient of the PMI’s Distinguished Contribution Award and was a member of the PMNetwork/PM Journal Editorial Review team for over a decade. He also contributed as a Subject Matter Expert (SME) for the PMI’s Earned Value Management System (EVMS) Practice Standard.

As an author of two books and 32 professional papers, no other project management educator/speaker can contend with his uncanny technical knowledge, material content and refreshing and entertaining delivery—his hard-hitting, but humorous style, has mesmerized more than 50,000 students in 23 countries. Lee take the saying; “Been there, done that, got the T-shirt” to a new level.

Author:
Chanaka Pereira,
DaL English Speaking Meetings Munich

Von 0 auf 437 – was agiles Vorgehen bewirken kann

09.07.2020 – PMI Local Group Hamburg

Was verändert sich, wenn Aufträge nach agilen Ansätzen statt mit fester Rollenverteilung / sequentiell bearbeitet werden? Die ca. 20 Teilnehmer*innen der virtuellen Veranstaltung der PMI Local Group Hamburg durften dies selbst als temporäre Angestellte im Catering erleben.

Beim „Ubongo Flow Game Catering“ nach Jan Fischbach (www.teamworkblog.de) handelt es sich um eine Online-Simulation, bei der die Teilnehmenden Catering-Aufträge abarbeiten. Dementsprechend teilte die Moderatorin Antje Lehmann-Benz (freiberuflicher Classroom & Online Trainer für Project Management und (Disciplined) Agile) zunächst 3 Teams ein. Jedes Team erhielt das Ziel, mit verschiedenen bereitgestellten Catering-Aufträgen möglichst viele Personen zu beliefern. Ob Menüs, Snacks oder Getränke, ob kleine, mittlere oder große Aufträge – stets mussten die Kundenwünsche vollständig und korrekt erfüllt werden, um Punkte zu erhalten. Dafür nahmen die Teammitglieder 6 verschiedene Rollen ein und versuchten in insgesamt 6 Minuten, möglichst viele Aufträge zu bearbeiten.

Die Ernüchterung stellte sich schnell im Lauf der ersten Runde ein: Jedes Teammitglied durfte einzig und allein die Aufgaben seiner jeweiligen Rolle erfüllen und erst dann einen Auftrag bearbeiten, wenn alle vorherigen Schritte absolviert waren. So gab es zwar viele gute Ratschläge für das gerade arbeitende Teammitglied, kein Team konnte jedoch auch nur einen einzigen Auftrag abschließen. Dies änderte sich in den folgenden 2 Runden. Schritt für Schritt durfte agiler gearbeitet werden: Die Teammitglieder durften sich gegenseitig unterstützen und schließlich sogar ihre anfangs zugeordneten

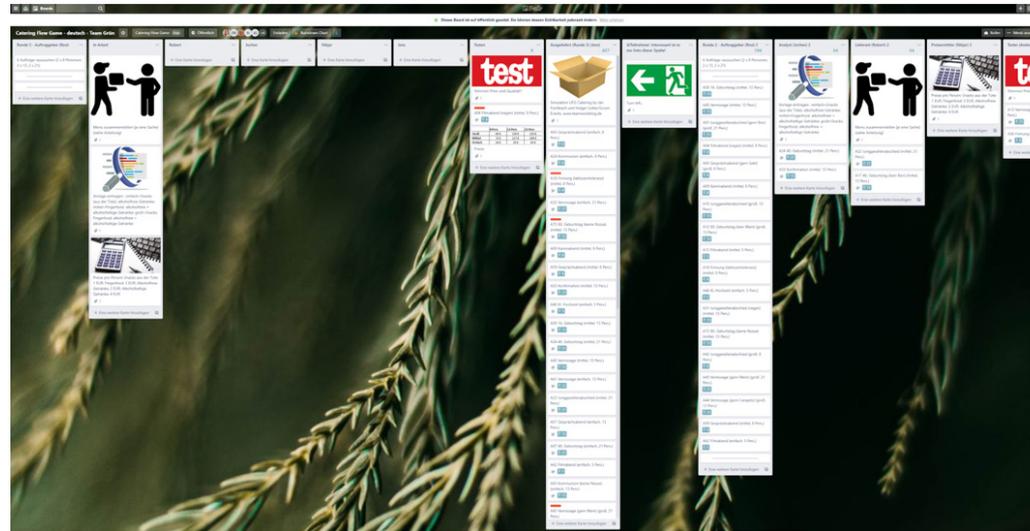


Abbildung 1: Trello-Board des Teams „grün“ nach der 3. Runde inkl. der 6 Rollen Auftraggeber, Analyst, Lieferant, Preisermittler, Tester und Manager

Rollen komplett verlassen. Außerdem durften Aufträge parallel bearbeitet und weitere Verbesserungsideen umgesetzt werden. So gelang es den Teams, ihre Ausbringung deutlich zu steigern. Eines der Teams konnte durch selbst erdachte Vorgehensweisen zur Standardisierung und Automatisierung in Runde 3 sogar 437 Personen beliefern – ein Spitzenwert, auch nach der Erfahrung der Trainerin.

In der Retrospektive wurden die Gründe für diese enorme Steigerung deutlich: Durch die Auflösung der „starrten“ Rollenvorgaben und die parallele Arbeit konnten sich die Teams wesentlich besser selbst organisieren und gegenseitig unterstützen. Von Runde zu Runde nahm die Kommunikation zu und die Verbesserungsvorschläge jedes Einzelnen konnten berücksichtigt werden. Das ganze Team arbeitete von Anfang bis Ende der Runde gemeinsam an der Belieferung möglichst vieler Personen.

So zeigte die Simulation eindrucksvoll, wie sich agile Vorgehensweisen auf das Ergebnis auswirken können. Alle Teilnehmer*innen der Veranstaltung konnten dies in den 3 Teams „am eigenen Leib“ erleben. Antje Lehmann-Benz und ihre beiden Co-Trainer Bernd Töpfer (Projektmanager) und Hannes Kropf (Agiler Coach & Lernbegleiter) ermöglichten diese sehr interaktive virtuelle Veranstaltung durch eine professionelle Vorbereitung inkl. Nutzung von Zoom (mit einzelnen Gruppenräumen) und Trello-Boards (zur Weitergabe der Aufträge). Das Feedback der Teilnehmenden war rundum positiv.

Auch wir von der Local Group Hamburg bedanken uns für 2 sehr intensive, interessante Stunden mit sehr guter Teamarbeit auch im virtuellen Kontext.

Seien Sie (auch) bei unserem nächsten virtuellen Stammtisch am 17.09. zum Thema Krisenprojektmanagement mit dabei!

Autorin:
Annika Kruszona
 PMI Frankfurt Chapter
annika.kruszona@pmi-frankfurt.org

Projektmanagement klinischer Gentherapie-Studien – Warum dauert das so lange!?

02.07.2020 – PMIFC Local Group Southwest

Wegen Corona und der Dringlichkeit der Herstellung eines Impfstoffes zur Bekämpfung des Virus und der Eindämmung seiner weiteren Verbreitung ist das Thema „klinische Studie“ bei Arzneimitteln täglich in den Medien. Dr. Sandra Gohrbandt, die als Biologin an den Studien von BioNtech beteiligt ist, hat uns als Chapter Mitglied und als aktive Volunteerin in der Local Group Southwest in einer virtuellen Veranstaltung einen Einblick in das Thema gegeben.

Mehr als 45 TeilnehmerInnen verfolgten den informativen und spannenden Vortrag. Die Fragen am Ende des Referats waren so zahlreich, dass wir um einige Minuten überzogen.

Der Vortrag gliederte sich in drei Teile:

- 1) Zuerst bekamen wir einen Überblick über die klinischen Studien für neuartige Arzneimittel.
- 2) Im zweiten Teil wurde uns erläutert, was Gentherapie beinhaltet.
- 3) Zuletzt, im dritten Teil des Vortrages, befassten wir uns mit den besonderen Herausforderungen, die diese Gentherapiestudien für das Projektmanagement darstellen.

Dabei wurden die Inhalte so vermittelt, dass sie auch für Personen, die nicht aus dem Umfeld der Pharmazie kommen, verständlich waren.

Der gesamte Vortrag ist für Mitglieder auf unserer Website im Mitgliederbereich zum Download bereitgestellt.



Die Projektzyklen sind sehr lang. Ein neues Medikament wird über 10 – 15 Jahre entwickelt. Dabei durchläuft die Medikamentenentwicklung und -zulassung festgelegte Phasen. Beispielsweise benötigt der Antrag auf Genehmigung in Deutschland bei der zuständigen Behörde, entweder bei dem Paul-Ehrlich-Institut (PEI) oder bei dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM), in der Regel bis zu 90 Tage. Das einzureichende Dokument ist das IMPD (Investigational Medicinal Product Dossier).

Die Phase 1 und 2, in denen der neue Impfstoff an Menschen getestet wird, dauert mehrere Monate bis zu einem Jahr und manchmal noch länger. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Medikament, das sich bereits in der Phase 1 oder 2 befindet, erfolgreich ist, beträgt, abhängig von der Indikation, 3-25%. Mit erfolgreichem Abschluss der Phase 3 ist das Medikament offiziell zugelassen. Ob das Medikament ein Erfolg ist, muss sich dann im Laufe der nächsten Jahre zeigen.

In der Corona Impfstoffentwicklung sind bereits ca. 20 Medikamente in der Phase 1 bzw. Phase 2 (diese Phasen können sich teilweise überlappen), obwohl erst 6 Monate vergangen sind. Das zeigt die Dringlichkeit in der Weltgemeinschaft, einen Impfstoff schnell zu entwickeln und die schnelle Reaktion der beteiligten Behörden und der involvierten WissenschaftlerInnen. Beschleunigend wirkt sich auch die große Zahl der Personen, die sich zum Testen gemeldet haben, aus.

Gentherapie ist zukunftsweisend. Hier werden individualisierte Medikamente für einzelne Patienten oder für kleine Gruppen von Patienten entwickelt. Der Scope der neuen Medikamente in der Gentherapie zeigt die folgende Begriffserklärung der verschiedenen Heilungsansätze durch Zelltherapie:

- Ex vivo Gentherapie = Veränderung des Genoms von Zielzellen außerhalb des Körpers
- In vivo Gentherapie = Veränderung des Genoms von Zielzellen innerhalb des Körpers
- Autolog = Zellen eines Patienten werden verändert und diesem Patienten zurückgegeben
- Allogen = Zellen eines Spenders werden verändert und können verschiedenen anderen Patienten gegeben werden

Beispielsweise werden in der Ex vivo Gentherapie Zellen entnommen und dann in einem Reinraum verändert, sodass bei der Rückführung zum Patienten ein individualisiertes Medikament in Form der „neue Zelle“ vorliegt, dass zur Heilung führt.

Projektmanagement klinischer Gentherapie-Studien - Warum dauert das so lange!? (Forts.)

02.07.2020 - PMIFC Local Group Southwest

Durch gentechnische Veränderung werden „super-soldier“-Zellen geschaffen, die im Körper des erkrankten Menschen die Krebszellen abtöten. Die Zellen werden CAR-T-Zellen genannt und z. B. bei Leukämie angewendet. Das ist ein erfolgversprechendes Verfahren, dass durch einen komplexen Ablauf genau geregelt ist und wegen der hohen Spezialisierung der Prozessschritte mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Reinraum:

In einem Reinraum zu arbeiten, bedeutet, dass die Person sich in ihren Bewegungen und im Sprechen anpassen muss. Jede Bewegung wird langsam und mit Bedacht ausgeführt, sodass kein Staub aufgewirbelt wird. Der Reinraum muss absolut „rein“ sein. Die Personen sind komplett abgedeckt mit speziellen Anzügen, Schutzmasken und Schutzbrillen. Das Erlernen des professionellen Arbeitens in einem Reinraum kann bis zu sechs Monaten dauern.

Bezogen auf das Projektmanagement gibt es in allen Prozessgruppen besondere Herausforderungen. Im Stakeholder Management sind viele verschiedene Interessengruppen zu berücksichtigen: Behörden, Patienten, Kliniken, Fachpersonal, Verbände u.a.

Im Bereich Ressourcenmanagement gibt es eine Vielzahl von Besonderheiten zu beachten. So wird speziell geschultes Personal in den Verfahren der GMP (Good Manufacture Practice) und in den Reinraumarbeitstechniken eingesetzt.

Um als Projektmanager in diesem Bereich erfolgreich zu arbeiten, ist eine Basisqualifikation in Biotechnologie, Pharmazie oder Medizin Voraussetzung.

Autor:
Kurt Lehberger

Referentin:



Dr. Sandra Gohrbandt

ist Biologin, zertifizierte PMP, PMI Frankfurt Local Group Südwest Officer, sowie Mitglied im PMI Frankfurt University Team. Sie hat am Bundesforschungsinstitut für Tiergesundheit auf

der Insel Riems zum Thema Hochpathogene Aviäre Influenza promoviert. Seitdem ist sie seit mehreren Jahren als Projektmanagerin im Bereich Biotechnologie und Pharma tätig, unter anderem auch am europäischen WHO Referenzlabor für Masern und Röteln in Luxemburg. Zurzeit betreut sie als Senior Project Managerin bei BioNTech IMFS gentherapeutische klinische Studien <https://biontech.de/de>.

BioNTech ist aktuell beteiligt an der Entwicklung eines Impfstoffes gegen Corona. Der Corona Impfstoff von BioNT ist keine Gentherapie, sondern basiert auf RNA.

SAAS

und **On-Premise** – einfach
loslegen und flexibel
skalieren!

Mehr Zeit für das Wesentliche

Projekte gleichzeitig klassisch und agil planen

Mit der Schnittstelle zu JIRA ermöglichst du agiles Projektmanagement bei organisationsübergreifender klassischer Projektplanung. So behältst du auch bei in JIRA gesteuerten Projekten die Kapazitäten in Echtzeit im Blick.

Werde jetzt Experte für hybrides Projektmanagement →

Situatives Projektmanagement statt „One size fits all“

Was wäre, wenn alle Projekte gleich wären?
 Wenn sie immer nach demselben Schema ablaufen würden?
 Die Welt der Projekte ist bunt und kein Projekt gleicht dem anderen. Ein dogmatisches Festklammern an Methoden kann die Projektrealisierung deutlich erschweren – eine Anleitung in vier Schritten.

Schritt 1 – Nicht jede Aufgabenstellung ist automatisch ein Projekt

Projektmanagement ist definitiv ein Aufwand, der sich systematisch allerdings nur dann lohnt, wenn auch eine gewisse Mindestkomplexität mit der geplanten Aufgabenstellung einhergeht. Aufgabenstellungen unreflektiert als Projekte zu bezeichnen und auch als solche zu managen erzeugt unweigerlich Bürokratie und Mehraufwand. Die Grundidee flexibler Organisationsstrukturen beruht vielmehr

auf dem Prinzip, einmalige wie auch wiederkehrende Aktivitäten geringer Komplexität in der Linienorganisation zu verantworten und lediglich einmalige, komplexe Aufgaben als Projekte wahrzunehmen und dementsprechend auch als temporäre Organisationen zu behandeln. Der Vollständigkeit halber sei hier auch angemerkt, dass nicht jede wiederkehrende Aktivität als Prozess zu verstehen ist, sondern ebenfalls erst eine gewisse Komplexität die Etablierung von Prozessorganisationen rechtfertigt (vgl. Abb. 1).

Schritt 2 – Projekt ist nicht gleich Projekt

Viele Organisationen stehen vor der Herausforderung, dass sich die Projekte im Portfolio doch beträchtlich hinsichtlich sozialer und technischer Komplexität unterscheiden. Hier lediglich einen Projektmanagement-Mindeststandard zu hinterlegen führt unweigerlich zu Unzufriedenheit, da dieser für kleine Projekte in der Regel zu viel und für große Projekte zu wenig regelt. Um das Projektmanagement der sozialen und technischen Komplexität der Aufgabenstellung anzupassen, empfiehlt sich eine Differenzierung der Projekte, beispielsweise in Projekt und Großprojekt oder auch in Projekte der Kategorie A, B und C. Diese Differenzierung kann durch gleiche Kriterien erfolgen (vgl. Schritt 1) jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen und ermöglicht als Ergebnis die Festlegung unterschiedlicher Mindeststandards im Projektmanagement (vgl. Abb. 2).

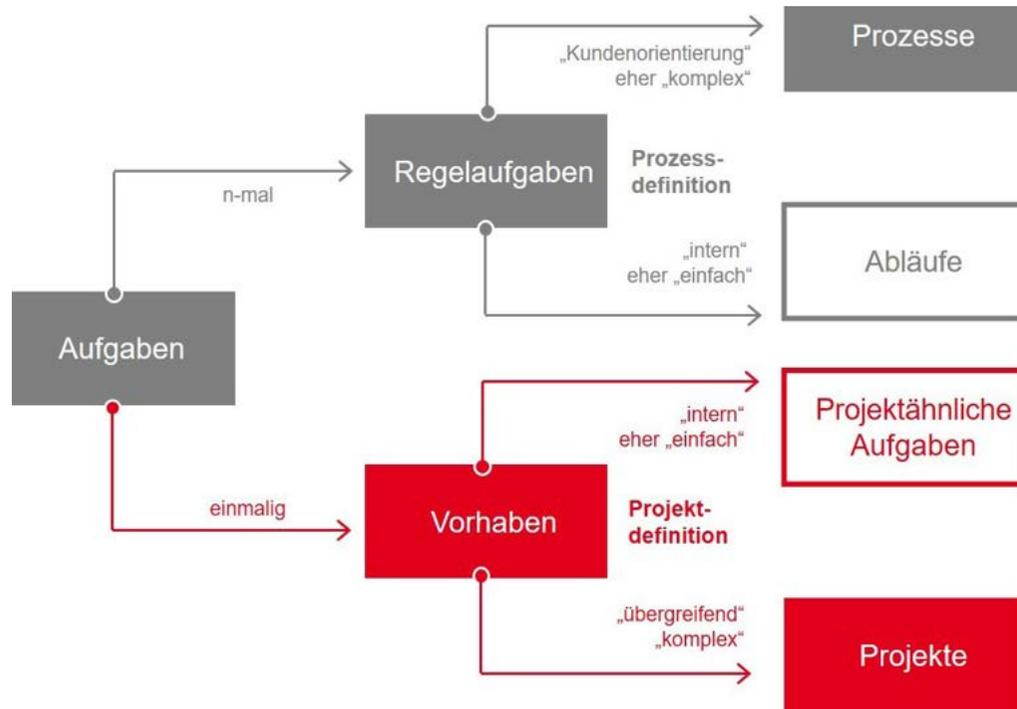


Abbildung 1: Flexible Organisationsstrukturen

In jeder Organisation empfiehlt sich daher die Einführung einer Projektdefinition, die beispielsweise auf Kriterien wie Dauer, Ressourceneinsatz, Kosten oder Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten basieren kann.

Kriterien	Kleinprojekte	Projekte
Organisatorische Komplexität (Anzahl der Abteilungen)	2 - 3 Abteilungen	> 3 Abteilungen
Inhaltliche Komplexität	Keine Auswirkungen auf org. Strukturen und Prozesse	Neue org. Strukturen und/oder Prozesse als Ergebnis des Projektes
Personaleinsatz	80 - 200 PT	> 200 PT
Kosten	40.000 - 100.000 EUR	> 100.000 EUR
Dauer	Mind. 2 Monate	Mind. 6 Monate
Risiko	Aufgabe ohne Wirkung außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Presse)	Aufgabe ohne Wirkung außerhalb des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Presse)

Abbildung 2: Beispiel Projektdefinition

Situatives Projektmanagement statt „One size fits all“ (Forts.)

Schritt 3 – Jeglicher Differenzierung von Projekten sollten auch Konsequenzen folgen

Eine Konsequenz der Differenzierung von Projekten ist sicherlich die Möglichkeit der Festlegung unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden im Sinne eines Mindeststandards. Weniger ist in diesem Sinne mehr, da Projekte an sich bereits komplex sind und der Einsatz von Projektmanagement eher der Reduktion von Komplexität gelten sollte. Mindeststandard in diesem Sinne bedeutet durchaus die Möglichkeit seitens der Projektleitung mehr Methoden einzusetzen jedoch nicht weniger, was die Etablierung eines einheitlichen Projektmanagement-Standards und damit einhergehend einer einheitlichen Kultur unterstützt.

Systemisch gesehen sollte jeglicher Mindeststandard nicht nur den Einsatz klassischer Methoden der Leistungs-, Termin- und Kostenplanung regeln, sondern auch die Betrachtungsobjekte Abgrenzung, Kontext und die Gestaltung der Projektorganisation beinhalten (vgl. Abb. 3).

Schritt 4 – Lediglich methodisch zu differenzieren ist zu kurz gegriffen

Projekte hoher Komplexität (oftmalig auch als A-Projekte bezeichnet) sollten sich nicht nur methodisch beispielsweise in Form eines zusätzlichen Risiko- oder Claim-Managements unterscheiden, auch folgende weitere exemplarische Differenzierungskriterien erscheinen sinnvoll:

- Organisatorische Differenzierung wie beispielsweise in Form eines Lenkungsausschusses oder einer hierarchisch höheren Position des Projektauftraggebers

	Kleinprojekte	Projekte
Projektplanung	Projektauftrag	X
	Projektorganigramm	
	Rollenbeschreibung	
	Arbeitspaketverantwortliche	X
	Projektfunktionendiagramm	
	Projektkommunikationsstrukturen	
	Projektspezifische Spielregeln	
	Stakeholderanalyse + Beziehungen zu and. Projekten	
	Ergebnisplan	
	Projektstrukturplan	X
	Arbeitspaketspezifikation	
	Projektmeilensteinplan	X
	Projektterminliste	
	Projektbalkenplan	
	Projektressourcenplan	
	Projektkostenplan	
	Projektfinanzmittelplan	
	Projektrisikooanalyse	
Projektcontrolling	Projekthandbuch	X
	Projektfortschrittsbericht	X
	Projektabschlussbericht	X
Projektabschluss		

X Mussanforderung

Abbildung 3: Beispiel Methodeneinsatz entsprechend der Projektkomplexität

- Spezifische Ausgestaltung der Projektmanagement-Prozesse Start, Controlling, Koordination, Marketing und Abschluss
- Besetzung der Rolle des Projektleiters oder der Projektleiterin mit Senior Level
- Mehr Fokus auf das Thema Teamentwicklung und Führung des Projektteams
- Coaching-Unterstützung zur Verfügung stellen, auch als Element der Kompetenzentwicklung des Projektteams
- Changemanagement bewusst gestalten

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Projektkomplexität auch unterschiedliches Projektmanagement bedeutet, ein „one size fits all“ Ansatz ist nicht zielführend. Projektmanagement im Sinne eines Mindeststandards situativ zu gestalten bedeutet letztlich die Vermeidung von Bürokratie und die Sicherstellung von Akzeptanz.

DI Gernot Winkler,
Consultant, Geschäftsführung PMCC
Consulting GmbH
M 0043 / 676 / 84 56 11 101
E gernot.winkler@pmcc-consulting.com
www.pmcc-consulting.com

The Goal: Tailored Project Management Processes in Unplanned Situations

Introduction:

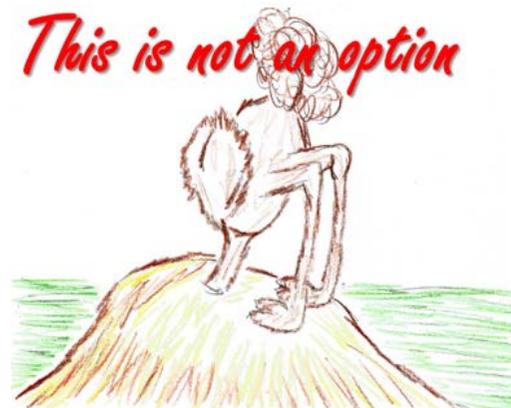
Currently during the COVID-19 pandemic time, companies need to go to digitalization overnight. Advanced threat protection is mandatory, which results in the need of a security operation center. Therefore, in March 2020 during the lockdown, a security operations center project was raised quickly in the (anonymous) company we are looking at in this article. The project management processes needed to be tailored as the scope was only defined very high level.

First, what you cannot tailor is finding your stakeholders, and I mean all stakeholders for your endeavor. For sure, you need to agree on what needs to be done first, even if you know this only at a remarkably high level at this stage.

For example, the financial sector needs to have a 24x7 logfile monitoring regarding being compliant with BAIT/VAIT (guideline by the regulatory body for financial institutions), and the current EBA Guidelines "ICT Risk..." as valid from June 30th 2020 needs to be taken into consideration, too. This means having a Security Operations Center (SOC), as well as (including) a Security Incident and Event Management System (SIEM) in place is mandatory.

From the start of COVID-19 and under a digitalization's point of view, organizations need this center and the SIEM, as well. For sure, cybercriminals know this fact as well, and they will try to harm internally and externally, as much as they can. Keep in mind they can harm you a lot harder than COVID-19 can.

Scenario:



For instance, in March 2020 the institute established remote access (Virtual Desktop Infrastructure), a proper online meeting tool e.g. GoToMeeting or WebEx, and Microsoft Teams being part of Office 365 from one day to the other. Especially the CEO and the CIO of a financial institution must realize this as BAFIN is always watching, while more threats appear. Usually the CISO has this in his mind, but the CIO has a different business case.

Currently there is only one simple SIEM in place, as this was mandatory by the BAFIN before the EBA guideline came out, but this is not established for 24x7 monitoring. On the other hand, the SIEM is very, very basic also.

Now, you know as well, even in Corona times security specialists are rare on the market. Maybe the company will not be able to run a 24x7 monitoring (operating) by itself, as it is very expensive, regardless if you can find specialists, or not.

We tailored the make or buy decision. We decided by this fact, that we wanted to outsource the SOC. As we don't know exactly what's on the market today, we tailor the scope at this moment to „We like to outsource SOC and SIEM services as fully managed security services“.

Now we are preparing the Request for Proposal including a Request for Quotation (RFP and RFQ) only by this very high-level scope definition. We put as much as we can into the RFP, like looking for someone in a beauty contest as the bidder, which means the different providers know what kind of services are needed within the SOC tool stack, which are much better than we can imagine.

Currently we have tailored a lot, but we need to have a clear picture how the SOC will be linked with our ITSM (regarding ITIL). Therefore, we need to have all stakeholders in place, and we need to have our project organization for the bidding process established, and later for the SOC project itself, too. Tailoring the RFP process itself is impossible, because if you don't have all the people in your stakeholders list being engaged, as these stakeholders will be affected later by the new service, the organization will run in serious problems by some resistant stakeholders. Keep in mind it needs someone who is prepared to be the service manager after transition, and maybe running the SOC stream within the transition phase, together with

the SOC manager of the assigned provider, plus someone to run the project at least for the RFP phase until the contract is signed. If there is no basic project organization installed at the beginning and ALL stakeholders are informed, then running into major problems is unavoidable, with a lot of inconvenient consequences.

At the end of the RFP process when you receive a few or more proposals you can pick the best and finalize your scope a bit better than it was before, or maybe finalize it after presentation by the proposed provider. The contract should contain a clearly written scope, but that is about 4 months, or even longer after the project was started.

You might call this agile, but it is only a tailored agile, because you do not know time and budget. The finalized scope is usually needed within a predictive lifecycle. Or maybe you have a budget, and you are looking how much SOC and SIEM services you can afford to buy. Nevertheless, this would limit your decision about picking the best proposed scope.

Even the planning phase is very tailored, and lightweighted as well, we prepared an RFP and packed as much as possible into it, or maybe, telling the bidder the budget, and looking how much we can afford. This depends on what senior management provides you for your roadmap budget-wise.

The RFP process itself, getting the contract in place, as well as the transition phase together with the provider, are elements of your tailored executing phase.

The Goal: Tailored Project Management Processes in Unplanned Situations (cont'd)

But be careful, the regulatory authority, in this case the BAFIN, likes to have a project which is auditable. This means, you need to write something like a project initiation documentation or a charter, but you can do it by writing the document during the project lifecycle. So, it is more a thing between a charter and a lessons learned documentation, as you cannot write it completely upfront. At the start you do not know more than high level scope, maybe timeframe from other historical files from other financial institutions, and maybe you have gotten a rough budget estimate from the other institutions. But you want to get as much as you can, what even fits into your pocket, and maybe the most beautiful solution out of your RFP, too.

And for any upcoming audits you need to be careful with the bidding process. How to find the best proposal before you receive the proposals makes it hard to write this down upfront, but this cannot be tailored.

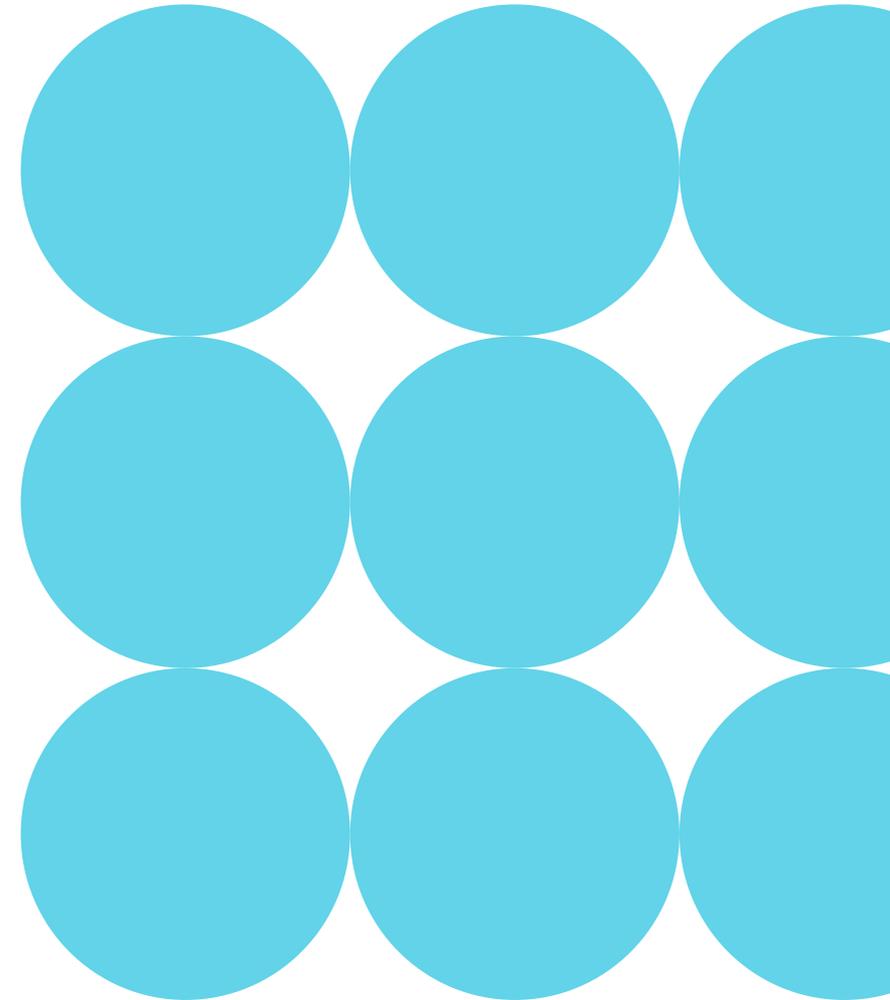
For sure, you need to do some risk management, some monitoring and controlling, at least the SLA, KPIs, OLA etc. within the contract.

In conclusion, you do not need to follow all processes of PMBOK, partially Risk Management, as well as Monitoring and Controlling, but only as much as the BAFIN requires, if they come and audit you.

Initiating and Planning are different with this tailored light-weight attempt. Only Closing, meaning closing the contract and closing the project, will be remarkably like what you expect, if you follow through the PMBOK.

Anyway, in doing it this way, you have both a proper Cyber Defense Center (Security Operations Center, SOC) in place, and you will have a digitalized modern company operating in a secure environment. Your regulatory body will be impressed by what you have achieved in quite a short period of time!

Author
Jutta E. Zilian, CGEIT, CISA, CISM, PMP, CAPM and CISO of PMI SGC



Schritt für Schritt für Schritt

Thema beim Stuttgarter Stammtisch im Mai 2018 war die Überlegung, Projektmanagement in einem Start-Up einzuführen.

Damalige Ausgangssituation

Ein Start-Up im High-Tech-Sektor hat knapp zehn Mitarbeiter, alles Experten in der Branche. Beim Projektmanagement ist das Wissen dagegen geringer ausgeprägt. Das Unternehmen setzt Entwicklungsaufträge um, somit ist phasenweises Vorgehen und verteiltes Arbeiten bekannt. Aus Kapazitätsgründen kommt es zu Verzug. Die diskutierten Fragen waren: Wie könnte grundsätzlich vorgegangen werden? Was sind Mindestanforderungen ans Projektmanagement (u.a. in der Zusammenarbeit mit größeren Partnern)? Der Bezug zum Schwerpunktthema dieser Ausgabe ist demnach, die damaligen Lösungsansätze nochmals etwas genauer zu betrachten.

Drei Lösungsansätze

Ein erster Ansatz war, nicht gleich alle Prozesse, Methoden und Tools „überzustülpen“, sondern zu reduzieren. Zum Beispiel anstelle von vielen Quality Gates nur zwei einführen. Eines für den Beginn eines Projektes, zu dem die Frage beantwortet ist „Liegen alle notwendigen Informationen vor, um sinnvoll mit einem Projekt zu starten?“. Und ein Gate, um ein Projekt abzuschließen. Zu diesem Zeitpunkt wird die Frage beantwortet „Ist alles erledigt, damit ein Kunde mit dem Ergebnis arbeiten kann (bzw. sind alle Compliance-Anforderungen erfüllt)?“

Ein zweiter Ansatz war, nicht direkt zu versuchen, den Mitarbeitern Projektmanagement in Gänze beizubringen oder ein komplettes Framework einzuführen, sondern zu alltäglichen Problemen praktische Lösungen anzubieten. Bei der geschilderten Situation von Zeitverzug könnte ein konkreter Ansatz die Einführung eines Kanban-Boards mit Post-Its sein, um anstehende Aufgaben zu koordinieren bzw. effizient auf die verfügbaren Ressourcen zu verteilen. In einem weiteren Schritt könnten dann Zieltermine, Aufwände oder Prioritäten auf den Post-Its notiert werden, um so Schritt für Schritt die Grundzüge des Projektmanagements einfließen zu lassen. Dabei sind die erlebbaren Erfolge für die Beteiligten wichtiger als die Theorie.

Eine nachträgliche Empfehlung – *gut zwei Jahre später* – ist, dass ein Schlüssel zum Erfolg auch darin liegt, auf Augenhöhe zu erklären. Dass heißt die Beteiligten möglichst ohne Verwendung von Fachbegriffen mit praktischen Beispielen abzuholen, authentisch „zu erzählen“ und am besten immer motivierend und lösungsorientiert zu arbeiten. Wenn sich ein zertifizierter PMP auf diese Weise einbringen kann, wird das von den Beteiligten vermutlich eher als Hilfe empfunden anstatt belegend.

**„LIEGEN ALLE NOTWENDIGEN INFORMATIONEN VOR, UM SINNVOLL MIT EINEM PROJEKT ZU STARTEN?
IST ALLES ERLEDIGT, DAMIT EIN KUNDE MIT DEM ERGEBNIS ARBEITEN KANN?“**

**„ZU ALLTÄGLICHEN PROBLEMEN PRAKTISCHE LÖSUNGEN ANBIETEN.
DABEI SIND DIE ERLEBBAREN ERFOLGE FÜR DIE BETEILIGTEN WICHTIGER ALS DIE THEORIE.“**

Rücksprung zum damaligen Stammtisch: Zum dritten Ansatz waren sich die Anwesenden damals größtenteils einig, dass die meisten Menschen strukturiert arbeiten, d.h. jede*r überlegt, wie eine Aufgabe zum erfolgreichen Lösen angegangen werden muss (im Sinne von Zerlegen, Planen, Umsetzen, ggf. Testen). Vieles davon passiert im Kopf und wird nicht notiert. Basierend auf dieser Überlegung war der Ansatz, dass ein entsprechendes Tools die Arbeit automatisieren könnte. Wenn den Beteiligten der Vorteil bekannt ist bzw. wie oben erwähnt vermittelt werden konnte, wieso es hilfreich ist z.B. eine Anforderungs-, Test- oder Benutzerdokumentation zu haben, dann kann das „Tool“ die einzelnen kleineren Informationseinheiten verknüpfen und als Dokument ausgeben. Wenn das „Tool“ einen Workflow beinhaltet, dann könnten damit Aufgaben zugewiesen werden, und wenn das „Tool“ zudem in der Lage wäre zu bestimmten Zeitpunkten einen Fertigstellungsgrad zu messen, dann könnten wiederum automatisiert Statusreports erstellt und ggf. Risiken überwacht werden. Damit wird ein strukturiertes und wiederholbares Vorgehen sichergestellt, was größeren Partnern häufig hilft, um den eigenen Vorgaben Genüge zu tun. Somit steht und fällt dies mit der Überzeugungsarbeit, das Wissen aus den Köpfen auf Papier zu bringen.

„VIELES DAVON PASSIERT IM KOPF UND WIRD NICHT NOTIERT. SOMIT STEHT UND FÄLLT DIES MIT DER ÜBERZEUGUNGSARBEIT, DAS WISSEN AUS DEN KÖPFEN AUF PAPIER ZU BRINGEN.“

Das bedeutet, dass ein erfahrener PMP, der das „Tool“ konfiguriert und den Beteiligten die Vorzüge an der Arbeit mit dem Tool vermittelt, ausreichen könnte, wenn die groben Zusammenhänge des Projektmanagements bekannt sind. Unabhängig vom Einsatz eines Tools lässt sich als Fazit festhalten, dass es wichtig ist, möglichst „einfach“ vorzugehen und alle mitzunehmen, um gemeinsam ein Ergebnis und gemeinsam Erfolge zu feiern. Und dann Schritt für Schritt für Schritt ...

Allgemein gültige Ableitung

Im Rahmen des Schwerpunktthemas werden im Folgenden die ersten beiden Ansätze nochmals betrachtet um hervorzuheben, dass diese auch allgemein gültig sein können. Zum Beispiel die Überlegung, mittels zwei Quality Gates die wesentlichen Eckpunkte zu skizzieren, um ein Projekt zu managen. Vor zwei Jahren wurde festgehalten, dass es zu Beginn eines Projektes darum geht, alle wesentlichen Informationen zu haben, um mit einem Projekt zu beginnen. Daraus leiten sich grundsätzlich zwei Fragen ab: Erstens: Ist klar, was erreicht werden soll (und was dafür zu tun ist)? Und daran im Anschluss zweitens: Ist klar, wie die Zielsetzung erreicht wird? Im Kern leiten sich daraus zwei Phasen des Vorgehens nach PMI ab: Planung und Steuerung.

Als These formuliert, reichen die nachfolgenden Fragen, um zu Beginn eines Projektes zu wissen, um was es geht (in Klammer dahinter jeweils die zugeordneten Tätigkeiten eines Projektleiters):

Schritt für Schritt für Schritt (Forts.)

- Was soll erreicht werden? (Auftrag klären)
- Wann soll „es“ fertig sein? (Zieltermin erfragen)
- und in der Kombination: Was soll bis wann erreicht sein? (Meilensteine festlegen)

Direkt im Anschluss könnten folgende Leitfragen im Rahmen einer Planung gestellt werden:

- Wer ist für was verantwortlich / Ansprechpartner und hat welche Aufgaben? (PSP & Arbeitspakete erarbeiten)
- Welche Abhängigkeiten gibt es zwischen den Aufgaben? (Projektplan oder Aufgabenliste erstellen)
- und ergänzend: Was könnte schiefgehen? Und was ist in dem Fall zu tun oder vorzubeugen? (Risikoliste erstellen und Aufgaben ableiten)

Im Rückblick wurden vor zwei Jahren bei den drei Ansätzen all diese Fragen bzw. die in Klammer erwähnten Aufgaben und daraus resultierende Dokumente zumindest indirekt gestreift. Gemäß den exemplarischen Fragen könnten im Rahmen eines Quality Gates z.B. zwei bis vier Wochen nach dem „offiziellen“ Start eines Projektes all diese Aspekte betrachtet werden. Die Fragen bzgl. Kosten sind bewusst ausgeklammert, da Buchhaltung, Finanzen und/oder Controlling vermutlich stärker verankert sind, so dass sich das Projekt damit beschäftigen „muss“. Mit dieser Annahme wird dies nicht direkt abgefragt. Allerdings ist die Komponente ebenfalls wichtig, um die Dimensionen des magischen Dreiecks komplett zu berücksichtigen, auch als Voraussetzung für einen umfassenden Status-Bericht. Am Ende oder entsprechend kurz vor dem Ende des Projektes könnte das zweite Quality Gate verankert sein. Neben der Vergewisserung, ob alles erledigt bzw. erfüllt ist, damit ein Kunde mit dem Ergebnis arbeiten kann (bzw. alle Compliance-Vorgaben erfüllt sind), wie im damaligen Stammtisch

hervorgehoben, könnten folgende Fragen gestellt werden, die zur Steuerung des Projektes abzielen:

- Wie kommt das Projekt voran? Oder werden die Ergebnisse wie geplant erreicht? (Planung und aktuellen Stand abgleichen und im Status-Bericht festhalten)
- Wie sind Abweichungen und Veränderungen festgehalten? (Ergebnis-Protokoll führen)

Wenn im Rahmen eines Termins der Status-Bericht durchgesprochen wird und die Ergebnisse entsprechend protokolliert werden, dann könnte daraus ein Abschlussbericht bzw. die Übergabe und der Abschluss abgeleitet werden.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Fragen durchaus hilfreich sind. Möglicherweise sind sie auch nur Trigger, um wesentliche Diskussionen zu starten. Deren Ergebnis ist allerdings von den Beteiligten abhängig. Wie oben im Text erwähnt, kann ein guter PMP positiven Einfluss nehmen. Ausgehend von der ursprünglichen Ausgangssituation sind diese Überlegungen wahrscheinlich eher für „kleine“ Unternehmen interessant. Ebenso könnte es einen pragmatischen Ansatz darstellen für „kleine“ oder „erste“ Projekte in einer Organisation.

- ▶ *zu ähnlichen Ergebnis bzw. Empfehlungen kommt auch Christian Sterrer in seinem Buch „PM k.i.s.s. – Projektmanagement: Keep It short an simple“ (vgl. <https://www.projektmagazin.de/projektmanagement-buecher/pm-kiss-1061036>)*

Agil = klassisch light?

Da vor zwei Jahren auch agile Ansätze angesprochen wurden, liegt es auf der Hand im Rahmen dieses Schwerpunktthemas die Frage zu stellen, ob und inwiefern agile Ansätze ein „klassisches“ Projektmanagement light darstellen.

Agile Ansätze wie z.B. Scrum versprechen leichter zu sein, weil es je nach Argumentation transparenter, effektiver oder günstiger etc. ist. Entsprechende Darstellungen, Ausführungen etc. sind bei einer Google-Suche prominent aufgeführt. Wenn ich dazu meine Vorlesung „Projekt-Management“ als Maßstab nehme, dann benötige ich um das Framework Scrum grundlegend zu erklären, lediglich einen Bruchteil der Zeit als für den sequenziellen Ansatz, z.B. nach PMI. Ohne auf die Details einzugehen, scheint das plausibel, wenn als Kriterien z.B. die Anzahlen der Prozesse/-Schritte, Rollen oder Dokumente verglichen werden. Andererseits gehören zu dieser Betrachtung weitere Kriterien. Als PMP mit der Erfahrung einer gewissen Anzahl an Projekten bin ich geübt darin, gewisse Prozesse oder Prozessschritte des PMBOK auf mein individuelles Projekt anzupassen, um ein angemessenes Vorgehen zu erfüllen.

Meinen Studierenden stelle ich regelmäßig die Frage, ob sie für die einzelnen Elemente der einen Methode Begriffe der jeweils anderen Methode finden und zuordnen können. Dabei lässt sich über die Kurse festhalten: Nahezu alles vom Framework Scrum kann mit einem Begriff aus dem PMBOK „übersetzt“ werden. Andersherum bleiben Prozesse bzw. Prozessschritte „übrig“. Das könnte ein weiteres Indiz sein, dass Scrum eine Art „klassisches“ Projektmanagement light ist. In der Ergänzung muss aber auch erwähnt werden, dass Scrum einige Fragen offen lässt oder als gegeben ansieht, z.B. die Finanzierung oder die Auswahl eines Dienstleisters.

In Summe lassen sich die beiden Ansätze nur bedingt vergleichen. Allein die Tatsache, dass einmal Zeit und Kosten fixiert sind und zum anderen der Liefergegenstand, bedeutet, dass eine andere Priorität gesetzt wird. Zudem werden im Rahmen des Vorgehens andere Schwerpunkte gesetzt,

z.B. bei der Zielerreichung wird einmal eine höhere Priorität auf eine grundlegende oder weitreichende Planung gelegt, nach dem Motto „einmal machen, aber sich Zeit nehmen damit es richtig gut wird“ (Beispiel: Hausbau, Satelliten). Zum anderen liegt die Priorität eher im Ausprobieren und dem Aus-den-Fehlern-Lernen, um zum Ziel zu kommen, nach dem Motto „es gibt viele Unsicherheiten und anhand von praktischen Beispielen / Erfahrungen findet sich die beste Lösung“ (Beispiel: Software).

Fazit: Die unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätze sind nur bedingt vergleichbar, entsprechend kann die Frage nicht beantwortet werden. Bzw. „nein“, Scrum ist kein „klassisches“ Projektmanagement light. Es gilt entsprechend der Situation, des Umfeldes etc. abzuwägen, um eine geeignete Vorgehensweise anzuwenden. Und aus der eigenen Erfahrung kann es sogar vorkommen, dass innerhalb eines Projektes mal Elemente einer Methode bzw. deren Tools besser geeignet sind und zu einem anderen Zeitpunkt oder unter veränderten Rahmenbedingungen das auch wechseln kann.

- ▶ *eine ähnliche Aussage trifft auch Oliver Lehmann mit seinem Buch „Situational Project Management“, vgl. <https://www.oliverlehmann-training.de/startseite.html>*

Praktische Erfahrung sammeln – Ergänzende Erfahrungen aus dem PM-Kurs

Eine weitere Erfahrung aus meiner Tätigkeit als Dozent lässt sich Jahr für Jahr anhand der Prüfungsleistungen bzw. anhand der abgelieferten wissenschaftlichen Arbeiten feststellen, dass Projektmanagement nicht ganz trivial und die reine Theorie nicht so einfach zu erfassen ist. Wenn ich mich an meinen Theoriekurs zum PMP erinnere, fiel es mir relativ leicht den praktischen Beispielen und Übungen zu folgen, zu denen ich einen Bezug herstellen konnte. Komplett neue theoretische Ein-

Schritt für Schritt für Schritt (Forts.)

heiten waren dagegen viel schwieriger nachzuvollziehen. Und damals hatte ich schon mehrere Jahre als Projektmanager gearbeitet. Entsprechend schwierig fällt es den Studierenden am Anfang der beruflichen Karriere mit relativ wenig Erfahrung, die vorgestellten Frameworks, Prozesse, Methoden und Tools als Werkzeugkoffer zu verstehen. Daher baue ich in den Unterricht, wie viele Kollegen*Innen die PM-Kurse geben, entsprechende praktische Beispiele ein. Planning Poker oder PERT als Schätzvarianten lassen sich relativ einfach vermitteln. Das magische Dreieck lässt sich spielerisch mittels der Aufgabe einen Turm zu bauen darstellen. Dabei soll in einer möglichst kurzen Zeit ein möglichst hoher Turm gebaut werden, der möglichst günstig ist. Die unterschiedlichen Bausteine, die verwendet werden können, kosten unterschiedlich viel Budget. Je größer und stabiler ein Element, umso teurer ist es. Das entscheidende ist die Reflexion. Ebenso verhält es sich aus meiner Sicht auch beim spielerischen Ausprobieren von Scrum, z.B. mit Lego-Steinen unterschiedliche Aufgaben umzusetzen. Diese Ausführung lässt sich wieder gut mit dem zweiten Ansatz aus dem Jahr 2018 in Verbindung bringen.

Auf Augenhöhe kommunizieren – weitere Ergänzung zum zweiten Lösungsansatz 2018

Wer als PMP mit Kollegen*Innen zu tun hat, denen Projektarbeit fremd ist, sollte aus meiner Sicht Projektmanagement vorleben und (vor)machen, d.h. mit guten Beispielen vorangehen und die anderen mit dem Elan mitnehmen - und somit erst gar keinen Zweifel aufkommen lassen, das richtige (und notwendige) zu tun. Vorbild sein. Mittels einfach zu erreichenden Zielen (den sog. low-hanging fruits) die Vorteile aufzeigen und so entsprechendes Vertrauen aufbauen bzw. sich erarbeiten. Und nicht vergessen regelmäßig über die erzielten Erfolge zu sprechen. Darüber hinaus nicht verzagen, wenn es mal schief geht. Je nach Projekt ist es immer auch

ein Ausprobieren, was die beste Herangehensweise ist und auf was sich die Kollegen und Kunden einlassen. Nicht wanken, aber trotzdem offen sein für Neues.

Und wenn alles nichts hilft, dann Schritt für Schritt zurück ... und zur Not nochmals von vorne und mit den oben genannten Leitfragen starten, die hier als kleiner Spickzettel aufgeführt sind:

Leitfragen

ALLGEMEIN:

- Was soll erreicht werden? (Auftrag klären)
- Wann sind wir fertig? / Wann soll „es“ fertig sein? (Zieltermin erfragen)
- Was soll bis wann erreicht werden? (Meilensteine festlegen)

PLANUNG:

- Wer ist für was verantwortlich / Ansprechpartner und hat welche Aufgabe? (PSP inkl. Verantwortlichkeiten und Arbeitspakete erarbeiten)
- Welche Abhängigkeiten gibt es zwischen den Aufgaben inkl. Auswirkung auf Projektende? (Projektplan oder Aufgabenliste)
- Was kann schiefgehen? Und was ist in dem Fall zu tun oder vorzubeugen? (aus Risikoliste Aufgaben ableiten)

STEUERUNG:

- Wie kommen wir voran? Oder werden die Ergebnisse wie geplant erreicht? (Planung mit aktuellem Stand abgleichen? Statusberichte festhalten)
- Wie sind Abweichungen und Änderungen festgehalten? (Ergebnis-Protokoll führen)

Autor:

Olaf Schweizer, DAL, PMP®
olaf.schweizer@pmi-sgc.de

„Das hilft uns ja wirklich“

Warum Projektmanagement auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wichtig ist und wie Methoden erfolgreich genutzt werden können

„Das brauchen wir bei unserer Firmengröße nicht.“; „Das ist ja viel zu viel Overhead für uns.“; „Projektmanagement? Das kann einer der Entwickler mitmachen.“ – Solche oder ähnliche Aussagen lassen sich hören, wenn (vor allem kleinere) Unternehmen erste Berührungspunkte zu systematischem Projektmanagement haben. Oft steckt dahinter die Sorge vor zu viel Bürokratie für die schlanken Unternehmensstrukturen angesichts umfangreicher Systematiken wie dem PMBOK. Projektmanagement mag dort fast wie eine Wissenschaft für sich erscheinen, deren Aneignung viel Energie und Geld kostet und sich deshalb in kleineren Unternehmen nicht zu lohnen scheint. Aber folgt daraus, lieber gar keine Methoden des Projektmanagements zu nutzen und (wie bisher) „einfach zu machen“?

Nein! Denn aus den vielfältigen Ansätzen des Projektmanagements kann sich jedes Unternehmen die passenden aussuchen und gewinnbringend einsetzen. Dieser Artikel zeigt, warum sich das lohnt, welche Anforderungen erfüllt sein sollten und wie es funktionieren kann.

Warum sich systematisches Projektmanagement lohnt

Gutes Projektmanagement stellt einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg dar – nur mit Projekten können Unternehmensstrategien in die Realität umgesetzt werden. Viele, auch kleinere, Unternehmen führen zudem Projekte für externe Kunden durch und sind deshalb von deren Erfolg abhängig. Und auch wenn die Projekte oft kleiner sind als in großen Firmen, sind sie deshalb nicht

weniger komplex und die Herausforderungen nicht weniger umfangreich – so sind z. B. die Ressourcen oft noch deutlich knapper und ein Projekterfolg deutlich kritischer für die Zukunft des Unternehmens. Systematisches Projektmanagement hilft vor diesem Hintergrund, die mit Projekten einhergehende Unsicherheit ein Stück weit unter Kontrolle zu bringen.

Welche Anforderungen erfüllt sein sollten

Projektmanagement ist kein Selbstzweck: Der Einsatz von Projektmanagement-Methoden hat dann einen Wert, wenn dadurch das Produkt besser bzw. effizienter entwickelt oder die Dienstleistung besser bzw. effizienter erbracht wird. Was zählt, ist der Projekterfolg und die Zufriedenheit der Kunden. Dies erscheint zunächst für alle Unternehmen und Projekte logisch, ist jedoch in kleineren Unternehmen aufgrund der knappen Ressourcen von besonders entscheidender Bedeutung. Eine komplette Übernahme existierender umfangreicher Systematiken führt dort nicht zum Ziel.

Es gilt vielmehr, eine auf die Unternehmensbedürfnisse angepasste Projektmanagement-Systematik zu entwerfen. Die Transparenz sollte erhöht und damit eine ausreichende Steuerung der Projekte ermöglicht werden. Bei der Auswahl geeigneter Methoden sollte deshalb auf Folgendes geachtet werden:

- Einfachheit: Das Ziel und die Anwendung der Methoden sollten auch für Projektmanagement-„Neulinge“ leicht verständlich sein.

- Eignung im jeweiligen Kontext: Muss z. B. aufgrund regulatorischer Vorgaben „klassisch“ entwickelt und dies dokumentiert werden, sind rein agile Ansätze nicht möglich. Die gewählten Methoden sollten immer wieder neu an den spezifischen Kontext angepasst werden.
- Sichtbarer Nutzen bei gleichzeitig überschaubarem Aufwand: Die Transparenz und damit Steuerbarkeit der Projekte sollte deutlich erhöht werden, ohne damit übermäßigen Zusatzaufwand zu generieren. Um die Entwicklung von Inhalt, Zeit und Budget im Projektverlauf beurteilen zu können, bedarf es dabei Baselines, gegen die getrackt werden kann.

Wie Projektmanagement in kleineren Unternehmen funktionieren kann

Um den Anforderungen kleinerer Unternehmen gerecht zu werden, müssen aus vorhandenen Projektmanagement-Systematiken und -Ansätzen die passendsten Bestandteile identifiziert, nutzbar gemacht und kontinuierlich angepasst werden. Wichtig ist, dass die schließlich genutzten Methoden einen äußerst sichtbaren Nutzen bei überschaubarem Aufwand haben. Dies kann z. B. bedeuten, dass sich ein Unternehmen zwar grundsätzlich am PMBOK orientieren möchte, jedoch nur 20 % der vorgeschlagenen Methoden in vereinfachter Form nutzt und gleichzeitig zur kurzfristigen Organisation Scrum-Ansätze anwendet. Richtig ist in dem Fall das, was die Möglichkeiten zur Projektsteuerung verbessert und damit dem Projekterfolg nützt.

Vor allem, wenn bisher kein systematisches Projektmanagement genutzt wurde, ist es wichtig, die Organisation nicht mit Methoden zu „überfrachten“. Vielmehr empfiehlt sich zunächst die Schaffung von Grundlagen für gutes Projektmanagement, auf denen mit zunehmendem Reifegrad aufgebaut werden kann. Zu diesen Basics gehören nach meiner Erfahrung:

- **Project Charter** als Baseline für das Projekt (nach einer standardisierten Vorlage) inkl.
- **SMARTen Projektzielen**
- **Zeitplan** mit Umfang und Detailgrad je nach Projekt
- **Gesamtbudget** (intern & extern) für das Projekt
- **Klar definierten Rollen** (Projektteam, Projektleiter und Projekt-Sponsor, ...)
- **Definierten Kommunikationswegen** (regelmäßige Team-Abstimmung, Entscheidungswege, Dokumentation, ...)
- **Monitoring** des Ist im Vergleich zur Baseline (z. B. mithilfe einfacher Excel-Vorlagen wie „Expense Tracking“) und ggf. Gegensteuern (Controlling)
- **Reporting** an den Projekt-Sponsor in regelmäßigen Abständen und bei Abweichungen
- **Kontinuierliche Lessons Learned** über den gesamten Projektverlauf hinweg
- **Formaler Projektabschluss** inkl. (einfach gehaltenem!) Abschlussbericht und Entlastung des Projektteams

„Das hilft uns ja wirklich“ (Forts.)

Warum Projektmanagement auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen wichtig ist und wie Methoden erfolgreich genutzt werden können

Wichtig ist dabei, nicht zu viele Vorlagen im Detail vorzuschreiben, sondern je nach Projekt Flexibilität für mehr oder weniger umfangreiche Dokumentation einzuräumen und mit Angeboten wie z. B. Checklisten zu arbeiten. Nach der Einführung mit Unterstützung der wichtigen Stakeholder spielt ein gutes Change Management eine zentrale Rolle. Funktionieren bestimmte Ansätze nicht gut, müssen sie kurzfristig verbessert werden.

Erst, wenn diese Grundlagen erfolgreich angewendet werden, sollten weitere Methoden – je nach Eignung – ergänzt werden. Dazu gehört zum Beispiel ein systematisches Risiko- und Stakeholdermanagement. Die Einführung und Weiterentwicklung des Projektmanagements erfolgen also iterativ und stets an den spezifischen Bedarf des jeweiligen Unternehmens angepasst.

Welche Faktoren außerdem berücksichtigt werden sollten

Neben der Systematik zur Durchführung einzelner Projekte sollten noch drei weitere wichtige Faktoren Berücksichtigung finden:

- **Tools:** Für die Planung und das Monitoring von Projekten kann auch in kleineren Unternehmen die Nutzung von Tools sinnvoll sein. Auch hier gilt jedoch der Grundsatz: So wenig wie möglich, so viel wie nötig! Statt umfangreicher, komplexer Tools sollten lieber die richtige Anwendung der gewählten Methoden und eine gute Kommunikation im Fokus stehen.

- **Portfoliomanagement:** Um die Unternehmensstrategie bestmöglich umzusetzen und das Portfolio übergeordnet zu steuern, sollten auch Basics des Portfoliomanagements genutzt werden.
- **Personal:** Letztlich lebt auch die beste Projektmanagement-Systematik von ihren Anwendern. Die Projektleiter benötigen nicht nur die Fähigkeit, die Methoden sinnvoll einzusetzen, sondern vor allem auch, die Teams gut zu führen und Probleme zu lösen. Damit sind sie nicht nur Manager, sondern vor allem auch Leader – Führungspersönlichkeiten, die die Unternehmensstrategie mithilfe der Teams in die Realität umsetzen.

Fazit

Wer die vorhandenen Projektmanagement-Methoden und Ansätze nicht zu absolut sieht, sondern sie geschickt an den jeweiligen Kontext anpasst, kann damit auch kleineren Unternehmen zu gesteigertem Projekterfolg verhelfen. Damit es zukünftig heißt: „Das hilft uns ja wirklich“.

Autorin:

Annika Kruszona

PMI Frankfurt Chapter

annika.kruszona@pmi-frankfurt.org

Let's fix Project Management

Die Story des kaputten Projektmanagements und Trainings

In einer der vielen Webkonferenzen der letzten Wochen warf ein neuer Kollege von uns quasi zur Begrüßung in den Raum: „Projektmanagement ist kaputt. Training ist kaputt.“. Stille war die Antwort. Jeder hat sich wohl erstmal selbst mit der Frage beschäftigt: „Ist das so?“

Er erklärte uns dann in die Stille hinein, dass das Projektmanagement kaputt sei, weil wir uns mehr darüber streiten, welche Frameworks und Standards richtig sind, als dass wir sie richtig anwenden. Wir führen leidenschaftliche Debatten darüber, dass „agil“ richtig und gut und „Wasserfall“ falsch und böse ist. Es wird verteufelt und polarisiert. Ein Mehrwert wird durch diese Diskussionen nicht geschaffen. Stattdessen wird viel kaputt geredet.

Und daraus folgend ist das Training kaputt, denn wir fokussieren uns zu sehr auf die Frameworks und deren Zertifizierung, als dass wir uns dem eigentlichen Training widmen. Aber was ist das eigentliche Training? Wikipedia sagt: „Der Begriff ‚Training‘ oder das ‚Trainieren‘ steht allgemein für alle Prozesse, die eine verändernde Entwicklung hervorgerufen.“ „Prozesse“ und „verändernde Entwicklung“ – das klingt in der Tat nicht nach einem 2-Tageskurs oder irgendeinem anderen kurzen Trainingsformat.

Frameworks und Standards, die Struktur und Funktionsweise in der Theorie kann man in 2 Tagen vermitteln. Der sogenannte „Praxistransfer“ kann hier doch nur angestoßen oder angeregt werden. Das „Training“ bleibt in der Tat aus. Das zeigt sich auch in der Tatsache, dass die 2-Tageskurse allein selten nachhaltige Veränderungen oder Erfolge in der Organisation erzeugen, wenn diese nicht weiterverfolgt werden.

Das ist natürlich erstmal eine Ohrfeige für unsere Geschäftsmodelle, die von einem Trainer kommt, der selbst 2-Tageskurse anbietet. Aber ein bisschen Selbstkritik hat noch niemand geschadet.

Was ist jetzt aber die Schlussfolgerung? Heißt das, dass wir das lassen sollten mit den 2-Tageskursen, weil sie böse sind und nichts bringen? Für mich ist das der falsche Schluss, denn er ist genauso nutzlos verteilend und polarisierend wie der Rest der Streitereien dieser Art. Wie wäre es, wenn wir stattdessen die destruktiven, zeitverschwendenden Debatten sein lassen?

In 2 Tagen Projektmanagement können – das zeigt die Unterschätzung der Disziplin

Meiner Meinung nach haben die zwei Tageskurse sehr wohl ihren Platz. Die Frage ist nur: Was ist Ziel und Zweck eines 2-Tageskurses zu einem Framework oder einem Standard?

Aus meiner Sicht zeigen diese Kurse die Tiefe des Eisbergs. Sie gehen auf die Spitze des Eisbergs ein und legen offen, was sich noch alles unter der Wasseroberfläche verbirgt. Dadurch bekommt man einen Eindruck darüber, was man ggf. schon weiß und kann, aber eben auch was man noch nicht weiß und nicht kann. In dem Zusammenhang sollen sie motivieren, wichtige Kompetenzen zu erlernen und diese eben zu trainieren. Es ist der Anspruch, nach einem 2-Tageskurs „Projektmanagement zu können“, der meiner Ansicht nach sehr unglücklich ist. Solange diese Erwartung vorherrscht und wir sie auch im Marketing bedienen, muss ich dem Kollegen zustimmen, dass das Projektmanagement und das Training „kaputt“ sind.

Darüber hinaus verdeutlicht das die Unterschätzung oder auch die Banalisierung der Disziplin des Projektmanagements. Das Framework – egal welches – ist nur die Spitze des Eisbergs. Wenn wir den PMBOK® Guide als Framework oder Standard in seiner derzeitigen Fassung zurate ziehen, dann deutet das „Talent Triangle“ an, dass es mit dem sogenannten „Technical Project Management“ alleine nicht getan ist. Die Aussage ist: Ein guter Projektmanager, eine gute Projektmanagerin ist multidisziplinär. Betrachtet man die derzeitigen 10 „Knowledge Areas“ und zukünftigen 8 Performance Domains und 12 Project Delivery Principles näher, lässt sich die Tiefe erahnen. Jedes steht für multiple Kompetenzfelder, aus denen sich in Summe ein ganzer Kompetenzatlas ergibt. Projektmanagement ist eine hochgradig multidisziplinäre Aufgabe!

Da drängt sich die Frage auf, wer das alles als Einzelperson wirklich kann. Der eierlegende Wollmilchsaue-Superheld?

Das bringt mich zurück zum Ziel und Zweck. 2-Tageskurse können und sollen nur sensibilisieren. Dafür sind sie gut und auch sehr wichtig. Aber wie kommen wir vom Wissen zum Können? Wie kann das eigentliche Training funktionieren?

Ein Ausflug in andere Disziplinen

Manchmal hilft der Blick über den Tellerrand. Wie geht das denn beispielsweise in einem professionellen, renommierten Orchester? Hier haben wir ja auch sozusagen ein Projekt mit einem sehr hohen Anteil an Fachlichkeit. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass wir ein Team aus Experten mit viel Er-

fahrung in ihrem Fachgebiet haben, setzen diese sich nicht einfach nur mit den Noten (ihrem „Framework“) auf die Bühne. Sie improvisieren auch nicht. Aus meiner Sicht ist es ein Phänomen der Managementdisziplinen, davon auszugehen, dass man improvisieren kann, bevor man seine Instrumente überhaupt gelernt hat. Wie wird also aus Noten auf Papier ein kundenverzauberndes Erlebnis?

Das Framework – oder in diesem Fall die Partitur – spielt eine ganz zentrale Rolle. Das Team spielt nicht einfach irgendetwas, es improvisiert nicht jeder vor sich hin. Man hat sich auf ein Stück geeinigt. Die Wahl für ein bestimmtes Stück erfolgt nicht zufällig oder weil es kein anderes Stück gibt, das sie spielen könnten. Auch nicht, weil die anderen Stücke böse oder falsch sind und dieses das einzig gute und richtige Stück ist. Sie erfolgt kontextbasiert: Kunden, verfügbare Kompetenzen, Passung mit dem Aufführungsort, der Jahreszeit.

Diese Wahl schafft einen gemeinsamen Rahmen und Sprache. Das Framework strukturiert, richtet das Team auf das Ziel aus und gibt Orientierung. Die einzelnen Mitglieder können sich mit ihrem Part und dem der anderen familiarisieren, sich vorbereiten, Best Practice Beispiele der besten Orchester der Welt anhören und von diesen lernen. Das ist in unserer Disziplin die Aufgabe der Framework- und Zertifizierungskurse.

Doch vom Zuhören allein wird man nicht selbst zum Profi. Dafür muss man sich dann schon selbst hinstellen und üben. Man muss sich mit dem eigenen Beitrag auseinandersetzen, sodass man ihn leisten kann. Dies erfolgt allein für sich und auch mit Unter-

Let's fix Project Management (Forts.)

Die Story des kaputten Projektmanagements und Trainings

stützung. Darüber hinaus gibt es Kollegen und Mitstreiter, mit denen man aufgrund von Schnittstellen und Abhängigkeiten mehr zu tun hat und daher dieses Zusammenspiel auch intensiver üben muss.

Schlussendlich kann nicht jeder jedes Instrument und schon mal gar nicht gleichzeitig spielen. Die eierlegende Wollmilchsau ist das Orchester, nicht die einzelnen Spielenden. Wenn die Einzelkompetenzen so zusammenkommen sollen, dass daraus ein integriertes, begeisterndes Ergebnis wird, dann ist auch das Zusammenspiel kein Zufallsprodukt der Improvisation, sondern das des gemeinsamen Trainings, des richtigen aufeinander Einspielens.

Die Musik ist da kein Einzelfall. Die sogenannten Hochleistungsteams in der Musik, im Sport oder auch in anderen Disziplinen haben genau diesen Trainingsansatz gemeinsam. Sie durchlaufen Trainingszyklen auf mehreren Ebenen, trainieren die eigene Kompetenz sowie das Zusammenspiel im Gesamtsystem und dessen Subsystemen.

Training auf mehreren Ebenen und in Zyklen: Warum funktioniert das?

Das Kreislaufprinzip bedient die ureigenste Form des Lernens und ist daher so erfolgreich. Diese Erkenntnis findet sich in sämtlichen zirkulären Vorgehensmodellen wieder: Deming's PDCA-Zyklus, die systemische Schleife, PMI®'s Modell der Prozessgruppen und der agile Zyklus bedienen dieses Prinzip des Lernens und unterscheiden sich im Grunde nur in der gewählten Terminologie.

Im Zentrum des Lernens steht die Handlung. Diese ist motiviert durch ein Ziel und erzeugt ein Ergebnis. Die Frage ist: Ist das Ergebnis auch das Ziel? Wenn dem so ist, wiederholen wir die Handlung. Je öfter diese Wiederholung erfolgt, desto schneller, routinierter und automatisierter ist sie. Wir sprechen dann auch von intuitivem Handeln oder dem schnellen Denken nach Daniel Kahneman¹. Tückisch ist, wenn die Handlung plötzlich nicht mehr funktioniert – und dies keine Ausnahme ist. Der Theorie nach müssen wir dann die Handlung anpassen. Das nennt sich „Single Loop Learning“ und ist sicherlich noch relativ einfach, solange wir noch „langsam denken“, d.h. die Handlung noch neu und nicht routiniert ist. Wenn die Handlung von uns gut einstudiert und automatisiert ist, bedeutet das: Wir müssen verlernen und uns verändern – ein furchtbar schwieriger Prozess.

Und darum funktioniert das eben auch manchmal nicht. Wir können im eigenen Lernzyklus stecken bleiben, weil das automatisierte Verhalten immer schneller ist als die bewusste, langsame Handlung, die mangels der Routine auch noch sehr anstrengend ist. Training bedeutet also auch, die neue Handlung so oft zu wiederholen, dass sie den alten Automatismus besiegen kann.

Das Loop-Modell geht mit dem Double und Triple Loop zwar noch weiter, interessant für den weiteren Gedankengang ist aber weiterhin der Single Loop, denn hierin liegt die größte Schwierigkeit und das Interesse des Trainings. Denn das Training setzt

an der Handlung an: Man möchte sie beeinflussen, entwickeln, ggf. verändern. Im Projekt, wie im Orchester, führen viele einzelne und gemeinsame Handlungen zum Ergebnis. Das bedeutet: Nicht nur die Handlungsstränge müssen heruntergebrochen werden, sondern es muss auch kontinuierlich unter dem rollenden Rad identifiziert werden, welche Lernimpulse benötigt und diese dann integriert werden. Die oben genannten Kreislaufmodelle sehen auch einen Zeitpunkt für diese Art der Reflexion vor: die agile „Retrospektive“, „Act“ oder auch das „Monitoring & Controlling“. Denn die Lernimpulse, die die Handlungen beeinflussen sollen, müssen im Moment der Handlung abrufbar sein, sodass sie Einfluss nehmen und das gewünschte Ergebnis erzeugen können. Daher ist das sogenannte „Lernen auf Vorrat“ auch so problematisch. Es fehlt der konkrete, akute Bezug zur Handlung.

Training ist „Blended Learning“, wenn nicht sogar „Blended Consulting“

Im Zuge von Corona und der dadurch bedingten Verlagerung sämtlicher Unterrichtsformen ins Internet wurde der Begriff des „Blended Learnings“ viel bedient und dessen Zukunftspotenzial maßgeblich in Zusammenhang mit der Kombination von Präsenz- und virtuellen Trainingsformaten diskutiert. „Blended“ kann aber noch deutlich mehr sein.

Autorin und Referentin:



Arlette Dumont du Voitel ist Managing Partner der amontis consulting ag und Consultant, Interim Manager, Trainer und Coach in allen Bereichen des Change und Projektmanagements. Neben zahlreichen Zertifizierungen in

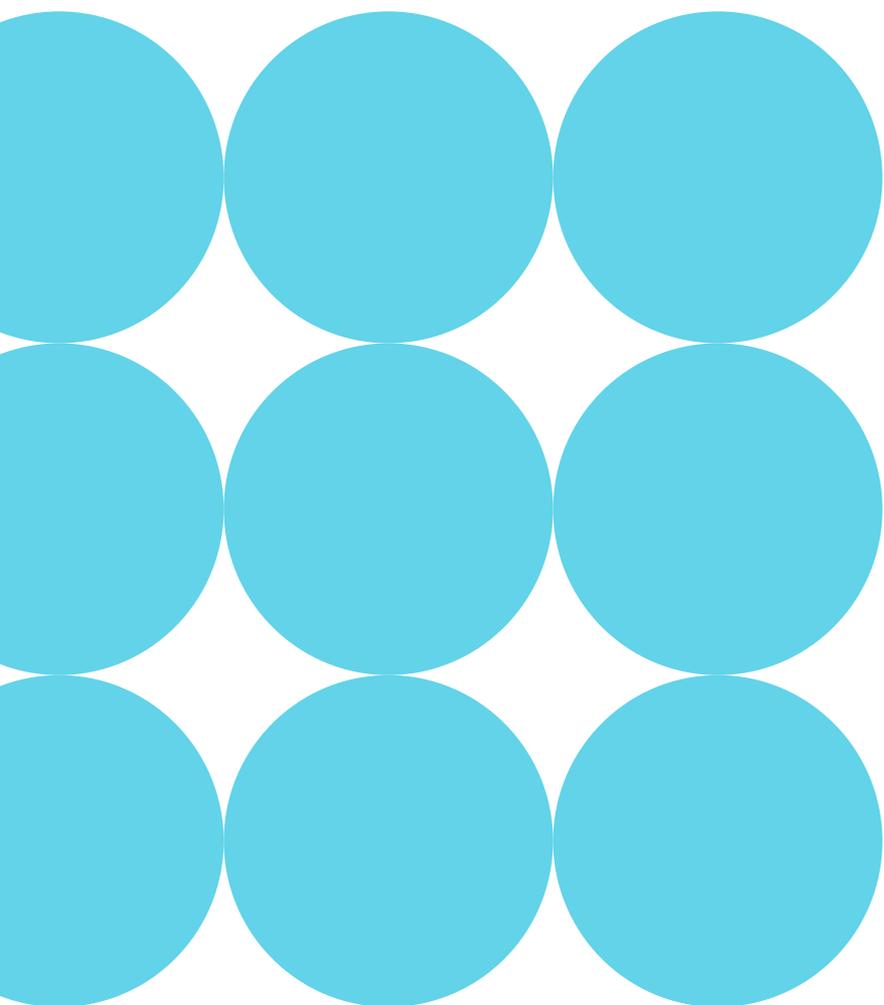
diesen Bereichen hat sie Wirtschaftswissenschaften, Management, Design und Business Administration (MBA) in Frankreich, Australien und Deutschland studiert und in diesen Ländern auch gelebt und gearbeitet. Diese Diversität in Kombination mit der Zusammenarbeit mit Unternehmen unterschiedlicher Größe, Kulturen und Branchen führt bei ihr zu einem umfassenden Verständnis der Komplexität wirtschaftlicher Geschäftsstrukturen sowie der damit verbundenen menschlichen Interaktionen.

amontis consulting ag
Kurfürsten Anlage 34
D-69115 Heidelberg
+49 (0) 62 21 14 16 - 0
welcome@amontis.com
www.amontis.com

1. Daniel Kahneman (2012), „Schnelles Denken, langsames Denken“, Siedler Verlag

Let's fix Project Management (Forts.)

Die Story des kaputten Projektmanagements und Trainings



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

Was sollte nach der Pareto-Regel in jedem Fall berücksichtigt werden, um die richtige Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen

Aus allem, was wir täglich als Projektmanager tun, sind nur 20% für die Wirkung, die wir erzielen wollen, wesentlich. Das Pareto-Prinzip besagt, dass bei vielen Ereignissen etwa 80% der Auswirkungen auf 20% der Ursachen zurückzuführen sind.¹

Was sollten wir aus der 80/20 Regel in Bezug auf das Projektmanagement ableiten? Womit erziele ich den höchsten Wirkungsgrad, damit das Projekt erfolgreich ist und ich mit weniger Einsatz mehr erreiche. Peter Taylor nennt das „productive Lazyness“.² Wie können wir mit hoher Effizienz, also mit weniger Aufwand, erfolgreich sein?

Die „Lazyness“ wurde schon von Graf Helmuth von Moltke³, ein deutscher Generalfeldmarschall, als eine Charaktereigenschaft angesehen, die durchaus ihren Stellenwert haben sollte. Der beste Offizier ist der, der intelligent ist, aber auch motiviert ist, selbst nicht zu viel Aufwand einzubringen, also eine Art „Faulheit“ akzeptiert. Dieser Offizier wird sich um das Wesentliche kümmern, nämlich die Führungsaufgabe wahrnehmen und alles andere delegieren.

Diese Offiziere waren klug genug, um zu erkennen, was getan werden musste, aber sie waren auch bestrebt für sich selbst den leichtesten, einfachsten Weg zu finden, um das zu erreichen, was erforderlich war. Positiv ausgedrückt: Sie wissen, wie sie

durch den effizientesten Einsatz der Ressourcen erfolgreich sein können.

Unternehmensleiter haben diese Seite der „produktiven Faulheit“ in der Industrie entdeckt und erfolgreich angewendet:

„Wenn Sie eine harte Arbeit bekommen, eine, die schwer ist, und Sie haben keine Möglichkeit, sie leicht zu machen, setzen Sie einen Faulenzer darauf an und nach 10 Tagen hat er eine einfache Möglichkeit, sie zu erledigen gefunden. Sie perfektionieren das und haben sie in ziemlich guter Verfassung.“ Clarence Bleicher, Präsident und General Manager bei Chrysler Corporation, sagte das in einem Interview im Jahre 1947.⁴

Im Folgenden wende ich die 80/20 Regel im Projektmanagement an, um mit mehr Intelligenz und Effizienz, den Projekterfolg zu sichern. Ich bediene mich dabei den Disciplined Agile (DA) Konzepten von PMI.⁵

DA ist ein lernorientierter hybrider agiler Ansatz zur Bereitstellung von IT-Lösungen, bei dem der Mensch an erster Stelle steht. DA bietet uns ein Toolkit mit Lifecycle Modellen, Prozesszielen und Prozess-Zieldiagrammen, die zielorientiert, risikoabwägend, unternehmensorientiert und skalierbar sind, an.

Die Grundlagen für den Erfolg oder Misserfolg jedes Projektes werden in der Anfangsphase gelegt. Fehler, die hier gemacht werden, lassen sich später nur mit hohem Aufwand korrigieren.

Deshalb gilt: setze alles daran, die Ziele und die Erwartungen des Projektes zu verstehen, spreche dafür mit dem wichtigsten Sponsor, hole Feedback ein und führe eine Einigung des Leistungsinhalts und -umfangs herbei.

Die Prozessziele können dabei aus den 21 gelisteten Prozesszielen von DA genommen werden. Für die Phase „Inspection“ nach Anwendung der Pareto-Regel liefert der maximale Output das Prozessziel „Explore Scope“.

Der zweite Bestimmungsfaktor mit hohem Gewicht (80/20 Regel) ist das Team. Wir brauchen ein effizientes Team, das alle Rollen abdeckt und das mit hoher Effizienz zusammenarbeitet.

Hier würde ich das Prozessziel „Form Team“ auswählen und den Anleitungen folgen, die am besten für dieses Projekt in diesem speziellen Kontext passen. Die Anleitung kann ich dem Prozessdiagramm von DA entnehmen. Hier sind „Entscheidungspunkte“ angegeben, die mir dabei helfen, die richtigen Praktiken und Strategien auszuwählen. Ziel ist es, die Vision des Projektes mit

dem Team zu teilen, sodass sie sich mit den Projektzielen identifizieren, intrinsisch motiviert sind und sich gegenseitig helfen.

Die drei wichtigsten von den sieben Prinzipien von DA sind

„Delight your Customers“ – hier adressiert durch die enge Zusammenarbeit mit dem Sponsor

„Context counts“ – hier wählen wir aus dem DA Toolset das aus, was für dieses Projekt am besten passt

„Awesome Team“ – hier ist die Führungsaufgabe gemeint, das Team zu motivieren, zu unterstützen und zu koordinieren.

Die weiteren vier Prinzipien von DA beziehen sich auf das agile Mindset.

„be pragmatic“ in Verbindung mit „Choice is good“ – wir treten aus dem „Methodengefängnis“ heraus und wählen aus allen bekannten „good practices“ die best-passendsten aus

„optimize Flow“ – hier geht es um das Lean Management, also alles vermeiden, was nicht wertschöpfend ist

„Enterprise Awareness“ – die Lösungen müssen vereinbar sein mit der Unternehmensstrategie und der -architektur.

Alle sieben Aspekte sind wesentlich für den Projekterfolg.

1. In der Unternehmensführung gilt der Lehrsatz, dass „80% der Verkäufe von 20% der Kunden kommen“.

2. Peter Taylor: The lazy project manager, 2nd edition: How To Be Twice As Productive And Still Leave The Office Early, 2015

3. Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800-1891)

4. Seite 320, in Hearings, Jan. 23-Feb. 7, 1947, De United States. Congress. Senate. Committee on Labor and Public Welfare

5. <https://www.pmi.org/disciplined-agile/introduction-to-disciplined-agile>

Was sollte nach der Pareto-Regel in jedem Fall berücksichtigt werden, um die richtige Wertschöpfung für den Kunden zu erzielen (Forts.)

In der zweiten Phase „Construction“, die an die „Inspection“ anschließt, spielt die Kommunikation mit den Stakeholdern eine zentrale Rolle. Wir sind offen für Changes, das ist Teil des agilen Mindsets. Die Änderungen der Anforderungen sind zu bewerten und mit Visualisierungsmittel im Hinblick auf Zu- oder Abnahmen von Aufwand, Zeit und Qualität zu bewerten und klar zu kommunizieren. Einer schleichenden Veränderung der Projektziele sollte gegengesteuert werden.

Aus verschiedenen Studien über Projektbewertungskriterien, wissen wir, dass die Kommunikation die entscheidende Rolle spielt, um erfolgreich das Projekt zu leiten. Daher ist in die Kommunikation zu investieren. Am besten innovativ d.h. mit Visualisierungstools, um die Effektivität zu erhöhen (Kanban, Miro usw.). Die Kommunikation muss direkt sein. Was wichtig ist, sollte unmittelbar mitgeteilt und zur Diskussion gestellt werden. Das Team sollte die sichere Umgebung im Projekt vorfinden, sodass Fehler und Risiken frei und offen diskutiert werden können.

Orientieren wir uns an der Vier-Quadranten Stakeholder Matrix. Hier sind die Stakeholder mit dem größten Interesse und der höchsten Einflussmöglichkeit (Macht) im 3. Quadranten. Diese sollen besonders eng betreut werden („managed closely“). Daher werden wir am besten nur diesen Kreis bedienen und damit mit 20% Einsatz die 80% Wirkungsgrad erzielen.

In Bezug auf Risiko- und Issuemanagement wende ich die gleichen Prinzipien an.

Nur die Risiken mit hohem Impact und hoher Eintrittswahrscheinlichkeit werden beachtet. Nur den komplexen Issues, die eine effektive Koordination interdisziplinärer Experten benötigen, wende ich mich zu. Alle anderen Risiken oder Probleme delegiere ich an andere Teammitglieder.

Zu guter Letzt: Wesentliches Element in der effektiven Kommunikation ist das Vertrauen. Vertrauen ist die harte Währung im Projektgeschäft. Wenn das Vertrauen im Projektteam und im Kreis der Stakeholder und zu dem Sponsor vorhanden ist, ist vieles einfacher und erspart viele weitere Arbeitsschritte und letztlich viel Aufwand und Kosten. Die Kunst ist, das Vertrauen aufzubauen und im Laufe der Projektarbeit immer wieder erneut das Vertrauen zu erhalten und auszubauen. Daher ist auch im DA Konzept der effizientere Weg, Teams über längere Zeit zusammenzulassen und nicht nach dem Projektabschluss auseinanderzureißen.

In der Projektabschlussphase steht die Lessons-Learned Thematik im Fokus. Die kontinuierliche Lernbereitschaft der Teams und ihr Mindset im Umgang mit Feedback prägen gut funktionierende und selbst-organisierende Teams. Die Feedback-Zyklen werden in dem Prozess: Plan, Do, Study, Act zusammengefasst. Mit „Study“ wird auf die empirische Vorgehensweise hingewiesen. Aus Deduktion und Induktion sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden. Aus diesen Erkenntnissen gemeinsam zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern, ist in der agilen Welt der Schlüssel zum Erfolg.

Autor:
Kurt Lehberger, PMP, PgMP, CDA⁶, DALSM⁷

6. Certified Disciplined Agilist - CDA von PMI
7. Disciplined Agile Lean Scrum Master - (DALSM) von PMI

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.

Liable for editorial content (v.i.S.d.P.):

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

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

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

*Compilation/Editorial by
Jenny Döring, Ralf Gohs, Kurt Lehberger,
Florian Padberg*

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*

GERMANY SPONSORS

