

# STRATEGIC AND BUSINESS MANAGEMENT

## PMI Germany Chapter Magazine







Q3 2021

Strategisches und betriebs-  
wirtschaftliches Management

Strategic and Business  
Management



# INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro Einführung in das Thema Strategisches und betriebswirtschaftliches Management / Introduction to the Strategic and Business Management Issue	04
	News Nachlese Mitgliederversammlung vom 1. Juli 2021 - Quo Vadis PMI Germany Chapter Zertifizierungen über Zertifizierungen - ein Versuch eines Durch- oder Überblicks PMI Germany Chapter Statistiken - Zertifizierungen Certifications about certifications - an attempt of an overview Neuigkeiten aus der Community of Practice Digitalisierung	05
	Announcements PMBOK® 7 Series des PMI Germany Chapter startet Ask Us Anything - A World of Volunteer Opportunities with PMI! Volunteers für PM-Summit 2022 gesucht Freiwilligenarbeit im PMI Germany Chapter Medienpartnerschaft und Podcasts Can Do: die Lösung für Großprojekte in Jira® StandardsPlus	16
	Retrospect Projektmanagement in der Linie	22
	Articles Digitalisierung in den Behörden. Am Beispiel der Umsetzung des Online Zugangsgesetzes (OZG) Transformation: Was sind die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen? Claim Management - der Schlüssel zum Erfolg Fair project governance: An organisational justice approach to project governance Mon retour d'expériences sur la certification PMI-PBA Mein Feedback zur PMI-PBA „Krisenbewältigung“ in der Covid-19-Pandemie - Die VUCA Welt - Meine Gedanken zur Krisenbewältigung in Corona-Zeiten	23

 Imprint 04

 Sponsors 34

Liebe Leser\*innen,

Zufällig bekomme ich das Gespräch zweier Kollegen\*innen mit...

Hast Du schon gehört, das neue Magazin ist raus?  
Oh, was für ein Magazin?

Das Magazin des deutschen Chapters Ausgabe Q3.

Und warum soll ich das lesen?

Nach der MV haben wir uns doch gefragt, wohin entwickelt sich das Chapter, dazu nehmen sie nun Stellung und erklären ausführlich die Vision, Ziele, Zweck und Rolle für die nächsten Jahre.

Und sonst noch was Interessantes?

Es sind vier Fachartikel zum Thema Strategie und Business Management drin, Digitalisierung in den Behörden, Transformation, Claim Management und Faire Projekt Governance. Wir wollten uns doch engagieren. Im Magazin sind nun die offenen Position beschrieben.

Das schauen wir uns mal in Ruhe an.

Auch ja, ganz am Ende sind zwei kurze Beiträge über die Krisenbewältigung in Corona, wir sind aufgerufen, unsere Meinung in diesem Thema einzureichen, bis 1.11. das wäre doch mal was, wir schreiben aus der Perspektive des professionellen Projektmanagers und erreichen damit die Community und eine breite Öffentlichkeit.

Cool.

Ich muss jetzt in den nächsten Call, in zwei Minuten.

Tschüß denn und Danke für den Tip!

... Natürlich sind nicht alle Aspekte des neuen Magazins in dem kurzen Telefonat angesprochen.

Wir wünschen angeregte Unterhaltung und machen Sie mit als Volunteer\*in oder als Autor\*in.

**Das Redaktionsteam:**

Jenny Döring,  
Ralf Gohs,  
Kurt Lehberger,  
Florian Padberg  
Alexander Watzke

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

Dear readers,

I happen to overhear the conversation of two colleagues...

Have you heard that the new magazine is out?  
Oh, what magazine?

The magazine of the German Chapter issue Q3.

And why should I read it?

After the General Assembly we asked ourselves where the chapter is going, and now they explain in detail the vision, goals, purpose and role for the next few years.

And anything else of interest?

There are four PM articles in there on strategy and business management, Digitization in Government, Transformation, Claim Management, and Fair Project Governance. We intended to get involved. The magazine now describes the open positions.

We'll take a look at that at our leisure.

... at the very end are two short articles about crisis management in Corona, we are called to submit our opinion in this topic, until 1.11. that would be something, we write from the perspective of the professional project manager and thus reach the community and a broad public.

Cool.

I have to go to the next call now, in two minutes.

Bye then and thanks for the tip!

... Of course, not all aspects of the new magazine are addressed in the short phone call.

We hope you enjoy the conversation and join us as a volunteer or as a writer.

**The editorial team:**

Jenny Döring,  
Ralf Gohs,  
Kurt Lehberger,  
Florian Padberg  
Alexander Watzke

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

# Strategic and Business Management

Die vorliegende Ausgabe des Magazins hat den Schwerpunkt auf das Thema „Strategic and Business Management“ gelegt. Wir orientieren uns an dem vom PMI entworfenen Talent Triangle.

Definition in Deutsch:  
**Strategisches und betriebswirtschaftliches Management:** Kenntnisse und Expertise in der Branche/Organisation, die Ihnen helfen, Ihr Team so auszurichten, dass die Leistung gesteigert und bessere Geschäftsergebnisse erzielt werden.

Definition in Englisch:  
**Strategic and Business Management:** Knowledge of and expertise in the industry/organization, helping you align your team in a way that enhances performance and better delivers business outcomes.

Wir freuen uns über jeden Kommentar und über jede Anregung zu unserem Magazin.

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

## The PMI Talent Triangle®



## Imprint

*This Chapter Magazine is published quarterly by PMI Germany Chapter e.V.*

*The Chapter Magazine is free of charge. It is downloadable with a public link which will be provided to members and friends of the Chapter and to followers through social media channels.*

*Liabie for editorial content (v.i.S.d.P.): Kurt Lehberger, VP Communication PMI Germany Chapter e. V. Pappelallee 78/79 10437 Berlin*

*Amtsgericht Berlin (Charlottenburg) VR 37708, President: Dr. Andreas Berning,*

*Editorial team: Jenny Döring, Ralf Gohs, Kurt Lehberger, Florian Padberg, Alexander Watzke  
Communication to the editors: [magazine@pmi-gc.de](mailto:magazine@pmi-gc.de)*

*Chapter Magazine's mission is to provide a forum for communication among members, volunteers and friends of the PMI Germany Chapter.*

*All articles in the magazine with the name of the author are the opinion of the author and are not necessarily the opinion of the PMI Germany Chapter.*

*PMI Germany Chapter e.V. is a non-profit organization dedicated to advancing the state of the art of project management.*

*Membership in the Chapter is open to all at an annual fee of US\$ 25/year, PMI membership is a prerequisite at an annual fee of US\$ 129/year; see <https://www.pmi.org/membership/join>*

# Nachlese Mitgliederversammlung vom 1. Juli 2021 – Quo Vadis PMI Germany Chapter

Am Donnerstag, den 1. Juli 2021 fand die erste Mitgliederversammlung des PMI Germany Chapter e.V. nach den Neuwahlen des Vorstands vom März/ April 2021 statt. Von den ursprünglich 145 angemeldeten Mitgliedern nahmen schließlich 109 Mitglieder teil, was angesichts der mehr als 3200 Mitglieder einer Quote von weniger als 5 % entspricht. Dies macht uns als Vorstand nachdenklich und wir überlegen gerade, wie wir hier zukünftig mehr Interesse wecken können. Sicherlich ist eine Mitgliederversammlung zunächst von einigen (langweiligen aber notwendigen) administrativen Tagesordnungspunkten wie Vorstandsentlastungen etc. geprägt, jedoch hatten wir bewusst versucht, diese Mitgliederversammlung inhaltlich anzureichern, indem wir als Vorstand sowohl über den Stand der Strategieentwicklung berichteten als auch Vertretern von PMI die Möglichkeit gaben, über die nächsten geplanten Schritte von PMI im deutschen Markt zu informieren (dazu am Ende des Artikels mehr).

Der Vollständigkeit halber führen wir die Ergebnisse der Abstimmungen auf: der Vorstand des PMI Germany Chapter e.V. wurde für das Geschäftsjahr 2020 mit einer überwältigenden Mehrheit von 100 Ja-Stimmen und einer Nein-Stimme bei keiner Enthaltung entlastet.

Die nachzuziehenden Vorstandsentlastungen des PMI Berlin/Brandenburg Chapter e.V. sowie PMI Frankfurt Chapter e.V. jeweils für das Geschäftsjahr 2019 fielen ähnlich aus.

PMI Berlin/Brandenburg Chapter e.V.:  
55 Ja-Stimmen, eine Nein-Stimme, keine Enthaltung.

PMI Frankfurt Chapter e.V.:  
59 Ja-Stimmen, eine Nein-Stimme, keine Enthaltung.

Es gab auch zahlreiche Fragen während der Mitgliederversammlung, die wir teils schon beantwortet haben und teils noch beantworten werden wie z.B. die Frage, was wir unternehmen wollen, um das Wir-Gefühl im Chapter zu steigern, da u.a. die Corona-bedingt fehlenden Präsenzveranstaltungen zu einer „gewissen Entfremdung“ geführt haben. Auf die Frage, was denn PMI Germany vom PMI Germany Chapter unterscheidet, werden wir am Ende des Artikels eingehen.

Und es gab eine, wie ich finde sinnvolle, Anregung, die Ansprache an die Mitglieder persönlicher zu gestalten, indem wir uns von nun an Duzen – sehr gerne und vielen Dank an Karin für die Anregung. Kommen wir zum weit spannenderen Thema – wohin wird sich das PMI Germany Chapter als eingetragener Verein entwickeln?

Diese Frage war im Zuge des Verschmelzungsprozesses der drei (regionalen) Chapter Berlin/Brandenburg, Frankfurt und Southern Germany von zentraler Bedeutung. Allerdings finden sich in der vom Gründungsvorstand beschlossenen Satzung ganz bewusst nur recht vage Andeutungen dazu:

§ 2

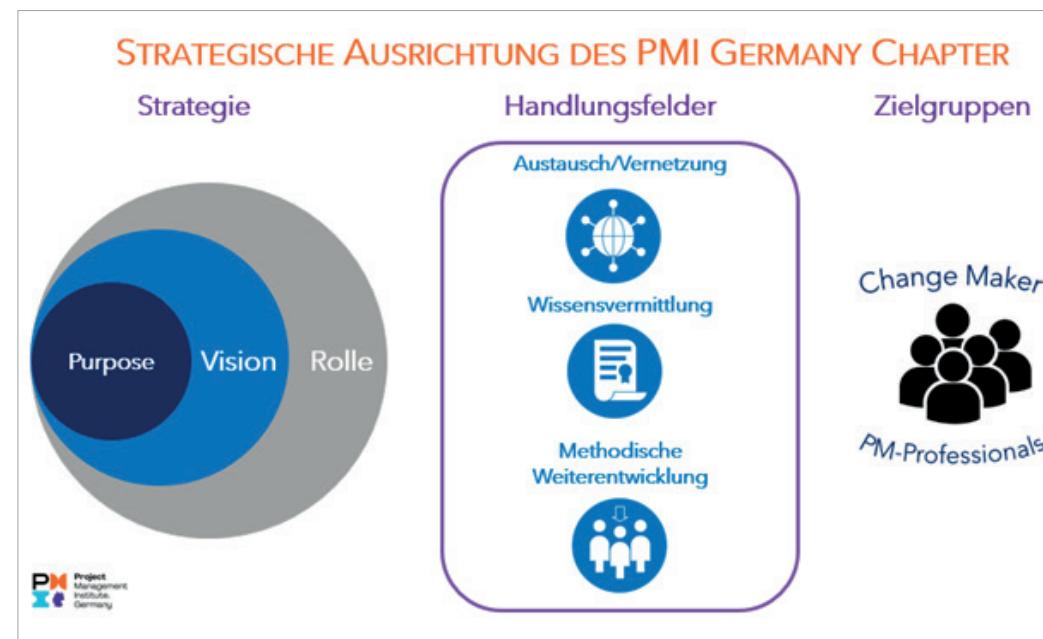
Vereinszweck

1. Der Vereinszweck ist die Anregung, Förderung und Verbreitung der Methoden und Anwendung von Projektmanagement in allen gesellschaftlichen Bereichen. Die Ziele des Vereins sind die Förderung der Professionalität im Projektmanagement sowie die Bereitstellung eines Forums für die Diskussion und die Untersuchung von Problemen, Lösungen, Anwendungen und Ideen im Umfeld des Projektmanagements.
2. Der Verein verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
3. Mittel des Vereins dürfen nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins, mit Ausnahme der Erstattung tatsächlicher Kosten, die für den Betrieb des Vereins in Übereinstimmung mit seiner Satzung erforderlich sind.
4. Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Körperschaft fremd sind, begünstigt werden.

Speziell §2.1 enthält Elemente davon, warum der Verein existiert (Purpose), was der Verein erreichen will (Ziel/Vision), erwähnt aber nicht, welche Rolle der Verein dabei tatsächlich einnimmt.

Es war bereits bei der Gründung des PMI Germany Chapter e.V. naheliegend, dass es Aufgabe des gewählten Vorstands sein würde, mittels eines strukturierten Prozesses, den Purpose, die Vision und die Rolle des Vereins zu entwickeln.

Im Zuge dieses Prozesses würden wir aus dem Dreiklang aus Purpose, Vision und Rolle entsprechenden Handlungsfelder ableiten, aus denen dann für die Zielgruppen konkrete Wertangebote entstehen würden.



# Nachlese Mitgliederversammlung vom 1. Juli 2021 – Quo Vadis PMI Germany Chapter (Forts.)

## PURPOSE - der Grund und Sinn, warum wir das tun, was wir tun

Wir bieten ein/sind das Netzwerk für alle Menschen, die sich mit Projektmanagement weiterentwickeln, etwas verändern und erfolgreich sein wollen.

Im Mittelpunkt unseres Wirkens stehen alle Menschen, die etwas bewegen oder verändern wollen. Projektmanagement stellt dafür das Fundament für solche Veränderungen dar, insbesondere wenn man Veränderungen erfolgreich umsetzen will. Alle Menschen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass wir dies auch für (noch)-Nichtmitglieder leisten wollen – natürlich mit dem Ziel, Mitglieder zu gewinnen – aber auch dass wir Vielfalt (Diversity) aktiv leben wollen.

## VISION - wie die zukünftige Welt aussieht, wenn wir erfolgreich sind

Die Community setzt durch den Austausch, die Wissensvermittlung und die methodische Weiterentwicklung des Projektmanagements Veränderungen professionell und erfolgreich um.

Dies ist also der Zustand, den wir anstreben: die Gemeinschaft (der Menschen, die etwas verändern wollen) tauscht sich untereinander aus, vermittelt Wissen oder bekommt Wissen vermittelt und erwirbt dadurch Fähigkeiten auf dem Gebiet des Projektmanagements, sodass Veränderungen gelingen. Dass sich Erfolgskriterien von Projekten mit der Zeit weiterentwickeln, ist ja nicht neu (siehe z.B. PMI's Pulse of the Profession 2017 - <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse->

[of-the-profession-2017](#)) und was immer da noch kommen wird, sehen wir uns als Teil der PMI-Familie bestens aufgestellt.

## ROLLE – wie wir uns verhalten und wie wir sein wollen, um diese Vision zu realisieren

Wir verbinden offen und kompetent Menschen, Wissen, Trends und Methoden im Projektmanagement.

Wir agieren derzeit als Connector, dadurch dass wir Gleichgesinnte zusammenbringen und damit die Plattform für den oben genannten Austausch bieten. Das können wir jetzt schon und daher sehen wir auch Potential, um zukünftig Dinge voranzutreiben oder sogar zu initiieren. Dazu benötigen wir aber noch viel mehr Unterstützung durch ehrenamtlich Tätige (Volunteers). Letztlich steht und fällt das Angebot des Chapters mit dem Engagement der derzeitigen und zukünftigen Volunteers.

Kommen wir zu den Handlungsfeldern, in denen wir aktiv werden wollen, weil wir darin den größten möglichen Wertbeitrag für unsere Mitglieder und die, die es noch werden wollen, sehen:

Und was ist jetzt neu an **Austausch und Vernetzung** – machen wir das nicht schon?

Zunächst mal muss ja nicht alles neu sein, wenn Bestehendes gut funktioniert. Es wäre ja nicht klug, beliebte Angebote einzustellen – davon kann auch keine Rede sein. Die Frage ist aber, wie wir noch mehr Wert für Euch als Mitglieder schaffen können. Ein kleines Beispiel gefällig? Wir sind bereits jetzt dabei, uns weltweit mit anderen Chapters zu

## HANDLUNGSFELDER

**Austausch/Vernetzung**



**Wissensvermittlung**



**Methodische Weiterentwicklung**




- > Members: werthaltige Plattformen und Möglichkeiten zum Austausch und in einer weltweiten Organisation
- > New Members: Unterstützung für Nachwuchskräfte und bewusste Ansprache an die Startup Community
- > Einblicke in die neuesten aktuellen Strömungen und Trends im Management von Veränderungen
- > Plattform, die aktuelle Strömungen im Umfeld des Projektmanagements sehr schnell aufgreifen kann
- > Zielgerichtetes Vermitteln von Trends im Veränderungsmanagement, Wissen und Expert:innen
- > Überführen der Methodenwelt des PMI in die Lebensrealität von Change Makern
- > Zusammenbringen verschiedener methodischer Strömungen und explizit Trends
- > Weiterentwicklung von Projektmanagement-Methoden hin zu einer Selbstverständlichkeit zur Umsetzung von Veränderungen

vernetzen und zusammen zu arbeiten. Das könnte z.B. auf dem Gebiet der kulturellen Diversität sein, sodass wir bei Fragen zu lokalen/regionalen Gepflogenheiten in anderen Ländern der Erde Verbindungen ermöglichen und so beispielsweise den Start eines ExPatriate-Engagement unterstützen.

Bei neuen Mitgliedern insbesondere Nachwuchskräften wäre Unterstützung über ein Mentoring im Bereich des Möglichen (Pilotprojekt läuft gerade). Und wir sehen viel Potential bei der Ansprache an die Startup Community.

**Wissensvermittlung** – ist das mehr als Chapter Meeting und PD Workshop?

Aber klar, und PMI hat in den letzten Jahren dort bereits Einiges auf die Beine gestellt... und wir als PMI Germany Chapter auch. Denkt mal an die Communities of Practice - <https://pmi-gc.de/neu-community/communities-of-practice> - die wir zu aktuellen Themen Dank eines schlanken aber ausgeklügelten Konzeptes schnell aufgleisen können und damit umgehend praktischen Nutzen vermitteln.

# Nachlese Mitgliederversammlung vom 1. Juli 2021

## – Quo Vadis PMI Germany Chapter (Forts.)

Das Themenspektrum ist hier praktisch durch nichts beschränkt – außer durch Eure und unsere hoffentlich nicht fehlende Vorstellungskraft.

Und sicher wird es neue Formate geben, um Bestehendes zu ergänzen oder für uns ganz neue Wege zu beschreiten – sagt' uns einfach, was Euch fehlt, denn Ihr steht im Mittelpunkt unseres Handelns.

Was soll denn nach „Agil“ noch als **methodische Weiterentwicklung** im Projektmanagement kommen?

Dass da gerade viel im Gange ist, lässt sich z.B. an der Veröffentlichung des neuen 7. PMBOK sehen, in dem sich fundamentale Änderungen im Vergleich zu vorherigen Editionen zeigen. Daneben gibt es mit Disciplined Agile ein hybrid-agiles Toolkit, um für die eigene Situation den bestmöglichen Projektansatz zu finden – das ist auch ein zentrales Thema in unserer DA Community of Practice. Und last but not least befassen wir uns auch mit Citizen Development – vielleicht am besten ins Deutsche übersetzt als „Fachbereichsentwicklung“ – in dem u.a. ein hyper-agiler Softwareentwicklungszyklus ein fundamentales Element darstellt.

Die Zielgruppen: PM-Professionals und Change Maker



Über erstere Zielgruppe muss wohl nicht viel gesagt werden – die PM Professionals tauchen ja quasi schon im Namen der PMP-Zertifizierung auf. Aber wir sind überzeugt, dass wir auch für diese Zielgruppe noch mehr auf die Beine stellen können. Mal ehrlich: niemand ist perfekt

und kann sich noch weiterentwickeln. Und wo, wenn nicht bei uns? Das könnte z.B. im Bereich des (Reverse)-Mentoring sein, oder beim Benchmarking mit PM-Pros aus dem internationalen Umfeld oder oder oder...

... aber wer sind diese „**Change Maker**“?

„Macher von Veränderung“ wäre die wörtliche Übersetzung ins Deutsche und hört sich entsprechend – nun ja – komisch an. „Veränderer“ klingt auch nicht viel besser. „Menschen, die Veränderung herbeiführen oder für Veränderung sorgen“ wäre eine sinngemäßere Übersetzung. Das sind mitunter ganz andere Menschen als Projektmanager oder Projektleiter und sie sind sich vielleicht gar nicht bewusst, dass sie in Projekten arbeiten oder diese gar leiten. Und hier wäre ein gewisses Maß an Wissen rund um das Thema Projektmanagement für die „Change Maker“ sicher hilfreich, damit sie dann ihre Veränderungen auch erfolgreich umsetzen können. Manche bezeichnen die Change Maker auch als die nächste Generation der Projektmanager (NextGen PMs).

Der Begriff der Change Maker taucht bei PMI's Thought Leadership auch in der Zusammenfassung der Megatrends 2021 auf – <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/megatrends/an-ecosystem-of-change-makers> – ein rundum lesenswerter Artikel zu aktuellen Themen.

Der Begriff selbst ist allerdings schon viel älter – <https://www.ashoka.org/de-de/story/what-does-change-maker-mean> – ist dort allerdings viel enger gefasst, weshalb PMI auch nicht DIESEN Change Maker meint, sondern „all those who can turn ideas into reality, whether through transformational change or contribution to value delivery“.

### Nächste Schritte:

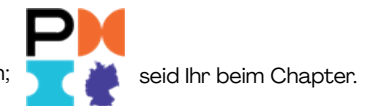
Wo wir dann konkret aktiv werden, wird sich in den nächsten Wochen ergeben, dann nämlich, wenn wir auf Basis der bisherigen Arbeit zur Strategie sowie dem Rücklauf einer Mitgliederumfrage weitere Angebote entwickeln werden – es liegt definitiv eine spannende Zeit vor Euch und uns.

Stichwort Mitgliederumfrage: wie bereits oben erwähnt, stellt uns die geringe Teilnahmequote an der Mitgliederversammlung nicht wirklich zufrieden; wir verstehen, dass (Vereins)- Mitgliederumfragen nicht als sonderlich spannend erachtet werden. Aber – eine solche Rücklaufquote wäre für die geplante Mitgliederumfrage fatal, denn wir brauchen Eure Rückmeldung zu unserem bisher eingeschlagenen Strategieansatz; wir wollen wissen, was Euch wichtig ist und was Ihr von diesem EUREM Verein erwartet. Daher meine Bitte bzw. Aufforderung: nehmt an der Umfrage teil, denn nur so können wir für Euch das beste Angebot schaffen und mit Euch gemeinsam den Weg gehen, um persönlich zu wachsen und Projektmanagement noch besser zu machen.

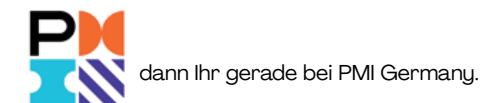
Eigentlich wäre das jetzt der ideale Abschluss gewesen für diesen Beitrag, aber es gibt noch etwas: PMI Germany. Nein – nicht das Chapter, sondern tatsächlich PMI Germany. Es hat lange gedauert und ist ein meiner Meinung nach genauso wie die Chapter-Verschmelzung ein längst überfälliger Schritt, um PMI in Deutschland bekannter zu machen. Wie in anderen europäischen Schlüsselmärkten auch hat PMI seit Anfang Juni 2021 einen festangestellten Mitarbeiter, der sich um den deutsch-sprachigen Raum kümmert und auf vielfältige Weise die Marke PMI stärken wird. Und das Gute dabei ist: es ist mitnichten als Konkurrenz zum

PMI Germany Chapter zu betrachten, sondern als echter Gewinn, da wir als Chapter mit PMI Germany symbiotisch zusammenarbeiten werden. Solltet Ihr also in Kürze auf diverse Social-Media-Kanälen über PMI Germany stolpern – achtet auf das Logo:

Lest Ihr PMI Germany Chapter und seht dieses Logo mit der Deutschlandkarte rechts unten dann



Lest Ihr PMI Germany und seht das PMI Logo mit der Schraffur rechts unten



Ansonsten werden die Beiträge von PMI Germany sicherlich gehaltvoll und lesenswert sein.

Dies nur als kleiner Appetithappen zu PMI Germany – wir werden zu gegebener Zeit an gegebener Stelle noch detaillierter dazu berichten.

Autor:  
**Dr. Andreas Berning**  
Präsident, PMI Germany Chapter

# Zertifizierungen über Zertifizierungen

## – ein Versuch eines Durch- oder Überblicks

**Mit „PMI 2.0“<sup>1</sup> wurden etliche neue Zertifizierungen vom PMI auf den Markt gebracht, um eine breitere Masse an PM-Interessierten anzusprechen.**

**Um nicht den Überblick zu verlieren, geben wir mit diesem Artikel eine Übersicht der Zertifizierungen und erläutern diese.**

Da gibt es zum einen die klassischen Projektmanagement-Zertifizierungen, die nach wie vor gültig und abhängig von der jeweiligen beruflichen Situation sinnvoll sind. Ich würde sie als PMI Main Stream bezeichnen. Dazu gehören:

### „PMI Main Stream“<sup>2</sup>:

- CAPM®: Certified Associate in Project Management: Das CAPM zeigt, dass der Zertifikatsinhaber die grundlegenden Kenntnisse, die Terminologie und die Prozesse des effektiven Projektmanagements beherrscht. Auch als Einsteigerzertifikat angesehen.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/certified-associate-capm>
- PMP®: Professional Management Professional: Der PMP ist der Goldstandard der Projektmanagement-Zertifizierung. Der PMP wird von Organisationen weltweit anerkannt und gefordert. Er bestätigt Ihre Kompetenz in der Rolle eines Projektmanagers, der Projekte und Teams leitet und führt.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>

- PgMP®: Program Management Professional: Entwickelt für Personen, die mehrere komplexe Projekte leiten, um strategische und organisatorische Ergebnisse zu erzielen.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/program-management-pgmp>
- PMI-PBA®: PMI Professional in Business Analysis: Der PMI-PBA unterstreicht die Kompetenz in der Geschäftsanalyse. Er unterstreicht die Fähigkeit, effektiv mit Stakeholdern zusammenzuarbeiten, um deren Geschäftsanforderungen zu definieren, den Output von Projekten zu gestalten und erfolgreiche Geschäftsergebnisse zu erzielen.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/business-analysis-pba>
- PMI-RMP®: PMI Risk Management Professional: Die PMI-RMP-Zertifizierung bescheinigt nachgewiesene Kenntnisse und Fachwissen auf dem Spezialgebiet der Bewertung und Identifizierung von Projektrisiken zusammen mit Plänen zur Abschwächung von Bedrohungen und zur Nutzung von Chancen.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/risk-management-rmp>
- PMI-SP®: PMI Scheduling Professional: Mit der PMI-SP-Zertifizierung werden nachgewiesene Kenntnisse und fortgeschrittene Erfahrungen auf dem Spezialgebiet der Entwicklung und Pflege von Projektzeitplänen anerkannt.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/scheduling-sp>
- PfMP®: Portfolio Management Professional: Der Titel Portfolio Management Professional (PfMP) steht für die fortgeschrittene Kompetenz im koordinierten Management eines oder mehrerer Portfolios zur Erreichung strategischer Ziele. Unternehmen mit ausgereiften Projektportfolio-Management-Praktiken schließen 35 Prozent mehr ihrer Programme erfolgreich ab. Sie scheitern seltener und verschwenden weniger Geld, wie der 2015 veröffentlichte Thought Leadership Report Delivering on Strategy: Die Macht des Projektportfoliomanagements aufzeigt.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/portfolio-management-pfmp>

### „PMI Agile Zertifizierungen“:

- Davon abzugrenzen sind solche Zertifizierungen, die aufgrund der Veränderungen in unserer Profession und beim PMI entstanden sind, wie zum Beispiel die agilen Zertifizierungen oder Zertifizierungen zu Disciplined Agile:
- PMI-ACP®: PMI Agile Certified Professional: Sie erkennen Ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und Vielseitigkeit bei der Anwendung agiler Prinzipien und Praktiken als Teil eines agilen Teams. Die Prüfung ist mittlerweile in sieben Sprachen verfügbar.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-acp>
  - DASM®: Disciplined Agile Scrum Master: Sie verstehen die Grundlagen von agilen und schlanken Ansätzen wie Scrum, Kanban, SAFe® und anderen sowie die Umsetzung des Disciplined

Agile Toolkits, um Ihre Arbeitsweise (WoW™) auf die jeweilige Situation abzustimmen.

>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-scrum-master-dasm>

- DASSM®: Disciplined Agile Senior Scrum Master: Sie beschleunigen Ihre Fähigkeit, komplexere Initiativen zu übernehmen und Ihr agiles Team mit Disciplined Agile zu führen. Sie wählen, skalieren und passen Ihre Arbeitsweise (WoW) an, um in jeder Situation agilen Erfolg zu erzielen.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-senior-scrum-master-dassm>
- Disciplined Agile® Value Stream Consultant (DAVSC): Sie nutzen Ihr Disciplined Agile-Wissen und Ihre Erfahrung, um Disciplined Agile zu meistern und das Value Stream Management so einzusetzen, dass Sie ganze Organisationen bei der unternehmensweiten Implementierung für ihre individuellen Bedürfnisse führen können.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-value-stream-consultant-davsc>
- Disciplined Agile® Coach (DAC): Zeigen Sie Teams (in Ihrer Organisation oder anderswo), wie sie Disciplined Agile innerhalb und zwischen Teams anwenden und optimieren können. Helfen Sie ihnen, ihre Arbeitsweise (WoW) zu wählen und echte geschäftliche Agilität zu realisieren.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-coach-dac>

1. einschließlich „PMI 4.0“, das ab Mitte 2021 gestartet wurde

2. die englischen Beschreibungen dahinter sind der Seite <https://www.pmi.org/certifications> entnommen, die deutschen Beschreibungen habe ich frei übersetzt



# Zertifizierungen über Zertifizierungen – ein Versuch eines Durch- oder Überblicks (Forts.)

## „PMI New Horizon“, oder wie PMI sie bezeichnet, Micro Credentials:

Eine neue Linie von Zertifizierungen, die sicher auch deshalb entstanden sind, um sich breiter aufzustellen, sind die Micro Credentials, die ich als „PMI New Horizon“ bezeichnen würde. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Leistungen in bestimmten Fähigkeiten, Kenntnissen und Kompetenzen bescheinigen. Sie unterscheiden sich von anspruchsvollen Zertifizierungen (wie PMP), da sie auf bestimmte Themen und gleichzeitig relativ neue Themen ausgerichtet sind. Sie sind auch kürzer und können branchenspezifisch sein. Meist sind sie günstiger, benötigen kein aufwendiges Bewerbungsverfahren und sie benötigen keine Rezertifizierung:

- CD-MC®: Citizen Developer Practitioner: PMI entwickelt die weltweit erste anbieterunabhängige Methodik, dazu Frameworks, Lernprogramme und Mikrozertifikate für die selbständige Programmierung durch quasi jedermann.  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/citizen-developer>
- AH-MC®: Agile Hybrid Project Pro Micro-Credential: Entwickelt, um Kandidaten in die Lage zu versetzen, nachzuweisen, dass sie über Kompetenzen verfügen, die auf den neuen PMP abgestimmt sind, einschließlich agiler und hybrider Methodik. Ermöglicht PMs, sich in den agilen/hybriden Bereich zu wagen.  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/landing/agile-hybrid-micro-credential>

## Micro-Credentials

### What are they?

Micro-credentials is a new product line offered by PMI. They certify achievements in specific skills, knowledge, and competencies. They differ from high stakes certification (Like PMP) since they are focused on particular subjects and relatively new topics. They are also shorter & can be industry-specific.

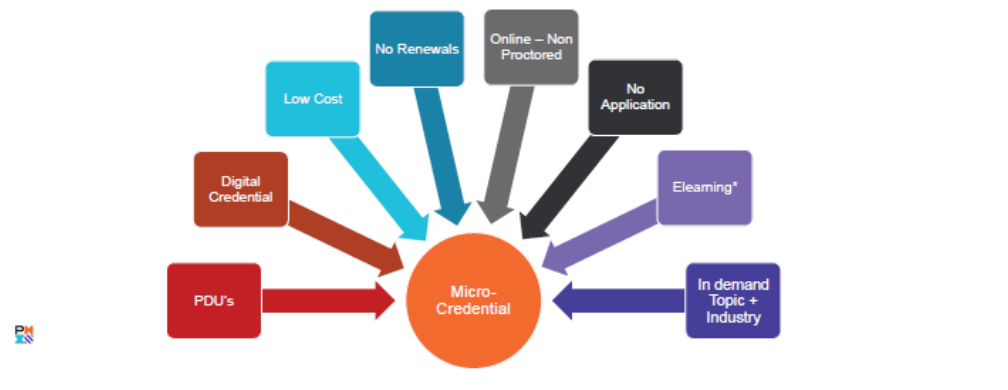


Abbildung 1: Bild aus Unterlage von PMI

- OTF®: Organizational Transformation: Entwickelt, um Projektmanager in den Grundlagen der Navigation von Veränderungen, der Stärkung der Kultur und der Förderung von Wachstum innerhalb von Transformationsprojekten zu schulen  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/organizational-transformation>
- Wicked Problem Solving®: WPS Practitioner ist ein Online-Kurs und ein Toolkit, mit dem man lernen kann, wie man Probleme in jeder Größenordnung löst, indem man die richtigen Fragen stellt, Ideen sichtbar macht und die Teilnehmer mit greifbaren Aktionen einbindet  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/wicked-problem-solving>

## PMI Einstiegs-Zertifizierungen

Neu sind auch die beiden Einsteigerzertifizierungen, die noch barrierefreier einen schnellen Einstieg ohne viele Vorkenntnisse ermöglichen sollen. Dies sind:

- PMI Project Management Ready™: PMI Project Management Ready ist die neueste Zertifizierung von PMI und führt Schüler:innen und Studierende in die Konzepte und Kenntnisse des Projektmanagements ein.  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/certifications/pmi-project-management-ready>
- PMEDGE ist ein Tool, das Projektmanagern – insbesondere denjenigen, die am Anfang ihrer Karriere stehen – interaktive Inhalte, Videos und Lernmaterialien zur Verfügung stellt, mit denen sie sich neue Themenbereiche in ihrem eigenen Tempo erschließen können. Nicht wirklich eine Zertifizierung, so ermöglicht es Personen mit wenig Vorwissen trotzdem einen schnellen Zugang zur „Materie“ Projektmanagement.  
>>> LINK: <https://edge.pmi.org/>

# Zertifizierungen über Zertifizierungen – ein Versuch eines Durch- über Überblicks (Forts.)

Und wie gelingt mir die Navigation?

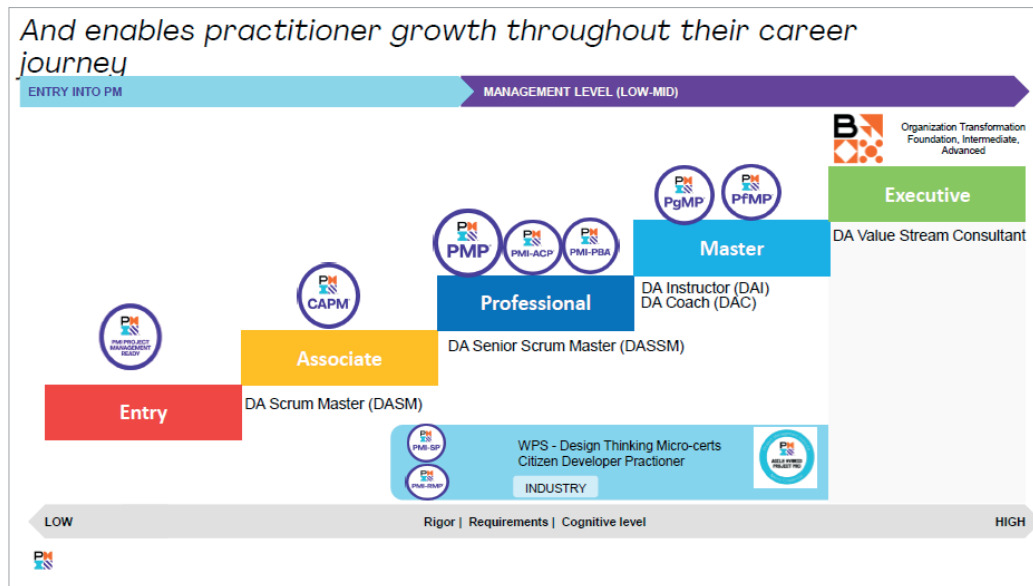


Abbildung 2: Grafik aus einer PMI-Schrift

Und was ist jetzt die richtige Zertifizierung für Sie?

Dafür gibt es den Navigator von PMI, den sie über >>> <https://navigator.pmi.org/> erreichen können. Hier können Sie sich nach einem Self Assessment Zertifizierungen vorschlagen lassen, die Sie vielleicht in Abhängigkeit Ihrer beruflichen Ziele ablegen sollten. Es werden verschiedene Kriterien abgefragt, um ein möglichst genaues Bild zu bekommen, wer Sie sind und wohin Sie wollen. Leider wird nicht abgefragt, über welche Zertifizierung Sie schon verfügen. Das werde ich mal als Verbesserungsvorschlag einreichen.

Autor:

**Jörg Glunde, PMP, PMI-ACP**  
VP Mitglieder, PMI Germany Chapter

# PMI Germany Chapter Statistiken - Zertifizierungen / Statistics - Certifications

## PMI Germany Chapter Statistiken - Zertifizierungen

Zahlen, Daten, Fakten - wir geben hier ein wenig Transparenz über unsere Organisation und die Struktur unseres Mitglieder-Pools. Wir werfen einen Blick auf die "Credentials", also die unterschiedlichen Zertifizierungen, die PMI anbietet.

### Verteilung der Zertifizierungen auf die Chapter-Mitglieder.

Natürgemäß sind Mehrfachnennung möglich d.h. wir zählen die Zertifizierungen und nicht die Mitglieder.

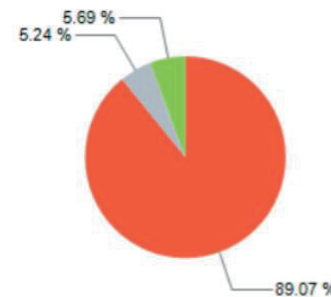
## PMI Germany Chapter Statistics - Credentials

**Numbers, data, facts** - we provide a little transparency here about our organization and the structure of our member pool.

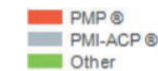
We take a look at the "credentials", i.e. the different certifications PMI offers.

### Distribution of certifications among chapter members.

By nature, multiple entries are possible, i.e. we count the certifications and not the members.



Run Date: 29-Jul-2021 05:20 AM  
Credential Type: ALL PMI Credentials  
Credential Time: All Chapter Members With Credentials



### Member Credential Count Summary

Credential	Credential Count
PMP	2,397
PMI-ACP	141
CAPM	53
DASSM	20
PgMP	16
PMI-PBA	15
PMI-RMP	12
DASM	11
AH-MC	9
OTF	8
PMI-SP	4
PfMP	4
CD-MC	1
<b>Total</b>	<b>2,691</b>

Legende:	
PMP®: Professional Management Professional	
PMI-ACP®: PMI Agile Certified Professional	
CAPM®: Certified Associate in Project Management	
DASSM®: Disciplined Agile Senior Scrum Master	
PgMP®: Program Management Professional	
PMI-PBA®: PMI Professional in Business Analysis	
PMI-RMP®: PMI Risk Management Professional	
DASM®: Disciplined Agile Scrum Master	
AH-MC®: Agile Hybrid Project Pro Micro-Credential	
OTF®: Organizational Transformation	
PMI-SP®: PMI Scheduling Professional	
PfMP®: Portfolio Management Professional	
CD-MC®: Citizen Developer Practitioner	
PMP® / PMI-ACP® / CAPM® / DASSM® / PgMP® / PMI-PBA® / PMI-RMP® / DASM® / AH-MC® / OTF® / PMI-SP® / PfMP® / CD-MC® are registered marks of the Project Management Institute, Inc.	

# Certifications about certifications

## - an attempt of an overview

**With “PMI 2.0”<sup>1</sup> several new certifications have been launched by PMI to address a broader mass of PM interested people. In order not to lose the overview, an overview for our members is tried here.**

On the one hand, there are the classic project management certifications, which are still valid and useful depending on the respective professional situation. I would call them PMI Main Stream. These include (the English descriptions behind are taken from the page <https://www.pmi.org/certifications>, the German descriptions I have translated freely):

### „PMI Main Stream“:

- CAPM®: Certified Associate in Project Management: The CAPM demonstrates your understanding of the fundamental knowledge, terminology, and processes of effective project management.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/certified-associate-capm>
- PMP®: Professional Management Professional: The PMP is the gold standard of project management certification. Recognized and demanded by organizations worldwide, the PMP validates your competence to perform in the role of a project manager, leading and directing projects and teams.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>
- PgMP®: Program Management Professional: Designed for those who manage multiple,

complex projects to achieve strategic and organizational results.

>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/program-management-pgmp>

- PMI-PBA®: PMI Professional in Business Analysis: The PMI-PBA highlights your expertise in business analysis. It spotlights your ability to work effectively with stakeholders to define their business requirements, shape the output of projects, and drive successful business outcomes.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/business-analysis-pba>
- PMI-RMP®: PMI Risk Management Professional: The PMI-RMP certification recognizes demonstrated knowledge and expertise in the specialized area of assessing and identifying project risks along with plans to mitigate threats and capitalize on opportunities.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/risk-management-rmp>
- PMI-SP®: PMI Scheduling Professional: The PMI-SP certification recognizes demonstrated knowledge and advanced experience in the specialized area of developing and maintaining project schedules.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/scheduling-sp>
- PfMP®: Portfolio Management Professional: The Portfolio Management Professional (PfMP) signifies your advanced competency in the coordinated management of one or more portfolios

to achieve strategic objectives. Organizations with mature project portfolio management practices complete 35 percent more of their programs successfully. They fail less often and waste less money according to our 2015 thought leadership report, Delivering on Strategy: The Power of Project Portfolio Management.

>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/portfolio-management-pfmp>

### „PMI agile certifications“:

To be distinguished from these are those certifications that have emerged due to the changes in our profession and at PMI, such as the agile certifications or certifications on Disciplined Agile:

- PMI-ACP®: PMI Agile Certified Professional: Recognize your skill, experience and versatility applying agile principles and practices as part of an agile team. Exam available in seven languages.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-acp>
- DASM®: Disciplined Agile Scrum Master: Understand the fundamentals of agile and lean approaches like Scrum, Kanban, SAFe® and more, along with how to implement the Disciplined Agile tool kit to choose your way of working (WoW™) based on the situation you face.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-scrum-master-dasm>
- DASSM®: Disciplined Agile Senior Scrum Master: Accelerate your ability to take on more complex initiatives and lead your agile team using Disciplined Agile. Choose, scale and tailor your way of working (WoW) to achieve agile success in any situation.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-senior-scrum-master-dassm>
- Disciplined Agile® Value Stream Consultant (DAVSC): Master Disciplined Agile and use value stream management in a way that allows you to lead entire organizations in implementing it enterprise-wide for their unique needs. Become a driver of transformation, accelerating value delivery and guiding organizations to true business agility.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-value-stream-consultant-davsc>
- Disciplined Agile® Coach (DAC): Take your Disciplined Agile knowledge and experience to the next level – show teams (in your organization or elsewhere) how to apply and optimize Disciplined Agile within and between teams. Help them choose their way of working (WoW) and realize true business agility.  
>>> Link: <https://www.pmi.org/certifications/agile-certifications/disciplined-agile-coach-dac>

1. also with „PMI 4.0“ launched mid of 2021

# Certifications about certifications - an attempt of an overview (cont'd.)

## „PMI New Horizon“, or as PMI calls them, Micro Credentials:

A new line of certifications that have certainly emerged in order to broaden out are the Micro Credentials, which I would call the „PMI New Horizon.“ They certify achievements in specific skills, knowledge, and competencies. They differ from high stakes certification (like PMP) since they are focused on particular subjects and relatively new topics. They are also shorter & can be industry specific. They are usually less expensive, do not require an elaborate application process, and they do not require recertification:

- CD-MC®: Citizen Developer Practitioner: PMI is creating the world's first vendor agnostic methodology, frameworks, learning programs and micro credentials for citizen development  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/citizen-developer>
- AH-MC®: Agile Hybrid Project Pro Micro-Credential: Designed to enable candidates to demonstrate they have competencies aligned to the new PMP, including agile and hybrid methodology. Enable PM's venturing into Agile/Hybrid Space.  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/landing/agile-hybrid-micro-credential>
- OTF®: Organizational Transformation: Designed to train Project Managers on the fundamentals of navigating change, strengthening culture and promoting growth within transformation projects  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/organizational-transformation>



Figure 1: Image from a PMI document

- Wicked Problem Solving®: WPS Practitioner is an online course and tool kit designed to teach you and your teams how to solve problems at any scale by asking the right questions, making ideas visible, and engaging participants with tangible actions  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/wicked-problem-solving>

## PMI Entry Level Certifications

Also new are the two beginner certifications / courses, which are designed to provide an even more barrier-free way to get started quickly without a lot of prior knowledge. These are:

- PMI Project Management Ready™: The PMI Project Management Ready is our newest certification and introduces high school and post-secondary students to the concepts and skillsets of project management.  
>>> LINK: <https://www.pmi.org/certifications/pmi-project-management-ready>
- PMEDGE is a tool that provides project managers – especially those just starting their careers – with interactive content, videos, and study materials that allows you to tackle new subject areas at your pace. Not really a certification, so it nevertheless allows people with little PM knowledge a quick access to the “matter” project management.  
>>> LINK: <https://edge.pmi.org/>

# Certifications about certifications - an attempt of an overview (cont'd.)

And how do I manage to navigate?

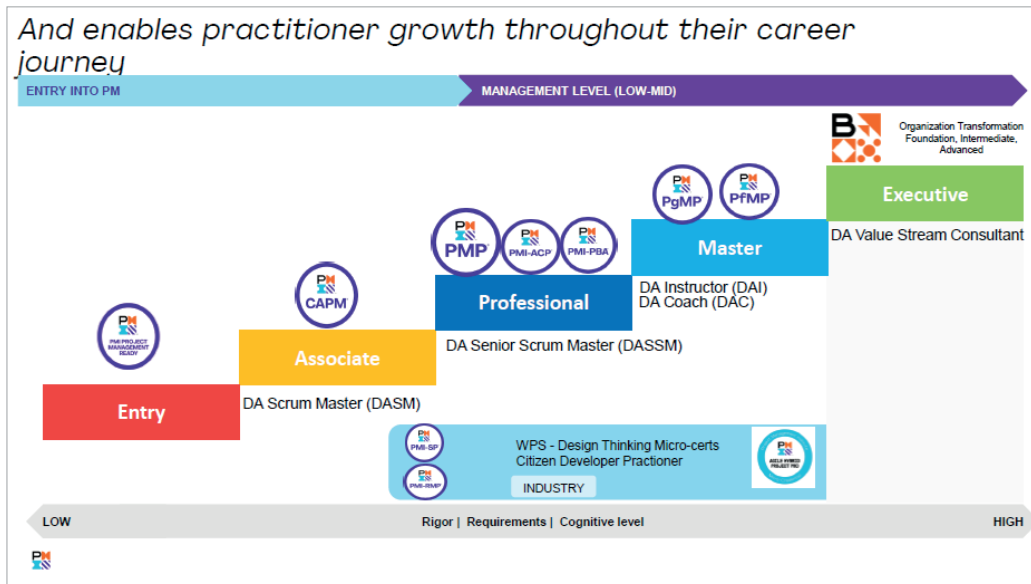


Figure 2: Chart from a PMI document

And what is the right certification for you now?

For this there is the Navigator from PMI, which you can reach via >>> <https://navigator.pmi.org/>. Here, after a self-assessment, you can have suggested to you certifications that you might want to take depending on your professional goals. Various criteria are queried to get as accurate as possible a picture of who you are and where you want to go. Unfortunately, it does not ask what certification you already have. I will submit this as a suggestion for improvement.

Author:

**Jörg Glunde, PMP, PMI-ACP**  
VP Members, PMI Germany Chapter

# Neuigkeiten aus der Community of Practice Digitalisierung

Nach einer ersten Phase des Kennenlernens nach Gründung unserer Community of Practice Digitalisierung (CoP Digitalisierung) haben sich die Mitglieder Gedanken über die Themenschwerpunkte gemacht, mit denen sie sich gemeinsam in der Gruppe auseinandersetzen wollen. Einer der aktuellen Themenschwerpunkte, der nicht nur die Community, sondern in recht naher Zukunft auch in immer mehr Bereichen unserer beruflichen Umwelt einziehen wird, ist das Thema der Anwendung von Künstlicher Intelligenz oder in Englisch Artificial Intelligence (AI) im Projektmanagement. Hierbei spielt nicht nur die zunehmende Anzahl von Anbietern entsprechender AI Tools eine prägnante Rolle, sondern auch wofür und in welcher Art und Weise die einzelnen Anwendungen nach ethischen Gesichtspunkten jeweils verwendet werden können bzw. worin diese unsere Arbeit als Projektmanager erleichtern können. Da aller Anfang bekanntlich schwer ist, haben sich die Mitglieder der Community für eine erste Analyse drei Lösungsanbieter herausgepickt und deren AI-Anwendungen genauer unter die Lupe genommen. Diese stellen wir hier kurz vor.

## Can-Do

Was auf den ersten Anblick anmutet wie ein Slogan aus einem Motivationskurs, entpuppt sich nach näherer Betrachtung als erfolgreicher Softwareanbieter für Projektmanagement-Lösungen mit Hauptsitz in München. Das Unternehmen Can-Do, ebenfalls aktiver Sponsor des PMI-Germany Chapter e.V., hat eine AI-Anwendung entwickelt, die bereits seit geraumer Zeit in Anwendung bei unterschiedlichen Kunden ist, und die Schritt für Schritt um weitere neue AI Funktionalitäten erweitert wird. Die Stärke der Lösung liegt darin, dass durch den entwickelten Algorithmusbaum, basierend auf dem Gauß'schen Modell, die vorhandenen Daten und Informationen des Kunden in einer Art und Weise analysiert werden, dass ein Projektmanager in seiner Arbeit bei der Durchführung von Planungsaktivitäten und dem Risikomanagement aktiv unterstützt wird, wodurch dieser in der Lage ist,

frühzeitig auf Veränderungen im Projektverlauf anhand der durch AI verbesserten Vorhersagefunktion entsprechend zeitnah reagieren zu können, damit Risiken für einen ungewünschten Projektverlauf auf ein Minimum reduziert werden können.

Ziel dabei ist es nicht nur die Risiken zu minimieren und die Vorhersage zu optimieren, sondern auch die Überlastung des Projektmanagers, mit Hilfe eines selbstoptimierenden AI-Systems, zu vermeiden. Für die Zukunft ist eine weitere Ausbaustufe der Lösung um die Komponente der Performance-messung von Projektleitern vorgesehen, bei der anhand von bestimmten Performanceindikatoren, die Aufgabenpakete der Projektleiter ausgewertet, und entsprechend ihrer persönlichen Performance, der Laufzeit der einzelnen Tätigkeiten angepasst bzw. Warnungen ausgegeben werden.

Wichtig dabei zu beachten ist allerdings die Tatsache, dass kein AI-System der Welt den heiligen Gral der Intelligenz darstellt. Ein AI-System kann nur mit den Inhalten arbeiten und sich an die Art der Daten sowie an die Art und Weise, wie diese Daten dem System bereitgestellt werden, anpassen. Wenn zum Beispiel oft der kritische Pfad ignoriert wird, dann wird das System auch diesen auf Dauer ignorieren. Daher ist, neben der richtigen Auswahl einer AI-Systemlösung, es ebenfalls wichtig zu beachten, dass die vorhandene Datenbasis und die AI-Systeme von Experten betreut werden, die wiederum entsprechende Qualität versprechen und nachweisen können.

Website: <https://www.can-do.de/>

## Fortean

Das Team des Start-up Fortean aus Olten in der Schweiz ist einer der aktivsten Protagonisten im Bereich des Informationsaustausches in englischer Sprache im deutschsprachigen Raum zum Thema Artificial Intelligence im Projektmanagement. Daher

hat die CoP Digitalisierung auch diesem Unternehmen und ihrer Lösung einmal auf den Zahn gefühlt. Das Team von Fortean arbeitet derzeit recht eifrig an der finalen Veröffentlichung ihrer Lösung, die für den Herbst 2021 vorgesehen ist. Eine detailliertere, technische Analyse war daher noch nicht möglich, aber es sei schon einmal so viel verraten, dass der Schwerpunkt der AI-Anwendung im Bereich der Planung und dem Risikomanagement (u.a. mit der Monte-Carlo Analyse) liegen wird. Vom Konzept her verspricht es auf jeden Fall ein interessanter Wurf zu werden, der so bald veröffentlicht, einer näheren Betrachtung in der Praxis durch die CoP Digitalisierung standhalten muss.

Website: <https://fortean.ai/>

## Lili

Lili ist ein weiteres innovatives Start-up mit Hauptsitz in Paris, das mit Hilfe von intelligenten Analyseverfahren der vorliegenden Datenbasis einen Mehrwert für deren Anwender gewährleisten soll. Der Name des Unternehmens leitet sich dabei vom Namen der Gründerin Milie Tang ab, die nach ihrem Informatikstudium in Berlin es sich zur Aufgabe gemacht hat, anhand von vorhandenen Projektdokumentationen zukünftige Schwierigkeiten innerhalb des Projektes bereits im Vorfeld so weit wie möglich, mit Hilfe von AI basierend auf der Funktion des Natural Language Processing (NLP), zu erkennen und entsprechend den zuständigen Projektleiter über die Erkenntnisse zu informieren. NLP bietet hierbei den Vorteil, dass es nicht nur große Datenmengen von Text, Bildern und Sprache automatisiert in kurzer Zeit lesen und anhand von erstellten Hashwerten analysieren, und anhand des Gelernten vor möglichen Gefahren in der Zukunft warnen kann. Die Lösung von Lili bietet noch keine Vorhersagefunktion in Kombination mit den einzelnen Teilaufgaben im Bereich der Planung. Dennoch konnte Lili bereits bei namhaften Kunden Erfolge z.B. im Bereich des Claim-Managements in großen Bauprojekten durch die rechtzeitige Warnung vor

zukünftigen Projektfällen mit einem Vorlauf von bis zu 6 Monaten, bevor das Problem tatsächlich auftrat, feiern.

Website: <https://lili.ai/>

In Zukunft werden nicht nur mehr und mehr Anbieter ihre AI-Lösungen auf den Markt bringen. Es wird auch mehr Lösungen geben, die die einzelnen Funktionsmöglichkeiten von AI in einer Anwendung vereinen. Bis es allerdings so weit ist, dass vollumfängliche Lösungen entwickelt werden, und diese sich am Markt etabliert haben, werden noch geschätzt zwei bis drei Jahre vergehen. Der Markt für AI-Lösungen im Bereich Projektmanagement hat gerade erst Fahrt aufgenommen, und hat mit vielen innovativen Unternehmen aus dem europäischen Raum ein enormes Potential in naher Zukunft Softwarelösungen zu entwickeln, die uns als Projektverantwortliche die Arbeit mit Projekten erleichtern wird.

Ein Anliegen der CoP Digitalisierung des PMI Germany Chapter e.V. ist es dabei, diese Entwicklung mit Interesse und detailliertem Blick auf Technik, Prozesse und Anwendungsmöglichkeiten zu verfolgen. Wenn auch du dich mit in die Analyse und die Recherche sowie deren Aufbereitung der Erkenntnisse für das Chapter und darüber hinaus mit einbringen möchtest, so komme bitte einfach auf uns zu.

CoP Digitalisierung: <https://pmi-gc.de/cop/digitalisierung>

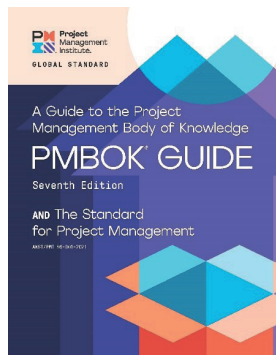
## Autor:

**Marco Steidel** (Co-Head CoP Digitalisierung)  
[marco.steidel@pmi-gc.de](mailto:marco.steidel@pmi-gc.de)

## PMBOK® 7 Series des PMI Germany Chapter startet

Am 01. August kam der neue PMBOK® 7 in den offenen Verkauf, Mitglieder konnten ihn als persönliche Kopie schon seit Anfang Juli als PDF downloaden. Daher veranstaltet das PMI Germany Chapter begleitend zur Neuerscheinung eine Serie zur Neuauflage PMBOK®.

Die Vorträge finden in deutscher Sprache statt.



Unsere Serie zum PMBOK® 7 soll unseren Mitgliedern und anderen Interessierten den neuen PMBOK® Guide näherbringen und Ihre offenen Fragen dazu beantworten. Zunächst starten drei Granden des Projektmanagements in Deutschland die Serie, indem sie zu einzelnen Terminen

verschiedene Aspekte zum PMBOK® 7 näher betrachten und mit Ihnen diskutieren.

Die Auftaktveranstaltung der Serie findet am 09.09.2021 von 19 bis 20 Uhr statt (Anmelden: <https://pmi-gc.de/eventkalender/660>):

Oliver F. Lehmann, beantwortet u. a. folgende Fragen: PMBOK® 7 und PMP Prüfungen – welchen Einfluss hat der PMBOK® 7 auf die Zertifizierungsprüfungen des PMI? Bleibt der PMP PMP? Welche neuen Inhalte werden abverlangt werden? Müssen wir jetzt alle noch mal neu lernen?

Weitere geplante Termine der Serie sind:

**Herbert Gonder**, 16.09.2021, 18:00 bis 19:00 Uhr: PMBOK® 7 und seine Auswirkungen auf agile Inhalte wie den Agile Practice Guide sowie DA – Quo Vadis Agil beim PMI?

Anmelden: <https://pmi-gc.de/eventkalender/661>

**Thomas Wuttke**: 30.09.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: PMBOK® 7 und sein Impact auf Methoden und Trainings in Unternehmen – was müssen Unternehmen jetzt tun?

Anmelden: <https://pmi-gc.de/eventkalender/662>

Zu den bisherigen Referenten:



### Oliver F. Lehmann

MSc, PMP, ACE, ist Trainer für Projektmanagement und Project Business Management, vor allem im Einsatz für Unternehmenskunden.

Er ist Mitglied im PMI seit 1998 und war der Präsi-

dent des PMI Southern Germany Chapter von 2013 bis 2018.

Heute leitet er ehrenamtlich die von ihm mitbegründete Project Business Foundation. Er lebt in München.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/oliverlehmann/>



### Herbert Georg Gonder

MSc, PMP, PMI-ACP, IPMA Level B, ist ein autorisierter PMP-Instruktor und Trainer für Projektmanagement & Project Business Management mit umfangreicher Projektmanagement-Erfahrung in Europa und Asien.

Er bietet Seminare für Online-, Präsenz- und Hybrid-Seminare an. Er ist Dozent, Assessor, Auditor, Sprecher, Autor, ehemaliger Präsident des PMI Munich Chapter und heute Vorstandsmitglied des PMI Vietnam Chapter.

Herberts Fokus liegt auf Zertifizierung und Projektgeschäft. Er lebt in Limbach-Oberfrohna, Sachsen, Deutschland und in Ho-Chi-Minh-City, Vietnam. Herbert ist seit fast 20 Jahren bei PMI und hat zu verschiedenen Ausgaben des PMBOK Guide beigetragen.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/herbertgonder/>



### Thomas Wuttke

Dipl.Inform., Ehemaliger AG-Vorstand und PMBOK Guide-Versteher, PMP seit 1996, PMI-RMP, PMI-ACP, SCM, Gründer & President des PMI Chapters München, Herausgeber des PMBOK 1996 in deutscher

Sprache in eigenem Verlag, Exklusivübersetzer des PMI des PMBOK Guide 2000, Director bei PMI Philadelphia im Certification Board of Directors, Teil des Projektteams des PMI Code of Conduct, European Chapter Mentor und Programmmanager des Chapter Unification Programs Germany sowie Gründungs- und Vorstandsmitglied des PMI Germany Chapters. In der Projektmanagementberatung mit eigener Akademie seit 2000.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/twuttke/>



## Ask Us Anything

### - A World of Volunteer Opportunities with PMI!

Ask Us Anything - A World of Volunteer Opportunities with PMI!

Sep 22, 2021 12:00:00 PM EDT (UTC-4)

Presenters: [Jamie Gray](#), [Maria Hazell](#)

In this installment of the Discover PMI – Ask Us Anything Series, we will provide an overview of A World of Volunteer Opportunities with PMI! Volunteering is at the heart of the Project Management Institute (PMI). PMI was founded by volunteers in 1969 and individuals have come together ever since to donate their time and talents to the profession. Volunteerism is so important that Volunteer Service Excellence is one of six core values guiding the Institute and states that “volunteers and effective partnerships with staff are the best way to accomplish the Institute’s goals and objectives”. In this session, Jamie Gray and Maria Hazell, Volunteer Engagement Specialists at PMI,

will talk about the fulfilling and impactful volunteer opportunities with PMI. From serving on the PMI Board of Directors to writing certification exam items, running a local PMI chapter to creating and reviewing content like the PMBOK Guide, PMI volunteers are the backbone of the Institute around the globe. If you are interested in learning how you can get involved, this webinar will be a must-attend event for you.

All Webinars – for members – are here: [ProjectManagement.com - Live Webinars](https://www.projectmanagement.com/live-webinars)

Anzeige



**plusDV**  
Unternehmensberatung GmbH

Summer Sale?



nicht bei uns!  
aber dafür immer voller Service + Garantie

Seit 20 Jahren Spezialist für Projektmanagement nach PMI!

**Seminare | Webinare | Consulting | Zertifizierung**

**PMP® Webinar mit Live Trainer: 25.10.-29.10.**

ALL-IN Leistungen:

- offizielles PMI-Lehrbuch + digitale Lernplattform
- zusätzliches externes Prüfungsfragen-Tool
- Top Trainer – von PMI geprüft und autorisiert
- PMI-Mitgliedschaft für ein Jahr
- Rabatt auf die Prüfung 150 \$
- Erfolgs-Garantie (wir zahlen die 2. Prüfung)

**ALL-IN Preis: 1.790 Euro**

[www.plusdv.de](http://www.plusdv.de)

## VOLUNTEERS FÜR PM-SUMMIT 2022 GESUCHT

**Wir suchen Volunteers für die Planung und Durchführung des PMI Germany Kongresses 2022 (PM-Summit 2022) im 4. Quartal 2022 in München.**

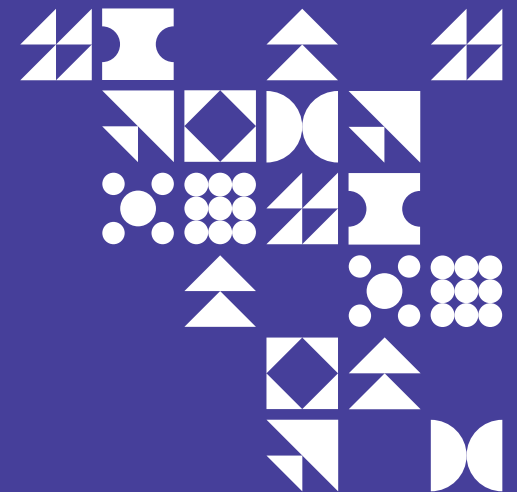
Neulich hatten wir mal wieder ein Business-Meeting bei dem alle Anwesenden im Raum saßen. Nach ca. 1,5 Jahren Homeoffice, mit wenigen Ausnahmen, war das wie in einer anderen Welt. Aber es war gut! Alle Teilnehmer waren sich einig, dass der persönliche Kontakt nicht ersetzbar ist.

Weshalb erzähle ich das. In den letzten Monaten gab es immer wieder Diskussionen darüber, wie es wohl nach Corona weitergehen wird. Physisch, virtuell, hybrid. Meine kleine Gegebenheit hat mir gezeigt, dass wir den physischen Austausch benötigen. In diesem Sinne wollen wir, das PMI Germany Chapter, im 4. Quartal 2022 in München einen zweitägigen Kongress, den PM-Summit 2022 veranstalten. Wie bei PMI üblich, erfolgt die Organisation, Planung und Durchführung als Projekt von Volunteers. Dafür benötigen wir Eure/Ihre Unterstützung.

Wir haben eine Vielzahl von Stellen ausgeschrieben. Wer also Interesse daran hat, sich in einem Team von Volunteers auszuprobieren, zu gestalten, mit anderen zusammen zu arbeiten und bei einem tollen Projekt dabei sein möchte, den bitten wir sich bei uns zu melden.

- **Projektleitung PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **PMO PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **Marketing Management PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **Programmkoordination PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **Location Management PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **Marketing Management PM-Summit 2022 - Redakteur** (w/m/d): [LINK](#)
- **Marketing PM-Summit 2022 - Technik:** [LINK](#)
- **Sponsoring PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)
- **Teilnehmer-Management PM-Summit 2022** (w/m/d): [LINK](#)

Rückfragen gerne auch an Wolfgang Friesike, VP Operations, PMI Germany Chapter ([wolfgang.friesike@pmi-gc.de](mailto:wolfgang.friesike@pmi-gc.de)) oder Manfred Richter ([manfred.richter@pmi-gc.de](mailto:manfred.richter@pmi-gc.de)).



## Freiwilligenarbeit im PMI Germany Chapter

Vorteile für Volunteers im PMI Germany Chapter, Mehrwert durch Freiwilligenarbeit.



Einige Vorteile neben der PDU-Gewinnung für die Re-Zertifizierung sind:

Sie vergrößern Ihr Netzwerk, Sie bauen Reputation auf und aus, vielleicht sogar im internationalen Rahmen. Sie lernen die Kollegen des europäischen „Headquarters“ in Brüssel kennen, eventuell auch die Kollegen im Headquarter in den USA.

Wir suchen aktuell viele Freiwillige für den nächsten PM-Summit – hier können Sie ein ganzes, großes Event mit aufbauen und betreuen, und natürlich auch kostenfrei teilnehmen.

[Jutta Zilian](#) ist unser Head of Volunteering und unterstützt Sie gerne bei der Suche einer passenden Volunteer-Position.

Sie ist erreichbar über die Emailadresse: [volunteering@pmi-gc.de](mailto:volunteering@pmi-gc.de)

Zahlreiche und vielseitige Volunteer Positionen sind über unsere Webseite zu finden.

<https://pmi-gc.de/mitmachen2/finden-sie-volunteer-opportunities>

oder über die zentrale VRMS Seite von PMI <https://vrms.pmi.org/OpportunitySearch/OpportunitySearch>

Hier können Sie z.B. nach dem Germany Chapter selektieren und Sie bekommen alle offenen Positionen angezeigt.

## Medienpartnerschaft und Podcasts



PROJEKTMANAGEMENT  
PODCAST.COM

Das PMI Germany Chapter hat eine Podcast-Medienpartnerschaft abgeschlossen.

Die Veröffentlichung der Podcasts erfolgt auf der Plattform der Projektmanagement Podcast Plattform [www.projektmanagementpodcast.com](http://www.projektmanagementpodcast.com)

Hören Sie den Podcast über die Ziele des PMI Germany bzw. PMI DACH.

Thomas Wuttke im Gespräch mit Bodo Giegel, PMI EMEA Business Head DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz)

<https://projektmanagementpodcast.com/pmi-dach>

Hören Sie den Podcast über Projekte im Biotech-Umfeld!

Die Aufmerksamkeit ist sicher, wenn eine Projektleiterin und PMP von BioNTech die Community of Practice (CoP) Pharma des PMI Germany Chapter vorstellt und die Aufgaben erläutert.

<https://projektmanagementpodcast.com/coppharma>

Hören Sie den Podcast über die Community of Practice PMO – Project Management Office!

In einer sehr humorvollen halben Stunde erläutert Annett Schlotte die Grundzüge der Community of Practice PMO und den Scope dieser Fachgruppe des PMI Germany Chapter.

<https://projektmanagementpodcast.com/coppmo>

Weitere PODCAST im Bereich PMI und PMI Germany Chapter finden Sie hier <https://projektmanagementpodcast.com/category/pmi/>

# Can Do: die Lösung für Großprojekte in Jira®

Es ist ein reales Szenario in Unternehmen: Ein großes Einführungs- bzw. Entwicklungsprojekt wurde komplett in Jira® geplant. Das Ergebnis sind mehrere hundert Epics, die schrittweise im Backlog mit Storys gefüllt werden. Das Management steht grundsätzlich hinter dem agilen Ansatz, fragt aber nach der Kapazitäts- und Ressourcenplanung, nach Earned-Value-Analysen, Kostenverläufen und Prognosen, da es diese Informationen benötigt. Und ein Risikomanagement, das in einem solchen Szenario zumeist händisch via Tabellenkalkulation erfolgt, wird vom Management sowieso (zurecht!) komplett abgelehnt, da es u.a. auch nicht revisions-sicher ist. Vielmehr wird die Frage gestellt: Lässt sich die Risikoeinschätzung nicht mit einer Software methodisch-technisch abbilden? Oder, noch besser: Lässt sich diese Bewertung nicht auch durch eine KI zuverlässig und neutral umsetzen? Auswertungen per Klick und in Echtzeit abrufen statt Tabellen durchforsten – das wünschen sich Lenkungsausschuss und Management. Kurz: Unternehmensleitung und Projektmanagement benötigen eigentlich den hybriden Ansatz und weniger die rein agile Herangehensweise mit Jira®.

## Lassen sich die Management-Wünsche erfüllen? Klar!

An diesem Punkt kommt Can Do ins Spiel: Die Projekt- und Ressourcenmanagement-Software bringt die agile, Scrum-geprägte Welt der Projektteams mit dem klassischen Projektmanagement in Einklang. Und so schafft Can Do hybrides Projektmanagement, das die Vorzüge agiler Methoden und klassischer Projektmanagement-Werkzeuge vereint.

## Jira® und Can Do – Dream Team für das Projektmanagement

Das wichtigste Tool für den Start ins hybride Projektmanagement ist der Jira® Migrator von Can Do: Dank ihm wird einmalig und automatisch Ihre agile Welt in Can Do aufgebaut und Daten werden dann in Echtzeit von Jira® nach Can Do synchronisiert, d.h. Sie müssen in Zukunft ein Projekt nicht etwa doppelt planen und in separate Apps eingeben. Vielmehr genügt es, alle Parameter des Projekts wie gewohnt mit den agilen Teams zu erarbeiten und in Jira® einzupflegen. Der Informationsfluss läuft dann von den agilen Teams zum Projektmanagement.

Nach dieser Ersteinrichtung ist die Schnittstelle von Jira® nach Can Do etabliert, und alles Weitere erfolgt automatisch. Das Großprojekt liegt nun vollständig nach kürzester Zeit in Can Do vor, beide Systeme werden ab jetzt in Echtzeit synchronisiert. Das komplette Team vom Entwickler bis zum Management profitiert von den Besonderheiten des hybriden Projektmanagements von Jira® und Can Do, wie zum Beispiel:

- Umfassende hybride Planung (mit Elementen wie Meilensteinen)
- Verschiedene Dashboards mit Auswertungen und Analysen für den Lenkungsausschuss
- Budget- und Finanzplanung mit z.B. Schnittstellen zu SAP-Modulen
- Einsatz der Can Do-KI, die automatisch die Notwendigkeit eines Eingreifens durch das Management berechnet
- KI-gestütztes Ressourcenmanagement inklusive Urlaubsberücksichtigung
- Automatisierte Warnung vor Überlastung und Projektrisiken

Das agile Team arbeitet dabei ausschließlich in Jira® und die Projektleiter und das Management bekommen Ihre Informationen aus Can Do. Schnittstellen zu SAP, Salesforce und vielen anderen Systemen sind Standard bei Can Do.

## Fazit

Hybrides Projektmanagement, wie es durch Can Do abgebildet wird, ist nicht etwa eine zusätzliche, neue Spielart des Projektmanagements, sondern gewissermaßen der Idealzustand der Projektplanung und des Projektmanagements, in dem agile und klassische Methoden wirkungsvoll vereint werden.

## Über Can Do

Can Do ist die Projektmanagement-Software der Münchner Can Do GmbH, die sich ganz dem hybriden Projektmanagement verschrieben hat. Das bedeutet: Die Projekt-Teams arbeiten mit agilen Methoden und Jira® als etabliertem Werkzeug, während das Projektmanagement die Vorteile eines klar strukturierten Netzplans nutzt. Besonderheiten wie die Echtzeit-Anbindung von Jira® sowie der Einsatz von KI für das Ressourcenmanagement und die Risikoanalyse machen aus Can Do ein einzigartiges Tool für das Projektmanagement.

Mehr unter [www.can-do.de](http://www.can-do.de)

## StandardsPlus

### PMI Standards at Your Fingertips

Kürzlich wurde die Plattform PMIstandards+™ live gestellt, die neue digitale Lösung von PMI für den sofortigen Zugriff auf die PMI-Standards, Leitfäden, How-to-Inhalte und mehr – alles zugeschnitten auf Branchen, Vorgehensweisen und Ziele.

Mehr als ein Jahr hat es gedauert bis von den ersten Schritten ausgehend, dieses Produkt entstanden ist, aber dafür lohnt es sich umso mehr, es nun zu nutzen.

Denn aktuell besteht diese Plattform aus den vier abgebildeten Standards (in der Plattform als Formate bezeichnet)

Agile Practice Guide, PMBOK® Guide 6th Edition, Practice Standard for WBS und Guide to Business Analysis und

- 121 Artikeln
- 69 Fallstudien
- 34 Vorlagen
- 13 interaktiven Grafiken
- 9 Videos

zu eben diesen Standards.

Und Inhalte werden wöchentlich ergänzt. Wer mehr über dieses großartige Angebot wissen möchte:

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/standards-plus>. PMBOK® Guide 7th Edition wird demnächst aufgenommen.

Ach ja, die Plattform gibt es gratis nur exklusiv für Mitglieder des PMI. Als Chaptermitglied sind Sie dies automatisch – Sie können es aber auch gegen für 8 US-Dollar pro Monat beziehen.

Für PMI Mitglieder geht es nach dem Login direkt auf die Inhalte. Geben Sie im Suchfeld ein Schlagwort ein z.B. RISK und Sie erhalten eine ausführliche Beschreibung <https://standardsplus.pmi.org/>; siehe Bild als Beispiel.

Recently, the PMIstandards+™ platform went live, PMI's new digital solution for instant access to PMI standards, guides, how-to content and more – all tailored to industries, approaches and goals.

It had taken more than a year to build this product from the first steps, but it was worth it.


Because currently this platform consists of the four mapped standards (referred to as formats in the platform) Agile Practice Guide, PMBOK® Guide 6th Edition, Practice Standard for WBS and Guide to Business Analysis and

- 121 articles
  - 69 case studies
  - 34 templates
  - 13 interactive graphics
  - 9 videos
- on these standards.


And there is still content being added weekly. If you want to know more about this great offer: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/standards-plus>. PMBOK® Guide 7th Edition is soon to be included.

Oh yes, the platform is available for free exclusively for PMI members only. As a chapter member, you are this automatically – but as non PMI Member you can also get it for \$8 per month.

PMI members can access the content directly after logging in. Enter a keyword in the search field, e.g. RISK, and you will receive a detailed description <https://standardsplus.pmi.org/>; see picture as an example.

 Standards
[View Source](#) ▼

### Qualitative Risk Analysis in Three Steps



Qualitative risk analysis helps to determine the risks that pose the greatest threat to your project and require further action.

MORE

# Projektmanagement in der Linie

Beim Stuttgarter Stammtisch wurde die Frage erörtert, worauf gilt es bei Projekten in Linienorganisation zu achten? Gemäß PMBOK ist der Einfluss von Organisationsstrukturen auf Projekte tabellarisch dargestellt. Unsere Experten\*Innen trugen hilfreich Tipps zusammen, um in der Linie oder einer schwachen Matrix als Projektleiter\*In (PL) trotzdem erfolgreich zu sein.

## Analyse

Entsprechend der Meinung unserer Experten\*Innen ist es zu Beginn des Projektes hilfreich mittels der Stakeholder Analyse sowohl treibende als auch blockierende Kräfte zu identifizieren und entsprechend deren Interesse, Macht oder Einfluss das Engagement zu managen.

Bereits zu diesem Zeitpunkt, so der Hinweis, sollte Risikomanagement betrieben werden. Als erstes identifiziertes Risiko könnte die mangelnde Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten eingetragen werden. Hierzu wurde von mehreren Expert\*Innen berichtet, dass gebuchte Ressourcen „weggelaufen sind“, d.h. kurzfristig nicht verfügbar waren.

## Planung

Direkt im Anschluss, so die Empfehlung, sollte sich die\*der Projektleiter\*in Verbündete suchen, die möglichst in der Lage sind, Prioritäts-Entscheidungen zu treffen. Ideal ist es, wenn der Auftraggeber eine entsprechende Position in der Organisation begleitet. Somit könnte mit Hilfe des Sponsors ein entsprechender Steuerungskreis (Lenkungs-ausschuss oder Review-Board) einberufen werden, um zeitnah notwendige Entscheidungen herbeizuführen.

Gemäß der Einschätzung der Experten\*Innen gilt es besonderen Wert auf die Kommunikation zu legen: In der Linie ist es noch wichtiger, dass möglichst alle Beteiligten auf dem aktuellen Informationsstand sind und bleiben, d.h. regelmäßig synchronisiert werden.

## Durchführung

Für die Durchführung haben unsere Expert\*Innen zum einen die Disziplin bzgl. Dokumentation hervorgehoben. Wichtig für den Steuerungskreis ist ein aktueller Zwischenstand mit einfacher Sichtbarkeit eines gelben oder roten Status. Zusätzlich werden Lösungsoptionen inkl. Empfehlung angeboten, damit die Entscheidungen auch getroffen werden können. Eine Teilnehmerin nannte bzgl. der Disziplin der Protokollführung zwei Vorteile, dann muss man es nicht mehr im Kopf haben und bei Nachfrage spart es viel Zeit (anstatt in vielen Mails suchen zu müssen). Zum anderen, um das Beispiel der Ressourcen nochmals aufzugreifen, ist es lt. den Expert\*Innen hilfreich, diese auch aktiv einzufordern. Bzw. verallgemeinert, sollte die\*der PL die Erledigung der Aufgaben, Arbeitspakete, etc. höflich aber bestimmt einfordern. Wenn Termine verstrichen sind, direkt eine Nachfrist setzen inkl. die Konsequenzen (z.B. gelber Status gleich Aufmerksamkeit im Steuerungskreis) nennen. Und wenn die zweite Frist verstrichen ist, unverzüglich die entsprechende Information weitergeben. Ein Teilnehmer fasste dies prägnant mit „direkt zum nächsten Vorgesetzten“ zusammen.

In Summe sind es pro Projektphase zwei exemplarische Anregungen. Einig waren sich alle, dass diese je nach individueller Konstellation ggf. adaptiert werden müssen.

## Kommende Stammtische:

Freitag 17.09.2021.

Zur Anmeldung:

<https://www.pmi-gc.de/eventkalender/570>

Wir freuen uns auf deine / Ihre Teilnahme.

Autor:

**Olaf Schweizer**, DAL, PMP®  
([olaf.schweizer@pmi-gc.de](mailto:olaf.schweizer@pmi-gc.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-gc.de](mailto:volunteering@pmi-gc.de) melden.

# Digitalisierung in den Behörden

## Am Beispiel der Umsetzung des Online Zugangsgesetzes (OZG)

Die Umsetzung des Online Zugangsgesetzes (OZG) ist, wie die Bezeichnung schon vermuten lässt, ein verpflichtender Akt, der Bund und Länder auffordert, bis zum 31.12.2022 Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten. Die Portale wiederum werden zu einem Verbund zusammengeführt. Das OZG selbst ordnet sich in die europäischen Vorhaben zum Single Digital Gateway ein.

Mit dem Gesetz sind die Verwaltungen ein weiteres Mal neben den schon bestehenden E-Government-Gesetzen (EGovG) aufgefordert, Leistungen digital anzubieten. Dass das „digital“ eine dynamische Interpretationstiefe zulässt, ist hinlänglich bekannt. Denn eine messbare Stringenz würde einerseits bedeuten, tatsächlich jede Umsetzung zu messen und andererseits zu entscheiden, was bei einer Nichterfüllung als Konsequenz zu unternehmen wäre. Vor Beidem schreckt die Verwaltung gegenüber sich selbst gern zurück.

Das bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass OZG-Projekt grundsätzlich laissez-faire angegangen werden sollten. Vielmehr ist gerade aufgrund des Zeitdrucks in den kommenden 18 Monaten mit einer enormen Anfragewelle aus allen Verwaltungsrichtungen zu rechnen. Schon heute zeichnen sich allein durch den in Rahmenverträgen der Verwaltungen kalkulierten Ressourcenbedarfen ab, dass der Aufwand durch externe Beratung und Projektsteuerung kaum abzusichern ist.

Für PMI-Projektmanager\*innen eröffnet sich ein Projektraum, der mit sehr strategischen Schrauben beginnen kann. Stellen wir für die weiteren Betrachtungen die Bundes- und die Landeseinrichtungen, die zudem abzählbar sind, bei Seite, verbleiben im kommunalen Umfeld mehr als 11.000

Kunden, die mehr oder weniger handeln müssen. Um in der Beratung und der folgenden Projektsteuerung einen großen Mehrwert zu generieren, sollte hinterfragt werden, welche Strategien Kommunen verfolgen. Schnell wird sichtbar, dass per Gesetz ganz andere Aufgabenbereiche zwingend auszuführender Natur sind, nicht aber die IT. Erst der tiefere Blick auf die existenziellen Verwaltungsprozesse zeigt zweierlei: die Prozesse werden zu guten Stücken tatsächlich noch mit der Papierakte geführt, was (gerade auch während Corona) zu hoher Verweildauer und beobachtbarer Prozessintransparenz führte. Wird ein weiterer, tiefer gehender Blick mit perspektivischem Anstrich unternommen, ist der demografische Wandel sichtbar. Der heißt ganz nüchtern, dass in den nächsten fünf (5) Jahren ca. 25-30 % der Belegschaft in den Ruhestand eintritt. Diese Belegschaft zu ersetzen, gelingt einerseits kaum, da eben besagter demografischer Wandel dafür sorgt, dass der „Markt leer gefegt“ ist. Und wenn neues Personal gewonnen werden will, man als Verwaltung nicht mehr mit der Papierakte überzeugen kann. Folglich stellt sich hier ein brauchbares Motiv heraus, warum von der Spitze, den Landräten, Oberbürgermeistern und Bürgermeistern her, eine Digitalisierung a' la OZG zwingend notwendig ist.

Ob nun untersetzt mit dem COBIT-Framework oder mit purem Menschenverstand, der Dialog beginnt auf dieser Ebene und MUSS dann schnell in operationalisierbare Handlungen überführt werden. Genauer - dieser Schritt verlangt von der Projektleitung ein moderierendes Talent, denn die Erfahrungen zeigen, dass viele Entscheider vor dem OZG sitzen, wie das besagte „Kaninchen vor der Schlange“: gelähmt. Die in sich wohnende Komplexität des Themas OZG, die sich unter anderem aus der Vielzahl der zu digitalisierenden Leistungen

ableitet, braucht den strategisch und kühl denkenden Kopf. Gesucht sind multiplizierbare Ansätze, die Einschätzung, wer übernimmt in diesem verwobenen Vorhaben welche Aufgaben, und letztendlich die Antwort auf die Frage, wozu ist die Verwaltung in der Umsetzung verpflichtet.

Die Analyse betreibend wird erkennbar, dass die Kommune einer der Stakeholder ist, der neben den zentralen (Zweck)Verbänden, den koordinierenden Stellen und vor allem den Softwareherstellern in das Puzzle eingefügt werden muss. Ohne großes Zutun der Kommune kann mindestens davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Landesportale entstehen und auf diesen die Verwaltungsleistungen angeboten werden. Um die vom Bürger oder der Wirtschaft beantragte Leistung elektronisch sicher entgegennehmen und intern durchgehend elektronisch zu bearbeiten, führt kein Weg an der eAkte, einem Dokumenten Management System und den Prozessen der Verwaltung vorbei. Liegen hier die Grundsteine vor, kann angemessen in eine Umsetzung eingestiegen werden. Muss hingegen erst einmal ein DMS- bzw. eAkte-System beschafft werden, wird nicht nur die länger dauernde Beschaffung den Ausschlag für eine Verzögerung geben, sondern die fast komplett ausgebuchten DMS-Hersteller. Denn mit dem Verkauf der Lizenzen ist es nicht getan - die Ressourcen für die Umsetzung sind der bekannte Flaschenhals. Gelingt die Einführung des DMS bis Mitte 2022 nicht, wird es zumindest auf der Seite der Querschnittsthemen eng mit der Umsetzung des OZG.

Was bleibt, ist die Hoffnung auf die Softwarehersteller, die ihre Fachverfahren ebenfalls auf das OZG ausrichten müssen. Hier sind Entwicklungen erkennbar, die der Kommune erlauben, antragsbezogen das referenzierte Verfahren anzusprechen

und den vom Portal kommenden Antragsingang verfahrensintern zu konsumieren und zu verarbeiten. Für die Projektleitung in einem OZG-Projekt bedeutet das, sich einen Überblick über alle genutzten Fachanwendungen zu verschaffen und parallel die jeweiligen Umsetzungsstände der Hersteller im Blick zu behalten. Da das Interesse an „OZG-ready“-Anwendungen keines ist, welches eine einzelne Kommune betrifft, ist hier mit schnellen Fortschritten seitens der Hersteller zu rechnen.

Was aber, wenn es die Kommune mit den Anbindungen an die Portale doch nicht schafft? Durch Umsetzung einer recht einfachen Ausgestaltung wird die ein oder andere öffentliche Einrichtung dann tolerieren, dass der Bürger oder die Wirtschaft ihr Anliegen auf einem der bundesweit zugänglichen Portale unter Nutzung eines Formularservers einträgt und letztendlich das dann an die Verwaltung eingehende PDF-Formular ausdruckt und als Papierakte prozessiert. Auch dann ist dem OZG genüge getan.

Nur ob das der Anspruch von gut ausgebildeten und qualifizierten PMI-Projektmanager\*innen ist, mag eines jeden eigene Einschätzung bleiben.

**Alexander Gutendorf**  
Berater / PMP

[SONOXO.AI GmbH & Co. KG](http://SONOXO.AI GmbH & Co. KG)

# Transformation: Was sind die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen?

Als Reaktion auf die gravierenden Veränderungen der Weltwirtschaft, dem Aufschwung der Digitalisierung oder den Erwartungen der Generation Z sehen viele Unternehmen die Chance, eine Transformation durchzuführen. Doch was steckt dahinter? Und unter welchen Voraussetzungen gelingt eine Transformation?

## Eigenschaften einer Transformation

Zunächst sollte hinter einer Transformation eine klare, für alle sichtbare und verständliche Motivation stecken. Im Gegensatz zu einer organischen Veränderung im Unternehmen ist eine Transformation eine bewusste und vor allem signifikante Veränderung, die Einfluss darauf nimmt, wie und womit sich ein Unternehmen wirtschaftlich am Markt präsentiert – es erfolgt demnach eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens.

Die Grenzen zu Change-Projekten können durchaus fließend sein, doch Transformationen haben in der Regel eine größere Tragweite.

Eine Transformation muss nicht zwangsläufig die gesamte Organisation gleichzeitig betreffen, sondern gerade bei großen Unternehmen kann sie auch in einer Sub-Einheit passieren. Betrachten wir dazu beispielsweise den Automotive-Bereich: Die Anforderungen an Elektronik und Software haben sich so stark verändert, dass das gewohnte Herangehen an die Produktentwicklung zunehmend an seine Grenzen stößt. In so einem Moment liegt es in den Händen des Managements zu erkennen, dass das gewünschte Ziel oder Produkt mit den gegebenen Arbeitsweisen nicht mehr erreicht werden kann.

Dazu gehört auch, die eigenen Strukturen zu hinterfragen und zu ergründen, ob alle im Unternehmen nach derselben Vision und auf dasselbe Ziel hinarbeiten. Transformation kann bedeuten, Kompetenz-

bereiche mit eigenen Zielen und Insoptimierungen aufzubrechen und auf größere, ganzheitlichere Ziele auszurichten, um Kollisionen zu vermeiden. Die Klarheit über die Unternehmens- und Projektziele muss einheitlich vom Leadership-Team ausgehen, damit die Organisation sich in eine kollektive Richtung bewegen kann.

Eine Transformation umfasst neben der technischen und strategischen vor allem auch die kulturelle Ebene eines Unternehmens. Für jeglichen Veränderungsprozess ist die Unternehmenskultur deshalb längst zum entscheidenden Erfolgsfaktor geworden.

## Die Bedeutung von Change Management im Rahmen einer Transformation

Change Management ist essentiell, sowohl in einer Transformation als auch bei einem kleiner angelegten Wandel. Da es jeden einzelnen Mitarbeiter fokussiert, sollte es integraler Bestandteil von Veränderungsprojekten und Transformationen sein. Denn für beides gilt: Der Erfolg hängt vom Individuum ab.

Bei Transformationsprozessen ist das Change Management in Hinblick auf die menschlichen Faktoren oft die anspruchsvollste und kritischste Komponente. Denken Sie an eine Fusion oder Übernahme: Die technische Seite der Veränderung ist sicherlich komplex. Sie müssen Geschäftssysteme integrieren, Entscheidungen über die Struktur der neuen Organisation treffen und vieles mehr. Aber die Mitarbeiter an Bord zu holen und an der Fusion oder Übernahme zu beteiligen, macht den maßgeblichen Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus. Der Grund dafür liegt darin, dass die einzelnen Mitarbeiter ihre gewohnten Aufgaben künftig anders erledigen müssen. Das Ausmaß, in dem sie ihre Verhaltensweisen ändern und neue Prozesse anneh-

men, hat einen erheblichen Einfluss auf das Projekt.

Das Prosci® ADKAR® Modell ist ein zielorientiertes Change Management-Modell, das individuelle und organisatorische Veränderungen steuert. ADKAR® wurde vom Prosci®-Gründer Jeff Hiatt geschaffen und ist ein Akronym, das die fünf greifbaren und konkreten Ergebnisse darstellt, die Menschen für eine dauerhafte Veränderung erreichen müssen:

- A** – **AWARENESS** of the need for change (Bewusstsein)
- D** – **DESIRE** to support the change (Wunsch)
- K** – **KNOWLEDGE** of how to change (Wissen)
- A** – **ABILITY** to demonstrate skills and behaviors (Fähigkeit)
- R** – **REINFORCEMENT** to make the change stick (Verankerung)

Tatsächlich ist die chronologische Reihenfolge zu beachten: Erst wenn ein fundiertes Bewusstsein (Awareness) für die Auswirkungen der Transformation geschaffen wurde, kann sich die intrinsische Motivation oder der Wunsch entwickeln, neue Vorgehensweisen einzuhalten und die Transformation sogar zu unterstützen.

## Die aktive Rolle und Vorbildfunktion des Top Managements

Unsere Erfahrung bei der Unterstützung von Transformationen und Change-Projekten zeigt immer wieder, dass vor allem die Punkte Awareness und Desire unterschätzt werden. Dabei ist es für den Erfolg unerlässlich, dass die Führungskräfte klar kommunizieren, warum die Änderung gemacht wird und die Folgen aufzeigen, wenn sich das Unternehmen nicht transformiert.

Bestenfalls gehen Führungskräfte als Vorbild voran, informieren aktiv alle Mitarbeiter beispielsweise über Townhall Meetings und begeistern so ihr Unternehmen für die geplante Transformation. Wer die Hintergründe der Transformation versteht und sich gut informiert fühlt, baut weniger Widerstände auf und wird vielmehr zum Befürworter der Veränderung.

## So gelingt eine erfolgreiche Transformation

Die Basis für eine erfolgreiche Transformation liegt in einem einheitlichen Zielbild und einer offenen Unternehmenskultur. Führungskräfte sollten den Schwerpunkt darauf legen, bei den Mitarbeitern Awareness und Desire gemäß dem ADKAR®-Modell aufzubauen, die Veränderung vorzuleben und aktiv zu kommunizieren. Idealerweise wird all das von einem professionellen Change Management begleitet. Change Management Tools sind allerdings keine Selbstläufer und ersetzen nicht das Engagement von Führungskräften und dem Personal. Denn wie schon eingangs erwähnt, hängt der Erfolg vom Individuum ab.

## Experten-Podcast

Dieser Beitrag fasst einen Teil des spannenden Austauschs unserer Experten Sebastian Weber (Senior Consultant & Agile Coach) und Hubert Looschelders (Leiter Prosci® Change Management & Trainer) zusammen. Hier finden Sie den gesamten Podcast.

Weitere Informationen zu Change Management und dem ADKAR®-Modell finden Sie hier.

## Autorin:

Romina Zuffinger  
Tiba Business School GmbH  
[Business-school@tiba.de](mailto:Business-school@tiba.de)  
[www.tiba-business-school.de](http://www.tiba-business-school.de)



**PROSCI®  
CHANGE MANAGEMENT**

**Seminar & Zertifizierung**

**Sparen Sie jetzt 100€!**

**Rabatt-Code: PMI21**

- Branchenübergreifend einsetzbare Methodik
- Praxisnah: Ihr Projekt ist Teil des Seminars
- Weltweit anerkannte Methode & Zertifizierung
- Aktuell als interaktives & virtuelles Online-Seminar

**Tiba Business School GmbH**  
Perchtinger Straße 10  
81379 München  
[www.tiba-business-school.de](http://www.tiba-business-school.de)

# Claim Management – der Schlüssel zum Erfolg

## Interview mit Berthold Hümb's, Experte für Claim Management bei PS Consulting

Nehmen wir ein häufiges Beispiel aus Projekten: Die Fertigstellung verzögert sich, weil der Kunde wichtige Informationen zu spät geliefert hat. Der Kunde erwartet aber, dass der Liefertermin trotzdem eingehalten wird und droht mit Konventionalstrafe, die das Projekt in die Verlustzone drücken würde. Wie geht man als Projektleiter am besten damit um? Welche Regress-Ansprüche hat der Auftraggeber wirklich? Wie lassen sich berechnete Schadensersatz-Ansprüche durchsetzen ohne wichtige Geschäftspartner vor den Kopf zu stoßen? Hier kommt Claim Management zum Einsatz.

Claim Management ist der Schlüssel zum Erfolg eines Projekts, da ist sich Berthold Hümb's, gebürtiger Rheinländer und Senior Consultant bei PS Consulting, sicher. Denn mit gutem Claim Management lässt sich das eigene Projektergebnis verbessern und gleichzeitig (!) die Beziehung zum Kunden stabil halten.

### Wie kann ein Projektleiter diesen Spagat meistern?

Berthold Hümb's: Wichtiger als eine „Kunde-ist-König“-Sichtweise ist eine Beziehung auf Augenhöhe. Ganz nach Harvard: Hart in der Sache, weich zu den Menschen. Schließlich ist es in beiderseitigem Interesse das Projekt wie geplant durchzuführen und die Projektqualität zu verbessern. Viele Kunden sind von Projektleitern beeindruckt, die ihre Projektpläne und mögliche Spielräume kennen. Qualifizierte Projektleiter kennen sich nicht nur fachlich aus, sondern können auch hart und geschickt verhandeln. Gefragt ist außerdem Kreativität, denn nur so lassen sich tragfähige Lösungen finden.

### Ist dies nicht Aufgabe der Rechtsabteilung oder der Geschäftsleitung?

Berthold Hümb's: Im ersten Schritt ist immer der Projektleiter als Ansprechpartner auf Kundenseite direkt in das Projekt involviert. Er erkennt Versäumnisse und Probleme als erstes und kann mögliche Auswirkungen abschätzen oder Lösungsvorschläge für beide Parteien rasch anbringen. Der Projektleiter vereint die Schnittstellenkompetenz, d.h. er muss juristisches Basiswissen und Fingerspitzengefühl haben, sowie kaufmännisch und technisch gleichermaßen fit sein. In der Praxis ist es oft so, dass sowohl bei der Rechtsabteilung als auch bei der Geschäftsleitung der direkte Bezug zum Projekt fehlt. Gleichzeitig sind diese Rollen bei der Eskalation gefragt. Wichtig ist es auch, dass die Geschäftsleitung zusammen mit dem Projektmanager Claim Management-Strategien festlegt und diese auch umsetzt. Die Erfahrung zeigt außerdem, dass ein

juristisches Eingreifen die Kundenbeziehung stark beeinträchtigt. Trotzdem kann die Rechtsabteilung den Projektleiter juristisch als Berater im Hintergrund gut unterstützen.

### Besonders in der Baubranche ist es üblich aus Dumpingangeboten bei der Ausschreibung über Nachträge doch noch in die Gewinnzone zu drehen. Ist Claim Management ein Fall für alle Branchen?

Berthold Hümb's: In der Baubranche hat das Claim Management seinen Ursprung. Öffentliche Vergabeverfahren und knappe Margen führten zu einem offensiven Claim Management das oft nicht mit einer guten Kundenbeziehung zu vereinbaren war. Da Projekte immer komplexer werden und der Termin- und Kostendruck steigt, gewinnt das Thema Claim Management in allen Branchen an Bedeutung. Es gibt eine große Bandbreite zwischen defensivem und offensivem Claim Management.

Diese reicht von Kulanzlösungen bis hin zum peniblen Claimen sämtlicher Vorfälle.

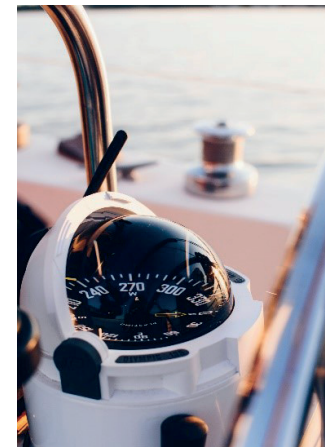
### Ist Claim Management eine Methode um nachträglich das große Geld zu holen?

Berthold Hümb's: Nein, beim Claim Management geht es darum, die Weichen für einen optimalen Ablauf von Projekten zu stellen und Ansprüche vom Kunden- oder Lieferanten professionell und fair zu managen, also vorzubeugen bzw. abzuwehren. Der Erfolg des Projekts für beide Beteiligten und das Kundenverhältnis sollte hierbei immer im Fokus stehen.

### Wie ist die erfolgreiche Herangehensweise beim Claim Management?

Berthold Hümb's: Mit diesen 5 Schritten kommt man zum Erfolg:

1. Abweichung vom Vertrag erkennen und melden. Dazu Beschreibung des Falls und ggf. fotografische Dokumentation erstellen.
2. Systematische Analyse des Vertrags hinsichtlich anwendbare Vertragsklauseln auf die Claims. Sind zum Beispiel z.B. Abgabefristen dokumentiert?
3. Monetäre Bewertung der Claims (real oder geschätzt) und Beschreibung der weiteren Auswirkungen.
4. Überlegung wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, die Claims durchsetzen zu können. Hier ist Augenmaß und Erfahrung gefragt.
5. Ansprüche geltend machen und Einigung in der Verhandlung herbeiführen.



# Claim Management – der Schlüssel zum Erfolg (Forts.)

Da steckt viel (Papier-)arbeit dahinter: Lohnt sich dieser Aufwand überhaupt?

*Berthold Hümb's:* Claim Management ist eine perfekte Methode um die Gewinnmarge in einem Projekt zu sichern oder auch zu erhöhen, aber: Claim Management macht Mühe, kostet Zeit, Geld und braucht Knowhow.

Unser Fazit: Bei komplexen Projekten mit vielen Schnittstellen und Beteiligten lohnt sich Claim Management auf alle Fälle! Bei der Dokumentation reicht die Bandbreite von formloser Archivierung bis hin zu detaillierten Prozessen. Auch hier muss das richtige Maß gefunden werden.

Wie profitieren die Teilnehmer von Claim Management-Seminaren?

*Berthold Hümb's:* In diesem branchenübergreifenden Seminar werden die Teilnehmer sensibilisiert für vertragliche Fallstricke und Formulierungen. Die Teilnehmer erhalten umsetzbare Tools und Methoden für ein operatives Claim Management. Sie ermitteln die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Claim Management und lernen mit Claims angemessen umzugehen. Anhand von vielen – auch eigenen – Beispielen aus der Praxis üben die Teilnehmer Abläufe im Claim Prozess, reflektieren die richtige Haltung in der Kommunikation sowie in der Verhandlung.

Seminartipp: Claim Management

Lernen Sie eigene Ansprüche durchzusetzen und unberechtigte Forderungen abzuwehren.

Nächstes Seminar:  
8.-9.11.2021

Welchen beruflichen Hintergrund hast du? Warum hast du dich gerade auf dieses Thema spezialisiert?

*Berthold Hümb's:* Ich habe Automatisierungstechnik studiert und nach dem Studium als Projektgenieur in unterschiedlichen Projekten und Verantwortungsbereichen – vom Projektgenieur, über die Projektleitung bis zur Führung von Projektmanagern – bei Siemens gearbeitet. Dort habe ich meine ersten Erfahrungen mit Claim Management gemacht und meine Praxiserfahrung kontinuierlich mit juristischem Wissen sowie mit Weiterbildungen in systemischer Beratung ergänzt.

Mein Ansatz geht heute mehr in die Richtung des Partnering, also weg von Claims mit maximalen Forderungen und ausschließlicher Orientierung an der juristischen Auslegung. Vielmehr geht es darum, die gegenseitigen Verbindlichkeiten auch zu leben und auf dem Kommunikationsweg gemeinsam bestmögliche Lösungen bei Anerkennung der gegenseitigen Interessenlage zu erreichen.

Projektmanagement lässt dich auch in der Freizeit nicht ganz los.

*Berthold Hümb's:* Meine große Leidenschaft ist das Segeln – und dabei gleichzeitig immer wieder eine große Schule für Projektmanagement. Man kann noch so exakt planen, weite Ziele ins Auge fassen, rechnen muss man jedoch stets mit dem Unerwarteten, den nicht wirklich planbaren Witterungsverhältnissen. Dann differenzieren sich Profis von „Schönwetterkapitänen“. Die richtigen Handgriffe, Taktiken zu beherrschen, ein Team zu führen und situativ zu reagieren, das macht den Unterschied.

Wir wünschen dir auch weiterhin viel Freude in deinen unterschiedlichen Projektwelten und bedanken uns ganz herzlich für dieses Interview.

Autor:



**Berthold Hümb's**  
Dipl.-Ing., PMP,  
ist Senior Consultant  
und Experte im Claim  
Management bei PS  
Consulting, einem  
international tätigen  
Beratungsunternehmen für  
erfolgreiches Projektmanage-  
ment. Die Erfahrung von mehr als 30 Jahren  
in operativen Projekten und der Beratung  
sowie die Leidenschaft des Seglers im  
Umgang mit dem Unwägbareren prägen seine  
Arbeit im Projektmanagement.

**PS Consulting International** ist als  
Beratungs- und Schulungsunternehmen auf  
das Thema Projektmanagement spezialisiert  
und weltweit tätig. Der Unternehmenssitz  
ist in Haiterbach bei Stuttgart. Die Kunden  
von PS Consulting kommen aus den unter-  
schiedlichsten Branchen und sind meist  
mittlere und große Unternehmen.  
PS Consulting unterstützt seit 2004 als  
Sponsor die PMI Chapter in Deutschland.



# Fair project governance: An organisational justice approach to project governance

Autoren: **Dr. Christine Unterhitzenberger, Dietmar Moeller** <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786321000715> Zusammenfassung und Review von Kurt Lehberger

## Gerechte Projekt Governance: Ein Ansatz für organisatorische Gerechtigkeit in der Projekt Governance

Project Governance umfasst die Steuerung und Kontrolle des Projektes sowie die Übernahme der Verantwortung für das Projekt (Accountability). Die drei Prinzipien der „good governance“ sind traditionell: Transparenz, Verantwortung und Rechenschaft. In der Regel werden ethische und soziale Aspekte bzw. das Prinzip der Fairness vernachlässigt. Für Projekte stellt sich die Frage, was ist „good governance“ unter dem Gerechtigkeitsaspekt. Kann das Prinzip der Fairness als viertes Prinzip der „good governance“ angewendet werden und was sind die Vorteile, wenn gerechtes und faires Verhalten zum Handlungsprinzip werden?

Die vorliegende Studie befasst sich in einem theoretischen Teil mit „good governance“ und dem Begriff der Fairness. Anschließend liefert die Fallstudie profunde Erkenntnisse, wie Fairness im Projekt umgesetzt werden kann und welche Vorteile damit erreicht werden.

Die Grundpfeiler des „good governance“ sind Transparenz, Verantwortung und Rechenschaft. Die Fairness wird als neuer Faktor hinzugenommen. Der Begriff der Fairness in der Arbeitswelt bezieht sich in der Regel auf den Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung und auf das Verhältnis zwischen Arbeitnehmer\*innen und Vorgesetzten. In der Project Economy sind die Vorgesetzten eher die Kunden bzw. die Auftraggeber des Projektes und die Arbeitnehmer die Projektmitarbeiter. Wir können also auch hier von Fairness sprechen, insofern die Beziehungen im Projekt zwischen Auftraggeber und dem Projektteam die Kriterien erfüllen. Das Projektteam besteht neben internen Mitarbeiter\*innen oft aus Subunternehmern, die ebenso wie Lieferanten und weitere Stakeholder in die Governance miteinzuschließen sind.

Typisch für große Projekte sind Zielkonflikte zwischen den beteiligten Firmen. Die Auflösung der Zielkonflikte und die Synchronisation aller Aktivitäten sind notwendig, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Das Projektmanagement und die Projekt Governance sind daher entscheidende Erfolgsfaktoren. Das Projektziel ist erreicht, wenn neben Zeit, Kosten, Qualität auch Aspekte wie Compliance Vorgaben berücksichtigt werden. Daher kommen Stewardship Theorie<sup>1</sup> und Stakeholder Engagement hinzu.

Das gemeinsame Ziel, das Projekt erfolgreich abzuschließen, steht im Mittelpunkt. Das bedeutet, dass Selbstinteresse, Eigennutz und opportunistisches Verhalten zurücktreten müssen.

### Theoretischer Rahmen

Fairness – was bedeutet das? Es geht um die Anwendung der gemeinsamen Werte, die zwischen den handelnden Personen, den Mitgliedern des Projektteams, den Kunden und den Subunternehmern bestehen. Die Fairness offenbart sich in dem Gerechtigkeitsempfinden innerhalb der Beziehungen, in dem Arbeitsverhalten zueinander und in der allgemeinen Arbeitsumgebung.

Wir unterscheiden drei Kriterien in der Annäherung, was Fairness und Gerechtigkeit im Arbeitsumfeld bedeuten:

#### Erstens: Verteilungsgerechtigkeit - distributive justice

In finanzieller Hinsicht ist die faire Verteilung der Projektergebnisse (z.B. Gewinne) wesentlich. Es wird angenommen, dass die drei Zuteilungsregeln Gleichheit, Gerechtigkeit und Bedarf von den Individuen verwendet werden, um ihre Wahrnehmung von Verteilungsgerechtigkeit zu bewerten.

#### Zweitens: die Verfahrensgerechtigkeit – procedural justice

Sie bezieht sich auf die Verfahren und Prozesse, die zur Entscheidungsfindung verwendet werden. Die mit der Verfahrensgerechtigkeit verbundenen Gerechtigkeitsregeln sind Prozess- und Entscheidungskontrolle, Konsistenz, Vermeidung von Voreingenommenheit, Genauigkeit, Korrektheit, Repräsentativität und ethische Aspekte.

#### Drittens: die Interaktionsbezogene Gerechtigkeit – interactional justice

Hier wird darauf Wert gelegt, ob zwischen den Menschen fair interagiert wird. Um die Wahrnehmung von interaktioneller Gerechtigkeit zu bewerten, greifen wir auf die Erfüllung der Attribute Wahrhaftigkeit, Rechtfertigung, Respekt und Anständigkeit zurück.

Es hat sich gezeigt, dass eine faire Behandlung der Mitarbeiter\*innen als ein Vorteil angesehen wird, der durch eine Gegenleistung erwidert wird. Die Mitarbeiter\*innen fühlen sich verpflichtet, ihrer Organisation etwas zurückzugeben.

Der Kerngedanke ist den Mitarbeiter\*innen Sicherheit zu geben, da sie im Allgemeinen in einer unsicheren und riskanten Umgebung arbeiten<sup>2</sup>. Diese Anwendung von Fairness als Heuristik wirkt sich auf ihr zukünftiges Verhalten positiv aus. Die Projektperformance steigt. Wenn Projektteam-Mitglieder das Gefühl haben faire und konsistente Prozesse und Verfahren vorzufinden und zu deren Implementierung beizutragen, werden sie die größten Anstrengungen unternehmen, ein erfolgreiches Projekt abzuliefern. Das „Commitment“ nimmt bei fairer Behandlung zu.

#### Fallstudie

Kommen wir nun zur Fallstudie. Die Fragestellung ist: wie wirkt sich die individuelle Wahrnehmung von Fairness auf die Projekt Governance bei einem großen Investitionsprojekt aus? Wir untersuchen dies anhand einer einzelnen Fallstudie. Die iterative Methode kommt zur Anwendung: Das Forschungsteam geht zwischen dem gesetzten theoretischen Rahmen, den Datenquellen und Datenanalysen hin und her und ermöglicht, dass Aspekte enthüllt werden, die vorher unbekannt waren.

Bei der Fallstudie handelt es sich um ein Projekt eines internationalen Pharma- und Chemieunternehmens in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mrd. £. Das Projekt umfasst den Bau eines Innovationszentrums und eines Mitarbeiterrestaurants zwischen 2014 und 2018 mit einem Gesamtwert von mehr als 250 Millionen £. Dieses Projekt ist ein strategisches Investment Vorhaben, das typischerweise nicht als B-A-U (Business As Usual) Aktivität durchgeführt werden kann, da die Aufgabenstellung einmalig ist und die Ressourcen dazu nicht zur Verfügung stehen. Um das Vorhaben erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer externen, separaten Organisationsstruktur. Die fehlenden Ressourcen (Mitarbeiter\*innen mit dem benötigtem Know-how und Experten) werden extern dazugekauft. Die Daten zur Studie wurden 6 – 12 Monate nach Ende des Projektes mittels Workshops, Interviews und Desk research, bezogen auf eine umfassende Projektdokumentation, erhoben (17 Interviews, 14,5 Stunden Audio-Material).

Im Ergebnis bescheinigen die Projektteilnehmer auf allen Ebenen (Top-Management sowie mittleres Management und operative Ebene), dass das Projekt ein hohes Maß an Fairness erzielte. Die wahr-

1. Stewards handeln eher im Team und sind pro-organisatorisch eingestellt und vertrauenswürdig. Ähnlichkeiten bestehen zum Servant Leadership Konzept (Anmerkung von Kurt Lehberger)  
2. z.B. durch Arbeitsplatzverlust

# Fair project governance: An organisational justice approach to project governance (cont'd)

genommene Fairness ist verbunden mit der Projekt Governance. Die Regeln zur Erfüllung von Gerechtigkeit wurden erfolgreich angewendet. Die Themen umfassen: Entscheidungsprozesse (1) Zuteilung von Ressourcen (2), Interaktionen (3) und Ansatz und Herangehensweise des Kunden sowie Haltung und Einstellung des Kunden (4).

## Eins: Entscheidungsfindung (Decision processes)

Hier sind entscheidend: Transparenz, Nachvollziehbarkeit, gute Vorbereitung der Entscheidung und Konsistenz der Entscheidungen. Es wurde mit „offenen Karten“ gespielt. Die Zeit fällt ins Gewicht. Es gab keine unnötigen Verzögerungen, die Entscheidungen wurden rechtzeitig gefällt. Dabei spielte der Kunde eine aktive Rolle und arrangierte Klärungsgespräche, um die Entscheidungen treffen zu können. Es gab zu jederzeit eine klare Ownership der Entscheidung. Die Autorität zur Entscheidung war immer gegeben und daher waren die Entscheidungen auch konsistent. Der Kunde achtete darauf, dass so weit als möglich alle Informationen vorlagen, die zu einer Entscheidungsfindung notwendig sind. Externer Expertenrat wurde herangezogen, wenn es um technische Entscheidungen ging. Erreicht wurde, dass alle involvierten Parteien, als oberstes Ziel den Projekterfolg ansahen, und eigene Entscheidungen daran ausrichteten (eine Win-win-Situation anstreben). Im Bereich der Beschaffung wurde auf Vertragsebene so verhandelt, dass ein Weg gefunden wurde, die Verträge so zu strukturieren, dass sie zeitnah auch neue Vereinbarungen integrieren konnten. Wenn wir diese Gerechtigkeitsregeln in dem Entscheidungsprozess betrachten, können wir dem Projekt in dieser Beziehung eine faire Projekt Governance bescheinigen.

## Zwei: Verteilungsgerechtigkeit (Distribution of resources)

Der Kunde setzte das Enddatum fest. Es war unvernünftig, da es der Geburtstag der Firma war. Zu diesem Tag musste alles fertig gestellt sein. Vorteilhaft war, dass genügend Budget für das Vorhaben eingestellt war. Ebenso war die Zeit für die Planung und Durchführung des Projektes ausreichend. Das Ziel, das Projekt rechtzeitig abzuschließen, war daher realistisch und damit fair. Zum Erfolg trug bei, dass der Kunde keine Strafen vereinbarte, sondern statt Strafen Meilenstein-Boni führte. Die finanziellen Anreize durch die Bonuszahlungen wirkten sich positiv auf das Verhalten der Teams aus. Betrachten wir die personelle Ausstattung des Projektes, so war die Situation sehr gut, da sowohl ausreichend Expertise vorhanden war als auch insgesamt keine Engpässe der Ressourcen vorkamen.

Zusammenfassend orientierte sich die Projekt-Governance an den Regeln der Verteilungsgerechtigkeit in der Bereitstellung der Ressourcen und in der Verteilung des geldwerten Erfolgs. Es wurde eine „Win-win-Situation“ geschaffen. Die Projektbeteiligten erhielten ausreichende Informationen über die Ressourcenzuteilungen und bewerteten die angewandte Verteilungspolitik der Projektleitung als fair und insgesamt gerecht.

## Drei: Interaktionen (Interactions)

Im Projekt wurde mit allen Beteiligten freundlich und respektvoll umgegangen. Die Interviewpartner unterstrichen, dass Humor und gemeinsamer Spaß bei der Arbeit nicht zu kurz kamen. Zuhören war ebenso ein wesentliches Prinzip. Die Projektmitarbeiter\*innen konnten ihre Meinungen äußern und die Bereitschaft war groß, voneinander zu lernen. Der Projektleiter übernahm sehr häufig die Media-

torrolle und vermittelte zwischen den Parteien. Das Projektteam teilte sich das Office und die räumliche Nähe trug dazu bei, dass der Informationsfluss sehr gut war und der Transparenz ein hoher Wert zugesprochen wurde.

Insgesamt basierten die Interaktionen im Projekt auf Prinzipien des Respekts, des Anstands, der Wahrhaftigkeit und der Rechtfertigung im Sinne der Dimensionen der informatorischen und interpersonellen Gerechtigkeit.

## Vier: Vorgehensweise und Einstellung des Kunden (Client's approach and attitude)

Das richtige „Mindset“ wurde erreicht. Die Mitarbeiter\*innen erlebten eine Projektarbeit, die sich deutlich von der normalen BAU Arbeitsumgebung unterschied. Partnerschaftlicher Umgang miteinander und die Entkopplung von den sonst starren, unternehmensweit gültigen Prozessen. Der Projektsponsor, in Person des CEO, gab dem Projekt die höchste Priorität. Durch dessen aktive Unterstützung wurden die Entscheidungen auch rechtzeitig getroffen. Das dritte Charakteristikum war der Top-Down Ansatz hinsichtlich der Entscheidungen, die bezogen auf Verantwortlichkeiten, Prozesse und Richtlinien getroffen wurden. Der Top-Down Ansatz folgte den Gerechtigkeitsregeln und wurde daher nachhaltig von allen unterstützt. Durch das kontinuierliche Aufzeigen und Vorleben von fairen Prozessen, die auf klaren Richtlinien und klaren Verantwortlichkeiten beruhten, wurde das Vertrauen im Projektteam erzeugt und aufrechterhalten.

Der vorliegende Projektbericht ist ein sehr positives Beispiel für ein gelungenes, komplexes Projekt. Alle hier beschriebenen positiven Merkmale spielen zusammen und unterstützen sich gegenseitig. Die

Merkmale der Fairness in der Projekt Governance sowie bestimmte Mechanismen in Führung und Interaktion wurden als positive Verstärker identifiziert, die zum Projekterfolg für alle Stakeholder führen. Umgekehrt könnte hier die Frage gestellt werden, was wäre alles schiefgegangen, wenn einige der Merkmale nicht vorhanden gewesen wären.

Jeder, der in seiner Laufbahn als Projektleiter unterschiedliche Projekte erlebt hat, kann mithilfe der hier dargelegten Merkmale, die Projekte rückblickend beurteilen und einstufen. Fairness ist ein Kriterium in der Projekt Governance, das durchaus eine tragende Rolle für den Projekterfolg spielt.

Die Studie kann formlos und kostenfrei per [Email](mailto:christine.unterhitzenberger@pmi.org) bei Dr. Christine Unterhitzenberger angefordert werden.

Ergänzend wird hier auf den Teaching Case verwiesen, der sich auf die Fallstudie bezieht und über PMI frei zugänglich ist <https://www.pmi.org/learning/academic-research/project-management-curriculum-and-resources/academic-project-management-case-studies>

Der Fokus des Teaching Cases ist nicht die „Fair Project Governance“, sondern die Anwendung von Maßnahmen zur Vermeidung von Agency Issues wie Zielkonflikte, Informationsasymmetrien oder opportunistisches Verhalten. Der Teaching Case hat den PMI/DSI Instructional Case Award 2019 gewonnen. Die Studie „Case Study: The Merck Innovation Center“ umfasst 22 Seiten, ist in Englisch geschrieben und kann kostenfrei heruntergeladen werden.

# Mon retour d'expériences sur la certification PMI-PBA

Dans cet article, je souhaiterais partager mon retour d'expériences sur la certification PMI-PBA que j'ai réussie en décembre 2020.

En français, on parle de l'analyse des affaires mais dans un français technique on parle aussi de « business analysis ».

## Pourquoi passer la certification PMI PBA ?

En faisant une veille sur des profils LinkedIn j'ai découvert la certification PMI-PBA.

Par curiosité, j'ai voulu en savoir plus en contactant les personnes qui avaient réussi cette certification.

- Première difficulté : il y a peu de certifiés par rapport au PMP.
- Deuxième difficulté : parfois on m'a répondu : « Je suis un business analyst donc la certification est facile », ce qui ne m'a ni aidée ni rassurée.
- Troisième difficulté : être business analyst est un métier mais dans notre pratique de gestion de projet, nous sommes aussi amenés à faire de l'analyse des affaires, sans le savoir. C'est ce que j'ai découvert en préparant la certification.

Sur [projectmanagement.com](https://projectmanagement.com), j'ai pu échanger avec d'autres chefs de projets qui m'ont aimablement informée sur la certification. En revanche, je n'ai pas fait de réflexion au retour sur investissement de cette nouvelle certification, qui n'est nullement exigée dans mon travail car pour moi, passer une certification PMI me permet de continuer à progresser tout en rencontrant de nouvelles personnes.

## La préparation pour la certification

Vous trouverez toutes les informations sur [pmi.org](https://pmi.org) avant de vous lancer dans la certification. Ici, je fais part de mon expérience personnelle en 2020.

Dans mon cas, j'ai acheté « le matériel d'étude » suivant :

- [The PMI Guide to Business Analysis](#)
- [Business Analysis for Practitioners](#) : ce livre est particulièrement intéressant que vous souhaitiez passer la certification ou pas car il explique de manière pratique comment appliquer les concepts théoriques du PMI Guide. De plus, il se lit facilement.
- [Et des tests](#) : j'ai toujours besoin de me préparer en m'entraînant pour vérifier que j'ai compris les concepts.

## Les modèles d'analyse

Ce que j'ai trouvé fascinant sont les différents modèles utilisés pour définir les fonctionnalités du futur produit. Combiner des modèles permet aussi d'analyser ce futur produit sous différents angles afin de cerner au mieux les besoins des parties prenantes et de les aider à exprimer ce qu'ils en attendent.

De mon point de vue, ces modèles peuvent être transposés pour analyser des problèmes complexes ou améliorer des processus, que vous fassiez de l'analyse des affaires ou pas. Présenter visuellement des informations permet d'éviter des malentendus et de faire émerger de nouvelles informations.

## La certification PMI-PBA en ligne en décembre 2020

Les questions posées sont situationnelles et plutôt dans un environnement waterfall qu'agile.

Pour la première fois, j'ai passé une certification en ligne.

- Il y avait deux parties : une première partie avec 89 questions. Vous pouvez décider de prendre une pause de 10 minutes puis attaquer la seconde partie.
- Comme dans toute certification, si vous ne connaissez pas la réponse, vous pouvez y revenir plus tard.
- Il est aussi possible de souligner des mots ou de barrer des réponses, ce qui vous permet d'aller plus vite si vous voulez revoir une réponse car vous avez déjà éliminé des choix.
- Les questions sont situationnelles. Pendant la préparation de la certification, faire le lien avec des situations concrètes que vous avez vécues vous permettra de mieux « ancrer » les concepts.

Bon apprentissage et bonne chance si vous vous présentez à la certification !

[Yasmina Khelifi](#), PMP, PMI ACP, PMI PBA  
Volontaire active à PMI France  
[yaminakhelifi.com](https://yaminakhelifi.com)

Bloggeuse sur [projectmanagement.com](https://projectmanagement.com)

Podcast: [Global Leaders Talk with Yasmina Khelifi](#)

Cet article exprime un avis personnel et n'est pas écrit au nom du PMI France

# Mein Feedback zur PMI-PBA-Zertifizierung

In diesem Artikel möchte ich mein Feedback zur PMI-PBA-Zertifizierung geben, die ich im Dezember 2020 bestanden habe.

Im Französischen spricht man von Geschäftsanalyse (Analyse des Affaires), aber im technischen Französisch spricht man auch von „business analysis“.

## Warum die PMI PBA-Zertifizierung?

Ich habe die PMI-PBA-Zertifizierung entdeckt, als ich mir LinkedIn-Profil ansah.

Aus Neugierde wollte ich mehr wissen, und ich nahm daher Kontakt auf zu Personen, die diese Zertifizierung bestanden hatten.

- Erste Schwierigkeit: Es gibt nur wenige zertifizierte Personen im Vergleich zum PMP.
- Zweite Schwierigkeit: Manchmal wurde mir gesagt. Die zweite Schwierigkeit besteht darin, dass mir manchmal gesagt wurde: „Ich bin Wirtschaftsanalytiker, also ist die Zertifizierung einfach“, was mir nicht geholfen oder mich beruhigt hat.
- Dritte Schwierigkeit: Der Beruf des Business-Analysten ist ein Beruf, aber in unserer Projektmanagement-Praxis werden wir auch dazu gebracht, Business-Analysen durchzuführen, ohne es zu wissen. Das habe ich bei der Vorbereitung auf die Zertifizierung entdeckt.

Auf [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) konnte ich mich mit anderen Projektmanagern austauschen, die mich freundlicherweise über die Zertifizierung informiert haben. Ich habe jedoch nicht über die Rentabilität

dieser neuen Zertifizierung nachgedacht, die in meinem Beruf nicht erforderlich ist, denn für mich bedeutet eine PMI-Zertifizierung, dass ich mich weiterentwickeln kann, auch indem ich neue Leute kennen lernen kann.

## Vorbereitung auf die Zertifizierung

Sie können alle Informationen auf [pmi.org](http://pmi.org) finden, bevor Sie mit der Zertifizierung beginnen. Hier teile ich meine persönlichen Erfahrungen im Jahr 2020.

In meinem Fall habe ich das folgende „Studienmaterial“ gekauft:

- [The PMI Guide to Business Analysis](#)
- [Business Analysis for Practitioners](#): Dieses Buch ist besonders interessant, unabhängig davon, ob Sie die Zertifizierung anstreben oder nicht, da es auf praktische Weise erklärt, wie die theoretischen Konzepte des PMI Guide anzuwenden sind. Außerdem ist es eine leichte Lektüre.
- [Tests](#) : Ich muss mich immer vorbereiten, indem ich übe, um sicherzustellen, dass ich die Konzepte verstehe.

## Die Analysemodelle

Was ich faszinierend fand, waren die verschiedenen Modelle, die zur Definition der Funktionalität des künftigen Produkts verwendet wurden. Die Kombination von Modellen ermöglicht es auch, dieses künftige Produkt aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren, um die Bedürfnisse der Beteiligten bestmöglich zu ermitteln und ihnen zu helfen, ihre Wünsche zu äußern.

Meiner Meinung nach können diese Modelle zur Analyse komplexer Probleme oder zur Verbesserung von Prozessen eingesetzt werden, unabhängig davon, ob Sie Geschäftsanalysen durchführen oder nicht. Die visuelle Darstellung von Informationen hilft, Missverständnisse zu vermeiden und neue Informationen zu vermitteln.

## PMI-PBA Zertifizierung online im Dezember 2020

Les questions posées sont situationnelles et plûtôt Die Fragen, die gestellt werden, sind situationsabhängig und entsprechen eher einer Wasserfallumgebung als einer agilen Umgebung.

Zum ersten Mal habe ich eine Online-Zertifizierung gemacht.

- Es gab zwei Teile: einen ersten Teil mit 89 Fragen. Sie können beschließen, eine 10-minütige Pause einzulegen, um dann den zweiten Teil in Angriff zu nehmen.
- Wie bei jeder Zertifizierung gilt: Wenn Sie die Antwort nicht wissen, können Sie später darauf zurückkommen.
- Es ist auch möglich, Wörter zu unterstreichen oder Antworten durchzustreichen, so dass Sie schneller vorankommen, wenn Sie eine Antwort noch einmal überprüfen möchten, weil Sie bereits eine Auswahlmöglichkeit ausgeschlossen haben.
- Die Fragen sind situationsbezogen. Wenn Sie sich auf die Zertifizierung vorbereiten, hilft Ihnen der Bezug zu realen Situationen, die Sie erlebt haben, die Konzepte zu „verankern“.

Viel Spaß beim Lernen und viel Erfolg bei der Zertifizierung!

**Yasmina Khelifi**, PMP, PMI ACP, PMI PBA  
Aktiver Volunteer bei PMI France Chapter  
[yasminkhelifi.com](http://yasminkhelifi.com)

[Blogger auf projectmanagement.com](#)

Podcast: [Global Leaders Talk mit Yasmina Khelifi](#)

Dieser Artikel gibt eine persönliche Meinung wieder und wurde nicht im Namen von PMI France Chapter verfasst.

Übersetzt von **Kurt Lehberger**.

# „Krisenbewältigung“ in der Covid-19-Pandemie

Die folgenden Beiträge beziehen sich auf unseren Aufruf in den Social-Media-Kanälen im Juli 2021.

„Liebe Freunde\*innen des PMI Germany Chapter, Corona hat unser Leben verändert, privat und beruflich. Jetzt ist es an der Zeit, die Gedanken dazu aufzuschreiben. Was haben Sie erfahren, was waren für Sie die Stärken und was die Schwächen in der Krisenbewältigung? – schreiben Sie uns aus Sicht des professionellen Projektmanager\*in, aus Sicht des Experten\*in im Projektmanagement.“

Teilen Sie Ihre Gedanken, Meinungen, Ideen und Vorschläge zur Krisenbewältigung in Corona mit uns im Magazin.“

Wir veröffentlichen zwei Beiträge in dieser Ausgabe.

Wenn Sie Ihren Text bis zum 1.11. an die Redaktion senden, veröffentlichen wir ihn in der Novemberausgabe 2021.  
[magazine@pmi-gc.de](mailto:magazine@pmi-gc.de)

## Die VUCA Welt

Die Regierungen waren plötzlich mit den folgenden verschiedenen Herausforderungen konfrontiert:

- Mangel an wissenschaftlichen Kenntnissen über Covid-19
- Mangel an Medikamenten und später Lieferengpass von Impfmitteln
- Erste Erfahrung von einer Pandemie
- Prioritätenkonflikt zwischen Gesundheit und Wirtschaft
- Schutz der individuellen Freiheit und Schutz der persönlichen Daten

## Multidisziplinäres Teamprojekt

In vielen Ländern wird eine Taskforce gegründet, die aus Ärzten, Ökonomen, Soziologen und anderen Wissenschaftlern besteht.

Die europäische Solidarität in den Vertragsverhandlungen mit den Pharmakonzernen zeigte die notwendige Bedeutung der Zusammenarbeit in einer globalisierten Welt.

## Die Kommunikation mit den Stakeholdern

Einige Regierungen haben die Wirklichkeit der Pandemie runtergespielt. Andere haben die Krise von Anfang an sehr ernst genommen und haben sie durch strenge Maßnahmen bewältigt.

Die Kommunikation der französischen Regierung, die sich von einem Tag auf den anderen änderte, hat man als 'ohne Vision und Strategie' qualifiziert. Wer sind die Stakeholder? Im Projekt verbringen wir viel Zeit, sie und deren Einflüsse zu identifizieren. Ist die ganze Bevölkerung eine Stakeholdergruppe?

## Sind die Lessons learned immer anwendbar?

In Frankreich waren die Impfbauten gegen die HNA Grippe ein Misserfolg: man hat daraus die Schlussfolgerung gezogen, dass man wegen Corona keine Impfbauten brauche. Dann bewunderte man die deutsche Organisation und lernte daraus.

Um der schnellen Verbreitung der Infektionen zu begegnen, musste man Impfbauten bauen. Die Franzosen haben sie schließlich angenommen und sind dorthin gegangen, um sich impfen zu lassen.

## Eine Quelle von Innovation

Corona hat die Digitalisierung beschleunigt und neue Dienstleistungen geschaffen. Innovation wurden in dieser brutalen Umwälzung hervorgebracht. Die Impfstoffe wurden in einer Rekordzeit in der menschlichen Geschichte zur Verfügung gestellt.

Kleine Geschäfte haben Webseiten geschaffen und 'Click&collect' (auf Französisch!) entwickelt, um zu überleben.

Die bisher in Frankreich verweigerte Telearbeit wird aus sanitären Gründen zur Normalität.

Gegen alle Widerstände mussten Firmentrainings, Universitätskurse und Konferenzen digitalisiert werden.

Meiner Meinung nach trägt die Digitalisierung zu einer Demokratisierung des Wissens bei, das nun von überall und für alle erreichbar ist, vorausgesetzt, dass die Internetverbindung ausreichend ist.

## Selbstführung

Durch diese schmerzhafteste Situation haben wir mehr über uns erfahren.

Auf was legen wir einen großen Wert? was ist uns wichtig geworden?

Sind wir zu verwöhnt? Wie akzeptieren wir die Beschränkungen der individuellen Freiheit im Namen des allgemeinen Wohlbefindens? Wie definierten wir ein soziales und verantwortliches Verhalten?

Familien mit drei Kindern, die in einer kleinen Pariser Wohnungen lebten, die die kulturellen Dienstleistungen wie Kinos, Museen, Aktivitäten im Freien, Restaurantbesuche bis dahin als selbstverständlich angesehenen und genossen hatten, waren nun davon beraubt und sie sind in den Vorort oder in die Provinz geflohen.

Die tiefe Hoffnung auf ein wieder normales Leben wird den Virus nicht stoppen.

Man kann Corona Tribut zollen, die Achillesferse offenbart zu haben, die man nicht mehr ignorieren kann: die französische Abhängigkeit von dem Massentourismus, den Mangel an europäischen Impfstoff-Fabriken, unser Gesellschaftmodell. Die Coronakrise hat uns erschüttert und gezwungen, Agilität zu experimentieren.

**Yasmina Khelifi**, PMP, PMI ACP, PMI PBA (in Deutsch geschrieben und korrigiert von Kurt Lehberger)  
Aktive Volunteerin\* beim PMI France Chapter

[Blogger auf projectmanagement.com](#)

Podcast: [Global Leaders Talk mit Yasmina Khelifi](#)

\*Dieser Artikel drückt eine persönliche Meinung aus und ist nicht im Namen von PMI France Chapter geschrieben.



# „Krisenbewältigung“ in der Covid-19-Pandemie (Forts.)

## Kommunikation

Ankündigungen, die unglaublich sind, da gleichzeitig mit der Ankündigung schon klar war, dass die Ankündigungen nicht realistisch sind.

„Die Priorisierung wurde zum 7. Juni 2021 aufgehoben. Damit kann jeder und jedem in Deutschland ein Impfangebot gemacht werden.“<sup>1</sup>

Die Corona Warn-App wurde Anfang 2020 angekündigt, aber gleichzeitig wurden Datenschutzbedenken geäußert. Am 16. Juni 2020 ging die Corona-Warn-App der Bundesregierung an den Start<sup>2</sup>. Seitdem der Quell-Code offengelegt wurde, waren die Datenschutzbedenken ausgeräumt.<sup>3</sup>

Die Masken wurden noch anfangs abgelehnt. Erst sehr spät wurde erkannt, dass die Masken andere schützen und die Verbreitung des Virus insgesamt eindämmen können. Heute benutzen wir die OP-Maske oder Schutzmaske mit Standard FFP2. Vorher im gesamten Jahr 2020 genügten Alltagsmasken, genähte Masken aus handelsüblichen Stoffen. Sie schützen nur vor Tröpfchen, nicht vor Aerosolen.<sup>4</sup>

Die Kommunikation wurde auch daher erschwert, dass wir einen erheblichen Mangel an adäquaten Masken hatten und daher die Verordnungen die Situation des Möglichen widerspiegeln. Bei den Tests ging die Ankündigung der Notwendigkeit zu testen ebenso der ausreichenden Angebotssituation voraus.

## AstraZeneca

Wegen Impfnebenwirkungen (in wenigen Fällen mit tödlichem Ausgang) wurden die Impfungen mit diesem Impfstoff am 15. März 2021 in Deutschland vorsorglich ausgesetzt. Die STIKO veröffentlichte am 1. April ihre Empfehlung, AstraZeneca in erster Linie für die über 60-Jährigen zu verwenden.<sup>5</sup> In den zwei Wochen, in denen weniger geimpft wurde, sind viele Menschen (x Tausend) mehr gestorben als es ohne die Verzögerung geschehen wäre. (le Monde)

## Risikomanagement

Dass Pandemien im Kontext der Gesundheitsversorgung eine Rolle spielen, war seit HIV und Ebola und Sars2 bekannt. Die Epidemiologen haben diese Möglichkeit mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit gesehen. Insofern ist Corona kein „Schwarzer Schwan“, also kein unknown Unknown. Die Behörden haben keine Vorsorge getroffen. Es gab seit langem keine medizinischen Masken und die ersten Chargen waren viel zu teuer eingekauft.

## Medien

Ich frage mich, was wäre, wenn ... ich in meinen Projekten eine Medienaufmerksamkeit hätte. So, wie ich die Medien bei der Debatte um die Tauglichkeit von AstraZeneca wahrgenommen habe, hat es eher geschadet, statt geholfen. Eine Aufklärung der Zusammenhänge hätte ich erwartet, oft wurden die wissenschaftlichen Verfahren aber nicht korrekt dargestellt, so dass der Eindruck entstand, dass die Impfstoffe trotz Zulassungen nicht sicher seien. Das ist schwierig. In der Konsequenz

hat das Menschenleben gekostet, da für 1 – 2 Wochen nicht geimpft wurde. Eine richtige Balance zu finden, zwischen dem, was in der Öffentlichkeit diskutiert werden soll und was eher in Fachkreisen erst vertieft elaboriert werden muss, ist schwierig, aber sinnvoll.

## Ownership

Ein großes Problem für alle Projekte. Ohne Ownership ist das Projekt zum Scheitern verurteilt. Wir brauchen einen Entscheider, einen Projektsponsoren, der die Autorität besitzt, Entscheidungen zu treffen.

Im Falle der Behörden ist es leider ein Ping-Pong Spiel zwischen Bund und Ländern. Der eine wartet auf den anderen. Die Verantwortung wird hin- und hergeschoben, so dass wertvolle Zeit vergeht, ohne dass sich etwas in die positive Richtung bewegt. Beispiel: die Digitalisierung an den Schulen.

## Transparenz und Entscheidungsgerechtigkeit

Frau Merkel verordnete die „stillen Tage vor Ostern“. Der Donnerstag vor Karfreitag sollte „arbeitsfrei“ sein. Die Stakeholder wurden nicht gefragt, nicht in die Entscheidung eingebunden. Das Parlament wie bei allen Krisengesprächen, wurde schlicht außen vor gelassen. Im Ergebnis wettete der Unternehmerverband und die Kanzlerin nahm alles zurück und entschuldigte sich. Menschlich ist das zwar zu verstehen, aber professionell war das nicht. Wir sind als Arbeitnehmer verpflichtet nicht über 10 Stunden täglich zu arbeiten, Politiker dagegen arbeiten bis morgens um 4 Uhr und machen dann natürlich auch Fehler.

## Kinderrechte, die junge Generation

Kinder, Schüler, Studenten haben große Nachteile durch die Pandemie erfahren. Viel zu wenig wurde an sie gedacht. Die Strategie und die Projekte zum digitalen Unterricht fehlen bis heute. Und wieder haben wir Sommerferien, und wieder verstreicht die wertvolle Zeit, ohne dass ein klares, konsistentes Konzept vorliegt, wie die Schule nach den Sommerferien weitergehen soll. Testen, Impfen, Masken, Unterricht im Klassenzimmer, ohne oder mit Lüftungsanlagen – alles schon bekannte Themen, leider noch keine Antworten, die auf eine mit Bund und Ländern abgestimmte Strategie hindeuten.

Als Projektmanager ordne ich diese Vernachlässigung der wichtigen Zielgruppe einem mangelnden Stakeholder Engagement zu. Als Projektleiter beginnen wir das Projekt zu planen, in dem wir alle Stakeholder identifizieren und ihre Anforderungen aufnehmen. Das Stakeholder Management und Engagement besteht während der gesamten Projektzeit fort.

Meine Anmerkungen sollen zur kritischen Überprüfung des Geschehens beitragen.

Viele dieser Fehler passieren tagtäglich auch in Projekten, auch hier ist also eine Menge Optimierungsbedarf.

Autor:

Kurt Lehberger

- <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/faq-covid-19-impfung.html>
- <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/buerokratieabbau/ein-jahr-corona-warn-app-1929094>
- Open Source Projekt <https://www.coronawarn.app/de/blog/>
- <https://www.bfarm.de/SharedDocs/Risikoinformationen/Medizinprodukte/DE/schutzmasken.html>
- <https://www.zusammengegencorona.de/impfen/impfstoffe/alle-wichtigen-informationen-zur-astrazeneca-impfung/>

## Premier Sponsoren



## Sponsoren

