



PROJECT MANAGEMENT in 2025

PROJECT
MANAGEMENT

PMI Germany Chapter Magazine

Q4 2020

“Project Management in 2025”

“Projektmanagement in 2025”

INSIDE THIS ISSUE

	Editorial Projektmanagement in 2025 - Straßen? Wo wir hinfahren, brauchen wir keine Straßen.	03
	Intro Was und wie wird PM im Jahr 2025“ sein? / What and how will PM be in 2025?	04
	News Breaking News - Bald nur noch ein einziges PMI Chapter in Deutschland / Soon only one PMI Chapter in Germany	05
	Announcements PM-Summit News November Veranstaltungen November/Dezember 2020	06
	Retrospect Hybrides Projektmanagement mit klassischen und agilen Methoden Disciplined Agile Summer Academy 2020 We are still one family - PMI Region 8 Virtual Meeting 2020	09
	Articles Project Management in 2025 - „Der Mensch im Mittelpunkt“ / Im Jahr 2025 ist Veränderung als die Permanente in der Berufswelt angekommen... / „Leadership is the absorption of insecurity“ ... / Our profession has to develop their mindset and methods along six drivers... Projektleiter 2030 - längst abgeschafft oder Schaltzentrale der digitalen (Projekt-)Welt?“ Die 12 wichtigsten Projektmanagement-Trends 2020 Project Management in 2025 - AI for Major Projects Project Management in 2025 - Virtual Reality in Training, Coaching und Beratung Project Management in 2025 - Future of Project management will be principal-based rather than process-based... Remember the future - Projektmanagement im Jahr 2025 Project Management in 2025 - Focus on Human Condition / Fokus auf die menschliche Verfassung	16
	Book Review Rezension Olaf Hinz „Change Maker“	37

 Imprint 36

 Sponsors 38

Projektmanagement in 2025

Straßen? Wo wir hinfahren, brauchen wir keine Straßen.

„Straßen? Wo wir hinfahren, brauchen wir keine Straßen.“ Kennen Sie den legendären Spruch von Schauspieler Christopher Lloyd als er und Michael J. Fox im Film „Zurück in die Zukunft“ zu einer Zeitreise aufbrechen? Ein umgebauter Sportwagen vom Typ DeLorean DMC-12 teleportierte sie dreißig Jahre in die Zukunft in die fiktive Stadt Hill Valley.

Regisseur Robert Zemecki verpackte 1989 seine Visionen von Technikentwicklung und Wissenschaft für das Jahr 2015 im zweiten Teil der Science-Fiction-Film-Trilogie. Schwebende Autos, selbstschließende Power-Laschen an Schuhen, Fotoapparate in Handygröße, Hover Boards, Fingersensoren an Türen und Fenstern, Taxiquittung aus einem mobilen Drucker, Videokonferenzsysteme mit Echtzeit-Metadaten über die Teilnehmer und Virtual-Reality-Brillen bestaunten die Kinobesucher. Viele hielten es für utopische Spielereien, die nett anzusehen waren. Einige Phantasien der Filmemacher sind seit Jahren Realität und völlig unspektakulär in unseren Alltag integriert.

In unserer heutigen Ausgabe beschreiben Projektmanagement-Experten ihre Visionen über die Welt des Projektmanagers im Jahr 2025. Auch sie sind zu einer Zeitreise aufgebrochen. Wie werden Projektmanager in fünf Jahren arbeiten? Welche Ziele werden sie verfolgen, welche Aufgaben bewältigen und welche Lösungswege wählen? Welche Hilfsmittel werden sie dabei unterstützen?

Glauben Sie mir: Ich war beim Lesen der eingereichten Artikel beeindruckt. Mir ging es ähnlich wie Michael J. Fox im Film, als er bei seiner Ankunft in Hill Valley rief: „Die Zukunft? Das ist wirklich unglaublich. Hier muss ich mich umsehen, Doc!“

Seien Sie gespannt.

Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse beim Lesen.

Autor:
Ralf Gohs
Redaktion

Projektmanagement in 2025

Was und wie wird Project Management im Jahr 2025“ sein?

Wir haben dazu aufgerufen, einen Textbeitrag für diese Ausgabe des Chapter Magazins einzureichen.

Wir möchten damit einen Ausblick auf das Jahr 2025 geben und darstellen, wie wir Projektmanagement in 5 Jahren erleben werden. Was wird anders sein? Welche Methoden werden vorherrschen? Welche Innovationen können wir erwarten? Welche neuen Räume werden von PM beeinflusst, geprägt, besetzt?

Wir in der Redaktion haben aus den Einsendungen ein spannendes Kaleidoskop von Ideen geschaffen und die visionären Eindrücke wiedergegeben. Einige Themen, die wir sehen, sind PM und KI, PM und VR, PM Prinzipien, Project Economy, Project Politics, Project Society, Project World.

Ihr Redaktionsteam des PMI Germany Chapter e.V.

Jenny Döring,
Ralf Gohs,
Kurt Lehberger,
Florian Padberg

Project Management in 2025

What and how will Project Management be in 2025?

We have called for a text contribution for this issue of the Chapter Magazine.

We would like to give an outlook on the year 2025 and show how we will experience project management in 5 years. What will be different? Which methods will prevail? Which innovations can we expect? Which new spaces will be influenced, shaped, occupied by PM?

We in the editorial team have created an exciting kaleidoscope of ideas from the submissions and have reflected the visionary impressions. Some of the topics we see are PM and AI, PM and VR, PM Principles, Project Economy, Project Politics, Project Society, Project World.

Your editorial team of the PMI Germany Chapter e.V.

Jenny Döring,
Ralf Gohs,
Kurt Lehberger,
Florian Padberg

Breaking News

Bald nur noch ein einziges PMI Chapter in Deutschland

Im September hatten wir die Mitgliederversammlungen der drei Chapter Frankfurt, Berlin/Brandenburg und Southern Germany abgehalten. Dabei wurde über die Verschmelzung der drei Chapter in das PMI Germany Chapter abgestimmt.

Die Mitglieder der drei Chapter stimmten mit über 90% für die Verschmelzung.

Wir haben inzwischen alle offiziellen Unterlagen zur Verschmelzung bei dem Amtsgericht Berlin Charlottenburg eingereicht. Der letzte offizielle Akt, die Eintragung in das dortige Vereinsregister und damit die Inkraftsetzung der Verschmelzung und die Überführung der drei Chapter in das PMI Germany Chapter, verbunden mit der Auflösung der drei Chapter, erwarten wir täglich.

Wir werden demnächst ein Germany Chapter sein mit ca. 4.000 Mitgliedern.

Sobald die offizielle Bestätigung eintrifft, werden alle Chapter Mitglieder informiert.

Eine Idee. Ein Land. Ein Chapter.

Unter diesem Motto verfolgten die drei PMI-Chapter Berlin/Brandenburg, Frankfurt und Southern Germany seit nun fast zwei Jahren ein Projekt der Verschmelzung zu einer einzigen Einheit. Dazu wurde bereits vor über einem Jahr das künftige PMI Germany Chapter e.V. gegründet.

Gestartet hatte das Projekt Mitte 2017. Im Oktober 2018 hatten wir die Mitglieder der drei Chapter und die Mitglieder von PMI in Deutschland in einer online Umfrage nach ihrer Meinung zu einer Initiative für eine Vereinigung der deutschen Chapter befragt. Die überwiegende Mehrheit sprach sich für diese Idee aus und wir begannen, diese Idee umzusetzen.

Soon only one PMI Chapter in Germany

In September we held the general meetings of the three chapters Frankfurt, Berlin/Brandenburg and Southern Germany. The members voted on the merger of the three chapters into the PMI Germany Chapter.

The members of the three chapters voted with over 90% for the merger.

In the meantime we have submitted all official documents for the merger to the district court Berlin Charlottenburg. The last official act, the registration in the local register of associations and thus the coming into effect of the merger and the transfer of the three chapters into the PMI Germany Chapter, combined with the dissolution of the three chapters, we expect daily.

Soon we will be one Germany Chapter with about 4.000 members.

As soon as the official confirmation arrives, all chapter members will be informed.

One idea. A country. One chapter.

Under this motto, the three PMI Chapters Berlin/Brandenburg, Frankfurt and Southern Germany have been pursuing a project of merging into one single unit for almost two years now. For this purpose the future PMI Germany Chapter e.V. was founded over a year ago.

In October 2018 we asked the members of the three chapters and the members of PMI in Germany in an online survey for their opinion about an initiative for a merger of the German chapters. The overwhelming majority was in favour of this idea and we started to implement it.

PM-Summit News November

Die Corona-Krise hält uns alle – und damit auch die Projektmanagement-Community – weiter in Atem. Das PMI Germany Chapter hat in den letzten Wochen insbesondere die nationalen Entwicklungen in Hinblick auf den PM-Summit im April 2021 mit Spannung verfolgt, denn für uns steht die Gesundheit und Sicherheit aller Teilnehmer am PM-Summit an oberster Stelle. Angesichts der weiterhin stark steigenden Infektionszahlen und der ungewissen

wie in der Vergangenheit wichtig für das Netzwerken und die Beziehungspflege zwischen Ihnen als Besucher, unseren Sponsoren und den Referenten ist. Daher planen wir einen neuen Präsenz-Termin im Science Congress Center München-Garching für das Q4 2021 bzw. Q1 2022. Wir haben bewusst einen Zeitpunkt in der weiteren Zukunft gewählt und hoffen, dass dann wieder Präsenzveranstaltungen möglich sind.

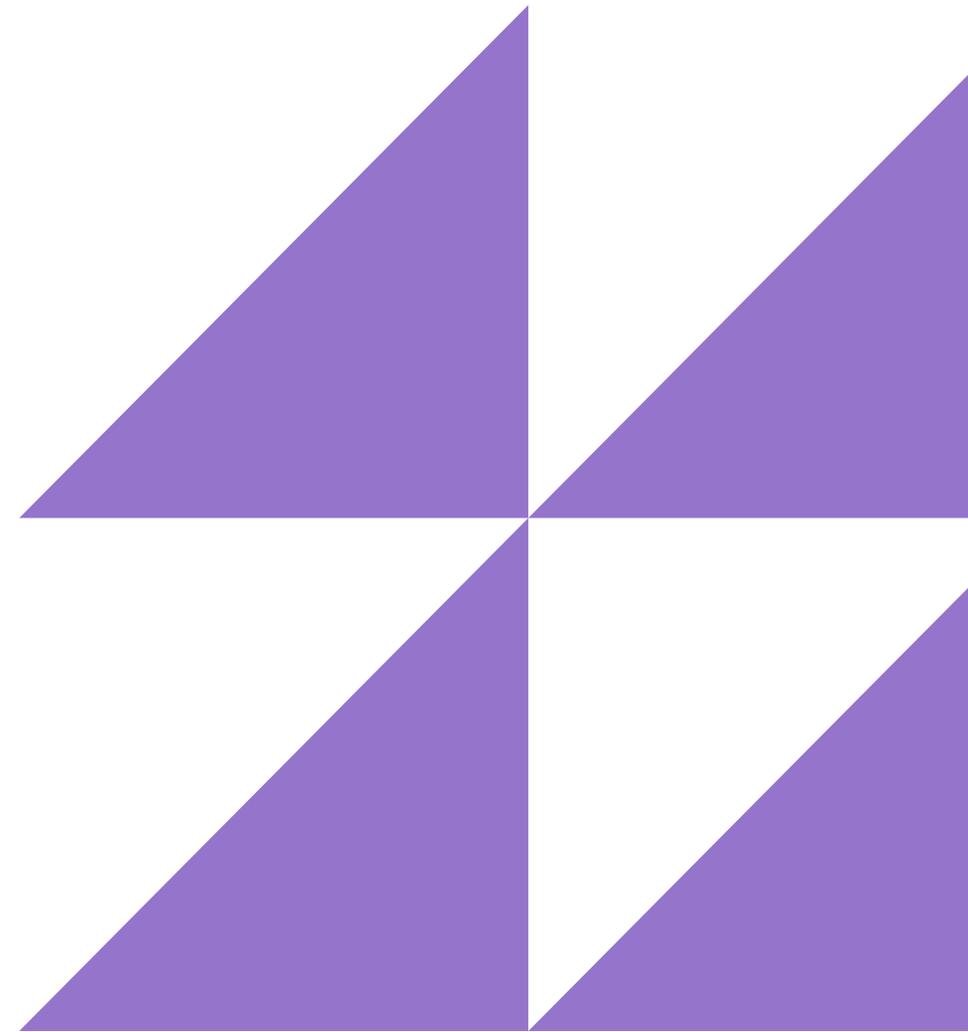


Your future starts today.

PM-Summit

Perspektive und der damit verbundenen Kontakt-einschränkungen durch die Regierung haben wir uns deshalb entschlossen, die geplante Präsenzveranstaltung des PM-Summit 2021 erneut zu verschieben. Wir sind davon überzeugt, daß Präsenzveranstaltungen im April 2021 noch nicht möglich sein werden. Wir glauben in dem Interesse der Teilnehmer, dass ein erfolgreicher PM-Summit

Aber bis dahin wollen wir Sie trotzdem über Neues zu den PMI-Angeboten und das neu gegründete PMI Germany Chapter informieren sowie mit Ihnen zusammen mit interessanten Referenten interaktiv an aktuellen Themen arbeiten. Freuen Sie sich daher auf einen kleinen PM-Summit als Online-Veranstaltung am 30. April 2021. Über das Programm informieren wir Sie in den nächsten Wochen.



Veranstaltungen der Chapter November/Dezember 2020

ab dem 17. November 2020 (Stand 11.11.2020). Quelle gemeinsamer Chapter Event-Kalender

<https://www.pmi-german-chapters.de/kalender.html>

17.11.2020	18:30 - 21:00	So werde ich zum Webcam-Profi - Projektleitertreffen Hannover #MeetAtHome	Dennis von Grudzinski	https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/661
17.11.2020	17:55 - 20:25	Hybride Produktentwicklung via V-Scrum für Embedded Systems	Jörg Loßmann	http://www.pmicc.de/Veranstaltung/hybride_produkentwicklung_v-scrum_koeln/
18.11.2020	17:00 - 18:00	Virtuelle Gründungsveranstaltung der PMI Local Group Nordost: Raumfahrt und Hi-Tech in Mecklenburg/Vorpommern	Volker Schmid	https://www.pmi-berlin.org/events/ansicht/events-uebersicht/217
19.11.2020	19:00 - 20:30	„Blockchain“	Christopher Nigischer	https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/749
20.11.2020	18:00 - 20:00	online Stammtisch Stuttgart mit verschiedenen Themen	Olaf Schweizer	https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/518
24.11.2020	18:00 - 20:00	Akzeptanzplanung und Projektmarketing	Klaus Lintemeier	http://www.pmicc.de/Veranstaltung/lge-2008/
24.11.2020	18:00 - 20:00	Deep Dive und Hands-on: Emotionale Grenzen einreißen mit LEGO® SERIOUS PLAY®	Jens Dröge	https://www.pmi-berlin.org/events/ansicht/events-uebersicht/210
25.11.2020	17:00 - 21:00	Will Artificial Intelligence (AI) support or replace Project Managers in the future?	Fabrizio Palmas, Peter Taylor	https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/635
26.11.2020	17:00 - 18:30	Vergiss Testen - Qualität als Haltung (Richard Seidl) - Projektleitertreffen Hannover #MeetAtHome	Richard Seidl	https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/731
27.11.2020	10:00 - 11:30	Authentisch führen. Erfolgreich führen. -Virtual Local Group Metropolregion Rhein-Neckar/Heidelberg - 27.11.2020	Sven Heidenreich	https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/780
01.12.2020	16:45 - 19:30	„International Simultaneous Engineering Concept Agiles Projektmanagement - Stammtisch Südbaden“	Hermann Schmid	https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/634
01.12.2020	18:30 - 20:30	Thema ist noch offen, Stammtisch München-Ost	Michael Dickmann, Evelyn Greiner-Duerr	https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/561
07.12.2020	18:00 - 19:00	Management von Krisenprojekten	Joerg Frese	https://www.pmi-frankfurt.de/en/events-en/chapterevents-en/793
09.12.2020	18:30 - 20:00	Brainstorming in der Theorie und Praxis, Stammtisch München - Nord	Rosa Gilsanz	https://www.pmi-sgc.de/events/eventkalender/645
09.12.2020	18:00 - 19:00	„Making Projects Rock - A Project Management Perspective of Music Performances“ - Year end Musical event		https://www.pmi-frankfurt.de/events/chapterevents/787
11.12.2020	15:00 - 17:00	Deep dive and hands on with LEGO® SERIOUS PLAY® online - The virtual leader	Jens Dröge	https://www.pmi-berlin.org/events/ansicht/events-uebersicht/211

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.

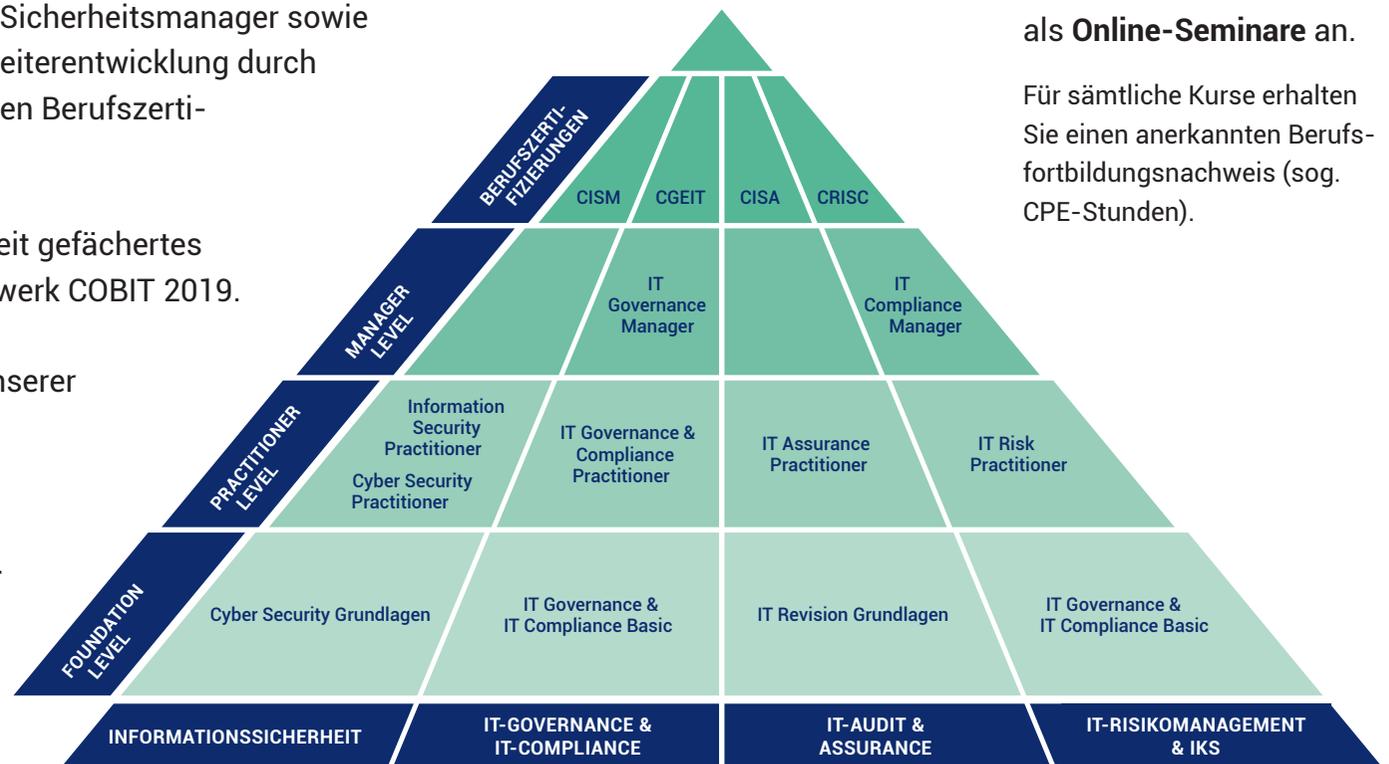
Bei Fragen wenden Sie sich gerne an unsere Geschäftsstelle unter geschaeftsstelle@isaca.de.



Ganz neu!

Neben Präsenzseminaren bieten wir alle Kurse auch als **Online-Seminare** an.

Für sämtliche Kurse erhalten Sie einen anerkannten Berufsbildungsnachweis (sog. CPE-Stunden).



Hybrides Projektmanagement mit klassischen und agilen Methoden

Stammtisch Stuttgart

Die Teilnehmer*Innen des Stuttgarter Stammtischs diskutierten beim Stammtisch nach der Sommerpause und nach dem Lockdown wieder in Präsenz ihre Erfahrungen mit klassischen und agilen Methoden.

Projektleiter und gleichzeitig Product Owner

Dabei ging es u.a. um die Frage, ob ein Projektleiter auch als Product Owner agieren könnte. Kurz und knapp beantwortet „ja“ oder „nein“. Negativ entsprechend dem Framework Scrum, da dies keinen Projektleiter vorsieht. Positiv aus Sicht eines Projektleiters, der damit verbunden ggf. eine besondere Wichtigkeit im Anforderungsmanagement sieht (und sich für den Erfolg seines Projektes einsetzt anstatt an Formalien zu denken, wie z.B. Rollen, RACI, etc.).

Allerdings wird mit der signalisierten Bereitschaft bereits eine Annahme getroffen, die es zu hinterfragen gilt. In die gleiche Richtung entwickelte sich die Diskussion beim Stammtisch. Fragen kamen auf, was verspricht sich der Auftraggeber damit (d.h. welches Ziel soll erreicht werden)? Oder inwiefern besteht ein gleiches Verständnis bzgl. Rollen und Verantwortlichkeiten? Somit lässt sich die Frage eigentlich erst beantworten, wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind.

Pragmatisches Vorgehen

Ein Teil der Anwesenden hat bereits Erfahrungen gesammelt, agile Methoden in das phasenweise Vorgehen zu integrieren, z.B. wurden positive

Erfahrungen gesammelt das Daily Stand-Up inkl. Kanban-Board einzuführen, zunächst ein Pilot-Modell zu erstellen und dann umzusetzen, oder dass nur die jeweils nächste Phase konkret geplant wurde, etc. Entsprechend lässt sich festhalten, dass ein pragmatisches Vorgehen zur täglichen Arbeit gehört, in dem die Vorteile beider Vorgehensweisen zum Vorteil des eigenen Projektes für die entsprechende Zielerreichung eingesetzt werden. Unabhängig davon wurde allerdings gewarnt agiles Arbeiten mit „totaler“ Flexibilität zu verwechseln. Ebenso wenig bedeutet Scrum, dass nicht dokumentiert werden muss.

(Ganz nebenbei wird eine Dokumentation immer empfohlen bzw. ist eine organisatorische Anforderung oder würde entsprechend in der „Definition of Done“ enthalten sein, weil ein Unternehmen z.B. nach ISO zertifiziert ist bzw. erkannt hat, dass eine Dokumentation den Aufwand im Produktlebenszyklus verringert.)

Zudem sollte agiles Arbeiten nicht pauschal mit Kosteneinsparung gleichgesetzt werden: Da das Ergebnis nicht fixiert ist, ist ein Vergleich nur schwer möglich. Und es gab Stimmen, die bzgl. der „totalen“ Transparenz von Grenzen sprachen (u.a. hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit).

Zielsetzung klären

Im Bezug auf die eingehende Frage wurden Annahmen betrachtet. Exemplarisch dazu: Wenn die Anforderungen an das Produkt unklar sind, dann könnten mittels Iterationen diese erarbeitet bzw.

konkretisiert werden. Dabei wäre zu empfehlen, neben dem Auftraggeber auch die Kunden/Nutzer mit einzubeziehen. Aus den Ergebnissen, die auf Zuspruch stoßen, entwickeln sich je Iteration die Anforderungen für das Produkt immer konkreter. Von Vorteil ist, wenn dem Auftraggeber klar ist, dass sein Engagement Indikator für die Wichtigkeit ist. Mit Blick auf das Rollenverständnis: Wenn ein*e Verantwortliche*r für das Produkt ein Projekt leitet, dann kann davon ausgegangen werden, dass ihr*ihm die Linientätigkeiten bekannt sind. Dann stellt sich die Frage, inwiefern Know-how in Bezug auf Projektmanagement vorhanden ist. Andererseits stellt sich die Frage, welches Know-how und welche Aufgaben muss ein*e Projektleiter*In erfüllen, wenn davon ausgegangen wird, dass die Aufgabe mit der Einführung des Produktes endet. Zusammenfassend wurde festgehalten, dass es wichtig ist, die Zielsetzung zu klären, bevor die Frage jeweils individuell beantwortet werden kann.

Im weiteren Verlauf des Stammtisches kam die Frage auf, ob eingetretene Risiken oder Krisen mittels agilem Vorgehen bewältigt werden können und ob es dazu eine Art Methoden-Koffer gibt. Da sich Projekte im Zweifel zu sehr unterscheiden, war die Empfehlung einen stärkeren Fokus auf die Risikoanalyse (u.a. Indikatoren des Eintritts) zu legen und diese zu managen.

Kommende Stammtische:

- 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 (auch in digitaler Form) zu organisieren.

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

Disciplined Agile Summer Academy 2020

Ein Erfahrungsbericht vom DA Summer Academy Trainer Team und Initiator Frank Tassone

Die Idee zur DA Summer Academy entwickelte sich im Austausch mit meinen Trainerkollegen und durch den Umstand, dass viele aktive PMI Chapter Volunteers und DA Champions großes Interesse an dem neuen hybriden Prozess Toolkit Disciplined Agile zeigten, aber bis auf wenige Kurzvorträge noch keinen tieferen Einblick in DA hatten.

Ich merkte in vielen Diskussion, dass es hier einen Ausbildungs- und Trainingsbedarf gab, den wir durch unsere erfahrenen Trainer und internationale DA Experten abdecken wollten. Wir waren uns nach initialen Gesprächen mit PMI und DA einig,

dass wir ein Spezialprogramm für die vielen aktiven, ehrenamtlichen PMI Chapter Kolleginnen und Kollegen in Europa anbieten. Wir beschlossen, das DA Europe Team mit mehreren Partnern zu gründen und ein Trainingsprogramm in verschiedenen Sprachen für den Disciplined Agile Lean Scrum Master über das allseits bekannte Sommerloch anzubieten. Mit Unterstützung der deutschen PMI Chapter, des PMI Europe Chapter Development Teams um Lysan Drabon konnten wir mehrere DA Live Online Classroom Trainings durchführen und über 50 PMI

Chapter Volunteer Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Länder Europas in der praktischen Anwendung von Disciplined Agile hoch interaktiv trainieren und sie so mit weiteren Prüfungsvorbereitung Sessions bestmöglich auf die internationalen Zertifizierungsprüfungen vorbereiten. Je nach agilen Praxiserfahrungen auf die Einstiegszertifizierung oder die fortgeschrittene Qualifikationsstufe. Die Rückmeldungen bis heute ergaben eine Erfolgsquote von mehr als 95 % und einige Teilnehmer müssen die Prüfung noch absolvieren.

Wir Trainer und unsere Digital Training Experten, die die interaktiven Live Online Trainings in verschiedenen Standorten unterstützten, freuten uns über die tollen Feedbacks der Teilnehmer nach bestandener Prüfung, die coolen Selfie Fotos mit den Zertifizierungsnachweisen und die vielen guten Empfehlungen.



Bild 1: DA Trainer Team Europe powered by ALVISSION GmbH Offizieller autorisierter Trainingspartner des PMI (PMI-ATP)

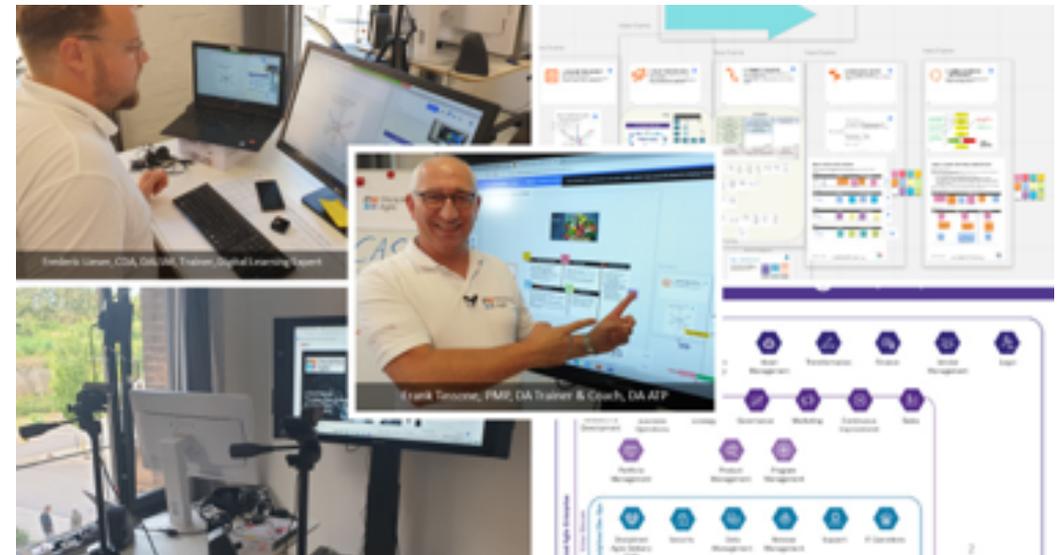
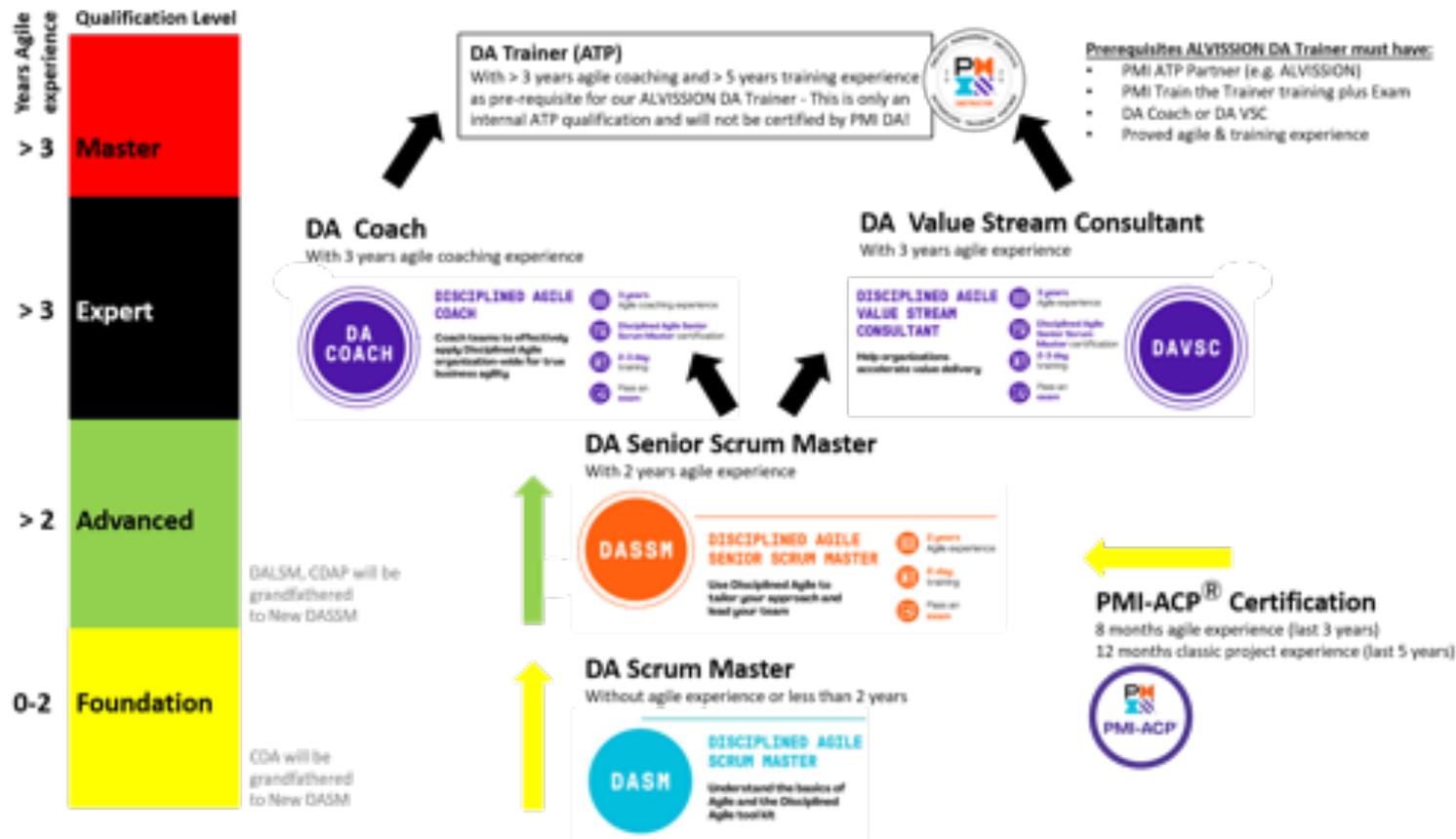


Bild 2: Interaktive Live Sessions

Disciplined Agile Summer Academy 2020

Ein Erfahrungsbericht vom DA Summer Academy (Forts.)



Es hat sich uns wieder klar gezeigt, dass wir besonders jetzt, wo Online Training keine Alternative bietet, durch hoch interaktive Trainingsformate mit viel Spaß, kurzweilig und vor allem erfolgreich trainiert werden kann. Teilweise sind die digitalen Lernformate, Anwendungen und Walkthroughs in den Trainingsteams effizienter und produktiver in der Anwendung als in Präsenztrainings.

Die Zusammenarbeit mit unseren neuen DA Trainer Team Europe war so toll und hat sich so bewährt, dass wir auch zukünftig die neuen und gerade erst im November vom PMI veröffentlichten Disciplined Agile Zertifizierungstrainings anbieten. Das Format der Disciplined Agile Summer Academy wird sicher keine einmalige Aktion bleiben.

Wir planen bereits neue Kampagnen nicht nur für PMI Chapter Volunteers, sondern auch für PMI Chapter Mitglieder, über die wir sie auf dem Laufenden halten. Wir möchten damit unsere PMI Chapter Entwicklung unterstützen und zeigen, dass eine Mitgliedschaft z.B. im neuen PMI Germany Chapter viele Vorteile mitbringt.

Autor:
Frank Tassone, PMP, DA Trainer & Coach,
academy@alvission.training

Bild 3: Die Grafik zeigt unsere eigene Darstellung der Ausbildungsstufen angelehnt an das Original von PMI - Infos unter <https://alvission.training/da-team-europe/>

ALVISSION

TRAINING. PROJECTS. INNOVATION.

New Interactive Live Online Trainings:

- Next Gen of Hybrid **PMP**[®] Training Program
 - 13.-15.01.2021 (Master Class)
 - 35 hrs (3 days + 7 weeks certification prep training)
- **CAPM**[®] Training for Students & Young Professionals (22.-24.1.2021)
- **DASM** - Disciplined Agile Scrum Master (3.-4.12.; 21.-22.1.)
- **DASSM** - Disciplined Agile Senior Scrum Master (10.-11.12., 28.-29.1.)
- **DA Coach** - Disciplined Agile Coach (25.-26.2.)
- **DAVSC** - Disciplined Agile Value Stream Consultant (25.-26.3.)

New DA training dates registration with DA Europe Team:

<https://alvission.training/da-team-europe/>



The Experts in
Virtual Reality
&
Interactive Live
Online Training



ALVISSION GmbH
Europallee 27 d
D 66113 Saarbrücken

Phone: +49 (0) 681 410 964 81
Mobile: +49 (0) 171 684 55 61

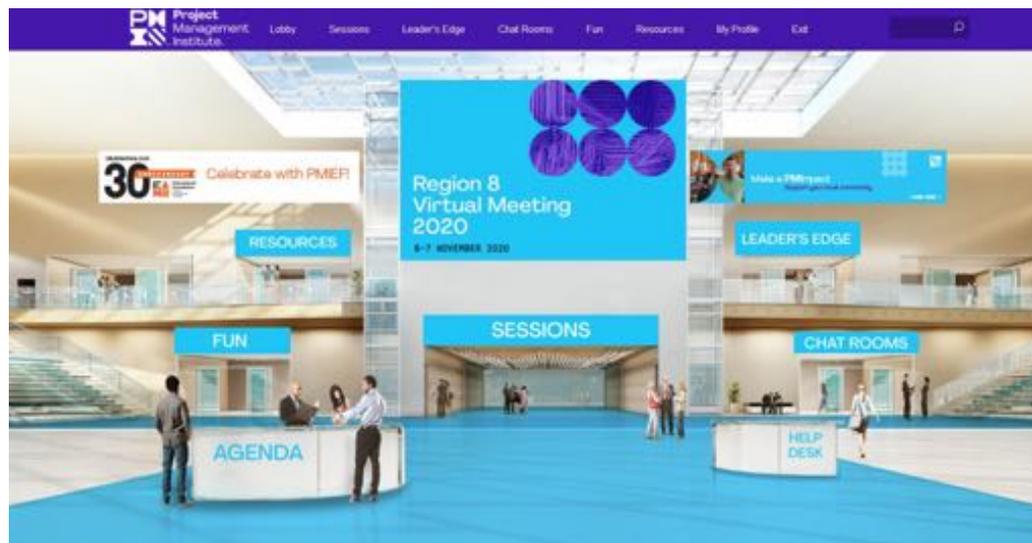
office@alvission.training

www.alvission.training



We are still one family

PMI Region 8 Virtual Meeting 2020



“Wenn eine Familie das ist, was Sie suchen, dann sind Sie hier am richtigen Ort.“
Anca Costache, Chapter Partner North West and Central Europe.

Es war anders. Keine Umarmungen und Küsse, kein Händeschütteln, keine Partys, kein Tanzen oder Singen wie vergangenes Jahr in Brüssel. Ein virtueller Veranstaltungsraum mit einer maßgeschneiderten Agenda auf drei Erfahrungsstufen, einer interaktiven Happy Hour, Chat Räumen mit den Rednern, einer Networking-Lounge, subregionalen Sitzungen und unterhaltsamen Aktivitäten – ist das Spüren von Verbundenheit auch virtuell möglich?

Das Treffen des PMI Leadership Institute Region 8, einer jährlichen Veranstaltung für alle europäischen Sektionen, fand zum ersten Mal auf der virtuellen Plattform Intrado statt. In diesem Jahr kamen Chapter Leader und Chapter Volunteers aus der europäischen PMI Region online zusammen und wurden virtuell von Sunil Prashara, CEO, PMI willkommen geheißen. Das Region 8 Treffen ist eine einzigartige regionale Zusammenkunft, um neue Kontakte zu knüpfen und um Wissen und bewährte Praktiken auszutauschen.

Zum Erfahrungsaustausch trug auch das PMI Southern Germany Chapter mit gleich zwei inspirierenden Referaten bei. Magdalena Muehlbauer, PMI Southern Germany Chapter, stellte in ihrem Vortrag „Next Stop, Diversification“ das Diversity@PMI Program vor. Mit dem Drei-Säulen-Programm zur Förderung der Geschlechter- und Altersvielfalt hat sie die wachsende Bedeutung der Diversifizierung aufgezeigt.

Joerg Glunde, President PMI Southern Germany Chapter und Michael Krekeler, DaL Volunteering, PMI Southern Germany Chapter widmeten sich unter dem Titel „360° Member care in modern times“ dem Fünf-Säulen-Modell der Mitgliederbetreuung. Die hier vorgestellten Erfahrungen

aus dem Southern Germany Chapter haben das Potential im vereinigten PMI Germany Chapter eine neue Dimension zu erreichen.

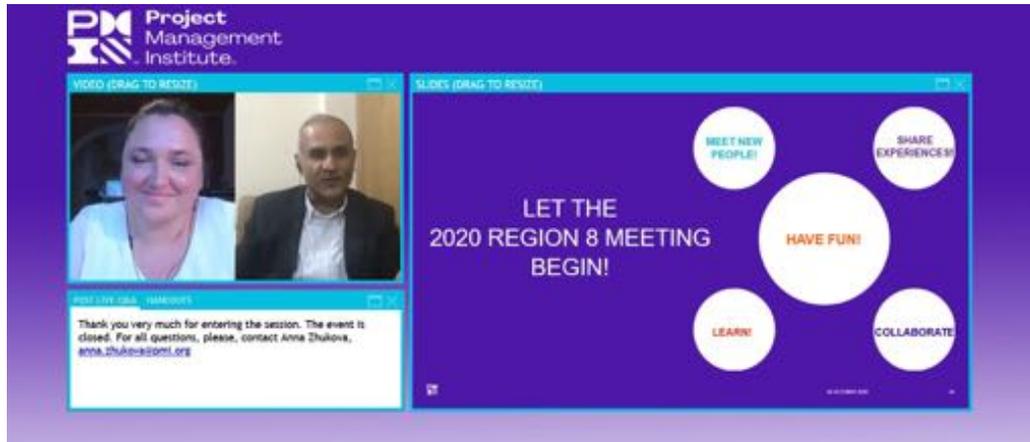
Das Networking, also sich auszutauschen, neu zu verbinden und zusammenzuarbeiten war bei den vergangenen Treffen ein wichtiger Pfeiler. Auch wenn eine Präsenzveranstaltung eine ganz andere Dynamik hat, war das virtuelle Zusammentreffen durchgängig von ihr getragen: der Energie der Gemeinschaft. Denn Region 8, das sind 49 Chapter mit 33.621 Chapter Mitgliedern aus 58 Ländern.

2020 ist ein Jahr der Unterbrechungen und die Chapter waren von vielen dieser Veränderungen direkt betroffen. Die Einschränkungen durch Covid, wirtschaftliche Veränderungen und die Arbeit mit digitalen Werkzeugen sind eine große Herausforderung für die gesamte PMI Community. Von der globalen zur lokalen Ebene hat sich PMI darum bemüht, die Projektmanagement Gemeinschaft während dieser unruhigen Zeit zu erhalten. Online PMP-Prüfungen unter Aufsicht, Ermäßigung auf die Mitgliederwerbung, Mentoring in virtueller Umgebung und die Einführung neuer Produkte sind die Anpassungen an die sich ändernden Bedürfnisse.

Und auf europäischer Ebene? Unter der Leitung des seit dem 15. September amtierenden Managing Regional Director Europe Ashwini Bakshi wird in erster Linie die Entwicklung einer verbesserten lokalen Organisation mit und unter den 49 Chaptern vorangetrieben. „Wir sprechen hier von einem größeren Verstärkungseffekt“. Die Gemeinschaft von Projektmanagern wächst zu einer Gemeinschaft von Change Makern heran, die zahlenmäßig größer ist und sich mehr der Gruppe von Young professionals öffnet.

We are still one family (Forts.)

PMI Region 8 Virtual Meeting 2020



Lysan Drabon, Manager Chapter Development Europe und Ashwini Bakshi Managing Director, Europe im Gespräch

PMI Global hat sich mit der Transformation 2.0 auf eine neue Reise begeben. Ein wichtiges Konzept dabei ist die Regionalisierung. Dahinter steht die Idee, Entscheidungskompetenz viel stärker in den Regionen anzusiedeln. Die sieben europäischen Region Directors arbeiten verstärkt mit den Chaptern zusammen, um die lokalen Inhalte, das Good Practices, an das Headquarter heranzutragen. Ashwini Bakshi: „Ich möchte das Engagement mit den Chaptern auf die nächste Ebene bringen. Und dennoch ist es immer noch eine gemeinsame Reise und wir sind eine Organisation.“

Wenn wir aus dieser schwierigen Zeit hervorgehen, kann viel Großartiges dabei entstehen. Sowohl in den Chaptern als auch in den globalen Angeboten von PMI sind viele Innovationen und viel Kreativität im Gange. Ashwini Bakshi: „Ich möchte jeden Tag mit den Leuten da draußen sprechen. Es gibt so viel zu lernen, es gibt so viel, was wir gemeinsam tun können“.

Und was trägt uns durch diese Zeit? Das Gemeinschaftsgefühl. „Am Ende geht es darum, zusammenzukommen, denn wir werden eine neue Realität nur gemeinsam verwirklichen können.“

Die Zielsetzung für 2021 ist eine einfache: uns den Herausforderungen dieser Zeit zu stellen und diese zu meistern. Denn letztlich ist es das, was wir als Projektmanager tun. Wir bewältigen Krisen. Wir managen komplexe Situationen. Und vielleicht wird das wieder mit Umarmungen, Tanzen und Singen in Budapest gefeiert.

Autorin:
Jenny Döring, Wirtschaftsingenieurin, PMP®



THE 2021 REGION 8 MEETING WILL BE IN...

Budapest, Hungary



Dezentral erfolgreich zusammen arbeiten

Hybrides Projektmanagement mit JIRA und Can Do

Dank der Schnittstelle zu JIRA bildest du alle Tätigkeiten deiner Teams in der klassischen Projektplanung ab. So bist du auch in turbulenten Zeiten flexibel und behältst deine Kapazitäten in Echtzeit im Blick.

Werde Experte für hybrides Projektmanagement →



Project Management in 2025

„Der Mensch im Mittelpunkt“

Wir leben in einer sich schnell veränderlichen Welt und Unternehmen nutzen zunehmend Projekte, um auf diese Veränderungen zu reagieren. Trotz massiver Fortschritte während der letzten Jahrzehnte bei der Entwicklung von Projektmanagementmethoden scheitern Projekte oder liefern ein suboptimales Ergebnis, mit teils enormem Schaden. Aber woran liegt das? Die bisherigen Methoden und Organisationsformen sind grundsätzlich gut geeignet, um Projekte voranzutreiben. Man muss sich vor Augen halten, dass Projekte in erster Reihe von Menschen vorangetrieben werden. Es sind Menschen, die die Methoden umsetzen und in Projektteams zusammenarbeiten müssen. Auch wenn ein Unternehmen erfolgreich standardisierte Methoden für die Projektarbeit aufgestellt hat, werden auch menschliche Faktoren in einer sich kontinuierlich verändernden Welt und Wertvorstellung kommender Generationen zwingend zu beachten sein.

Wenn man eine Aufgabe zum ersten und einzigen Mal bewältigt, kann man vorab nicht genau wissen, wie man diese ausführt. Man muss sich zuerst (oder gleichzeitig) beibringen, wie man die Aufgabe erledigen kann. Dabei gibt es große Ähnlichkeiten dazu, wie man sich neue Kenntnisse beibringt und wie man eine Projektaufgabe angehen möchte. Wer sich noch an die eigene Schulzeit erinnert, weiß noch, dass Klassenkameraden sehr unterschiedliche Herangehensweisen beim Erlernen neuer Kenntnisse haben. Wir gehen auch je nach Situation die Lernsituation unterschiedlich an. Mal wollen wir sofort anfangen, unter Einsatz unseres gesamten Geistes, aktiv

zu experimentieren. Ein anderes Mal nehmen wir uns zunächst Zeit, um über die Problemstellung nachzudenken. Diese persönlichkeitsbedingten Präferenzen des Lernstils kann keine PMO verändern, sondern es wird immer Aufgabe des jeweiligen Projektleiters sein, mit diesen und alle sonstige psychologischen Aspekte eines Projektteams umzugehen und die individuellen Kompetenzen der Teammitglieder, für den Erfolg des Projekts, zur vollen Blüte zu bringen.

Psychologie, Gedanken- und Verhaltensmuster, sowie Menschenkenntnisse, stellen für einen Projektleiter eine alltägliche Herausforderung dar. In der Literatur und der Praxis von projektintensiven Unternehmen wird dies aber bisher weniger berücksichtigt. Ich wünsche mir für die Zukunft, für das Projektmanagement im Jahr 2025, ein Umdenken dahingehend, dass der Mensch und das Projektteam in den Mittelpunkt rücken. Ich wünsche mir, dass wir in den nächsten Jahren intensiv daran arbeiten, uns aktiv dafür einzusetzen, die Vorteile der menschlichen Diversität in den Projektbetrieb bewusst zu integrieren. Wenn wir dadurch erreichen, dass sich die Menschen im Projektteam aufgehoben fühlen, sich mit dem Projekt und dessen Ergebnis identifizieren und ihre Talente aktiv und individuell gefördert werden, dann bin ich davon überzeugt, dass sich dies positiv auf die Erfolgsquote von Projekten auswirken wird. 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.

Leif Rogell,

Gründer und Inhaber von bad project e.K.
Autor von ‚Psychologisches Projektmanagement‘

Im Jahr 2025 ist Veränderung als die Permanente in der Berufswelt angekommen. Das einzelne Projekt mit explizitem Start und Ende lässt sich selten exakt abgrenzen. Das führt zu einer stärkeren Verzahnung zwischen Produkt- und Projektmanagement, um den laufenden Änderungsbedarf an Produkten bzw. Dienstleistungen zeitlich, kostenseitig, anforderungsgemäß und qualitativ zu steuern. Das Risikomanagement hat mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz eine akzeptierte Prognosefähigkeit erlangt, die wegen zunehmender Vernetzung und Komplexität der Technologie benötigt wird.

Örtlichkeit hat für Projektmanagement keine Relevanz mehr. Teams arbeiten verteilt und virtuell zusammen. Sie werden durch intuitiv nutzbare Projektmanagement-Software unterstützt.

Der Projektmanager ist mehr Methoden Coach als Führer des Projektteams. Pla-

nungs-, Controlling und administrative Tätigkeiten sind soweit Software seitig unterstützt, dass er sich darauf fokussiert mit seiner sozialen und persönlichen Kompetenz das Team zu motivieren, den Projektflow zu fördern und die Vernetzung mit der Projektumwelt sicherzustellen.

Die Nachfrage nach Umsetzung von, v.a. Technologie gestützter, Anforderungen trifft durch die demographische Entwicklung auf eine Verknappung von Technologie versierten Fachkräften für Projektteams. Projektportfoliomanagement ist Standard in Projekt durchführenden Unternehmen, da die methodisch gestützte Auswahl kritischer für den wirtschaftlichen Erfolg wird. Alle mittelgroße bis große Unternehmen setzen Projektportfoliomanagement zur Umsetzung ihrer Strategie ein.

Das PMBOOK ist auf maximal 500 Seiten verschlankt.

Frank Spiegel

Project Management in 2025 (Forts.)

„Leadership is the absorption of insecurity“ (Clausewitz, around 1820) is the theme that serves project managers since ever. Insecurity is a human emotion and we strive to eliminate it for ourselves, but can never succeed.

Regardless of what happens until 2025, if project managers still can give stakeholders security, we will be needed.

Traditionally, we give security by planning for a product or at least how to work in the next period. We also manage expectations by influencing perceptions and creating a secure reality, in an ethical way.

Project management will be around in five years, stronger than ever.

Thomas Walenta

Global Project Economy Expert

Project work is one of the best ways to deal with economically with issues in organization and to facilitate the transformation work that is needed at all levels of society. Therefore **our profession has to develop their mindset and methods along six drivers:**

1. more complexity

The age of the industrial revolution was characterised by relatively stable, predictable environmental conditions. We are in transition to an age that will be characterised by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. This will have a profound impact on our understanding of leadership, management and organisation, as well as our problem solving behaviour!

2. more pioneering work

An essential criterion of classical project work was the “measurable task”. In many projects this is still a central criterion for success. But more and more project plans have to venture into uncertain, unknown territory. In addition to good and correct project management, this requires above all the courage to experiment, inspiring visions and short learning loops.

3. more integration

Our understanding of leadership, management and organizational issues is characterised by logical-rational thinking. Trimmed to answer economic questions with clear rules, standards and models, this has often led to mechanistic management thinking. However, it requires a situational application of methods, techniques and process models which are oriented towards the subject matter and context. In some cases, the waterfall will make sense, while in others an agile approach will lead to success. Not either-or shall govern, but both-and.

4. more leadership

We need more forward-looking and proactive leadership and less supervisory, stabilizing management. Talked with the metaphor of maritime shipping: More leadership on the bridge and less management in the depths of the engine room. Leadership understood as “servant leadership” as a situational, meaningful, orientation-giving and thus system-preserving function. Leadership works more strongly on the system, thus moderating diverse team processes and providing a reliable framework for successful collaboration.

5. more cooperation

People have always had to cooperate to achieve organizational goals. In the future, however, more real, interdisciplinary collaboration will be necessary. Less “working one after the other” and more “working together” will be needed to cope with the new project tasks. This requires a mature culture of teamwork and cooperation - from a self-confident I to a responsible WE. Group dynamics, differences and frictions are used offensively to find innovative solutions instead of artificially “harmonizing away” tensions.

Project Management in 2025 means: the time of patent remedies is over. We should again train independent, critical thinking and courageously accept and shape the challenges of the present and the future.

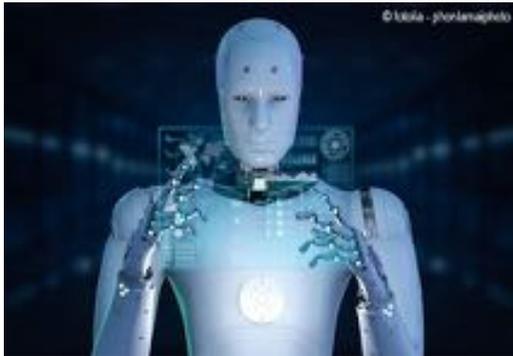
6 more ability

Most training programs for (project) managers still focus on imparting the supposedly correct and important knowledge. Real ability (mastery) can only be achieved by doing and consciously reflecting with colleagues. This is why more and more innovative learning and event formats will be necessary in project management.

Olaf Hinz

Projektleiter 2030 – längst abgeschafft oder Schaltzentrale der digitalen (Projekt-)Welt?”

Blogparade projektmagazin



Als Erster folgte [Benedict Gross](#) unserer Einladung und teilte seine Überzeugung, Projektmanagement sei “in der Mitte der Gesellschaft angekommen.” Dort werde es rasant weiterentwickelt – durch “Kreativität, Verstand, Mut und die Fähigkeit, neue Ideen zu realisieren und Bestehendes zu verbessern. Diese Kompetenzen sind heute wertvoller denn je. Trotz – oder gerade wegen der beiden D’s.” (gemeint sind Digitalisierung und Disruption)

[Michael Schenkel](#) gibt uns elf Thesen mit auf den Weg. Kostprobe: “Jeder wird zur Projektmanagerin oder zum Projektmanager.” (These 4) Rosige Aussichten für das Projektmanagement? Nicht ganz: “... als Disziplin ist es in 2030 nicht mehr wichtig, denn jedes Vorhaben ist automatisch ein Projekt. Linientätigkeiten sind längst abgeschafft und zu 100% automatisiert. Projekte werden nicht mehr als Projekte bezeichnet, somit gibt es kein Projektmanagement und auch keine Projektmanager.” (These 5) Doch Anpassungswilligen bleibt eine Chance, wenn sie sich zum Projektleader weiterentwickelten, denn: “Es geht um das gemeinsame Erreichen von Zielen, es geht um Visionen. (...) Leadership ist die Zukunft.” (These 8)

Bevor ich im Folgenden jeden Beitrag kurz zusammenfasse, möchte ich etwas vorausschicken, was die Parade ganz deutlich zeigt: Projektleiter blicken ganz überwiegend optimistisch in die Zukunft, die meisten verbinden mit der Digitalisierung eher Möglichkeiten und Chancen, als Risiken und Gefahren. Letztere wird zwar öfters genannt, aber nüchtern eingeordnet und nicht überbewertet, von Schwarzmalerei keine Spur.

Die so eindrücklich vorgelebte Offenheit gegenüber Veränderungen wird – wie auch mehrere Blogger betonten – in unserer sich immer schneller wandelnden (Arbeits-)Welt zum zentralen Erfolgsfaktor. Auch deswegen sind die Projektleiter eine der Berufsgruppen, über die sich niemand sorgen muss – egal, was stark sich das Berufsbild selbst verändern sollte.

Projektmanagement ist angekommen

Wer übernimmt Verantwortung?

Während sich die meisten Blogger direkt mit der Rolle des Projektleiters beschäftigen, nimmt Dr. [Jan C. Rode](#) das Top-Management in die Pflicht: Es “muss ein nahezu kompletter Wandel in der Führungskultur vollzogen werden. Projektleiter könnten so in Zukunft auf interne und externe Auftraggeber treffen, die ihnen (smart) alle nötigen Ressourcen für die Realisierung zur Verfügung stellen und den nötigen Input des Umfeldes ‘übersetzen’. Erst dann können ProjektleiterInnen zum Dreh- und Angelpunkt werden, neue digitale Trends erfassen, bewerten und – die richtige Unterstüt-

zung und Führung vorausgesetzt – die Digitalisierung in Kundenunternehmen vorantreiben.”

Eng an der Fragestellung und gleichzeitig launig – das ist [Stefan Grabners Beitrag](#). Ist der Projektleiter 2030 noch vorhanden? Dazu gibt es ein klares “Jein”. Doch der erste Eindruck täuscht, der Autor ist ein Freund deutlicher Worte, hier eine Kostprobe: “Zerrieben wird der Projektleiter doch immer, oder nicht? Je eher man sich der Pufferfunktion für Emotionen, Probleme, Erfolge, Schwierigkeiten usw. bewusst wird, desto einfacher wird einem die Tätigkeit fallen.” Und weil es so schön ist, noch ein weiteres Bonmot: “Den Berufsstand selbst wird es jedenfalls noch geben. Dafür ist die Quote an Personen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und voranzugehen, einfach zu gering.”

[Benjamin Michels](#) punktet mit seinem aussagekräftigen Titel: “Der Projektleiter 2030 – die digitale Schaltzentrale”. Wussten wir es doch, bei der Begründung seiner Hauptthese beantwortet er nebenbei noch die Frage unserer vergangenen [Blogparade #MethodeEgal](#) (wie auch einige andere). Seiner Einschätzung nach betreibt ein Projektleiter 20% Projektmanagement – und 80% Personalführung. Seine Vision für den PL2030: “Er wird zur coachenden Führungskraft werden und seine Aufgabe wird es sein, dafür zu sorgen, dass sein Team optimal arbeiten kann.”

Ein Exkurs über Taschenspielertricks

Einen sprechenden Titel hat sich auch [Bernhard Schloß](#) überlegt: “Projektleiter 2030: Taschenspielertricks & Etikettenschwindel”. Worum geht’s? “Die Agilität erweist sich allzu oft als Pseudo-Agilität. Und einher damit geht eine Aufweichung solcher Rollenbegriffe und eine Inflation neuer Begriffe wird kommen, die sind nämlich nicht geschützt und

verleihen einen Hauch von Innovativität. Dabei sind die neuen Begriffe und Rollen für sich so innovativ wie neue Schläuche und die eigentlich interessante Frage wäre die nach dem Wein in den Schläuchen.” Dem kann man durchaus zustimmen, ärgerlich ist aber, dass es der Autor damit bewenden lässt. Schade – den neuen Wein hätte ich gerne gekostet. So bleibt der Eindruck, dass Schloss in erster Linie eine Tirade gegen “Pseudo-Agilität” und die “Inflation neuer Begriffe” verfasst hat.

“Projektleiter ist ein irreführender Begriff” – der Titel von [Thomas Michls Beitrag](#) weckte bei mir gleich die Befürchtung, dass er Bernhard Schloss Exkurs fortsetzen wollte. Glücklicherweise kriegt der Autor aber die Kurve und treibt die Diskussion voran, indem er die ‘dienende Führung’ einführt: “Gute Projektleiter sind Trainer, Schiedsrichter, Moderatoren und Mentoren. (...) Der feine, aber kleine Unterschied, der den Projekterfolg mitbestimmt, ist und bleibt die soziale Kompetenz, die Fähigkeit Menschen mitzunehmen, zu begeistern und ihre Fähigkeiten, Stärken zu befördern.” Die Bedeutung dieser sozialen Kompetenz wird zunehmen – so verstehe ich den Autor –, die Rolle der Digitalisierung darin vergleicht er mit der eines Katalysators, “der einen Prozess beschleunigt, der bereits im Werden ist.”

[Matthias Gärtner](#) reflektiert den sich wandelnden Charakter der Projekte in Folge des Siegeszugs agiler Methoden. Das bedeutet am Ende „die Steuerung der Projekte wird auf immer mehr Schultern verteilt.“ Und durch die Digitalisierung gebe es „mehr und kleinere Projekte, das bedeutet auch, dass immer mehr Mitarbeiter Projektmanagement verstehen und anwenden können. Aber auch für die Unternehmen heißt es, sich darauf einzustellen und das professionelle Projektmanagement im eigenen

Projektleiter 2030 – längst abgeschafft oder Schaltzentrale der digitalen (Projekt-)Welt?”(Forts.)

Haus zu etablieren. Gute Projektleiter mit einem Verständnis für agile Umsetzung werden in 2030 immer mehr gefragt sein.“

Ein Vorkämpfer der Digitalisierung blickt zurück

[Patrick Schönfeld](#) erzählt als erster eine fiktive Geschichte: Sein Held Frank befindet sich im Jahr 2030 und blickt zurück auf die Konflikte, zu denen es im Zuge der Digitalisierung zwischen den Generationen kam (auch der Schlosssche Etikettenschwindel taucht auf). Frank sah sich auf einer Mission, wollte gegen den Widerstand der „Unveränderlichen“ einen höheren Kundennutzen durchsetzen – und gleichzeitig sah er den Mitarbeiter an erster Stelle. Das offene Ende hat Appellcharakter: „Frank war sich nicht ganz sicher, ob sie dieses Ziel erreicht hatten, ... Doch er wusste, dass er es versucht hatte.“

„Der Projektleiter 2030 wird ein Vermittler zwischen Maschine und Mitarbeiter werden“, prophezeit [Alexander Pinker](#). Er rechnet mit großem technischem Fortschritt und warnt die Unternehmen davor, darüber die Mitarbeiter zu vernachlässigen, sondern sie sollten „die Investitionen in Technologie und Humanressourcen ausbalancieren, um die Produktivität zu maximieren und neue Kompetenzen bei den Projektleitern zu entwickeln.“

Auch in diesem Jahr waren Bloggerinnen eher die Ausnahme – immerhin nicht mehr ganz so krass wie im Vorjahr. Umso wertvoller ist u.a. [Martina Baehrs Beitrag](#), in dem sie ein ‚Future Mind‘ vorstellt, mit dem Projektleiter fit für Veränderung werden. Dessen drei Merkmale sind:

1. Emotionale Unabhängigkeit

2. Intuition entwickeln und nutzen

3. Wertvolle Beziehungen pflegen

Elitenbildung im PM – und der Rest macht „Proutine“?

Für [Holger Zimmermann](#) erfordern „echte Projekte“ viel Kreativität, „weshalb der Umgang mit Unsicherheit und Nicht-Wissen wichtige Kompetenzen für diese Projektleiter sind“. Diese ‚Pioniervorhaben‘ (bei dem Begriff beruft er sich auf den in der Szene wohlbekannten Blogger Stefan Hagen) benötigen die besten Projektleiter – der Rest ist „Proutine“, also Vorhaben, für die sich „Quasi-Standards etabliert“ haben. Wer ein solches Projekt leitet, werde sich 2030 nicht mehr Projektleiter nennen dürfen.

An die Elite der Projektleiter dagegen würden die Ansprüche steigen: „Sie sind Experten für Kooperation, für Teamentwicklung, für Moderation, für Konfliktklärung, dafür, wie kreative Leistung entsteht. Sie führen Teams ohne formale Macht, sind Initiatoren und Katalysatoren für Selbstorganisation. (...) Wir werden 2030 noch Projektleiter haben und die sind Treiber der Unternehmensentwicklung. Sie sorgen dafür, dass Zukunftsbilder und Strategien (...) in greifbare Ergebnisse überführt werden und Unternehmen sich ihre Zukunft schaffen, Zukunft gestalten.“

Dazu passt der Kommentar unseres Lesers Frank Plaum, der ebenfalls zwei Kategorien von Projektleitern prognostiziert:

„Projektleiter kann jeder werden: Es ist ein Grundskill und wird auch in der Schule gelehrt, ...“

Es „werden TOP-Projektleiter gesucht, die Klartext reden und den Entscheidern frühzeitig Veränderungen und Konsequenzen anzeigen und Entschei-

dungen vorbereiten. Sie kennen das Projekt in der Tiefe und prüfen die Aussagen der Projektteams.“

Auch die Szenarien, die [Martin Dragosits](#) zeichnet, beinhalten starke Projektleiter: „Sie sind Katalysator und Motor für Veränderung, für das Verwenden und Ausprobieren von geeigneten Methoden, personen- und teamspezifisch. Sie erkennen, welche Arbeitsweise in welchem Umfeld für welches Team am ehesten zum Erfolg führen kann.“

Sie beraten, überzeugen und helfen, indem sie aus einem umfangreichen Methodenkoffer schöpfen, (...). Sie coachen Teams und Personen dabei, neue Arbeitsweisen zu lernen und anzuwenden, um so Projekterfolge zu ermöglichen. Sie unterstützen Vorstände und Abteilungsleiter in der Entscheidungsfindung, mit der Durchführung von Workshops, dem Bewerten von Business Cases oder Risiken, der Aufbereitung von Informationsgrundlagen und vielem mehr, was bereits in der Vergangenheit zu ihrem Handwerkszeug gehörte. Nun vermehrt mit dem Fokus darauf, die Planung und Umsetzung von Projekten in Unternehmen ganzheitlich zu verbessern.“

Projektleiter lernt vom Unternehmensberater

Auch [Tassilo Kubitz](#) betont den wachsenden Stellenwert der lateralen Führung, denn „Team-Performance und der zugrundeliegende Teambildungsprozess“ werden anspruchsvoller. „Die Führungskompetenz setzt dabei auf dem Agilen Mindset und der Bedeutung von Fehlerkultur und Motivation auf. Projektleiter müssen sich als Enabler verstehen, die Mitarbeiter und ganze Teams dazu bringen, über sich hinaus zu wachsen. (...) Dazu agiert der Projektleiter im Jahr 2030 viel mehr als heute mit den Fertigkeiten eines Unternehmens-

beraters und Produktmanagers und kann wichtige Chancen am immer schneller werdenden Markt für sich nutzen.“ Aus diesen Gründen sei der Generalist gegenüber dem Spezialisten klar im Vorteil, denn letzterer „laufe Gefahr, sich nicht schnell genug anpassen zu können.“

[Marc Widmann](#) hat nachgerechnet und sich gefragt „Wie sieht die Welt in 500 Wochen aus?“ In seinem sehr differenzierten Beitrag zeigt er anhand von Beispielen, wie sich die Projektarbeit in verschiedenen Branchen verändert. Dabei skizziert er gewaltige Unterschiede, z.B. Software- und Investitionsprojekten, sein Fazit: „Es wird nicht mehr den Projektleiter geben, der universell in allen Branchen und Projektarten Projekte leiten kann. Zumindest die heutige Anspruchshaltung hierzu wird immer weniger zutreffend sein.“ 2030 werde der Projektleiter „viel in Transformationsvorhaben mitarbeiten und wird bei mutigen und schnell agierenden Geschäftsführungen durch das schnelle Platzieren von neuen Vorhaben damit zur Revolution beitragen.“

...

LESEN SIE WEITER IM BLOG UNTER:

https://www.projektmagazin.de/meilenstein/projektmanagement-blog/projektleiter-2030-eine-schoene-vorstellung_1126677

Autor
Daniel Vienken
(projektmagazin)

Die 12 wichtigsten Projektmanagement-Trends 2020

Blog The Project Group (TPG)

Wer Starten wir mit der Einleitung zur aktuellen Projektmanagement-Entwicklung: Viele reden vom [wirtschaftlichen Abschwung](#) und in einigen deutschen Branchen ist dieser auch schon deutlich zu spüren. Wird das Auswirkungen auf das Projektmanagement haben? Wir sind der Meinung: nein.

Diese Einschätzung liegt daran, dass mittlerweile speziell das Portfolio- und Multiprojektmanagement bei sehr vielen Unternehmen stark verzahnt ist mit der Unternehmensführung, -kultur und -strategie. Etablierte Prozesse sorgen dafür, dass im zunehmend komplexen Umfeld des Multiprojektmanagements der Überblick erhalten bleibt. So lassen sich Schief lagen frühzeitig erkennen – besonders wichtig in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten. Wir sind also der Meinung: [Alles rund um das Multiprojektmanagement wird auch in diesen Zeiten eher wichtiger, als dass es gefährdet ist.](#)

Auf dieser Basis finden Sie folgend die aus unserer Sicht [zwölf wichtigsten Trends im Projektmanagement 2020](#). Mit diesem Artikel wollen wir Sie an unseren aktuellen Ansichten und Erfahrungen teilhaben lassen. Diese basieren auf Kundenprojekten, Seminaren und Diskussionen zu aktuellen Entwicklungen und kommenden Trends.

Auf dieser Basis von Einschätzungen und Prognosen können Sie selbst die passenden Weichenstellungen für Ihr Umfeld ableiten. Vielleicht fühlen Sie sich beim Lesen aber auch einfach nur in Ihren Ansichten bestätigt, wie die Projektmanagement-Zukunft aussehen könnte.

Trend 1) [Vollständige Ressourcenplanung gewünscht](#)

Das Wichtigste zuerst: Leider ist keine Entspannung bei der Ressourcensituation in Aussicht. So geht der Trend zur Optimierung der Auslastung vorhandener Mitarbeiter ungebrochen weiter. Die Verantwortlichen müssen auch in der Zukunft weiterhin versuchen, das Unplanbare planbar zu machen. Dazu müssen sie mindestens wissen, woran die Mitarbeitenden derzeit arbeiten – nicht nur in Projekten, sondern auch in der Linie. [An der Einbindung der Teamleiter in den Abstimmungsprozess zwischen Projekt und Linie führt künftig kein Weg vorbei.](#) Nur wenn beide Perspektiven zusammengeführt sind, entsteht eine vollständige und somit auch belastbare Ressourcenplanung.

Dazu kommen in immer kürzeren Abständen neue Anforderungen für Projekte und Wissensgebiete. Diese sind noch flexibler in der strategischen Kapazitätsplanung zu berücksichtigen.

PMO und Portfoliomanager wünschen daher noch bessere Unterstützung bei der variablen Planung von Szenarien. Sie müssen entsprechend der Prioritäten und Verfügbarkeiten der nächsten Monate und Jahre entscheiden, welche Projekte wann neu zu starten sind.

Langsam aber sicher verbreitet sich die Erkenntnis, dass dafür eine [grobe, aber vollständige Ressourcenplanung besser ist als eine präzise Planung in nur manchen Projekten](#). Der Ansatz „Vollständig und gut genug“ wird immer öfter akzeptiert.

Trend 2) [Wer Wissen teilt, kommt weiter](#)

Verfügen Sie über zu wenige geeignete Personen, die sich gleichzeitig einsetzen lassen, so führt dies zu Ressourcenkonflikten. Je ähnlicher dabei die Fähigkeiten der zur Verfügung stehenden Personen sind, desto einfacher ist es, sie einzuteilen. Konflikte reduzieren sich damit automatisch.

Das Problem ist also nicht die eigentliche Zahl der Personen, sondern die Engpässe bei bestimmten Fähigkeiten. Um dem entgegenzuwirken, sollten Sie dafür sorgen, dass [Wissensträger ihr Know-how zumindest innerhalb von Teams teilen](#). Alleine ist man zwar vorübergehend schneller, gemeinsam kommt man auf Dauer aber weiter.

Diese Denkweise ist in agilen Umgebungen völlig normal. Für viele etablierte klassische Organisationsstrukturen ist das beschriebene Umdenken aber eine sehr große Herausforderung. Diese Entwicklung setzt sich immer stärker durch und wird auch von jüngeren Generationen vorgelebt.

Trend 3) [Fixe Teams bringen bessere Ergebnisse](#)

Agile Teams sind per Definition fix besetzt und arbeiten wirklich gemeinsam an nutzbaren Ergebnissen. Deren Machbarkeit und Umfang wurde vorher selbst geschätzt und in Sprints eingeteilt. So wird viel klarer, was sich wirklich erreichen lässt und was nicht. Jeder weiß, wer was kann, worauf man sich verlassen kann und was eher unsicher ist. Auch fällt [den Teammitgliedern das Teilen von Wissen in einem gleichbleibenden vertrauten Team viel leichter](#).

Agil bedeutet, dass auf jeden Fall ein nutzbares Ergebnis entstehen muss. Allerdings darf dieses unter Einbezug der Auftraggeber auch vom ursprünglichen Plan abweichen. Hauptsache, es ist sinnvoll und erreichbar.

Verantwortliche müssen am Ende das Versprochene halten und nicht nur am Anfang das Unhaltbare versprechen. Die [wesentlichen Schlüssel sind hier die konstante Teamzusammensetzung gepaart mit der Eigenverantwortung des Teams](#).

Dazu kommt noch die iterative Zusammenarbeit des Product Owners bzw. Projektleiters mit den Stakeholdern und regelmäßiges Feedback. Ob Sie das künftig auch immer agil nennen oder nicht, spielt keine Rolle.

Trend 4) [Firmenübergreifende Projekte begünstigen Cloud-Lösungen](#)

Ist aber gerade in Bereichen der allgegenwärtigen Digitalisierung das nötige Wissen in Ihrem Unternehmen gar nicht vorhanden? Dann lässt sich auch nichts teilen. Die Frage „make or buy“ wird daher künftig noch deutlich stärker in den Vordergrund treten.

Dazu steigt in vielen Branchen auch das Angebot an flexibel einsetzbaren Komponenten. Gemeinschaftliche Entwicklungen über Firmengrenzen hinweg werden damit immer selbstverständlicher. Die [firmenübergreifende Zusammenarbeit in Projekten wird unserer Meinung nach auch weiterhin immer mehr zunehmen](#).

Dies ist auch ein wichtiger Treiber für die weitere Intensivierung der Nutzung von Projekt- und Portfoliomanagement Software in der Cloud. Damit ist genau diese Art der Zusammenarbeit zumindest aus Sicht der Technik sehr einfach zu bewerkstelligen. Auch im Sinne der Lizenzierung ist dies eine einfache Übung: Jedes beteiligte Unternehmen bezahlt einfach seine temporären Lizenzen selbst bzw. verrechnet sie transparent.

Die 12 wichtigsten Projektmanagement-Trends 2020 (Forts.)

Trend 5) Mehr Kundenaufträge mit agiler Umsetzung

Bei den Auftraggebern herrscht viel Unsicherheit, was in der heutigen VUCA-World wie beauftragt werden soll. Und daher entwickelt sich der Trend zu immer mehr agilen und gemeinsamen Entwicklungsaufträgen.

Dabei geht es immer weniger um das Erfüllen einer festen Spezifikation. Diese gibt es nämlich zum Zeitpunkt der Beauftragung noch gar nicht. Vielmehr gilt es immer öfter den vom Auftraggeber formulierten Nutzen eines Liefergegenstandes mit agilen Methoden sicherzustellen.

Dieses Thema zieht sich quer durch viele Branchen, auch weit weg von Softwareprodukten. Aber **der steigende Softwareanteil in den Produkten und Lösungen ist ein wesentlicher Treiber für die Verbreitung der agilen Methoden.** Dieser Trend ist nicht neu, aber er ist noch weit von seinem Höhepunkt entfernt.

Trend 6) Klassische und agile Tools besser parallel betreiben

Bei den Software-Tools ist das Bemühen um eine Verschmelzung der klassischen und agilen Funktionen ein weiterer Trend für die nächsten Jahre. Hersteller klassischer Systeme versuchen agile Funktionen wie Kanban-Boards, Sprints und Burn-Down Charts einzubauen.

Die Vertreter aus der agilen Welt ergänzen Balkendiagramme für eine übergeordnete Sprintplanung und versuchen sich im Bereich des Portfolio- und

Ressourcenmanagements. Allerdings ist diese Verschmelzung noch nirgends wirklich gut gelungen.

Wir treffen häufig auf den Wunsch Projekte für die Außenwelt klassisch mit Phasen und Meilensteinen dazustellen, aber intern in Sprints zu arbeiten. Vor diesem Hintergrund wird es auch **in Zukunft sinnvoller sein, Tools für Projektmanagement und Workmanagement parallel einzusetzen. Achte Sie aber darauf, diese Tools miteinander zu integrieren, sodass für einen effizienten Datenaustausch zwischen den IT-Welten möglich ist.**

Trend 7) Ergebnisoffenheit soll höheren Nutzen bringen

Komplexe Projekte mit theoretisch klaren Vorgaben zu einem fixen Endtermin erfolgreich abzuschließen – dies ist schon oft gescheitert. Aus so einer teuren Erfahrung steigt das Verständnis für die viel diskutierte Ergebnisoffenheit. Bei agilen Ansätzen steht diese im Mittelpunkt, im Gegensatz zur klassisch fixen Zielerreichung.

Die Ergebnisoffenheit bei agilen Ansätzen kann am Ende ein allgemein akzeptiertes Ergebnis mit höherem Nutzen bringen, als es das ursprünglich angepeilte Ziel gebracht hätte. Die Basis dafür ist die regelmäßige enge Abstimmung zwischen Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam. So herrscht immer Klarheit über die gewünschten und machbaren Ergebnisse.

Die regelmäßige Abstimmung wäre auch bei klassischen Projekten möglich, ist aber leider meist reine Theorie. In agilen Teams hingegen ist dies gelebte Praxis.

Bei klassischen Methoden, bei denen das einmal angepeilte Ziel am Ende eventuell nicht mehr den gewünschten Nutzen bringt, kann die Treffsicherheit bzw. Zufriedenheit demnach am Ende viel geringer ausfallen. Wir meinen, diese Erkenntnis wird sich weiter durchsetzen.

Setzen Sie sich also bei unsicherer Zielgestaltung in Projekten gleich für einen agilen Ansatz ein! Sie werden das vermeintlich klare Ziel am Ende nicht mit Mängeln verfehlen, sondern das gemeinsam veränderte Ziel genau treffen.

Trend 8) Projektleiter als Kommunikationsexperten verantworten den Nutzen

Aus dem vorherigen Trend ergibt sich logischerweise, dass der Projektleiter bei agilen Aufträgen einen höheren Einfluss auf das Endergebnis hat. Schließlich wird die Ausprägung der Ziele ja auch erst während des Projektes erarbeitet.

Und so kommt es, dass Projektleiter künftig nicht mehr nur die Verantwortung für die Liefergegenstände haben werden. **Künftig werden Projektleiter auch für den Nutzen zur Rechenschaft gezogen, der mit diesen Liefergegenständen erzielt werden soll.**

Der Trend geht zudem zu immer mehr internationaler Bezug von fertigen Hardware-Komponenten aus externen Quellen, die intern per Software angepasst werden. Dies verlangt vom **Projektleiter der Zukunft ganz andere Fähigkeiten, als in der Vergangenheit. Besonders die Kommunikativen Fähigkeiten werden immer wichtiger. Die Fachexpertise findet sich mehr im Team.**

All dies zieht eine neuerliche Erweiterung der von Projektleitern geforderten Fähigkeiten nach sich. Stellen Sie also sicher, dass diese Entwicklung in der künftigen Ausbildung Ihrer Projektleiter berücksichtigt wird.

Trend 9) Changemanagement parallel zum Projektmanagement

Projektmanagement wurde in vergangenen Jahren in erster Linie bei der Entstehung von greifbaren Ergebnissen eingesetzt. Die Projekte waren erfolgreich, wenn die bestellten Liefergegenstände auch wirklich so geliefert wurden.

Im Rahmen der heutigen Digitalisierung werden aber auch sehr viele organisatorische Änderungen im Rahmen von Projekten erwirkt. Damit solche Projekte erfolgreich sein können, ist es unerlässlich, parallel zur inhaltlichen Umsetzung den Veränderungsprozess in der Organisation gebührend zu behandeln.

Sorgen Sie also dafür, dass die in ihrem Arbeitsalltag von Änderungen betroffenen Personen richtig vorbereitet und auch begleitet werden. Das muss im Rahmen der Projektplanung von Anfang an berücksichtigt werden.

Ob es auch eine Aufgabe für den Projektleiter ist, sich um den Change zu kümmern, hängt vom Umfang der Änderungen und der Anzahl der betroffenen Personen ab. Vermutlich macht es aber bei solchen Vorhaben immer Sinn, Spezialisten für das Thema Changemanagement mit an Bord zu holen. Diese Erkenntnis ist zwar auch nicht neu, aber in letzter Zeit wird nicht nur darüber geredet, sondern auch konkret gehandelt.

Die 12 wichtigsten Projektmanagement-Trends 2020 (Forts.)

Trend 10) PMO Trend zu steigender Verantwortung

Ohne standardisierte Methoden, Prozesse und Tools gibt es weder klassisch noch agil Erfolg im Multi-Projektmanagement. Wenn Sie dazu auch noch die Organisation ändern, so müssen Sie diesen Wandel sorgfältig planen und führen. Das PMO wird hierfür noch deutlich stärker in die Verantwortung kommen, als dies bisher der Fall war.

Zudem entstehen durch die Digitalisierung Projekte in Bereichen, in denen bisher nur Linientätigkeiten verrichtet wurden, aber kein Projektmanagement erforderlich war. Lassen Sie das PMO die Basis schaffen, damit diese Einbindung möglichst reibungsfrei erfolgen kann.

Der Trend beim PMO geht dahin, dass das PMO abteilungsübergreifender Taktgeber für das Erbringen von Ergebnissen in und um Projekte wird – entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens. Dabei kommt auch dem Thema Ressourcenmanagement eine immer stärkere Bedeutung im PMO zu.

Trend 11) Kulturwandel zur Akzeptanz erfolgreichen Scheiterns

Damit bekommt das PMO immer stärker die Verantwortung zur Umsetzung strategischer Vorgaben. Dies können Sie aber nur erreichen, wenn Ihre Ressourcensituation es auch erlaubt. Das PMO braucht also eine unternehmensweite Übersicht der verfügbaren Skills. Diese sind künftig noch dynamischer den strategisch bewerteten Projekten zuzuordnen.

Dabei ist allerdings auch der Abbruch von mittlerweile weniger sinnvollen Projekten gefragt. Denn durch gezielten Projektabbruch schaufeln Sie Mitarbeiter rechtzeitig für höher priorisierte Projekte frei. Das Schlagwort „Fail Cheap“ ist dabei nicht neu. Es trägt aber stark zum nötigen Kulturwandel bezüglich des erfolgreichen Scheiterns bei.

Wird in Ihrem Unternehmen der begründete Abbruch eines Projektes schon als positiv gesehen, oder noch als ein Versagen des Projektleiters? Sorgen Sie für den nötigen Kulturwandel.

Vielleicht hilft Ihnen die Aussage von Peter Drucker „Culture eats strategy for breakfast“, die Bedeutung im Unternehmen entsprechend zu unterstreichen.

Trend 12) Veränderung ist akzeptabel, wenn man weiß warum

Neue Organisationsformen, Spaß an der Arbeit und Selbstbestimmung stehen derzeit bei vielen Mitarbeitern hoch im Kurs. Es gibt so viele Organisationen wie nie zuvor, die agil und modern arbeiten wollen.

Es gibt aber weiterhin viele Personen, die eine klassische Art der Führung bevorzugen und viele Projekte, die besser mit klassischen Methoden des Projektmanagements erledigt werden. Und das ist gut so. Schließlich sind auch in Zukunft nicht nur Pioniere, sondern auch noch Siedler gefragt.

Veränderungen wird es aber trotzdem immer und überall geben – mal mehr mal weniger. Hilfreich ist dabei, wenn man versteht, dass die meisten Menschen meist nur deshalb gegen Veränderungen sind, weil sie den Sinn nicht sehen. Wenn Sie also zu Beginn das Warum klären wird, dann kommen Sie viel einfacher zum Wie und Was.

Erklären statt befehlen ist aus unserer Sicht der wichtigste Trend, der sich auch in der Projektmanagement Zukunft rasant entwickelt.

Weitere spannende Themen lesen Sie im TPG-Blog: <https://www.theprojectgroup.com/blog>

Autor:

Johann Strasser, TPG

PMO STUDIE 2020

brandneu!



Die umfangreiche Studie zur Leistungssteigerung Ihres Projektmanagements!

- Was ist der aktuelle Stand bei Firmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz?
- Was machen Top-Performer besser als High- und Low-Performer?
- Wo sollten Sie beim PMO-Aufbau am besten Schwerpunkte setzen für den erfolgreichen Start?

JETZT PMO-Studie herunterladen (PDF, 142 Seiten)

Project Management in 2025

AI for Major Projects

In 2025, how would AI change project management?

Imagine an assistant which has lived through 20,000 projects; and which can actually identify upcoming problems and alert the project team before problems become too complex and costly to solve. How would that work? The machine, compared to humans, is extremely adept at comparing terabytes of data in a matter of seconds. The machine would scan every terabytes of writing exchanged on a project: it would identify inconsistencies, suggest previous similar situations and connect the dots to predict. Some may be surprised that I am describing a system available in 2050 rather than in 2025; yet I deeply believe this is possible and will profoundly reshape our project management ecosystem? That's why it is vital to be ready.

The current situation in 2020

Today, we hear about artificial intelligence (AI) everywhere (in fashion magazines and even to better brush one's teeth); and yet, in large projects (nuclear powerplants, bridges, roads, etc.), projects continue to run with scattered word, excel, pdf, emails, etc. without any assistance from the machine. Lack of assistance means that between the beginning and the end of a project, the system does not acquire any intelligence that could be used to help the project team later.

AI will less and less be optional in coming years, because:

1/ there is more and more communication, and it is becoming humanly not manageable. As the data is more and more scattered, we need the help of the machine to do a preliminary sorting in order to be able to digest this data and take the right decisions.

2/ the financial stakes of the delay have a significant impact on company margins: today average cost increase of large scale projects is 80% of original value and the average slippage is 20 months behind original schedule (Mc Kinsey¹). Average claim is 33 M€, average length of dispute is 17 months (Arcadis report²). We need machines to monitor blind angles and help reducing the exponential financial consequences of delays as soon as possible by spotting weak signals in the documentation.

3/ the most competent members of the project team are retiring with their expertise, how will the younger generation continue to carry out ambitious projects without having access to all this experience? It is essential to find digital ways to make this experience available and to process the amount of data we create during the course of a project in order to continue to deliver.

We need to plan to be where we need in 2025

The belief that AI is magic and will instantly solve all problems, depending on the number of millions euros invested, is absolute nonsense. Deploying

an AI system is a complete business roadmap that can take from two to five years, depending on how quickly a company can modify its processes and team members.

- * Put strategies in place to ensure that the right data is collected for future use

The first step should really be to map all the problems you want to solve using AI, and analyze the gap between existing data and expected data.

- * List all the difficulties to deploy AI

Multiple difficulties will emerge while deploying AI for instance: data centralization, fear of big brother, lack of clarity, etc. Those difficulties need to be listed as soon as possible so they can be tackled one by one as soon as possible.

- * Give a data coloration to project teams

There is a need to train the current professionals to data, new jobs are expected:

- AI trainers: project specialists who will create the initial labelled datasets to bootstrap the AI system
- Project Analysts: project specialists who will be able to verify the output of a machine and suggest action plans.
- Project AI Strategists: project specialists who will create an AI roadmap to ensure that data collected are the one required to answer to the right AI questions.

Those who will gather both the expertise of project management with a color of Artificial Intelligence will become the most wanted professionals.

Among the opportunities brought by an AI

Today's project teams rely primarily on individual memory, knowledge and assertiveness to successfully complete projects. Tomorrow, project teams will be assisted by an assistant who has been trained on thousands and thousands of projects, and who will be able to suggest anomalies, problems and opportunities thanks to its unique ability to compare years of data simultaneously. And because fact-checking is effortless, you can expect the facts to beat „getting the story right“.

- * A dynamic use of the project documentation
At Lili.ai, we are turning the project documentation into a dynamic system of beacons. For instance, we turn existing excel risk registers into a set of pre-trained classifiers scrolling through the data 24/7 to identify actively new upcoming risks, known patterns, etc. Example: we are able to identify peaks of mentions of « difficulty » related to the activity of “tunneling”. This is an early warning that someone should have a chat with the tunneling teams. Similarly, we have successfully extracted a Gantt chart directly from the mentions of activities in the emails. The said Gantt chart is profoundly different than the theoretic one; as activities are not at all happening during the beautiful unified bar but throughout a longer period.

- * A holistic view and analysis of the project

1) <https://www.adeaca.com/blog/how-to-build-construction-megaprojects-on-time-and-on-budget/>

2) https://www.arcadis.com/media/5/D/1/%7B5D16141D-B883-4398-BB35-218023E1F4F6%7DRP_GCDR_AL20190620_Final.pdf

Project Management in 2025 (cont'd.)

AI for Major Projects (cont'd)

The data is used to create a centralized knowledge graph offering a unique point of entry based on semantic themes. The knowledge graph enables a uniquely fast and exhaustive search of all topics related to a specific topic. Hence, knowing that a delay on an activity will actually impact another one; all this in a dynamic manner.

Conclusion

AI for project management is certainly a natural step given the amount of data to be processed, but there is no doubt that this transition will not be easy and will require some planning. The main promises of artificial intelligence are better, cheaper and faster capitalization. Tomorrow, each project will be equipped with a digital project assistant that will make information more fluid and give people more time to perform human tasks rather than mechanical tasks (copy-paste, compare, track, etc.).

With a unique real-time data processing capacity, what kind of ambitious projects will be possible?

Author:

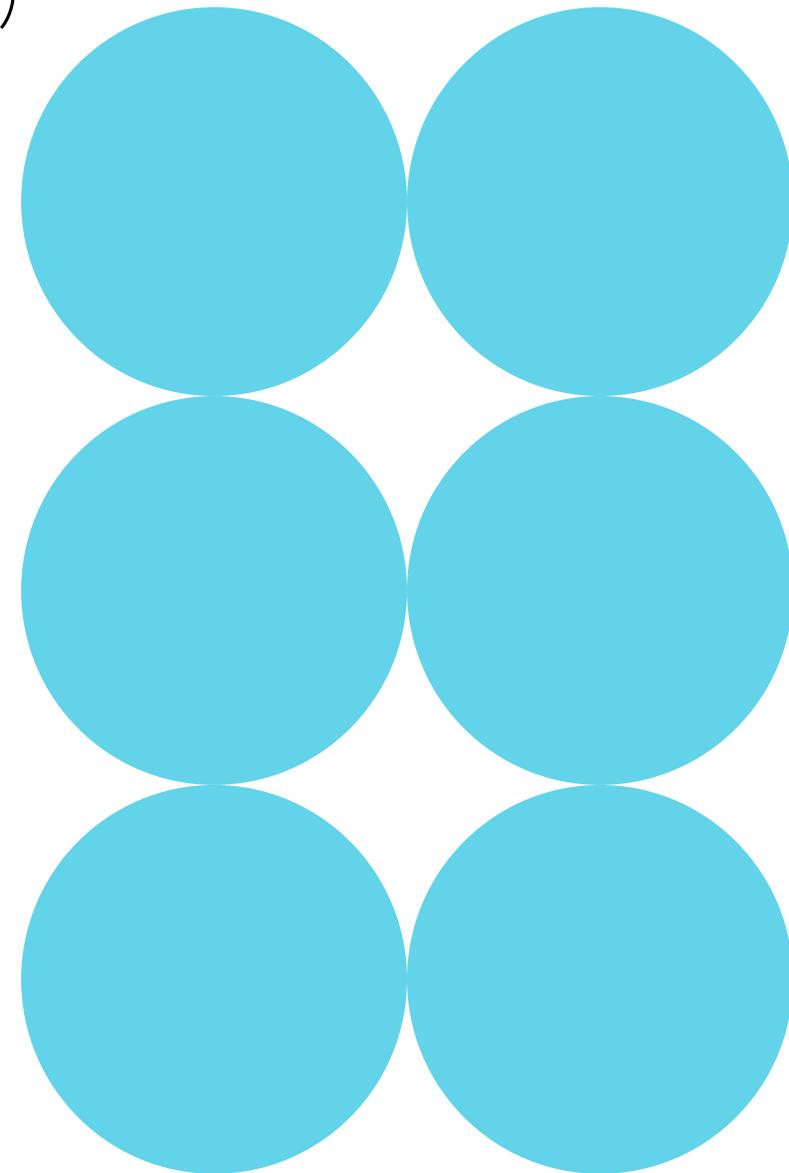


Milie Taing
CEO and Founder
(Founding team)

<https://lili.ai/>

About Lili.ai

Lili.ai is a start-up dedicated to the application of Natural Language Processing (the manipulation of large amount of texts) to major projects. Today we equip companies with powerful knowledge graph which enable them to search and monitor around 120 specific project issues in a few clicks.



Project Management in 2025

Virtual Reality in Training, Coaching und Beratung

Unsere ersten Projektmanagement Trainings und Workshops in einem virtuellen Trainings- und Kollaborationsraum haben wir 2018 durchgeführt. Es waren unsere ersten Gehversuche mit innovativen, zukunftsorientierten Technologien und Plattformen im Bereich Projektmanagement Training und Coaching zu arbeiten. Wir haben verschiedene Plattformen und VR Headsets für unsere Bedarfe getestet und haben sehr schnell gesehen, dass vieles sich noch im frühen Reifestadium befindet, zumindest was den Einsatz von Virtual Reality in Training, Coaching und Beratung betrifft.

Die Entwicklung der Hardware und Plattformen 2018-2020 und der autarken Headset (Oculus Go, Oculus Quest und Oculus Quest 2) ist sehr vielversprechend.

In diesem Jahr bekamen die Virtual Reality Plattform und Software Anbieter einen weiteren Schub und erste VR Konferenzen und Messen bewiesen, dass Virtual Reality nicht nur im Gaming Segment ein Multimillionen Markt ist. Unsere zukünftige Arbeit und somit auch die Projektarbeit wird sich mit neuen VR Lösungen, Plattformen und Anwendungen immersiv digitalisieren.

Nach international ausgezeichneten Projekten in 2018 und 2019, haben wir dieses Jahr mit unserem VR Plattform Entwicklungspartner „Holospaces.com“ begonnen, erstmals Online Events in Virtual Reality durchführ.

Online Events wie eine interaktive Live Online Vorstellung von PMI Disciplined Agile und einer weiteren Expertenrunde mit internationalen Teilnehmern und Experten aus Projektmanagement und der agilen Welt.

(LIVESTREAM: https://youtu.be/GURYB6O_XXU)
Wir sehen gerade im Bereich der virtuellen Zusammenarbeit, dass wir heute schon in virtuellen Projekträumen, Workshopräumen und Meetingräumen zusammenarbeiten.

PM in 2025:

Bis 2025 sehen wir eine Ausweitung der virtuellen Zusammenarbeit für Projektmanagement, also auch die Projektunterstützung, Coaching von Projektmanagement Teams und Projektleiter, Durchführung von Workshops verschiedenster Art und Mikro Trainingselemente mit interaktiven, immersiven Anwendungen mit hohem Lernerfolg.

Die Avatare entwickeln sich bereits in realitätsnahe Abbilder der Teilnehmer, so dass wir uns in 2025

mit Hologramm ähnlichen, realitätsgetreuen Avataren in virtuellen Räumen treffen. Und das mit einem realistischen Raumgefühl. Egal wo die Projektteilnehmer auf der Welt sitzen, es genügt WLAN, die VR Brille und der Zugang zur Plattform, um sich in Meetings, Workshops und Projekt Events abzustimmen und zielgerichtet zusammen zu arbeiten. Wir treffen uns in virtuellen Coaching Räumen und trainieren mit Gesten- und Sprachsteuerung hoch interaktiv. Die zeitliche Begrenzung der Nutzung von VR Technologie aus diversen Gründen kommt der hoch effizienten Arbeit zugute. Die VR Sessions dauern optimal 30-45 min.

Das setzt eine gute Vorbereitung und eine effiziente Durchführung der Events voraus. Die Projektarbeit der Zukunft wird nicht nur digitaler, sondern auch effizienter.

Gehen wir noch einen Schritt weiter in der Virtualisierung und Digitalisierung liegt der nächste Schritt nahe, wie unser jüngstes Projekt „Projektmanagement BOT“. In 2025 werden uns KI gesteuerte Bots als Berater, Trainer und Coach zur Verfügung stehen, die einerseits viele Regeltätigkeiten im Projektmanagement übernehmen und andererseits die Projektteams in vielen Situationen als Ratgeber unterstützen. Die Bots werden, wie virtuelle Avatare KI gestützt agieren und selbstständig im Kontext für den User lernen. Bots informieren über Arbeitsfortschritte, Probleme und bieten optionale Lösungen an.

Disciplined Agile Virtual Reality LIVESTREAM



ALVISSION

Project Management in 2025 (Forts.)

Virtual Reality in Training, Coaching und Beratung

TRAINING IN VR WITH PEOPLE



Durch hochwertige Simultanübersetzung sind die Bots in allen Sprachen steuerbar und bieten weitere Services an. Wir werden uns in allen Sprachen mit anderen unterhalten können, da unsere Sprache simultan in jede Sprache übersetzt werden kann.

Bots weisen frühzeitig auf kritische Situationen und mögliche Probleme hin, identifizieren Risiken und bewerten permanent 24/7 die Projektsituation. Die Bots haben durch die weltweite Vernetzung zu anderen Bots und den Zugriff auf das Wissen von Millionen Projektexperten über Portale mit Abermillionen von situationsbedingten, dokumentierten Entscheidungsszenarien eine riesige Wissensbasis. Die Projektteams der Zukunft werden nicht nur physische Mitglieder haben, sondern auch virtuelle. Sozusagen hybride Projektteams. Die Kompetenzen und Erfolgsfaktoren der zukünftigen Projektexperten wird sich noch stärker an der transformationalen Zusammenarbeit mit den Menschen in den Projekten ausrichten müssen. Das wird die größte Herausforderung der nächsten Jahre. Die Unternehmen entwickeln sich durch die digitale Transformation weg von den klassischen Linienorganisationen hin zu Projekt,- und Netzwerkorganisationen.

Das ist meine persönliche Einschätzung, basierend auf teilweise schon im Test befindlichen Entwicklungen. 2025 ist nicht mehr weit entfernt. Ich bin mal auf das PM Chapter Magazin 2025 gespannt, was alles davon eingetroffen ist.

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit.

ftassone@alvission.training

Frank Tassone



Project Management in 2025

Future of Project management will be principal-based rather than process-based. I think the future of Project Management will be one in which we can adapt and work around the changing needs of the business. That will in itself increase project success rate by involving greater collaboration and greater involvement with the wizard business and business strategy from the perspective of Project Management. By 2025 Project management will be more globally recognized profession by the public like doctor, pilot, lawyer rather than just technical set competencies like planning, risk management, cost control, value-adding.

With project-oriented skills Project managers will require business acumen and strong leadership skills. Customized or hybrid project management approaches and methodologies will be gradually embraced by project managers. It will depend on so many things and circumstances, but the purpose of such blended project management approaches will be far more flexible and add tremendous value.

The new emerging innovations, technology and solutions which I think will play a massive role in project management by 2025.

Expansion of Automation and Artificial Intelligence (AI):

The application of AI and automation within projects that will completely reshape project delivery. The AI will empower project management with machine intelligent to manage complex tasks varying from planning to data analysis and make more informed decisions based on the collected insights. AI will be made more effective and efficient to meet project management requirements by collaborating and augmenting people. Project managers will explore AI to leverage it for successful project completion.

The benefit of emotional intelligence (EQ):

EQ will be an essential leadership skill globally for project managers. It will drastically increase the productivity and efficiency of the project teams.

Even more concentration on data analytics and numbers:

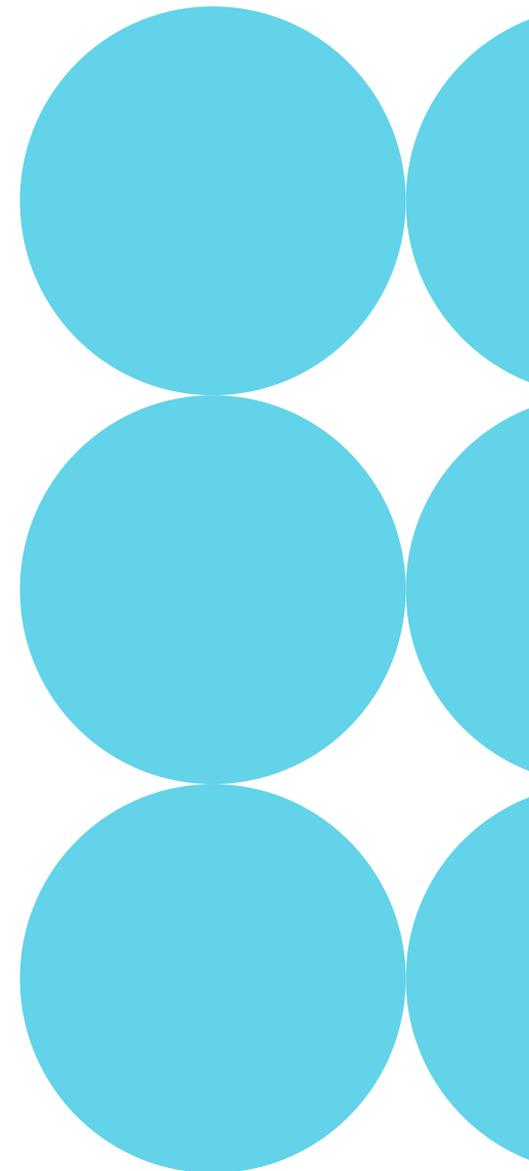
Management guru, Peter Drucker says What gets measured, gets managed. Project managers will be immensely leveraging data insights to make rational decisions to handle projects in a better way and enhance business development.

More and more remote project teams:

Remote project management will offer more flexibility and an opportunity to work a diverse talent pool. Current corona pandemic has skyrocketed work remotely all over.

Pratik Patel

pkpatel.2612@gmail.com



Remember the future – Projektmanagement im Jahr 2025

“Remember the future” – der Rückblick aus der Zukunft

Die Kreativmethode “Remember the future” oder “Rückblick aus der Zukunft” fordert von den Teilnehmenden dieser Workshops, dass sie sich eine konkrete gewünschte Situation oder ein zukünftiges Produkt vorstellen und es detailliert beschreiben. Anschließend werden sie aufgefordert, sich vorzustellen, es wären 5 Jahre vergangen und sie würden zum Fernseh-Interview geladen, indem sie zum Erfolg dieser Situation oder des Produktes befragt werden. Der Fokus der Fragen liegt insbesondere darauf zu erfahren, wie diese Leistung zustande gekommen ist. Die Methode wird im Kontext von Visions-, Zielbild- und Innovationsworkshops aus gutem Grund gerne angewendet: Erkenntnisse aus der Psychologie und Kognitionswissenschaft zeigen immer wieder, dass Menschen sich zukunftsgerichtet leichter damit tun, vom Ergebnis her zu denken. Das Ergebnis schafft den Rahmen und die Fixpunkte, die wir benötigen, um konkrete Szenarien modellieren zu können, die zu dem gewünschten oder vermuteten Ergebnis führen. Diese Übung eignet sich gut, um die Frage „Wie sieht das Projektmanagement im Jahr 2025 aus“ zu beantworten und darüber hinaus ein Szenario zu modellieren, das wünschenswert und erreichbar ist. Fangen wir doch einfach mal an.

Das Zielbild: „Projektmanagement im Jahr 2025“

Wir beginnen diese Übung also mit der Beschreibung des gewünschten Ergebnisses im Jahr 2025:

Das Projektmanagement ist auf einem hohen Reifelevel angekommen. Es schafft genau den Fokus und Rahmen, den das Projekt benötigt, um effektiv genau den Nutzen und Wert zu schaffen, für den es ins Leben gerufen wurde. Als Akteu-

re im Projektmanagement haben wir gelernt, wirtschaftlich und unternehmerisch im Sinne der Kunden zu denken und zu handeln. Wir haben die Wirkweise der uns zur Verfügung stehenden Frameworks, Methoden und Werkzeuge verinnerlicht und wenden sie gezielt an. Und schlussendlich sind wir auf der menschlichen Ebene ein großes Stück weitergekommen. Wir haben den Menschen als solchen akzeptiert und viel „kulturellen Ballast“ abbauen können, der in den Jahren davor immer noch viel Misstrauen, Widerstand und Negativität schürte, die die Projekte stark belasteten. Wir nutzen Technologie noch bedachter, um Bearbeitungsgeschwindigkeit und -komfort zu erhöhen und menschliche Schwächen zu kompensieren.

Das Projektleben hat natürlich weiterhin Höhen und Tiefen. Es gibt Volatilität, Unsicherheit, Veränderung und Ambiguität. Daran hat sich im Jahr 2025 nichts maßgeblich geändert. Jedoch gehen wir deutlich besser damit um. Unser Projektmanagement ist resilient – und wir als Akteure sind es auch. Dadurch kommen wir aller Widrigkeiten zu Trotz schneller und besser zum Ziel als noch vor ein paar Jahren.

Das Interview: Wie ist es zu diesem Durchbruch und Erfolg im Projektmanagement gekommen?

Dies ist der Teil der Übung, in dem die Teilnehmenden sich vorstellen sollen, es seien 5 Jahre vergangen und sie werden von Journalisten zum ihrem Erfolg befragt. Das Journalistenteam leitet das Interview zunächst ein und stellt dann die Fragen. Wir spielen das Spiel genauso weiter:

Journalistenteam: „Wir schreiben das Jahr 2025.

Vor 5 Jahren öffnete der Flughafen BER, der Inbegriff einer Projektmanagement-Katastrophe, seine Pforten – und dies zu einem Zeitpunkt, an dem niemand mehr an ihn glaubte oder ihn wirklich brauchte, Coronakrise sei Dank. So polarisiert wie die Gesellschaft war auch das Projektmanagement. Das „gute“ agile Projektmanagement stand dem „bösen“ Wasserfallprojektmanagement gegenüber. Hypes und Hochjubellei konkurrierte mit Hetzerei und enttäuschten Erwartungen. Das Project Management Institute selbst sorgte mit der grundlegenden Überarbeitung seines Standards und seines Geschäftsmodells für Irritationen bei Lieferanten, Partnern, Repräsentanten und Kunden, die ihre eigenen Arbeitsprozesse und teilweise Geschäftsmodelle auf das bisherige Modell und Standard ausgerichtet hatten. Das Projektmanagement befand sich im Aufbruch. 2020 hätte jedoch niemand zu hoffen gewagt, dass es sich so positiv entwickeln würde. Arlette Dumont du Voitel, Sie sind in dieser Übung gerade die einzige Teilnehmerin. Können Sie eine Antwort auf die Frage wagen, wie man sich im Nachhinein diesen Erfolg der Disziplin erklären kann?“

Arlette Dumont du Voitel: „Wie immer bei dieser Art von Frage gibt es nicht nur eine Antwort, einen Hebel oder einen Auslöser, der alles erklärt. Aber beginnen wir mal mit dem Kontext des Entwicklungssprungs, der ja 2020 begann. Viele erinnern sich noch zu gut an das Jahr des Anfangs der Pandemie. 2020 stand im Zeichen der Lockdowns und Hygienemaßnahmen. Für viele Organisationen war die Krise existenzbedrohend. Dennoch dauerte es eine Weile, bis der Gedanke reif genug war, um von der

Gesellschaft und den Firmen akzeptiert zu werden, dass die Krise nicht „vorüber geht“, sondern uns das Virus lange begleitet und eine neue Normalität beschert.

Die Erkenntnis und Akzeptanz kam langsam mit der zweiten Viruswelle. Im Gegensatz zur ersten, in der sich viele in den dann aufkommenden Frühling und Sommer, in den Garten und dann auch in den Urlaub flüchteten, traf die zweite Welle auf die dunkle und kalte Jahreszeit und führte dadurch zu einer anderen Art der Konfrontation. Die Flucht war eingeschränkt. Nach anfänglichen Schwierigkeiten löste diese Situation noch eine andere Welle aus: die der Neuorientierung, Erneuerung und Verbesserung; und dies jetzt nicht mehr im privaten Bereich (Garten oder Haus), sondern im beruflichen Umfeld. Und daraus resultierte eine gigantische Bewegung in Richtung neuer Geschäftsmodelle, Angebote, Digitalisierung und einer neuen Unternehmenslandschaft durch Partnerschaften, Merger, Akquisitionen, Carve-outs, Spin-offs und Investitionen in Start-ups. Davon blieb auch das Projektmanagement nicht unberührt. Ganz im Gegenteil. Denn der Erfolg der Umsetzung dieser Vorhaben und Maßnahmen stand und fiel mit der Effektivität der Projekte. Projekt- und Change Management waren gefordert wie nie zuvor.

Dem Projektmanagement hat dieser Druck gutgetan. Es musste effektiver werden, um mit möglichst wenig finanziellen Mitteln möglichst viel zu bewegen. Projekt-Führungskräfte jeder Art (Projektmanager, Projektleiter, Agile Master, Scrum Master, Product Owner, ...) waren mehr denn je gefordert, interne Ressourcen der Organisationen

Remember the future – Projektmanagement im Jahr 2025

“Remember the future” – der Rückblick aus der Zukunft (Forts.)

in die Projekte aktiv einzubeziehen, um die „Eh-da“-Kosten auszuschöpfen. Dies hatte eine sehr positive Auswirkung auf die Praxis des Stakeholder Managements, den Wissenstransfer in die Organisation und trug dazu bei, dass der Reifegrad der Organisationen im Projektmanagement rapide anstieg. Darüber hinaus erarbeiteten so die Betroffenen und Beteiligten der Organisationen selbst ihre Zukunft. Dies führte nicht nur zu einer Akzeptanzsteigerung, sondern hatte große positive Effekte auf das Selbstwertgefühl, die Perspektive, Motivation, Identität und Identifizierung. Vor dem Hintergrund der andauernden psychischen Belastung durch die Pandemie war das ausschlaggebend für die Bewältigung der Krise hin zu einem Zustand der Normalität und einem akzeptablen Alltag mit dem Virus.

Dem Projektmanagement gelang so auch endlich der Abschied von der dogmatischen Diskussion, welcher Standard und welches Framework gut oder böse ist. Dafür war schlichtweg kein Platz mehr, da die Diskussion keinen Mehrwert mit sich brachte. Anstelle dessen stand die Effektivität des Handelns im Vordergrund. Es gab so viel zu tun. Konnte man bis Ende 2020 noch die Tendenz beobachten, dass die „Schuld“ für missglückte Vorhaben der „falschen Methode“ untergejubelt wurde, wuchs und reifte ab 2021 die Erkenntnis, dass jede professionelle Methode zu Erfolg führen kann, wenn sie richtig, sorgfältig, diszipliniert und mit Augenmaß angewendet wird. Da man dafür die Wirkweise tief gehend verstehen und viel Erfahrung und Training in der Anwendung benötigt, wurde dem auch mehr Bedeutung zugeteilt. Die Akteure im Projektmanagement öffneten sich den bestehenden Standards, Frameworks, Methoden und Werkzeugen. Das Üben, Reflektieren, Lernen und Verinnerlichen standen im Vordergrund.

In dem Zuge erkannte man auch, dass die Disziplin des Projektmanagements noch bis ins Jahr 2021 selbst unterschätzt wurde. Der Blick wurde frei auf das „Nicht-Wissen“ und die Interdisziplinarität, die sich alleine schon aus dem Zusammenspiel von Kundenbedürfnissen, wirtschaftlichen Interessen, fachlichen Aspekten, der Technologie und psychologischen Begebenheiten ergibt. Dazu kommen rechtliche, soziale, ethische und Anforderungen der Nachhaltigkeit hinzu. Die Relevanz multidisziplinärer Teams, die stark in der Zusammenarbeit sind, wurde deutlich.

Dies brachte natürlich eigene Herausforderungen und Frustrationen mit sich, die man aus den Anfängen der Agilität schon kannte: Sprach- und Kommunikationsbarrieren sowie Denksilos zwischen den Disziplinen mussten aufgebrochen werden. Transparenz, (Selbst-) Verantwortung, Mut und Proaktivität immer wieder geübt werden. Schlechte, aber gut eingestudierte Angewohnheiten, wie Verzettelung, unnötige Unterbrechungen, unstrukturierte (und teilweise unmoderierte) Meetings oder auch das Studentensyndrom (die „Aufschieberitis“ oder Prokrastination) mussten mühsam verlernt und durch produktivere, zufriedene- und ergebnisstiftende Verhaltensweisen ersetzt werden. Dies war bereits integraler Bestandteil der agilen Transformation der Vorjahre. Trotzdem dauerte es noch eine ganze Weile, bis auch in allen Hierarchie-Ebenen verstanden wurde, dass Agilität kein Selbstläufer und kein Allheilmittel ist; dass es Zeit braucht für den Ver- und Erlernprozess; und dass es auch nicht überall gleichermaßen einsetzbar und nützlich ist. Heute sind die Projektlandschaften deutlich differenzierter und gleichzeitig harmonisierter. Das strategische PMO, das vermehrt in den Organisationen aufgebaut wurde und immer noch wird, scheint hier eine bedeutende Rolle zu spielen. Gerade in hybriden

und Matrix-Organisationen hat sich viel bewegt. Ausschlaggebend für die großen Leistungsverbesserungen sind neben den strategischen PMOs, die heute vor allem aus Projektmanagement-Profis bestehen, die Tatsache, dass den Projektteams verstärkt erlaubt wird, sich auf Projekte zu konzentrieren. Waren die Jahre zwischen 2010 und 2020 vom 60%-zu-40%-Limbo zwischen Linien- und Projektstätigkeit geprägt, verstand man in den darauffolgenden Jahren besser, dass die kontinuierlichen „Rüstkosten“ für dieses Multitasking einen ganz maßgeblichen Beitrag zu Verzögerungen und Budgetüberschreitungen leisten. Diese Veränderung ist natürlich noch längst nicht abgeschlossen. Aber wir haben in dieser Hinsicht in den letzten Jahren viel erreicht.

Die Technologie ist in den letzten 5 Jahren natürlich auch nicht stehengeblieben. Die Digitalisierung hat von Covid-19 klar profitiert. Am Anfang waren es hauptsächlich Videokonferenz- und Kollaborationstools, die ihren Moment erfahren haben. Binnen Tage und spätestens nach einigen Wochen waren sie in so gut wie jeder Organisation angekommen. Selbst große Zweifler stellten fest, dass das Projektgeschäft in der Regel problem- und nahtlos weiterlaufen konnte. An vielen Stellen bemerkte man sogar eine deutliche Verbesserung in der Kommunikation. Insbesondere in multinationalen und regional verteilten Firmen kam man sich näher. Sah man sich sonst nur zu Konferenzen und wichtigen Betriebsfeiern, ermöglichten die Tools plötzlich regelmäßige Zusammenkünfte. Für das Stakeholder Management öffneten sich ganz neue Möglichkeiten.

Künstliche Intelligenz war 2020 nur peripher auf dem Radar des Projektmanagements. Heute ist es kaum noch wegzudenken. Es hat das Risikoma-

nagement revolutioniert. 2020 hätte niemand für möglich gehalten, wie viel besser wir heute dank KI mit Unsicherheiten umgehen können, wie schnell wir Szenarien modellieren können, die uns gute Handlungsoptionen aufzeigen und unsere Entscheidungen erleichtern. Auf Knopfdruck können wir diese auf Basis umfassender Daten verlässlich simulieren. Das hat natürlich die Planung sowohl agiler als auch prädiktiver Projekte deutlich beschleunigt und verbessert – und die Reaktionsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöht.

Die Gesamtheit der Entwicklungen der letzten 5 Jahre in der Technologie, in der Art und Weise, wie wir sie einsetzen, im Kompetenzaufbau und -zugewinn, in der Handlungssicherheit und im Umgang miteinander hat dazu geführt, dass wir heute die VUCA-Welt nicht mehr als Stressfaktor wahrnehmen, sondern ihr im Jahr 2025 viel selbstsicherer und resilienter als Einzelpersonen und Organisationen gegenüberstehen. Wir sind erwachsener geworden. Schade, dass wir keine großen Flughäfen mehr bauen.“

Die Schlussfolgerung: Was müssen wir tun?

Im Workshop folgt nach dem Interview jetzt die Schlussfolgerung: Was können wir aus den Antworten darüber lernen, was wir tun müssen oder können, um das Szenario real werden zu lassen. Denn es ist natürlich nicht das einzig mögliche Szenario und definitiv kein Selbstläufer. Die Zukunft ist nicht etwas, das einfach passiert und dem wir ausgeliefert sind. Wir beeinflussen sie und können sie gestalten.

Die wichtigen Botschaften und Aufforderungen aus diesem Szenario sind:

Remember the future – Projektmanagement im Jahr 2025

“Remember the future” – der Rückblick aus der Zukunft (Forts.)

Die Chance der Krise nutzen, aktiv und kreativ werden

Covid-19 ist unsere Realität und Normalität. Draußen ist es dunkel, nass und kalt. Es lohnt sich, die nächsten 6 Monate intensiv in Neuorientierung, Erneuerung und Verbesserung zu investieren. Das tut nicht nur den Organisationen, sondern auch der eigenen Psyche sehr gut. Den Frühling und Sommer 2021 können wir dann in vieler Hinsicht anders und neu genießen.

Weg von „gut“ und „böse“, „agil“ und „Wasserfall“

Wir müssen gut haushalten – in jeder Hinsicht. Jede Ressource – und die eigene Energie – ist begrenzt verfügbar. Wir sollten sie gut einsetzen. Wir sollten unsere Aufmerksamkeit auf richtig gute Projektmanagement-Praxis lenken, unabhängig von dem gewählten Standard, Framework, Methoden und Werkzeugen. Wir sollten uns öffnen, nicht schließen. Und wir sollten nicht die Lernkurve mit der gewünschten Leistung, Ursache und Wirkung verwechseln. Viele gute Initiativen und Lernprozesse werden frühzeitig – zu früh – abgebrochen, weil sie (noch) nicht den gewünschten Effekt zeigen. Oder sie werden reduziert, weil man „nicht alles davon braucht“ – ohne die Wirkweise der Bestandteile zu verstehen. Ersteres liegt oft am zu kurzen Bewertungshorizont: Es wird mitten auf der Lernkurve schon ein Leistungswunder erwartet. Letzteres führt zum Leistungseinbruch, weil im Namen der Anpassung an die eigene Organisation kritische Bestandteile aus dem Gesamtgefüge gerissen werden.

Das agile Mindset, die agilen Werte, leben lernen

Die Arbeitskultur, die das agile Mindset, die agilen Werte und Prinzipien beschreiben, ist eine hehre, aber verfolgungswürdige Zielsetzung für die allermeisten Organisationen und Arbeitsumfelder – und unabhängig davon, ob man auch agil arbeiten möchte. Sie brauchen Zeit, Raum, sehr viel Übung und designierte Kümmerer (am besten hohe Führungskräfte), um reifen zu können.

Über den Tellerrand schauen

Nicht nur im interdisziplinären Projektumfeld ist es unabdinglich, andere Disziplinen und Perspektiven zu kennen und zu berücksichtigen. Wir leben nicht in Silos, sondern in komplexen Gefügen aus Wechselwirkungen zwischen Aktionen und Reaktionen. Wirtschaft und Finanzen oder auch unser Rechtswesen gehören dazu und haben auch für diejenigen eine hohe Bedeutung, die diese Themen verabscheuen. Gleichermaßen kann man den Menschen nicht ausblenden, auch wenn das die Planung leichter machen würde; ganz im Gegenteil. Man muss ihn einblenden, um realistische Erwartungen zu haben und zu schüren. Man ist sehr gut beraten, sich selbst und andere verstehen zu lernen, die Schwächen zu akzeptieren und zu kompensieren – und mit den Stärken zu arbeiten. Die Technologie kommt uns in vieler Hinsicht zur Hilfe, wenn wir sie gut einsetzen.

Wenn man sich diese Übung ansieht und die Sichtweise teilt, dass das Beschriebene wünschenswert ist, muss man sagen, dass es eigentlich kein Hexenwerk sein dürfte, dieses Szenario auch Realität werden zu lassen. Wir sollten die Übung hiermit abschließen und uns an die Arbeit machen. Frohes Schaffen!

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

PS.: Wer Lust hat, diese Übung zu kommentieren, eigene Gedanken zu teilen oder sie um die eigene „Remember the future“-Übung zu ergänzen: Hierzu gibt es die Gelegenheit auf dem initiative blog unter <https://initiative.amontis.de/remember-the-future/>.

Project Management 2025

Focus on Human Condition (English)

„Ethical aspects in project management“ was the topic of the May 2020 issue of the PMI German Chapters Magazine¹.

Philosophers like Aristotle and Kant were mentioned. Philosophers are an inspiring source to open our minds and apply their insight to our PM challenges.

Our current topic of this Magazine's issue is „PM in 2025“. Why not look again to Philosopher's view on the challenging world we are living in? So done by Efrosyni Konstantinou, University College London (UCL) und Ralf Müller, BI Norwegian Business School in this article:

Konstantinou, E., & Müller, R. (2020). More than a list: The Grand Challenges approach and legitimate agents of social change. In Proceedings of the British Academy of Management (BAM) Conference in the Cloud, September 2-4, 2020.

Here is a summary of the main thesis of this article.

In the „Worlds Economic and Social Survey 2017 – Reflecting on seventy years of development policy analysis“ from United Nations (UN DESA, 2017, p.107), it is stated that we have made great progress in the global development but „the 2030 Agenda embodies the commitment to eradicate all forms of poverty, reduce inequalities and reverse climate change, while ensuring that no one is left behind.“

The authors Efrosyni Konstantinou and Ralf Müller develop the term „Grand Challenges approach (GCA)“ from their study of multilateral organizations, like UN, and how they react to the really big

challenges we face today; not as a nation or as a continent, but as a human being and a citizen of the global society. Therefore, we turn to organizations, like UN, to manage these challenges.

The GCA (Grand Challenges Approach) distinguishes four priorities resp. phases: Identify, Plans and Strategies, Collaboration and Education. It looks like a Program management approach with the focus on benefit realization that includes education, measurements for preventing inequalities (nobody should be left behind). The authors state that we are lagging behind. We have not achieved the project and program realization which is needed. One legitimate question is who are the stakeholders for GCA projects? Stakeholders must include minorities. How can we change projects to take on the GCA? To give an answer the authors look deeper in the „human condition“ – the potential of human being to play an active role in shaping the future of society and the planet. They build their thinking on the work of four major philosophers who have focused on the human condition: Hannah Arendt, Friedrich Nietzsche, Maurice Blanchot, and Emmanuel Levinas. This interdisciplinary approach combines philosophy and project studies to lead us into the vision of how Project Management can be seen in 2025 and beyond.

Abstract

„In answering the question who is a legitimate stakeholder at the table of negotiations about Grand Challenges, this paper sees legitimacy as rooted in humanity which is expressed through purposeful speech and action (Arendt); a deeply rooted reverence for agential values and internal discourse (Nietzsche's noble man); echoing ideals (Blanchot); and welcoming the Other as a central condition

for legitimacy (Levinas). The paper sides with sociologists, project scholars and philosophers who maintain that the agent can change and transform society and the world. It suggests that – under this light - the discourse of project studies will change significantly.“ (Konstantinou & Müller, 2020, p.2)

Review:

Why we are behind our expectations? Konstantinou and Müller suggest that we have missed considering the „human condition“ in projects.

Arendt:

Some key statements:

Deep inside the human condition is the capacity to set in motion new initiatives. All people can make new beginnings and transform society when it seems locked in stagnation. The power of humanity comes only from people speaking out their new ideas confidently in public. Each actor has a unique personal identity and their actions become effective when they join others, when human togetherness prevails. We owe it to society to explain ourselves, our intentions and aspirations and to articulate the changes we want to achieve in the audience of our society.

Stakeholders on the negotiation table in the discussion about Grand Challenges:

Project agents who are fully engaged with Others and act politically. They can act like a CEO, temporarily with a wider mental horizon embracing the strategic responsibilities. This would be a new project world free from process and organizational boundaries, hierarchies, and ideologies. The public would play a bigger role than the „project steering

committee“. Communication skills are important. The decisions must be explained to the public, future generations, and all the affected people on the planet. The society should be prioritized over the organization. Project management skills will be seen as a personality trait of the negotiator – a natural approach, not a learned behavior. The intentions, the purposes, and the meanings of the endeavors will be more important for the project agents than today.

Nietzsche:

Some key statements:

Nietzsche wants an ultimate liberation of the human being. Our inner world is a goldmine, a source of all goodness. We should listen to our inner dialogue and discourse and find the truth, the real values that are meaningful to us. This process should be liberated from structures, patterns which have destroyed on the society, like e.g. religion or ideologies, and overwhelm our „human condition“. This will lead us to something noble, transient, and transformational (superhuman, Übermensch).

Stakeholder on the negotiation table in the discussion about Grand Challenges:

Project agents can act beyond socially or politically constructed approaches. They can prioritize what - under the human condition - is the only legitimate source of action: the result of our own thoughts and their value discovered by our own by our inner self-reflection, and remains concealed from the outer world.

1. „Ethical aspects in project management“ <https://www.pmi-sgc.de/das-chapter/pmi-sgc-live-magazin/category/36-chapter-magazine-edition-2020?download=262:pmi-german-chapters-magazin-ii-quartal-2020>

Project Management 2025 (cont`d)

Focus on Human Condition

Maybe this statement is like the intentions to move away from process-based PM methodologies, the predictive approach to principle-based standards. We can see this in e.g. the Agile manifesto: People first, or the Disciplined Agile (DA) approach with „Choose Your WoW!² (Way of Work“, the principles of DA “Context counts”, and “Choice is good”.

The main message is to uphold and maintain personal reverence in the humanity, the human condition, and not follow slavishly social and political structures and patterns.

Blanchot:

Some key statements:

Ideals like justice, health, freedom, and art are concepts which are ‘genuine’, indefinite, and eternally present, next to humanity. To achieve the revelation of the ideal one need to discover the essential solitude. As a result, one can reach a transient state – a dimension of human existence that allows us to imagine, frame and lead greater, more real, more important, but remote and challenging objectives. This kind of creativity is something we need to apply to remain human beings. No work, no project makes sense without an ideal, a vision, a fantastic, imaginary view on the endless horizon. Stakeholder on the negotiation table in the discussion about Grand Challenges:

Projects are meaningless if they just meet the performance criteria but have no link to ideals. Beside the social context it is essential that the project agents can echo ideals in their work e.g. in mega projects. Ideals may never be reached – they are

indefinite and eternal - but they are the source of fascination, creativity, motivation and inspiration.

Levinas:

Some key statements:

The only way to relate to others is to be hospitable. Our existence becomes meaningful from within the Other. This deep, powerful relationship with fellow human beings opens us up to listening, embracing, and empathizing with others as a way of living our own lives meaningfully. Meeting the Other face to face is an essential experience that can lead us beyond mind and body and position us in the path of ethical uprightness and justice. In the encounter, face to face, a person becomes a human being, they express the human condition. The other can be accepted as the other in his/her otherness. We do not need a universal theory to act ethically. According to Levinas, in the ethical context, one’s responsibility to the Other is inescapable, it defines the human existence and condition.

Stakeholder on the negotiation table in the discussion about Grand Challenges:

Levinas has defined the human condition through the relationship with the Other. In project management research there is a growing understanding of the importance of individuals and personality as a major success factor. Levinas goes further. He turns our attention to welcoming the Other in the future generations and all human beings affected by the project outcomes related to our planet (e.g. Climate change - ‘Fridays for Future’ as legitimate Others for the planet and next generations). With

the welcome of the Other and the face -to face encounters of the Others we will reach a more ethical uprightness (as we stated in the beginning of the article – U.N. goal “nobody should be left behind”). This demands a strong ethical footing from project agents. It demands prioritizing justice and ethics over project execution and completion.

The authors finally close the article with some conclusions.

“A final word on the discourse of project studies In the world of these philosophers, the discourse of project studies would emerge from expressions of humanity i.e. purposeful speech and action (Arendt); a deeply rooted reverence for agential values and internal discourse (Nietzsche’s noble man); echoing ideals (Blanchot); and welcoming the Other as a central condition for legitimacy (Levinas). Its institutions would include the public (Arendt), our inner discord and discourse (Nietzsche), spaces of solitude (Blanchot) and the relationship with the Other in a landscape of justice (Levinas). Such institutions would enable acts of agency which would suggest the prioritization of meaningful, publicly-spirited, ethical work and the demise of wasteful, meaningless project work. The ideas of these philosophers give flesh and bones to Archer’s faith in the power of the agent and position agents as the tour de force behind social change and transformation – a power that we can only hope will be strong enough to address the Grand Challenges that humanity and our planet is facing.” (p.18)

References:

Konstantinou, E., & Müller, R. (2020). More than a list: The Grand Challenges approach and legitimate agents of social change. *In Proceedings of the British Academy of Management (BAM) Conference in the Cloud, September 2-4, 2020.*

The article is available for download for registered website users. <https://pmi-german-chapters.de/en/downloads.html>

You have to register and log in again before. This is necessary due to copyright reasons.

UN DESA (2017). World Economic and Social Survey 2017: Reflecting on Seventy Years of Development Policy Analysis. 70th Anniversary Issue, Economic and Social Affairs, United Nations Publications.

Thank you!

At this point I would like to thank Efrosyni Konstantinou and Ralf Müller for their support and help in writing the article and for their willingness to let us make this article available to our readers.

Author:

Kurt Lehberger

2. Choose Your WoW! A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working, Scott W. Ambler and Mark Lines, Version 1.1, Disciplined Agile Consortium, 2019

Project Management 2025

Fokus auf die menschliche Verfassung (Deutsch)

„Ethische Aspekte im Projekt Management“ war das Thema der Mai 2020 Ausgabe des PMI German Chapters Magazins¹.

Philosophen wie Aristoteles und Kant wurden hier erwähnt. Philosophen sind eine inspirierende Quelle, um unseren Geist zu öffnen, um auf neue Gedanken zu kommen und ihre Erkenntnisse auf unsere PM-Herausforderungen anzuwenden.

Unser aktuelles Thema der Ausgabe dieses Magazins ist „PM im Jahr 2025“. Warum sollten wir nicht noch einmal die Sicht der Philosophen auf die herausfordernde Welt, in der wir leben, ansehen? Das taten Efrosyni Konstantinou, University College London (UCL) und Ralf Müller, BI Norwegian Business School in ihrem Artikel:

Efrosyni Konstantinou, E., & Müller, R. (2020). Mehr als eine Liste: Der Ansatz der Grand Challenges und legitime Akteure des sozialen Wandels. In Proceedings of the British Academy of Management (BAM) Conference in the Cloud, 2.-4. September 2020.

Hier ist eine Zusammenfassung der Hauptthesen dieses Artikels.

In der „Worlds Economic and Social Survey 2017 – Reflecting on seventy years of development policy analysis“ der Vereinten Nationen (UN DESA, 2017, S.107) heißt es, dass wir große Fortschritte in der globalen Entwicklung gemacht haben, aber „die Agenda 2030 verkörpert die Verpflichtung, alle Formen der Armut zu beseitigen, Ungleichheiten zu verringern und den Klimawandel umzukehren, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass niemand zurückbleibt“.

Die Autoren Efrosyni Konstantinou und Ralf Müller entwickeln den Begriff „Grand Challenges Approach (GCA)“ aus ihren Studien über multilaterale Organisationen wie z. B. die Vereinten Nationen und darüber hinaus, erforschen sie, wie sie auf die wirklich große Herausforderungen reagieren, denen wir heute gegenüberstehen, eben nicht als Nation oder als Kontinent, sondern als Mensch und Bürger der globalen Gesellschaft. Deshalb wenden wir uns an Organisationen wie die Vereinten Nationen, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Der GCA (Grand Challenges Approach) unterscheidet vier Prioritäten bzw. Phasen: Identifizieren, Pläne und Strategien, Zusammenarbeit und Bildung. Es sieht aus wie ein Programm-Management-Ansatz mit dem Schwerpunkt auf der Nutzenrealisierung, der Bildung, und die Maßnahmen zur Verhinderung von Ungleichheiten (niemand sollte zurückgelassen werden) mit einschließt. Die Autoren stellen fest, dass wir im Rückstand sind.

Wir haben die erforderliche Projekt- und Programmrealisierung nicht erreicht. Eine legitime Frage ist, wer die Interessenvertreter für GCA-Projekte sind. Zu den Stakeholdern müssen Minderheiten gehören. Wie können wir Projekte so verändern, dass sie sich den Grand Challenges stellen und den CG-Ansatz übernehmen? Um eine Antwort zu geben, blicken die Autoren tiefer in die menschliche Verfassung – das Potenzial des Menschen, eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Zukunft der Gesellschaft und des Planeten zu spielen. Sie bauen ihr Denken auf der Arbeit von vier großen Philosophen auf, die sich mit der „conditio humana“, der menschlichen Bedingung, befasst haben: Hannah Arendt, Friedrich Nietzsche, Maurice Blanchot und

Emmanuel Levinas. Dieser interdisziplinäre Ansatz verbindet Philosophie und Projektstudien, um uns die Vision zu eröffnen, wie Projektmanagement im Jahr 2025 und darüber hinaus aussehen kann.

Kurzfassung

„Bei der Beantwortung der Frage, wer ein legitimer Interessenvertreter am Verhandlungstisch über die Großen Herausforderungen ist, sieht dieses Papier die Legitimität als in der Menschlichkeit verwurzelt an, die durch zielgerichtetes Reden und Handeln (Arendt), eine tief verwurzelte Ehrfurcht vor zentralen Werten und internen Diskursen (Nietzsches vornehmer Mensch), die Widerspiegelung von Idealen (Blanchot) und die Begrüßung des Anderen als zentrale Voraussetzung für Legitimität (Levinas) zum Ausdruck kommt. Das Papier stellt sich auf die Seite von Soziologen, Projektwissenschaftlern und Philosophen, die behaupten, dass der Akteur die Gesellschaft und die Welt verändern und umgestalten kann. Es legt nahe, dass sich – unter diesem Licht – der Diskurs der Projektstudien erheblich verändern wird.“ (Konstantinou & Müller, 2020, S.2²)

Rezension:

Warum bleiben wir hinter unseren Erwartungen zurück? Konstantinou und Müller vermuten, dass wir es versäumt haben, die „human condition“ in den Projekten zu berücksichtigen.

Arendt:

Einige Kernaussagen:

Tief im Inneren des Menschen, der „human condition“, liegt die Fähigkeit, neue Initiativen in Gang zu setzen. Alle Menschen können mit etwas Neuem

anfangen und damit die Gesellschaft verändern, wenn sie in Stagnation zu versinken scheint. Die Kraft der Menschlichkeit kommt nur von Menschen, die ihre neuen Ideen selbstbewusst in der Öffentlichkeit aussprechen. Jeder Akteur hat eine einzigartige persönliche Identität, und ihre Handlungen werden wirksam, wenn sie sich mit anderen zusammenschließen, wenn das menschliche Mit-einander überwiegt. Wir sind es der Gesellschaft schuldig, uns selbst, unsere Absichten und Bestrebungen zu erklären und die Veränderungen, die wir erreichen wollen, im Publikum unserer Gesellschaft zu artikulieren.

Interessenvertreter am Verhandlungstisch in der Diskussion über die Großen Herausforderungen: Projektakteure, die sich voll und ganz mit anderen engagieren und politisch handeln. Sie können wie ein CEO handeln, vorübergehend mit einem breiteren geistigen Horizont, der die strategischen Verantwortlichkeiten umfasst. Dies wäre eine neue Projektwelt, frei von Prozess- und Organisationsgrenzen, Hierarchien und Ideologien. Die Öffentlichkeit würde eine größere Rolle spielen als der „Projektlenkungsausschuss“. Kommunikationsfähigkeiten sind wichtig. Die Entscheidungen müssen der Öffentlichkeit, künftigen Generationen und allen betroffenen Menschen auf dem Planeten erklärt werden. Der Gesellschaft sollte Vorrang vor der Organisation eingeräumt werden. Projektmanagementfähigkeiten werden als Persönlichkeitsmerkmal des Verhandlungsführers angesehen – ein natürlicher Ansatz, nicht ein erlerntes Verhalten. Die Absichten, die Ziele und die Bedeutungen der Unternehmungen werden für die Projektakteure wichtiger sein als heute.

1. „Ethical aspects in project management“ <https://www.pmi-sgc.de/das-chapter/pmi-sgc-live-magazin/category/36-chapter-magazine-edition-2020?download=262:pmi-german-chapters-magazin-ii-quartal-2020>
2. Übersetzt von Kurt Lehberger

Project Management 2025 (Forts.)

Fokus auf die menschliche Verfassung

Nietzsche:

Einige Kernaussagen:

Nietzsche will eine vollständige Befreiung des Menschen. Unsere innere Welt ist eine Goldgrube, eine Quelle von allem Guten. Wir sollten auf unseren inneren Dialog und Diskurs hören und die Wahrheit finden, die wahren Werte, die für uns von Bedeutung sind. Dieser Prozess sollte von Strukturen und Mustern befreit werden, die auf die Gesellschaft eingewirkt haben, wie z.B. Religion oder Ideologien, und unsere „conditio humana“ erdrücken. Dies wird uns zu etwas Edlem, Vergänglichem und Transformatorischem (Übermenschlichem, zum „Übermensch“) führen.

Interessenvertreter am Verhandlungstisch in der Diskussion über die großen Herausforderungen: Projektakteure können jenseits sozial oder politisch konstruierter Ansätze agieren. Sie können Prioritäten setzen für das, was – unter der menschlichen Bedingung – die einzig legitime Quelle des Handelns ist: das Ergebnis unserer eigenen Gedanken und deren Wert, der von unseren eigenen durch unsere innere Selbstreflexion entdeckt wird und der äußeren Welt verborgen bleibt.

Vielleicht gleicht diese Aussage den Absichten, sich von prozessbasierten PM-Methoden, dem prädiktiven Ansatz abzuwenden und sich zu den prinzipienbasierten Standards hinzuwenden. Wir können dies z.B. im Agilen Manifest sehen: People first, oder der Ansatz der Disciplined Agile (DA) mit „Wähle deinen Arbeitsweg – Choose your WoW³ (Way of Work)“, den Prinzipien der DA „Der Kontext zählt“ und „Die Wahl ist gut“.

Die Hauptbotschaft besteht darin, die persönliche Ehrfurcht vor der Menschlichkeit, dem Menschsein ansich, der menschlichen Verfassung, hochzuhalten und zu bewahren und nicht sklavisch sozialen und politischen Strukturen und Mustern zu folgen.

Blanchot:

Einige Kernaussagen:

Ideale wie Gerechtigkeit, Gesundheit, Freiheit und Kunst sind Begriffe, die „echt“, unbestimmt und neben der Menschlichkeit auf ewig präsent sind. Um die Offenbarung des Ideals zu erreichen, muss man die wesentliche Einsamkeit entdecken. Als Ergebnis kann man einen transitorischen Zustand erreichen – eine Dimension der menschlichen Existenz, die es uns erlaubt, uns größere, realere, wichtigere, aber entfernte und herausfordernde Ziele vorzustellen, festzulegen und zu verwirklichen. Diese Art von Kreativität ist etwas, das wir anwenden müssen, um menschliche Wesen zu bleiben. Keine Arbeit, kein Projekt macht Sinn ohne ein Ideal, eine Vision, einen fantastischen, imaginären Blick auf den endlosen Horizont.

Interessenvertreter auf dem Verhandlungstisch in der Diskussion über die großen Herausforderungen: Projekte sind bedeutungslos, wenn sie nur die Leistungskriterien erfüllen, aber keinen Bezug zu Idealen haben. Neben dem sozialen Kontext ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die Projektakteure in ihrer Arbeit, z.B. in Megaprojekten, an Ideale anknüpfen können. Ideale werden vielleicht nie erreicht – sie sind unbestimmt und unendlich – aber sie sind die Quelle von Faszination, Kreativität, Motivation und Inspiration.

Levinas:

Einige Kernaussagen:

Die einzige Möglichkeit, mit anderen in Beziehung zu treten, besteht darin, gastfreundlich zu sein. Unsere Existenz wird aus dem Inneren des Anderen heraus bedeutungsvoll. Diese tiefe, kraftvolle Beziehung zu unseren Mitmenschen öffnet uns dafür, anderen zuzuhören, sie zu umarmen und uns in sie einzufühlen, als eine Möglichkeit, unser eigenes Leben sinnvoll zu leben. Die Begegnung mit dem Anderen von Angesicht zu Angesicht ist eine wesentliche Erfahrung, die uns über Geist und Körper hinausführen und uns auf dem Weg zu ethischer Rechtschaffenheit und Gerechtigkeit positionieren kann. In der Begegnung, von Angesicht zu Angesicht, wird eine Person zum Menschen, sie bringt die menschliche Bedingung zum Ausdruck. Der andere kann als der andere in seinem Anderssein akzeptiert werden. Wir brauchen keine universelle Theorie, um ethisch zu handeln. Nach Levinas ist im ethischen Kontext die Verantwortung des Einzelnen gegenüber dem Anderen unausweichlich, sie definiert die menschliche Existenz und Bedingung.

Interessenvertreter auf dem Verhandlungstisch in der Diskussion über die großen Herausforderungen: Levinas hat die conditio humana durch die Beziehung zum Anderen definiert. In der Projektmanagementforschung gibt es ein wachsendes Verständnis für die Bedeutung des Individuums und der Persönlichkeit als wichtiger Erfolgsfaktor. Levinas geht noch weiter. Er lenkt unsere Aufmerksamkeit darauf, den Anderen in den künftigen Generationen und alle Menschen, die von den Projektergebnissen in Bezug auf unseren Planeten betroffen sind, will-

kommen zu heißen (z.B. Klimawandel – „Fridays for Future“ die nächsten Generationen wird gesehen als legitimer Andere für den Planeten Erde). Mit der Begrüßung des Anderen und den Begegnungen von Angesicht zu Angesicht mit den Anderen werden wir eine ethischere Gerechtigkeit erreichen (wie wir zu Beginn des Artikels erklärten – UN-Ziel „niemand soll zurückgelassen werden“). Dies verlangt von den Projektakteuren eine starke ethische Basis. Es verlangt, dass Gerechtigkeit und Ethik Vorrang vor der Durchführung und dem Abschluss von Projekten haben.

Die Autoren schließen den Artikel mit einigen Schlussfolgerungen ab.

„Ein letztes Wort zum Diskurs der Projektstudien In der Welt dieser Philosophen würde sich der Diskurs der Projektstudien aus Ausdrucksformen der Menschlichkeit ergeben, d.h. aus zielbewusstem Sprechen und Handeln (Arendt), einer tief verwurzelten Ehrfurcht vor zentralen Werten und innerem Diskurs (Nietzsches edler Mensch), dem Anklang an Ideale (Blanchot) und der Begrüßung des Anderen als zentrale Voraussetzung für Legitimität (Levinas). Zu seinen Institutionen würden die Öffentlichkeit (Arendt), unsere innere Auseinandersetzung und unser innerer Diskurs (Nietzsche), Räume der Einsamkeit (Blanchot) und die Beziehung zum Anderen in einer Umgebung der Gerechtigkeit (Levinas) gehören. Solche Institutionen würden Handlungen des Wirkens ermöglichen, die die Priorisierung sinnvoller, gemeinnütziger, ethischer Arbeit und den Wegfall verschwenderischer, sinnloser Projektarbeit nahelegen würden. Die Ideen dieser Philosophen konkretisiert Archers Glauben an die Macht des Agenten und positionieren die Agenten als die treibende Kraft hinter sozialem Wandel und Transformation –

3. Choose Your WoW! A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working, Scott W. Ambler and Mark Lines, Version 1.1, Disciplined Agile Consortium, 2019

Project Management 2025 (Forts.)

Fokus auf die menschliche Verfassung

eine Macht, von der wir nur hoffen können, dass sie stark genug sein wird, um die großen Herausforderungen anzugehen, vor denen die Menschheit und unser Planet stehen“. (p.18)⁴

Referenzen:

Konstantinou, E., & Müller, R. (2020). More than a list: *The Grand Challenges approach and legitimate agents of social change*. In *Proceedings of the British Academy of Management (BAM) Conference in the Cloud, September 2-4, 2020*.

Der Artikel ist für registrierte Website-User zum Downloaden bereitgestellt. Link <https://pmi-german-chapters.de/download-area.html>

Sie müssen sich vorher neu registrieren und wieder einloggen. Dies ist wegen Copyright Gründen notwendig.

UN DESA (2017). World Economic and Social Survey 2017: Reflecting on Seventy Years of Development Policy Analysis. 70th Anniversary Issue, Economic and Social Affairs, United Nations Publications.

An dieser Stelle sage ich danke an Efrosyni Konstantinou und Ralf Müller für die Unterstützung und Hilfe bei der Verfassung des Artikels und für ihre Bereitschaft, dass wir diesen Artikel unseren Lesern bereitstellen dürfen.

Autor:

Kurt Lehberger

4. Übersetzt von Kurt Lehberger

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
OpernTurm
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

Rezension Olaf Hinz „Change Maker“

Change Maker: Wirksame Veränderungen unter maximaler Unsicherheit



Das Buch ist eine sehr gute Zusammenfassung von Herangehensweisen an Veränderungsprozesse, die sich für den Autor bewährt haben. Sehr hilfreich ist sowohl die Struktur, in der der Leser durch die Vorüberlegungen und Realisierungsschritte des Prozesses selbst geführt wird, als auch

dem Thema „Widerstand“ ist ein ganz eigener Abschnitt gewidmet – zurecht. Widerstand ist Veränderungsenergie und es geht darum, diese zu nutzen und den Prozess in konstruktive Bahnen zu lenken. Widerstand bedeutet aber auch fortwährende Auseinandersetzung mit den unterschiedlichsten Themen. Auch dazu bietet Olaf Hinz sehr gut Hinweise und Beispiele an.

Der Inszenierung, Begleitung und Stabilisierung werden eigene Abschnitte gewidmet mit jeweils eigenen Methodenvorschlägen. Für mich persönlich liegt in den Kapiteln 1-3 das „Aufrüttelpotential“ und dann kommen die Abschnitte für diejenigen, die schon „Ja“ zum geplanten Change Prozess gesagt haben.

Will der Leser in den Prozess eintauchen, empfehle ich zunächst nur die inhaltlichen Abschnitte der Kapitel zu lesen und erst später in die Methoden einzutauchen. Durch diese Herangehensweise bekommt man sehr schnell einen Überblick über die Knackpunkte einerseits und die möglichen Lösungsansätze andererseits. Dann kann man sich die Methoden rausgreifen, die für das eigene Projekt passen.

Das ist der Punkt, an dem ich mir gewünscht hätte, dass es noch eine Orientierung gibt, welche Methode für welche Branche und Unternehmensgröße geeignet ist und noch mehr Praxisgeschichten, wie es wirklich abgelaufen ist.

In meinen Projekten bin ich oft als Coach an der Seite der Projektmanager und -teams und in den meisten Projekten ist kein separates Teilprojekt

„Change Management“ enthalten, was gerade in großen IT Projekten zum Stolperstein wird. Für mich und alle Projektmanager, denen das auch so geht, ist das Buch gut geeignet um partiell den Change mit besonderen Maßnahmen zu unterstützen, dem Auftraggeber Hinweise auf die Notwendigkeit eines aktiv gesteuerten Change Prozesses zu geben und spätestens wenn der Widerstand offen zutage tritt, kann man sich der Tipps und Methoden bedienen um die Situation zu verbessern oder entsprechende Unterstützung anzufordern.

Das Buch ist für Unternehmer, Berater und Projektleiter gut geeignet, die sich schon mit dem Thema befassen und erste Erfahrungen gesammelt haben. Es gibt eine Orientierung um die Vorbereitungen und die notwendigen Unterstützungen für so ein Vorhaben besser einschätzen und planen zu können. Ein erfahrener Changemanager bekommt hier einen reich gefüllten Werkzeugkasten.

Die verschiedenen Beispiele aus der Praxis zeigen die große Expertise und langjährige Erfahrung des Autors. Und das alles auf 144 Seiten – und von Oberflächlichkeit keine Spur.

Eine klare Empfehlung für diese sehr gelungene Zusammenstellung aus der Praxis eines Change Managers.

Zum Buch:

Taschenbuch: 144 Seiten
Herausgeber: Vahlen; 1. Auflage (4. August 2020)
Sprache: Deutsch

Autorin:



Sabine Steege
Projekt Joker –
Coach für Projektmanager

<https://www.projektjoker.de/sabine-steege/>

das Methodenset, das zu jedem Kapitel vorgeschlagen und erläutert wird.

Direkt zu Beginn wird klargestellt welche Rahmenbedingungen ein erfolgreicher Change braucht und schon das Kapitel 1 beschreibt die förderliche Haltung, damit die Veränderung gelingen kann. Die vorgestellten Prinzipien bieten Orientierung, um während des Prozesses immer wieder prüfen zu können, ob der Kurs noch stimmt.

Kapitel 2 zeigt die Grundlagen für die Gestaltung, die große Überschneidungen mit agilen Vorgehensweisen und – aus meiner Sicht – mit willkommenem Pragmatismus haben. Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, dass Change nur dann funktioniert, wenn der begleitende Prozess immer wieder an die Umstände angepasst werden. „Segeln auf Sicht“ ist eines der bewährten Prinzipien des Autors und das entspricht genau meinen Erfahrungen mit großen Projekten. Es ist wichtig einen Plan zu haben, aber noch wichtiger ist, flexibel zu bleiben.

GERMANY SPONSORS



REGIONAL SPONSORS

