

PMI Germany Chapter Magazine

2022 Q2

Sustainability - Nachhaltigkeit
und Klimaschutz im Projekt-
management

Sustainability and climate
change mitigation in project
management



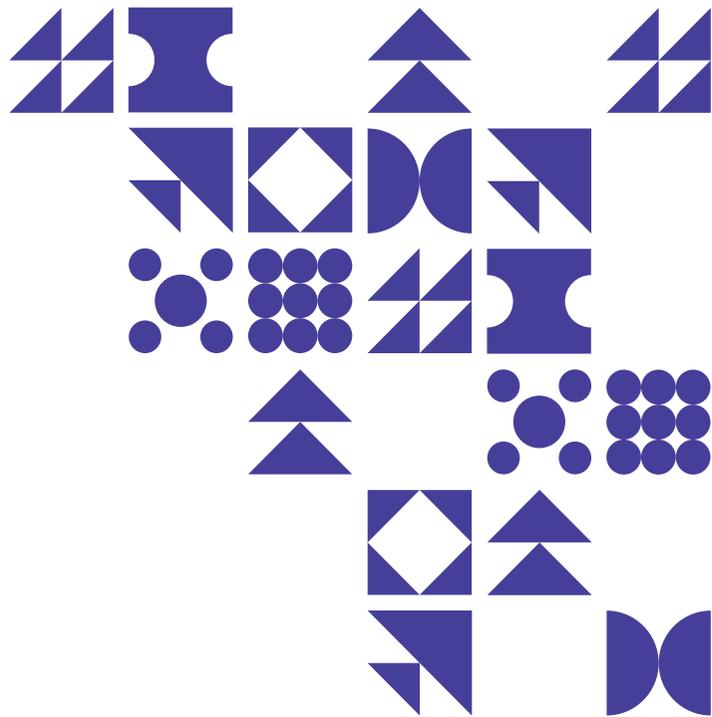
**SUSTAINABILITY
NACHHALTIGKEIT**

INSIDE THIS ISSUE

	Imprint	19
	Sponsors	63

	Editorial	04
	Intro	06
<p>Nachhaltigkeit im Projektmanagement ist mehr als CO2-Vermeidung / Sustainability in Project Management is more than CO2 Avoidance</p>		
	PMI Germany Chapter	08
<p>Das PMI Germany Chapter / The PMI Germany Chapter Vorstellung Dr. Andreas Berning - Präsident des PMI Germany Chapter / Introduction Dr. Andreas Berning - President of the PMI Germany Chapter Die Vorstandswahl und die Wahl der Kassenprüfer sind erfolgreich durchgeführt / The election of the board of directors and the election of the auditors have been successfully carried out Diversity and Women@PMI Germany Das Ressort Communication sucht weitere Volunteers - Autoren und Redakteure / The Communication Department is looking for additional Volunteers - Writers and Editors PMI Germany Chapter auf LinkedIn / PMI Germany Chapter on LinkedIn Discovering PMI Orange County Chapter</p>		
	News	17
<p>Kooperationsvertrag mit der Arden Universität / Cooperation agreement with Arden University International Cooperation Circle News PMI FOR UKRAINE - Eine Initiative von 15 europäischen Chapters zur Unterstützung der Ukraine / PMI FOR UKRAINE - An initiative of 15 European chapters to support Ukraine Änderungen des PMI Talent Triangle / Change of the PMI Talent Triangle</p>		
	Announcements	23
<p>Unsere Local Groups organisieren wieder physische Treffen! Kampfkunst für Projektmanager:innen und Führungskräfte / Martial Arts for Project Managers and Executives Study Group: Fortsetzung folgt / Study Group: to be continued Relaunch Mentoring Programm (de/en) Einladung zur Teilnahme an der 10. Multiprojektmanagement Studie der TU Darmstadt Serienauftakt Nachhaltiges Projektmanagement</p>		
	Retrospect	29
<p>PMBOK® 7 - Retrospektive auf eine erfolgreiche Veranstaltungsserie Projekte visualisieren - Rückblick auf den Stammtisch in Stuttgart im November 2021 Fehleinschätzungen - Rückblick auf den Stammtisch in Stuttgart im April 2022 Women in Project Management - Break the Bias Conference on 8 - 10 March 2022</p>		

INSIDE THIS ISSUE



Articles

36

Stand der Dinge im Bereich "nachhaltiges Projektmanagement"
Der P5-Standard für Nachhaltigkeit im Projektmanagement / The GPM P5 Standard for Sustainability in PM
Strategische Partnerschaft zwischen Project Management Institute (PMI) und Green Project Management (GPM) /
Strategic Partnership Between Project Management Institute (PMI) and Green Project Management (GPM)
FAQs GPM-b™ - Certified Green Project Manager certification (de/en)
Nachhaltiges Projektmanagement: Neuer Ansatz für neue Ziele
Nachhaltigkeit im Projektmanagement
Nachhaltigkeit muss in die DNA der Unternehmen! - Mit Sustainable Excellence gelingt es!
Selbstregulation von Projektmanagern
Sustainability - Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Projektmanagement
Sustainability - sustainability and climate protection in project management
Passende Kennzahlen für einen besseren Outcome
PortfolioManagement-Trends 2025 - Thinking Portfolio (de/en)
Mach bloß kein Scrum! / 25-jähriges Jubiläum PS Consulting



Book Review

59

Buchrezension - Controlling für IT-Dienstleister
Buchrezension - Projektmanagement für Promovierende - Werkzeuge und Methoden für eine erfolgreiche
Doktorarbeit

In eigener Sache...

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit Anfang April bin ich im Vorstand des PMI Germany Chapter Nachfolger von Kurt Lehberger als Vice President Communications. Er war aus persönlichen Gründen bei der Wahl im Frühjahr nicht mehr angetreten.

Mein Name ist **Wolfgang Friesike**. Mein Berufsleben war immer geprägt von Projekten. Seit über 5 Jahren arbeite ich als Senior Managing Expert bei PD – Berater der öffentlichen Hand und berate die öffentliche Verwaltung auf Bundes- und Landesebene in Belangen des Projektmanagement (ein sehr dickes Brett...). Davor war ich über 30 Jahre im IBM Konzern beschäftigt. 10 Jahre Standard-Softwareentwicklung, 10 Jahre Kundenprojekte und 10 Jahre als Mitglied der Geschäftsleitung bei einer Tochtergesellschaft zum Betrieb der IT der Bundeswehr.

Zu PMI kam ich 1999. Seit 2004 war ich in unterschiedlichen Funktionen im Vorstand des PMI Berlin/Brandenburg Chapter tätig, gehörte dann zu den Gründungsmitgliedern des PMI Germany Chapter und habe die Verschmelzung der deutschen Chapter begleitet. Im letzten Jahr war ich als Vizepräsident Operations u.a. verantwortlich für die IT des Chapters.

Im Verein haben wir festgelegt, dass wir uns mit Du ansprechen. Das werde ich auch in meine Kommunikation übernehmen. Diejenigen, die sich dabei unwohl fühlen, mögen es mir nachsehen.

Die von Kurt Lehberger eingeführten Strukturelemente der Kommunikation und Kommunikationsmedien werde ich weiterführen und ausbauen.

Unsere Website bleibt unser erster und wichtigster Kanal zu all unseren Stakeholdern. Das wird auch in Zukunft so sein. Durch immer wieder neu hinzugekommene Funktionen ist die Website recht voll geworden, so dass wir ein Projekt initiieren werden, um Themen neu zu sortieren.



Wolfgang Friesike

News auf unserer Website dienen auch weiterhin der kurzfristigen Ad hoc Herausgabe von wichtigen Informationen des Chapters und besonderer Veranstaltungen.

Der monatlich erscheinende Newsletter erhält nochmals die wichtigsten Informationen des letzten Monats und gibt einen komprimierten Ausblick auf anstehende Veranstaltungen.

Unsere Social Media Präsenzen auf LinkedIn, Xing und Twitter werden wir kritisch überprüfen und uns ggf. auch stärker fokussieren.

Das Chapter Magazin soll weiterentwickelt und zu unserem Leitmedium ausgebaut werden. Hier wollen wir einerseits das Chapter vorstellen und zukünftig stärker zu Wort kommen lassen, und andererseits, wie schon in der Vergangenheit, jeweils ein Schwerpunktthema setzen und behandeln.

Ich möchte mich an dieser Stelle nochmals herzlich bei Kurt Lehberger für die großartige Aufbauarbeit im ersten Jahr des Bestehens des PMI Germany Chapter bedanken und wünsche ihm für die Zukunft alles Gute.

Von Euch Leserinnen und Lesern wünsche ich mir intensives Feedback dahingehend, was Ihr gut findet und was wir verbessern oder ändern sollen. Feedback und Fragen an: magazine@pmi-gc.de

Ich freue mich auf einen regen Austausch und auf unsere Zusammenarbeit.

Wolfgang Friesike

In own Business...

being added all the time, the website has become quite crowded, so we will initiate a project to re-sort topics.

News on our website will continue to serve as a short term ad-hoc release of important Chapter information and special events.

The monthly newsletter will again receive the most important information from the previous month and provide a condensed preview of upcoming events.

We will critically review our social media presence on LinkedIn, Xing and Twitter and focus more if necessary.

The Chapter Magazine is to be further developed and expanded to become our leading medium. On the one hand, we want to present the Chapter and give it a stronger voice in the future, and on the other hand, as in the past, we want to focus on one topic at a time.

I would like to take this opportunity to thank Kurt Lehberger once again for his great work in building up the PMI Germany Chapter in its first year of existence and wish him all the best for the future.

From you readers I would like to get intensive feedback on what you think is good and what we should improve or change.

Feedback and questions: magazine@pmi-gc.de

I look forward to a lively exchange and to our long cooperation.

Wolfgang Friesike

Dear Readers,

Since the beginning of April, I have succeeded Kurt Lehberger as Vice President Communications on the Board of the PMI Germany Chapter. For personal reasons, he did not run again in the spring election.

My name is **Wolfgang Friesike**. My professional life has always been characterized by projects. For more than 5 years I have been working as a Senior Managing Expert at PD - Consultants to the Public Sector, advising public administration at federal and state level on project management issues (a very thick board...). Prior to that, I was employed by the IBM Group for over 30 years. 10 years in standard software development, 10 years in customer projects and 10 years as a member of the management at a subsidiary to operate the IT of the German Armed Forces.

I joined PMI in 1999 and since 2004 I have been active in different functions on the board of the PMI Berlin/Brandenburg Chapter, then I was one of the founding members of the PMI Germany Chapter and accompanied the merger of the German chapters. Last year, as Vice President Operations, I was responsible for the chapter's IT, among other things.

I will continue and expand the structural elements of communication and communication media introduced by Kurt Lehberger.

Our website remains our first and most important channel to all our stakeholders. This will also be the case going into the future. Due to new features

Klimaschutz und ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen sind eine der ganz großen Herausforderungen unserer Zeit. Als Gesellschaft werden wir uns der Thematik stellen müssen. Es werden Projekte sein, mit denen wir versuchen werden, die sich daraus ergebenden Anforderungen und Fragestellungen, zu bewältigen. Dem Management dieser Projekte wird dabei eine zentrale Rolle zukommen.

Unser Gast-Editor, Thomas Wuttke, wird uns in das Thema einführen. Er wird uns in weiteren Artikeln aufzeigen, was es bei PMI heute dazu bereits gibt und was es mit der strategischen Partnerschaft zwischen Project Management Institute (PMI) und Green Project Management (GPM) zur Förderung der Nachhaltigkeit im Projektmanagement auf sich hat. Weitere Artikel werden sich damit beschäftigen, wie wir das Thema Nachhaltigkeit im Rahmen des Managements von Projekten berücksichtigen können. In diesem Zusammenhang werden wir am 9.6.2022 auch einen Orientierungsworkshop zur Zertifizierung zum nachhaltigen Projektmanager anbieten. Genauere Informationen dazu findet Ihr im Magazin.

Neben unserem Schwerpunktthema gibt es wieder einige interessante Fachbeiträge, z.B. zu Trends im Portfoliomanagement oder welche Möglichkeiten Disciplined Agile zur Generierung von outcome-orientierten Kennzahlen bietet. In Patrick's Projektspanne #4 wird aufgezeigt, dass Scrum nicht dasselbe ist wie agil.

Wie immer haben wir für Euch die wichtigsten Neuigkeiten, Ankündigungen und Rückblicke auf Chapter-Veranstaltungen zusammengestellt.

Mit dieser Ausgabe werden wir eine neue Rubrik einführen: PMI Germany Chapter. In dieser Rubrik wollen wir allen Mitgliederinnen und Mitgliedern des Chapters sowie auch allen anderen Interessierten, das Chapter näherbringen. Heute beginnen wir mit der Beschreibung des konstitutionellen Rahmens. Daneben stellen wir in einem Interview unseren Präsidenten, Dr. Andreas Berning, vor und werden erfahren, was ihn zu PMI gebracht hat, was er sonst so macht, welche Musik er gerne hört und was man sonst noch über ihn wissen sollte. In dieser Rubrik wollen wir nach und nach Teile des Chapters sowie auch die Volunteers des Chapters vorstellen.

Zwei Buchrezensionen von Kurt Lehberger, unserem ehemaligen VP Communication, runden das Magazin dann ab.

Das Chapter Magazin wird erstellt von ehrenamtlich tätigen Volunteers. Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen, die mit Beiträgen geholfen haben, das Magazin zu erstellen und wünschen Euch viel Freude beim Lesen.

Feedback und Fragen gerne an magazine@pmi-gc.de

Das Redaktionsteam:
Wolfgang Friesike,
Rishabh Chikker,
Jenny Doring,
Florian Padberg,
Alexander Watzke

Climate protection and the sustainable use of resources is one of the great challenges of our time. As a society, we will have to face up to this issue. There will be projects with which we will try to cope with the resulting requirements and questions. The management of these projects will play a central role.

Our guest editor, Thomas Wuttke, will introduce us to the topic. He will show us in further articles what PMI already has in place and what the strategic partnership between Project Management Institute (PMI) and Green Project Management (GPM) is about to promote sustainability in project management. Further articles will deal with how we can consider the topic of sustainability in the context of managing projects. In this context, we will also offer an orientation workshop for certification as a sustainable project manager on 9.6.2022. You can find more detailed information about this in the magazine.

In addition to our main topic, there are again some interesting technical articles, e.g. on trends in portfolio management or which possibilities Disciplined Agile offers for generating outcome-oriented metrics. Patrick's project breakdown #4 shows that Scrum is not the same as agile.

As always, we've brought you the most important news, announcements, and reviews of chapter events.

With this issue we will introduce a new section: PMI Germany Chapter. In this section we want to introduce the chapter to all members of the chapter as well as to all other interested people. Today we start with the description of the constitutional framework. Besides that we will introduce our president, Dr. Andreas Berning, in an interview and we will find out what brought him to PMI, what else he does, what music he likes to listen to and what else you should know about him. In this section we will gradually introduce parts of the chapter as well as the volunteers of the chapter.

Two book reviews by Kurt Lehberger, our former VP Communication, will then round out the magazine.

The chapter magazine is produced by volunteers. We would like to take this opportunity to thank all those who have contributed to the magazine and hope you enjoy reading it.

Please send your feedback and questions to magazine@pmi-gc.de

The editorial team
Wolfgang Friesike,
Rishabh Chikker,
Jenny Doring,
Florian Padberg,
Alexander Watzke

Nachhaltigkeit im Projektmanagement ist mehr als CO²-Vermeidung

Gast-Editorial von Thomas Wuttke

Was fällt Ihnen spontan zum Stichwort „Nachhaltigkeit“ ein? Mit dem Fahrrad ins Büro? Erderwärmung? Oder Greta Thunberg mit ihrem Pappschild? Oder hören Sie sich „Modewort“ sagen? Oder „die nächste Sau durchs Dorf“? Oder kommt Ihnen der Gedanke an so etwas wie „nachhaltige“ Atomkraft und grüner Strom?

Nun, viel richtig. Halbrichtig. Und einiges falsch. Richtig ist, dass wir als Menschheit massiv über unsere Verhältnisse leben. Massiv heißt hier: unverantwortlich und selbstgefährdend. Wir laufen sehenden Auges in die Katastrophe. Und das ist noch diplomatisch formuliert.

Der eigentliche Wortsinn von Nachhaltigkeit ist, dass wir heute nur so viel entnehmen, dass morgen künftige Generationen auch etwas entnehmen können. Enkeltauglich leben, sozusagen. Deswegen ist das mit der Mode und der Sau leider falsch. Nachhaltigkeitsthemen werden nicht von selbst vorbeiziehen wie TQM oder selbstorganisierte Teams. Wer in seiner Blase aus HomeOffice oder heiler Bürowelt in einem hydrokultur-begrüntem Großraumbüro die Hysterie nicht versteht, möge ein paar scheinbare Gewissheiten hinterfragen.

Und wer mit den Fingern auf die Urwälder von Brasilien zeigt, muss verstehen, dass wir in Europa (nur früh genug) genauso radikal waren und den ganzen Kontinent abgeholzt haben. Wo könnte sich denn heute noch Robin Hood in welchen Forrests verstecken?

Richtig ist, dass die Nachhaltigkeitsdebatte massiv an Fahrt aufnimmt. Zum Glück. Wegweisend ist die UN mit ihren 17 SDGs, den *Sustainability Development Goals*. Die EU hat den großen „Green Deal“ ausgerufen, wagt sogar den „man on the moon“-Vergleich. Anlagekriterien am Finanzmarkt beinhalten das neue Zauberwort ESG, und ein Industriebetrieb nach dem anderen verkündet baldige Klimaneutralität oder hat sich eine Nachhaltigkeitsstrategie gegeben.

Das ist alles gut und richtig. Ob es genug sein wird, sei dahingestellt. Aber im Moment bedeutet das alles Change. Das muss alles umgesetzt werden. Geplant, finanziert und gemacht. Und da sind wir bei den Projekten und auch im Projektmanagement.

Also braucht es Projektmanager*innen, die kompetent auf diesem Gebiet sind. Welche Kompetenzen muss ein „nachhaltiger“ Projektmensch mitbringen? Gegenfrage: Was würden Sie sagen, wenn Sie ins Fitnessstudio gehen und der Inhaber zeigt Ihnen die Geräte im Feinrippunterhemd mit einer Bierflasche in der Hand und hat gut und gern 150 kg auf den Rippen? Würden Sie sich da gut aufgehoben fühlen?

Dabei besteht die Kompetenz-Herausforderung nicht im Herausfinden eines neuen grünen Stromanbieters für die Test-Server. Die Umsetzung erfordert ein gänzlich anderes Denken. Das magische Projekt-Dreieck lebt. Immer noch. Aber es reicht nicht mehr. Es geht im Projekt nicht nur darum, irgendwas „in time“, „in spec“ und „in budget“ auf

die Beine zu stellen. Wir dürfen und müssen uns auch fragen: Für was? Welchen Nutzen hat das? Welche Risiken entfaltet unser Projekt langfristig?

Welche Auswirkungen hat (m)ein Projekt auf die Zukunft? Auf die Umwelt? Auf die Gesellschaft? Und ist die Projektidee an sich auch ein tragfähiger Gedanke oder produzieren wir nur ein one-hit-wonder, das anschließend weggeschmissen werden soll?

Viele Projekteure sagen jetzt: „Würde ich ja gerne alles beachten, aber ich habe doch keinen Einfluss auf das Projektprodukt“. Das ist doch Sache des Sponsors! Wer bezahlt, bestimmt die Musik, und das Projektpersonal setzt nur einfach das um, was Auftraggeber und Kunden wünschen.

Ist es so einfach? Man kann es sich so einfach machen. Dann sind wir wieder bei dem Punkt: Nachhaltigkeit ist prima, fangt schon mal an. Ich würd' ja gern, kann aber leider nicht.

Möge diese Ausgabe Impulse geben, diesen Gedankenreflex in Frage zu stellen. Die Antwort ist nämlich: „Doch – ich kann. Ich bin nicht das Opfer, sondern gestalte auch das Ergebnis mit.“

Wir haben nur den einen Planeten.

Thomas Wuttke



<https://pixabay.com/illustrations/green-natural-reserve-environment-6711028/>

Sustainability in Project Management is more than CO² Avoidance

Guest Editorial by Thomas Wuttke

What comes to mind spontaneously when you think of „sustainability“? Biking to the office? Global warming? Or Greta Thunberg with her cardboard? Or do you hear yourself saying „just a buzzword“? Or does the thought of something like „sustainable“ nuclear power and green electricity cross your mind?

Well, a lot right. Half-right. And some wrong. It is true that we as mankind are living massively beyond our means. Massive here referring to irresponsible and self-endangering. We are heading towards a catastrophe with eyes wide open. And that is still diplomatically expressed.

The real meaning of sustainability is that we only take out enough today so that future generations will also be able to take out something tomorrow. Living in a way that suits our grandchildren, so to speak. That's why the „buzzword“ is unfortunately wrong. Sustainability topics will not pass by on their own like TQM or self-organized teams. Those who don't understand the hysteria in their bubble of a home office or a perfect office world in a hydroponically greened open-plan office should question a few apparent certainties.

And those who point their fingers at the jungles of Brazil must understand that we in Europe were just as radical (only soon enough) and deforested the entire continent. Where could Robin Hood still be hiding in which forests today?

What is true is that the sustainability debate is gaining massive momentum. Fortunately, the UN is leading the way with its 17 SDGs, the Sustainability Development Goals. The EU has proclaimed the great „Green Deal,“ even daring to make the „man on the moon“ comparison. Investment criteria on the financial market include the new magic word ESG, and one industrial company after another is soon announcing climate neutrality or has adopted a sustainability strategy.

That's all fine and good. Whether it will be enough remains to be seen. But for now, it all means change. It all has to be planned, financed, implemented and done. And that brings us to projects and project management.

So we need project managers who are competent in this area. What skills does a „sustainable“ project person need? Counter-question: What would you say if you went to the gym and the owner showed you the equipment wearing a ribbed undershirt, holding a bottle of beer and weighing 150 kg? Would you feel in good hands there?

The competence challenge is not to find a new electricity provider. The implementation requires a completely different way of thinking. The triple constraint is still alive. But it's no longer enough. The project is not only about getting something done „in time“, „in spec“ and „in budget“. We must also ask ourselves: For What? What are the benefits? What are the long-term risks and impacts of our projects and products?

What are the implications of my project for the future? On the environment? On society? And is the project idea itself a viable idea or do we just produce a one-hit-wonder that will be thrown away afterwards?

Many project managers now say: „I would like to consider everything, but I have no influence on the project product“. It is the sponsor's responsibility! Whoever pays sets the tune and the project staff simply implements what the clients and customers want.

Is it that simple? You can make it that simple. Then we're back to the point: Sustainability is great, as long as you get started. I'd love to, but unfortunately, I can't.

May this issue of our magazine provide the impetus to question this thought reflex. The answer is: „Yes, I can. I am not the victim, but can help to shape the outcome“.

We only have one planet left.

Thomas Wuttke



<https://pixabay.com/illustrations/green-natural-reserve-environment-6711028/>

Ab dieser Ausgabe werden wir im Chapter Magazin eine neue Rubrik mit dem Namen „PMI Germany Chapter“ einführen, in der wir den Leserinnen und Lesern das Chapter näherbringen wollen. Näherbringen heißt, dass wir erklären, was für eine Organisation das Chapter ist, wie das Chapter funktioniert und welche Tätigkeitsschwerpunkte in der nächsten Zeit anstehen. Im Laufe der Zeit werden wir dann nach und nach auch die Menschen vorstellen, die als Volunteers ehrenamtlich in der Organisation tätig sind. Beginnen werden wir heute mit unserem Präsidenten, **Dr. Andreas Berning**.

Die 1969 gegründete Organisation Project Management Institute (PMI) hat den Zweck, das Thema Projektmanagement in allen gesellschaftlichen Bereichen zu fördern, zu etablieren und voranzubringen. Das geschieht über das Setzen von Standards, über Zertifizierungen und Schulungen, über die Unterstützung von Forschungen u.v.a.m. Als Organisation verfügt PMI weltweit über 600 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, deren Aufgabe es ist, den Zweck und die Mission umzusetzen. Mehr zu PMI findet Ihr unter: <https://www.pmi.org>.

Getragen wird die Organisation von seinen Mitgliedern. Aktuell sind das ca. 680.000. Neben der geschäftsführenden Organisation, der über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angehören, gibt es eine sehr große Anzahl von ehrenamtlich tätigen Volunteers, die die Arbeit von PMI unterstützen und gewissermaßen das Rückgrat der Organisation bilden. So erfolgt z.B. die Weiterentwicklung der Standards oder der Zertifizierungen durch Volunteers.

Um das Thema Projektmanagement weltweit zu fördern und voranzubringen, bedient sich PMI so genannter regionaler Chapter. Aktuell gibt es weltweit über 300 solcher Chapter. Ein Chapter ist eine regionale Organisation, die rechtlich betrachtet unabhängig von PMI agiert und durch das so genannte Charter-Agreement mit PMI verbunden ist. In Deutschland ist das Chapter ein eingetragener Verein. Das Charter-Agreement regelt die gegenseitigen Rechte und Pflichten von Chapter und PMI. Geführt werden die regionalen Chapter jeweils von Volunteers. Durch die Verbindung mit

PMI gibt es einige für Außenstehende nicht immer leicht zu verstehende Besonderheiten. So kann man z.B. nicht Mitglied im Verein sein, ohne zugleich Mitglied von PMI zu sein, was umgekehrt allerdings möglich ist. Auch wenn wir aus dem Verein das nicht so schön finden, könnte man Mitglied von PMI sein, ohne gleichzeitig Mitglied des PMI Germany Chapter e.V. zu sein. Das führt dann schon mal zu Verwirrungen.

Der Verein PMI Germany Chapter e.V. wurde im September 2019 gegründet mit dem Ziel, die bis dahin bestehenden vier deutschen Chapter bzw. vier Vereine zu einem Verein zu verschmelzen. Im Dezember 2020 wurde die Verschmelzung abgeschlossen. Seitdem existiert in Deutschland nur noch ein PMI Chapter, das PMI Germany Chapter, der PMI Germany Chapter e.V.

Wie jeder deutsche Verein hat auch der PMI Germany Chapter e.V. eine Satzung, in der die wichtigsten Grundlagen des Vereins, insbesondere der Zweck geregelt und die Organe des Vereins erwähnt sind. Angemeldet ist der Verein beim Registergericht in Berlin-Charlottenburg unter der Nummer 37708. Dort ist auch die Satzung hinterlegt. Daneben verfügt der Verein über eine Vereinsordnung, die weitergehende Elemente des Vereins enthält und regelt.

Satzungsgemäße Organe des Vereins sind der Vorstand und die Mitgliederversammlung.

Der Vorstand besteht aus 11 Personen, einem Präsidenten und 10 Vizepräsidentinnen bzw. Vizepräsidenten. Gemäß Vereinsordnung sind jeder Position Verantwortungen zugeordnet. Die Amtsinhaber:innen mit ihren Aufgaben werden wir Euch in den nächsten Chapter Magazin Ausgaben nach und nach vorstellen.

Die Mitglieder des Vorstands werden von den Mitgliedern des Vereins gewählt. Jedes Vorstandsmitglied ist grundsätzlich drei Jahre im Amt. Um zu erreichen, dass nicht auf einen Schlag alle Vorstandsmitglieder ausscheiden bzw. neu gewählt werden müssen, wurde in der Vereinsordnung festgelegt, dass einige Ämter, einmalig, bereits nach einem

Jahr und weitere nach zwei Jahren neu gewählt werden. Damit wird erreicht, dass in jedem Jahr 3-4 Ämter zur Wahl stehen und über die jeweilige Wahl hinaus Kontinuität in der Arbeit gegeben ist.

(Virtuelle) Vorstandssitzungen finden monatlich statt. Zwei bis drei Mal jährlich trifft sich der Vorstand zu Klausurwochenenden, um Themen in einem größeren Rahmen zu besprechen.

Das zweite Organ, die Mitgliederversammlung, kommt regulär mindestens einmal pro Jahr zusammen. Im Rahmen der Mitgliederversammlung legt der Vorstand Rechenschaft darüber ab, was der Verein im letzten Jahr alles gemacht hat und wofür Gelder ausgegeben wurden. Mit Blick nach vorne wird aufgezeigt, welche Schwerpunkte der Vorstand im nächsten Jahr angehen und wo er den Verein hinführen möchte. Im Rahmen einer Diskussion mit den Mitgliedern wird versucht, eventuelle Unstimmigkeiten in Bezug auf die Prioritätensetzung auszuräumen.

Der Zweck des PMI Germany Chapter ist in der Satzung und ausführlicher in der Vereinsordnung beschrieben. Wenn man es versucht, in einem Satz zusammenzufassen, besteht unser Anspruch darin, die Arbeitsform Projekt in allen gesellschaftlichen Bereichen professioneller zu gestalten. Wir sind dabei der festen Überzeugung, dass die Arbeitsform Projekt generell eine immer größere Bedeutung erlangen wird. Es werden Projekte sein, mit denen die großen Themen der Welt bewältigt werden. Hierfür wird die Fähigkeit, Projekte zu gestalten und umzusetzen, also das Projektmanagement, eine zentrale Rolle spielen.

Die Erreichung der Ziele sowie Umsetzung der Strategie und Aufgaben des PMI Germany Chapter erfolgt über drei Organisationselemente: Vorstandsressorts, Circle und Projekte.

Die Verantwortung sämtlicher Aufgaben des Chapters zur Strategieumsetzung und Erreichung seine Ziele ist runtergebrochen auf die Vorstandsressorts. Da die Ressortverantwortlichen die Arbeit nicht allein erledigen können, gibt es Circles und Projekte.

Circles können analog zu Abteilungen oder Referaten in Unternehmen innerhalb eines Ressorts angesiedelt sein oder, was im Falle des Chapters aufgrund der Strukturierung von zentralen und dezentralen Aufgaben sinnvoll ist, über mehrere Ressorts hinweg agieren, wobei die Verantwortung für einen Circle immer jeweils einem Vorstandsressort zugeordnet ist. Circles sind grundsätzlich auf Dauer bzw. ohne einen festen Endtermin angelegt. Die Schließung eines Circles ergibt sich aus der Strategie- und Aufgabenänderungen des Chapters.

Ein weiteres Organisationselement zur Umsetzung der Strategie und Aufgaben des PMI Germany Chapter sind Projekte. Während Circle auf Dauer angelegt sind, sind Projekte temporäre Vorhaben und enden mit der Erfüllung des Projektauftrages oder wenn der Projektauftrag aus anderen Gründen nicht mehr erreicht werden soll. Auch Projekte können innerhalb von Ressorts oder über mehrere Ressorts hinweg organisiert sein.

Soweit der (trockene) konstitutionelle Rahmen des PMI Germany Chapter e.V. Damit soll es für heute erstmal genug sein. Wen das alles weitergehend interessiert oder wer darüber nachdenkt, auch selbst Verantwortung im Verein zu übernehmen, findet sowohl die Satzung als auch die Vereinsordnung auf unserer Website ([Link](#)) und kann sich gerne auch mit uns in Verbindung setzen.

Wie eingangs ausgeführt, werden wir jetzt regelmäßig Elemente des Chapters vorstellen, und ich verspreche, es wird nicht immer so trocken bleiben. Irgendwie musste erstmal ein Anfang gemacht werden. Gerne möchten wir auch von Euch wissen, was Ihr zu dieser neuen Rubrik meint und was Ihr gerne von Eurem Vorstand bzw. über Euer Chapter erfahren möchtet.

Feedback bitte an magazine@pmi-gc.de.

Wir freuen uns auf Euren Feedback.

Autor:
Wolfgang Friesike

Starting with this issue, we will introduce a new section in the Chapter Magazine called „The PMI Germany Chapter“, in which we want to bring the Chapter closer to the readers. We will explain what kind of organization the Chapter is, how the Chapter works and what the main activities will be in the near future. As we go along, we will gradually introduce the people who volunteer with the organization. Today we will start with our president, **Dr. Andreas Berning**.

The PMI Germany Chapter and the PMI Germany Chapter e.V.

The Project Management Institute (PMI), founded in 1969, aims to promote, establish and advance the topic of project management in all areas of society. This is done by setting standards, by certifications and trainings, by supporting research and much more. As an organization, PMI has over 600 employees worldwide whose job it is to carry out its purpose and mission. To learn more about PMI, visit: <https://www.pmi.org>.

The organization is supported by its members. In addition to the executive organization, which has more than 600 employees, there are a large number of volunteers who support the work of PMI and form the backbone of the organization. For example, the further development of the standards or the certifications is carried out by volunteers.

In order to promote and advance the topic of project management worldwide, PMI uses so-called regional chapters. Currently there are more than 300 such chapters worldwide. A chapter is a regional organization that is legally independent of PMI and is linked to PMI by the so-called charter agreement. In Germany the chapter is a registered association. The charter agreement regulates the mutual rights and obligations of the chapter and PMI. The regional chapters are led by volunteers. Due to the connection with PMI there are some peculiarities which are not always easy to understand for outsiders. For example, one cannot be a member of the association without being a member of PMI at the same time, although the reverse is

possible. Even if we from the association do not find it so nice, one could be a member of PMI without being a member of PMI Germany Chapter e.V. at the same time. This can lead to confusion.

The PMI Germany Chapter e.V. association was founded in September 2019 with the aim of merging the four German chapters or four associations that existed until then into one association. In December 2020, the merger was completed. Since then only one PMI Chapter exists in Germany, the PMI Germany Chapter, the PMI Germany Chapter e.V.

Like every German association, the PMI Germany Chapter e.V. has a statute in which the most important basics of the association, especially the purpose, are regulated and the organs of the association are mentioned. The association is registered at the registry court in Berlin-Charlottenburg under the number 37708, where also the statutes are deposited. In addition, the association has rules of association, which contain and regulate further elements of the association.

Statutory bodies of the association are the board and the general meeting.

The board consists of 11 persons, a president and 10 vice presidents. According to the rules of the association, responsibilities are assigned to each position. We will introduce you to the office holders and their responsibilities one by one in the next issues of Chapter Magazine.

The members of the board are elected by the members of the association. Each board member serves a three-year term. In order to avoid that all members of the board have to resign or be elected at once, it was decided in the rules of the association that some offices are to be elected after one year and others after two years. This ensures that 3-4 offices are up for election each year and that there is continuity in the work beyond the respective election.

(Virtual) board meetings are held monthly. Two to three times a year, the board meets for closed-door weekends to discuss topics on a larger scale.

The second body, the general meeting, meets regularly at least once a year. At the general meeting, the board gives an account of what the association has done in the past year and what money has been spent on. With a view to the future, it is shown which focal points the board would like to tackle in the coming year and where it would like to take the association. In the context of a discussion with the members it is tried to clear possible discrepancies concerning the priority setting.

The purpose of the PMI Germany Chapter is described in the statutes and in more detail in the association rules. If you try to summarize it in one sentence, our claim is to make the project work form more professional in all areas of society. We are firmly convinced that the project as a form of work will become more and more important in general. It will be projects that are used to tackle the world's major issues. The ability to design and implement projects, i.e. project management, will play a central role in this.

The achievement of the goals and the implementation of the strategy and tasks of the PMI Germany Chapter will be done through three organizational elements: Board of Directors, Circle and Projects. The responsibility of all tasks of the chapter to implement the strategy and achieve its goals is broken down to the board departments. Since the department heads cannot do the work alone, there are Circles and Projects.

Similar to departments or units in companies, Circles can be located within a department or, in the case of the Chapter, across several departments, which makes sense due to the structuring of centralized and decentralized tasks, whereby responsibility for a Circle is always assigned to a Board department. Circles are generally designed for the long term or without a fixed end date. The closure of a Circle results from changes in the strategy and tasks of the Chapter.

Another organizational element to implement the strategy and tasks of the PMI Germany Chapter are projects. While Circles are designed to be permanent, projects are temporary undertakings and end with the fulfillment of the project mission or when the project mission is no longer to be achieved for other reasons. Projects can also be organized within departments or across multiple departments.

This is the (dry) constitutional framework of the PMI Germany Chapter e.V. That should be enough for today. If you are interested in more details or if you are thinking about taking over responsibility in the association, you can find the constitution as well as the rules of the association on <https://www.pmi-gc.de/das-chapter/satzung-vereinsordnung>, and do feel free to contact us.

As stated at the beginning, we will now regularly present elements of the chapter, and I promise it won't always stay this dry. Somehow a beginning had to be made first. We would also like to hear what you think about this new section and what you would like to hear from your board or about your chapter.

Please send your feedback to magazine@pmi-gc.de.

We look forward to your feedback.

Author:
Wolfgang Friesike

Vorstellung Dr. Andreas Berning

Präsident des PMI Germany Chapter



Dr. Andreas Berning

1. Welche Rolle und Verantwortung hast Du im Vorstand?

Als Präsident repräsentiere ich den Verein nach außen sowie in Richtung PMI. Gleichzeitig kümmere ich mich darum, dass wir als Vorstand unseren Verpflichtungen bzgl. gesetzlicher Vorgaben, aber auch Vorgaben von PMI nachkommen und natürlich uns in erster Linie den Verein im Sinne der Mitglieder führen.

2. Was sind Deine Aufgaben?

Das ist ein breiter Mix aus spannenden Dingen wie Mitarbeit an internationalen PMI-Themen, Austausch mit Repräsentanten anderer Chapter, Teilnahme an internationalen PMI-Treffen, aber auch eher langweiligen und gleichwohl wichtigen administrativen Tätigkeiten wie den Erhalt des Chapter-Status (sog. Charter Renewal), Protokolle von Vorstandssitzungen. Ich sehe es eigentlich so, dass es kaum eine Aufgabe in meinem Umfeld gibt, aus der man nicht auch positive Dinge mitnehmen kann.

3. Wie bist Du zu PMI gekommen?

Vermutlich wie die meisten der „normalen“ Chapter-Mitglieder: an Projekten beim Arbeitgeber erst mitgearbeitet, dann geleitet, Interesse an Zertifizierung erklärt, Vorbereitungskurs gemacht, PMP gemacht und dann aufmerksam gelesen, dass man diese PDUs braucht, um die Zertifizierung zu behalten (oberflächliche Betrachtung) bzw. sich als Projektmanager weiter zu entwickeln (der wahre Grund). Dann einige interessante Chapterveranstaltungen in Frankfurt bzw. Eschborn besucht und dabei bemerkt, dass man als Projektmanager nicht allein durchs Leben gehen muss, sondern es eine PM-Community gibt, mit der man sich zum Vorteil aller Beteiligten vortrefflich zu PM-Themen austauschen kann.

4. Was ist Deine Motivation ehrenamtlich als Volunteer zu arbeiten?

Für mich gibt es ganz vielschichtige Motivatoren, z.B. mich in einer internationalen Community auf Augenhöhe austauschen zu können, immer wieder neue Dinge zu lernen, mit Gleichgesinnten und mitunter doch ganz andersdenkenden Menschen an gemeinsamen Themen zu arbeiten und vieles, vieles mehr (wie lange hast Du für das Interview Zeit?).

5. Weshalb in einer eher beruflich ausgerichteten Organisation (und nicht z.B. in einem sozialen Umfeld)?

...weil ich Dinge (Arbeitsweisen aber auch Problemstellungen) aus meinem Berufsleben mitbringen und andere Menschen aus der Community daran teilhaben lassen kann, die mir dann vielleicht Lösungsansätze für meine Problemstellung aufzeigen können.

6. Was machst Du beruflich?

Ich war Projekt- und Programm-Manager in der IT-Abteilung einer großen deutschen Bank, bin dann vor ca. 7 Jahren in den Fachbereich „Finanzen“ gewechselt und führe dort als Change Manager fachliche Projekte aktuell in „meinem Tribe“ als Product Owner.

7. Wie wird sich Deiner Meinung nach Projektmanagement entwickeln?

Das ist die schwerste aber vielleicht auch leichteste Frage (weil ja nur meine Meinung gefragt ist). Ich bin überzeugt davon, dass Projektmanagement – allen Unkenrufen zum Trotz, dass zukünftig nur noch Produktentwicklung mit stehenden agilen Teams stattfinden wird – weiterhin ein Kernelement bei der Umsetzung von Veränderungen sein wird. Dass

Projektmanagement durch neue Technologien wie Künstliche Intelligenz obsolet werden wird, halte ich für sehr unwahrscheinlich, dass KI Projektmanager in einigen Bereichen von Projekten unterstützen kann, halte ich hingegen nicht nur für wahrscheinlich, sondern auch für sinnvoll. Derzeit noch unbekannte Trends werden auf ihre potentielle Auswirkung auf Projektmanagement zu prüfen sein; dazu wollen wir als Chapter gemeinsam mit dem globalen Berufsverband PMI aktiv beitragen.

8. Welche Ziele hast Du in Deinem Vorstandsamt?

Auch wenn der Vorstand bereits jetzt schon gut zusammenarbeitet und dabei wichtige Elemente unserer Chapter-Strategie voranbringt, gibt es offensichtliche Möglichkeiten, noch besser zu werden, indem z.B. der Vorstand diverser wird, also in erster Linie mehr weibliche und jüngere Mitglieder sich für ein Vorstandsamt interessieren. Desweiteren möchte ich erreichen, dass wir als Vorstand innerhalb meiner 3-jährigen Amtsperiode genügend Erfahrung gesammelt haben, um ggf. Optimierungen an der Vereinsstruktur vorzunehmen, um für unsere Mitglieder noch bessere Angebote bereitstellen zu können.

9. Welche drei positiven Dinge würden Dein Vorgesetzter/Deine Kollegen über Dich sagen?

Neugierig, lösungsorientiert, flexibel

10. Was sonst noch wichtig ist...

1. **Das schmeckt mir:** (fast) alles, was die (Ehe)-Frau an meiner Seite kocht.
2. **Die Musik höre ich gern:** Rock in vielen verschiedenen Ausprägungen vom AOR der 80'er über Progressive Metal bis zum „Bluesrock“ eines Joe Bonamassa aber auch immer gerne den Harfenisten/Multiinstrumentalisten Andreas Vollenweider.
3. **Das ist eine Inspirationsquelle für mich:** die Menschen, mit denen ich gemeinsam durchs Leben gehen darf (privat wie beruflich wie im Ehrenamt), die beiden Katzen, die uns in unserem Haus dulden, meine elektrische Gitarre.
4. **Diese Filme mag ich:** Local Hero von Bill Forsyth, Der Gott des Gemetzels von Roman Polanski – darf ich auch ein Buch nennen? Per Anhalter durch die Galaxis von Douglas Adams
5. **Den Ort finde ich unvergesslich:** Rom, da dort „mein“ erstes internationales PMI-Treffen in 2017 als VP Marketing and Public Relations des PMI Frankfurt Chapters stattfand und wo ich in Kürze als Teilnehmer des Treffens der Chapter-Präsidenten aus Europa mit Teilen der Führungsrige von PMI sein werde.

Dr. Andreas Berning

Introduction Dr. Andreas Berning – President of the PMI Germany Chapter



Dr. Andreas Berning

1. What is your role and responsibility in the board?

As president, I represent the chapter externally and in the direction of PMI. At the same time, I make sure that we as the Board of Directors fulfill our obligations with regard to legal as well as PMI requirements. And, of course, that we first and foremost manage the chapter in the best interests of the members.

2. What are your duties?

This is a broad mix of exciting things like working on international PMI topics, exchange with representatives of other chapters, participation in international PMI meetings but also rather boring but nevertheless important administrative activities like maintaining the chapter status (so-called Charter Renewal), minutes of board meetings. I actually see it that way: there is hardly any task in my environment from which I cannot also take positive things.

3. How did you get to PMI?

Probably like most of the „normal“ chapter members: worked on projects at the employer first, then managed projects, declared an interest obtaining a certification, did the PMP prep course, passed the PMP exam and then read carefully that you need these PDUs to keep the certification (superficial view) or to develop as a project manager (IMHO the true reason). Then visited some interesting chapter events in Frankfurt/Eschborn and noticed that as a project manager you don't have to go through life alone, but that there is a PM community with which you can have an excellent exchange on PM topics for the benefit of all involved.

4. What is your motivation to volunteer?

For me, there are many motivators, e.g. being able to exchange ideas in an international community at eye level, learning new things again and again, working on common topics with like-minded but sometimes very different people and any more things (how long would you have for the interview?).

5. Why in a more professional organization (and not, for example, in a social environment)?

...because I can bring things (ways of working but also problems) from my professional life and share them with other people from the community, who might then be able to show me possible solutions for my problem.

6. What do you do for a living?

I was a project and program manager in the IT department of a large German bank, then moved to the "Finance" department about 7 years ago and currently lead technical projects there as a change manager in "my tribe" as a product owner.

7. How do you think project management will develop?

This is the hardest but perhaps also the easiest question (because only my opinion is being asked). I am convinced that project management will continue to be a core element in the implementation of change - despite all the prophecies that only product development with standing agile teams will take place in the future. I consider it very unlikely that project

management will become obsolete as a result of new technologies such as artificial intelligence; however, AI can support project managers in some areas of projects, and I consider this not only probable but also sensible. Upcoming unknown trends will have to be examined for their potential impact on project management, and we as a chapter want to actively contribute to this together with PMI as the largest association of projects managers.

8. What are your goals for your board position?

Even though the Board of Directors is already working together well, advancing important elements of our chapter strategy, there are obvious opportunities to do even better, for example by making the BoD more diverse, i.e. primarily having more female and younger members interested in serving on the BoD. Furthermore, I would like to achieve that we as a board have gained enough experience within my 3-year term of service to make optimizations to the association structure, if necessary, in order to be able to provide even better offers for our members.

9. What three positive things would your supervisor/colleagues say about you?

Curious, solution-oriented, flexible

10. What else is important...

1. **That tastes good for me:** (almost) everything that my wife cooks.
2. **This is the music I like to listen to:** Rock in many different flavours from the AOR of the 80's to progressive metal to the "blues rock" of a Joe Bonamassa but also always like the harpist/multi-instrumentalist Andreas Vollenweider.
3. **This is a source of inspiration for me:** the people with whom I am allowed to go through life together (privately, professionally and as a PMI volunteer), the two cats who tolerate us in our house, my electric guitar.
4. **These films I like:** Local Hero from Bill Forsyth, Carnage by Roman Polanski – may I also name a book? The Hitchhiker's Guide to the Galaxy by Douglas Adams
5. **I find the place unforgettable:** The city of Rome where I had my first international PMI-meeting in 2017 as VP Marketing and Public Relations of the PMI Frankfurt Chapter and where I will meet in due course many chapter presidents from Europe and some PMI staff from the EMEA and Global headquarters.

Dr. Andreas Berning

Die Vorstandswahl und die Wahl der Kassenprüfer sind erfolgreich durchgeführt

The election of the board and the election of the auditors have been successfully carried out



Iris Meinel



Anthony Soprano

Iris Meinel und **Anthony Soprano** sind neu im Vorstand des PMI Germany Chapter e.V.

Um in einen rollierenden Modus bzgl. der Besetzung der Vorstandspositionen im PMI Germany Chapter e.V. zu kommen, standen für vier Ämter bereits nach einem Jahr wieder Vorstandswahlen an.

Im Rahmen der in den Monaten Februar und März vorbereiteten und elektronisch durchgeführten Wahl wurden folgende Vorstandsmitglieder:innen bestätigt bzw. neu gewählt und haben ihre Wahl angenommen:

- **Iris Meinel** – Vizepräsidentin Organisationsbeziehungen
- **Annika Kruszona** – Vizepräsidentin Region Nord
- **Anthony Soprano** – Vizepräsident Operations
- **Wolfgang Friesike** – Vizepräsident Kommunikation

Wir wünschen den neuen und den bestätigten Vizepräsident*Innen viel Glück und Erfolg bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Kurt Lehberger als Vizepräsident Kommunikation und **Robert Landeck** als Vizepräsident Organisationsbeziehungen hatten sich aus persönlichen Gründen nicht mehr zur Wahl gestellt. Im Namen des gesamten Vereins möchten wir uns bei Beiden ganz herzlich für die hervorragende Aufbauarbeit des letzten Jahres bedanken.

Neben der Wahl der aufgeführten Vorstandsmitglieder*Innen stand auch die Wahl der Kassenprüfer*Innen für das Geschäftsjahr 2021 an. **Erich Pawlik** und **Stefan Jockenhoewel** haben sich erneut bereit erklärt, für dieses Wahlamt zu kandidieren, wurden gewählt und haben ihre Wahl angenommen. Auch hier ein großes Dankeschön an die beiden Vereinskollegen, dass sie sich bereit erklärt haben, diese für eine ordnungsgemäße Vereinsführung wichtige Aufgabe erneut zu übernehmen.

Iris Meinel und **Anthony Soprano** are new in the board of PMI Germany Chapter e.V.

In order to get into a rolling mode concerning the filling of the board positions in the PMI Germany Chapter e.V., board elections for four officers were already due after one year.

In the course of the election, which was prepared and conducted electronically in February and March, the following board members were confirmed or newly elected and accepted their election:

- **Iris Meinel** – Vice President Organizational Relations
- **Annika Kruszona** – Vice President Region North
- **Anthony Soprano** – Vice President Operations
- **Wolfgang Friesike** – Vice President Communication

We wish the new and confirmed Vice Presidents good luck and success in the fulfillment of their tasks.

Kurt Lehberger as Vice President Communications and **Robert Landeck** as Vice President Organizational Relations did not stand for re-election for personal reasons. On behalf of the whole Chapter we would like to thank both of them for their excellent work in the last year.

In addition to the election of the listed board members, the election of the auditors for the fiscal year 2021 was also on the agenda. **Erich Pawlik** and **Stefan Jockenhoewel** have again agreed to run for these positions, were elected and accepted the votes. Here, too, a big thank you to both members for accepting this important task required for the proper management of our chapter.

Autor: / Author:
Wolfgang Friesike

Diversity and Women@PMI Germany

Organization's long-term business goals are achieved by all undertaken projects. The mix of mind-sets and multiple perspectives in the team drive change and innovation through projects. And this is what organizations need to achieve their strategic goals and to maintain their competitiveness in the market.

Diversity is a key factor for project success and for the society.

The first goal within the strategy for 2022 of the PMI Germany Chapter is "Make the network better": To achieve this, we will make our existing community more diverse by targeting women and young project managers to enrich our community. This will also include exchange and collaboration with other chapters.

PMI Germany is turning ideas into reality!

The Diversity Initiative at PMI Germany recently celebrated its **first anniversary** with great achievements and with high interest from our Chapter members.

Within the team of the Diversity Initiative, the Women@PMI Germany group is focused on female project managers and women in the workplace. The Diversity Initiative aims at helping you to think, question assumptions, exchange and share your experiences.

The PMI #Diversity Events and Women @PMIGC have common points:

- They are run by passionate volunteers
- They propose regular webinars. You can find them in the events part of PMI Chapter Website
- The webinars are not recorded to foster open discussions
- Speakers are volunteers and can be internal or external to PMI Germany Chapter
- The events are alternatively proposed in German or in English to include more people
- The events get positive feedback from the participants

We hope that PMI Germany members and volunteers have more opportunities to network, learn and even become diversity ambassadors in their enterprises and in the society.

You will read more about the diversity initiative in the next chapter magazines.

If you want to learn more, to volunteer, to submit topics please do not hesitate to get in contact with us: DiversityInclusionCircle@pmi-gc.de

For PMI #Diversity Events: please contact Magdalena: magdalena.muehlbauer@pmi-gc.de
 For Women@PMIGC: please contact Rosa: rosa.gilsanz@pmi-gc.de

Author:
Rosa Gilsanz



Das Ressort Communication sucht weitere Volunteers – Autoren und Redakteure

Das Ressort Communication ist verantwortlich für Erscheinungsbild und den Außenauftritt des PMI Germany Chapters sowie für die Bereitstellung von Informationen an die Mitglieder, Interessengruppen des Chapters und die allgemeine Öffentlichkeit.

Um die beschriebenen Aufgaben umsetzen zu können und alle Interessengruppen mit spannenden und relevanten Informationen versorgen zu können, benötigen wir weitere Unterstützung.

Autoren und Redakteure

Tue Gutes und rede darüber! Die Kommunikation über unsere Aktivitäten, Pläne, Strategien, Events, Neues aus der Welt von PMI und Vieles mehr ist ein zentrales Element einer funktionierenden Organisation. Zur Stärkung des Autoren- und Redaktionsteams suchen wir Mitglieder, die Interesse daran haben, die Kommunikation des Chapters weiter zu entwickeln und mit zeitgerechten Medien zu gestalten.

Aufgaben

- Mitwirken beim Gestalten der Kommunikation des PMI Germany Chapters.
- Erstellen von Beiträgen für diverse Medien, wie z.B. Website, Newsletter, Chapter Magazin, Social Media, Presseveröffentlichungen, etc.
- Mitwirken an der Entscheidung, welche Medien journalistisch bespielt werden sollen.
- Teilnahme an den regelmäßigen Team-Besprechungen, i.d.R. per Videokonferenz.

Was bieten wir?

- Das Erlebnis und die Erfahrung an der Gestaltung der Kommunikation einer Organisation mit über 3.000 Mitgliedern mitzuwirken.
- Die Erfahrung, sich selbst auszuprobieren in einem Umfeld, in dem alle versuchen, ihr Bestes zu geben.
- Engagierte Kolleg*innen, die mitmachen, weil sie es wollen (und nicht, weil sie es müssen).
- Die Erweiterung Deines persönlichen Netzwerkes.
- PDUs für Deine Rezertifizierung.

Was erwarten wir von dir?

- Selbständiges Arbeiten.
- Die Fähigkeit zielgruppenorientiert „coole“ Texte zu schreiben.
- Ein hohes Maß an Kreativität.
- Eigenen Antrieb, Engagement etwas gestalten zu wollen.
- Die Fähigkeit im Team zu arbeiten und Kompromisse schließen zu können.
- Verlässlichkeit, Einhaltung von Terminezusagen (Zwischen- und Endergebnisse).
- Lust und Spaß dabei zu haben, an einer tollen Sache mitwirken zu können.

Bei Interesse bitte hier bewerben <https://vrms.pmi.org/OpportunityView/OpportunityView/?opId=29348&volunteerView=true> oder direkt per Mail bei wolfgang.friesike@pmi-gc.de.

The Communication Department is looking for additional Volunteers – Writers and Editors

The Communication Department is responsible for the appearance and the external “look” of the PMI Germany Chapter as well as for the provision of information to the members, interest groups of the chapter and the general public.

In order to be able to implement the described tasks and to provide all stakeholders with exciting and relevant information, we need further support.

Writers and Editors

Do good and talk about it! Communication about our activities, plans, strategies, events, news from the world of PMI and much more is a central element of a functioning organization. To strengthen the editorial team, we are looking for members who are interested in developing the chapter's communication and using current media.

Duties

- Contribute to the communication of the PMI Germany Chapter.
- Creating articles for various media, such as website, newsletter, chapter magazine, social media, press releases, etc.
- Contributing to the decision which media should be covered journalistically.
- Participate in regular team meetings, usually via video conference.

What do we offer?

- The experience of participating in the

communication of an organization with over 3,000 members.

- The experience of trying yourself out in an environment where everyone is trying to do their best.
- Dedicated colleagues who participate because they want to (and not because they have to).
- Expanding your personal network.
- PDUs for your recertification.

What do we expect from you?

- Independent work.
- The ability to write target group-oriented “cool” texts.
- A high degree of creativity.
- Own drive and commitment to want to create something.
- The ability to work in a team and to compromise.
- Reliability, adherence to deadlines (intermediate and final results).
- The desire and fun to be able to contribute to a great cause.

If interested, please apply here: <https://vrms.pmi.org/OpportunityView/OpportunityView/?opId=29348&volunteerView=true> or email to wolfgang.friesike@pmi-gc.de.

PMI Germany Chapter auf LinkedIn

Wir wollen unseren LinkedIn-Account
stärker nutzen!

Das PMI Germany Chapter verfügt über einen Unternehmensaccount auf LinkedIn.

Neben unserer Website und dem Chapter Magazin wollen wir diesen Account verstärkt für unsere Chapter-Kommunikation, Informationsweitergabe und Ankündigungen etc. nutzen.

Wenn Du auf LinkedIn noch kein Follower des PMI Germany Chapters bist, hier kannst Du es ändern:
<https://www.linkedin.com/company/30687400/>

Unter "Beiträge" findest Du unsere Postings.



PMI Germany Chapter on LinkedIn

We want to make more use
of our LinkedIn account!

The PMI Germany Chapter has a corporate account on LinkedIn.

Apart from our website and the chapter magazine, we want to use this account more for our chapter communication, information sharing and announcements, etc.

If you are not yet a follower of the PMI Germany Chapter on LinkedIn, you can change that here:
<https://www.linkedin.com/company/30687400/>

Under "Page Posts" you will find our postings.



One idea . One country . One Chapter

Discovering PMI Orange County Chapter

The PMI Orange County Chapter (PMI OC) is located between Los Angeles and San Diego, 160 kilometers north of the border with Mexico. Orange County is well known for its beautiful beaches, warm weather, easy-going people, and booming Healthcare and Aerospace industries, 620 kilometers from the Silicon Valley hub.

With nearly 2,000 members, PMI OC is led by a skilled and motivated leader, Narmela Sargis MBA, PMP, CSM, LIMC, Senior Information Technology Program Manager at First American. Despite Sargis's introverted personality, described as „terrified of standing in a room full of people“, the opportunity to lead the chapter helped her overcome her fears of public speaking. She is considered an excellent speaker and leader whose energy and passion for her work are recognized, contagious and invigorating in the crowds while speaking in front of hundreds of people. Moreover, she has been able to grow the membership and critical collaborations with key chapters in California for the benefit of her members. Here are some insights she shared with us in April 2022.

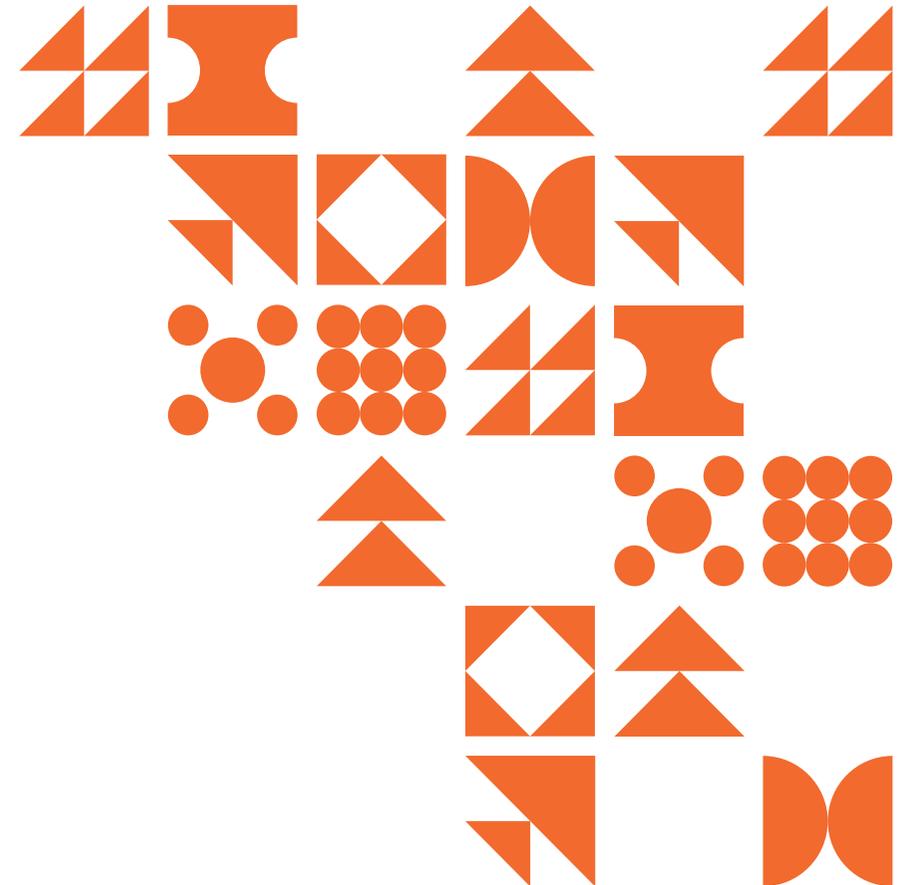
Though Sargis is not originally from California, she has fully embraced the warm, casual vibe of Southern California. Sargis' dedication to the chapter started six years ago when she assumed the volunteer coordinator position. She worked her way up with initiative, passion, and the experience she brought working for Fortune 500 companies.

As the President of the chapter, leveraging her commitment to women in Project Management, she led the PMI OC chapter into partnership with the PMI Silicon Valley last year. Together, they presented „Breaking through the Glass Ceiling“. After a successful event collaboration, both chapters are coming together again, offering „Moving Forward Together – By Empowering Women through Mentorship and Allyship“ on May 25th, 2022.

These two success stories reflect her commitment to growing the chapter and empowering her members. This may be of particular interest to our own chapter members, who hope to gain inroads into the Silicon Valley world.

At the same time, Sargis notes that she is excited about forming a relationship with our chapter. She emphasized the strategic importance of forging international connections, „providing the best value to PMI members“, and dedicating resources to the younger project management professionals.

Author:
Sarita Murillo



Abschluss Kooperationsvertrag mit der Arden University

Am 06.05.2022 haben das PMI Germany Chapter und die Arden University den ersten Kooperationsvertrag zwischen dem Chapter und einer Universität unterzeichnet.



Einer der Hauptmotivatoren für das Zusammengehen der ehemaligen regionalen PMI Chapter in ein gemeinsames, deutschlandweites Chapter war die Erhöhung der Sichtbarkeit und Relevanz der PMI Community in Deutschland. Mit Blick auf dieses Ziel wurde mit dem am 06.05.2022 abgeschlossenen Kooperationsvertrag mit der Arden University ein Meilenstein erreicht.

Im PMI Germany Chapter konnten 2021 über 150 themenbezogene Events durch das Chapter angeboten werden. Um die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen voranzubringen, wurden im Ressort Relations (Organisationsbeziehungen) fünf Circle gegründet, die sich mit dem Aufbau von langfristigen Beziehungen zu verschiedenen Organisationen, wie Unternehmen, anderen Berufsverbänden, anderer Chapter, Verwaltungen und Universitäten beschäftigen. Über die Circle konnte eine hervorragende Möglichkeit zum Volunteering

geschaffen werden, welche auch dankbar angenommen wurde. Zu einem sehr aktiven Circle entwickelte sich dabei der University Circle, der in der Aufbauhase von **Gregor Diem** geleitet wurde und nun von **Carolin Wayand** weiterentwickelt wird. Im ersten Jahr wurde dabei der Fokus auf die Erarbeitung von Kooperationsinhalten gelegt, die dann im Kooperationskatalog zusammengefasst wurden.

In 5 Clustern des University Circle wurden dabei unter anderem folgende Kooperationsmöglichkeiten mit Universitäten erarbeitet und mit Inhalten gefüllt:

- Durchführung einer gemeinsamen jährlichen Veranstaltung
- Gegenseitige Vermittlung von fachspezifischen Rednern/Experten
- Unterstützung bei der Erlangung von Projektmanagement-Zertifizierungen
- Bereitstellung von Fachbeiträgen aus der Industrie/Wirtschaft für die Lehre
- Vermittlung von Gast-Referenten für die Lehre
- Unterstützung bei der Veröffentlichung von wissenschaftlichen Beiträgen im weltweiten Project Management Journal oder im deutschlandweiten Chapter Magazin
- Unterstützung bei der Akkreditierung von Studienprogrammen der Universität durch das weltweite GAC (Global Accreditation Center for Project Management Education Programs) des PMI
- Hilfe bei der Vermittlung von Studentenjobs/Praktika in der Industrie/Wirtschaft

Diese sind nun auch in den Kooperationsvertrag mit der Arden University eingeflossen und werden im Laufe der Zusammenarbeit weiterentwickelt werden.

Das Chapter profitiert dabei von einer höheren Reichweite und einer höheren Bekanntheit des PMI Projektmanagement Werkzeugkasten und somit auch von einer stärkeren Community, gerade auch bei Studierenden.

Die Arden University profitiert vom starken Netzwerk des Chapters in Industrie und Wirtschaft, den damit verbunden professionellen Kompetenzen und Erfahrungen und dem starken internationalen Netzwerk der globalen PMI Organisation sowie deren fachlichen Inhalten im Bereich Projekt- und Change-management.

In einer feierlichen Veranstaltung am 06.05.2022 wurde der Vertrag unterzeichnet. Im offiziellen Teil mit ca. 20 Gästen stellte die Arden University ihre Geschichte und Struktur sowie die weitere geplante Entwicklung basierend auf einem rasanten Wachstum in den letzten zwei Jahren vor. Die britische private Universität mit Hauptsitz in Coventry verleiht staatlich anerkannte Abschlüsse. Die Studiengänge können sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit studiert werden und werden entweder als Fernunterricht und vollständig Online oder als Kombination aus Online- und Präsenzunterricht angeboten.

Dr. Andreas Berning stellte die Geschichte von PMI und des PMI Germany Chapter vor, während der ehemalige Vice President Relations **Robert Landeck** den Weg von der ersten Idee eines University Circle im April 2021 bis hin zu einem kompletten Kooperationsvertrag mit der Arden University innerhalb eines Jahres darlegte. Der ehemalige Head of University Circle **Gregor Diem** erläuterte wie die der University Circle aufgebaut und strukturiert und somit die Grundlage für diesen Kooperationsvertrag gelegt wurde. **Iris Meinel** – die neue gewählte

Vice President Relations – betonte besonders die Möglichkeit für Studierende sich im Chapter zu engagieren und sich ein professionelles Netzwerk und ein hochwertiges Wissen im Bereich Projektmanagement aufbauen zu können. **Carolin Wayand**, die neu ernannte Head of University Circle, zeigte die besondere Stärke des Chapters durch seine Mitglieder:innen, die in großer Mehrheit in Industrie und Wirtschaft arbeiten und somit sehr viele Erfahrungen und Kompetenzen in das Chapter einbringen können und somit auch den Studierenden wertvolle Einblicke in die Praxis, durch Guest Lectures, Micro Seminars sowie Vermittlung von Praktika und Werkstudententätigkeiten aufzeigen können.

Eine große Unterstützung bei der Ausarbeitung dieser Vereinbarung war **Victor Vargas**, der zum einen Teil Mitglied unseres University Circle auf der anderen Seite aber akademischer Mitarbeiter der Arden University ist und einige Steine aus dem Weg räumen konnte. Ihm gilt an dieser Stelle ein besonderes Dankeschön.

Basierend auf dieser Blaupause wünschen wir dem University Circle unter der Führung von Caroline und dem Bereich Relations und Outreach unter der Führung von Iris viel Erfolg bei der Ausgestaltung dieser Kooperation und eine glückliche Hand bei der Weiterentwicklung des Chapters und seiner Beziehungen zu anderen Organisationen.

Wenn Ihr im weiteren Ausbau der Beziehungen mit der Arden University oder anderen Universitäten mitmachen wollt, meldet Euch gern beim VP Relations (iris.meinel@pmi-gc.de) oder schaut auf unserer Volunteering Plattform (<https://vrms.pmi.org>) nach offenen Positionen.

Autor:
Robert Landeck

Conclusion of cooperation agreement with Arden University

On 06.05.2022 the PMI Germany Chapter and Arden University signed the first cooperation agreement between the chapter and a university.



One of the main motivators for merging the former regional PMI chapters into a joint Germany-wide chapter was to increase the visibility and relevance of the PMI community in Germany. With this goal in mind, a milestone was reached with the cooperation agreement with Arden University, which was signed on May 6, 2022.

In the PMI Germany Chapter, more than 150 topic-related events could be offered by the chapter in 2021. In order to advance the cooperation with other organizations, five Circles were founded in the department Relations (Organizational Relations), which deal with the development of long-term relationships with different organizations, such as companies, other professional associations, other chapters, administrations and universities. An excellent volunteer opportunity was created through the Circle, which was gratefully

received. The University Circle, which was led by **Gregor Diem** in the start-up phase and is now being further developed by **Carolin Wayand**, developed into a very active Circle. In the first year, the focus was on developing cooperation content, which was then summarized in the cooperation catalog.

In 5 clusters of the University Circle, the following cooperation possibilities with universities were developed and filled with content:

- Organization of a joint annual event
- Mutual mediation of subject-specific speakers/experts
- Support in obtaining project management certifications
- Provision of specialist contributions from industry/business for teaching purposes
- Procurement of guest speakers for teaching
- Support in the publication of scientific articles in the worldwide Project Management Journal or the Germany-wide Chapter Magazine
- Support in the accreditation of study programs of the university by the worldwide GAC (Global Accreditation Center for Project Management Education Programs) of PMI
- Help with the placement of student jobs/internships in industry/business

These have now been incorporated into the cooperative agreement with Arden University and will be further developed as the collaboration continues.

In doing so, the chapter will benefit from a higher reach and awareness of the PMI Project Management Toolkit and thus a stronger community, especially among students.

Arden University will benefit from the chapter's strong network in industry and business, the associated professional competencies and experience, and the strong international network of the global PMI organization as well as its professional content in the field of project and change management.

In a ceremonial event on 06.05.2022 the contract was signed. In the official part with about 20 guests, Arden University presented its history and structure as well as the further planned development based on a rapid growth in the last two years. The British private university with headquarters in Coventry awards state-recognized degrees. The degree programs can be studied full-time or part-time and are offered either as distance learning and fully online or as a combination of online and face-to-face learning.

Dr. Andreas Berning presented the history of PMI and the PMI Germany Chapter, while former Vice President Relations, **Robert Landeck** described the path from the first idea of a University Circle in April 2021 to a complete cooperation agreement with Arden University within one year. The former Head of University Circle, **Gregor Diem**, explained how the University Circle was established and structured and how the foundation for this cooperation agreement was laid. **Iris Meini**, the new elected Vice President Relations, emphasized the possibility for students to get involved in the chapter and to build up a professional network and a high quality knowledge in the field of project management. **Carolin Wayand**, the newly appointed Head of University Circle, pointed out the special strength of the chapter through its members, who in large majority work in industry and business and there-

fore can bring a lot of experience and competencies to the chapter and thus also show the students valuable insight into the practice, through guest lectures, micro seminars and placement in internships and student jobs.

Victor Vargas, who is a member of our University Circle on the one hand and an academic staff member of Arden University on the other hand, was a great support in working out this agreement and was able to remove some obstacles. A special thank you goes to him at this point.

Based on this blueprint, we wish the University Circle, under the leadership of Caroline, and the Relations and Outreach Division, under the leadership of Iris, much success in fleshing out this collaboration and a happy hand in further developing the chapter and its relationships with other organizations.

If you would like to be involved in further developing relationships with Arden University or other universities, please feel free to contact the VP Relations (iris.meini@pmi-gc.de) or check out our volunteering platform <https://vrms.pmi.org> for open positions.

Author:
Robert Landeck

International Cooperation Circle News

The International Cooperation Circle is very pleased to report on our activities over the last quarter. We are making great strides in our continuing mission to develop PMI Germany Chapter's relationships across the globe.

We would like to thank all attendees of the International Cooperation circle's first event: "Disciplined Agile: Spirit of a New Normal," organised in partnership with the PMI Paraná Chapter (Brazil). At this event, one speaker from each of our respective regions delivered a keynote address on a topic within their area of expertise in Disciplined Agile. PMI Germany Chapter's Jörg Vanhoefer spoke about his experiences leading Disciplined Agile programs with Hamburg Hafen und Logistik AG and PMI Paraná Chapter's Patricia Goulart shared her experiences organising multidisciplinary IT teams with T-Systems do Brasil.

We are continuing our journey of discovery and learning through the diverse PM world around the globe. Our next stop: California, USA. Sarita Murillo has interviewed Narmela Sargis, President of the PMI Orange County (PMI OC) chapter. You will find the details of this interview and interesting information about PMI OC in this issue.

Following the board elections in March, we would like to congratulate Iris Meinel, our circle's former Head, on her new position within the chapter as Vice President of Organizational Relations. This means that I, Colin Critoph, will be stepping into the role of Head of the International Cooperation circle. I'm honoured by this responsibility and I will strive to continue along the path Iris has laid. We shouldn't lose sight of our commitment to delivering benefits relevant to the interests and needs

of our chapter members. For this reason, we are focusing internally to improve the efficiency of our current workflow; to ensure that as we grow and forge more connections, the quality of our outputs will continue to meet our high standards as professionals.

Please send us an e-mail if you are interested in volunteering in the International Cooperation Circle and let us know if you have suggestions for us.

Author:
Colin Michael Critoph

Contact:
The International Cooperation Circle is organized by:
Colin Michael Critoph, PMP

E-mail: colin.m.critoph@pmi-gc.de

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.

*Liable for editorial content (v.i.S.d.P.):
Wolfgang Friesike, 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, Florian Padberg, Alexander Watzke, Thomas Wuttke, Wolfgang Friesike
Communication to the editors:
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>

PMI FOR UKRAINE —

Eine Initiative von 15 europäischen Chaptern zur Unterstützung der Ukraine

Aus einer kleinen Idee wurde eine ganz große. Initiiert vom schwedischen Chapter, haben 15 europäische PMI Chapter die Initiative PMI FOR UKRAINE gegründet, um gemeinsam Unterstützung für die Ukraine bzw. für Geflüchtete zu organisieren.

Projektmanager*innen, die etwas tun wollen, um dabei zu helfen - hier steht, wie Ihr Euch beteiligen könnt!

Ihr könnt Euch vielleicht noch an die Aufrufe von Sonja Behrmann erinnern, Head of Local Group Augsburg, die vor ein paar Wochen um Spenden für notleidende Menschen in der Ukraine geworben hatte. Unterdessen gehen die illegale Invasion und der brutale Angriff Russlands auf die Ukraine weiter. Mehr als 4 Millionen Ukrainer sind in andere Länder in Europa und den Rest der Welt geflohen, und es wird geschätzt, dass mehr als 7 Millionen Menschen innerhalb des Landes vertrieben wurden.

Mitglieder von 15 europäischen Chaptern haben sich nun zusammengetan, um sowohl der ukrainischen Bevölkerung vor Ort zu helfen (die Hilfe geht über das Ukraine Chapter), als auch den Geflüchteten, die in unsere Länder kommen.

Wir bitten Euch um Unterstützung. Im Fokus stehen folgende Möglichkeiten:

- Spenden für die humanitäre Aktion
- Jobangebote
- Mentoring

Informiert Euch im Detail: www.pmiforukraine.eu

Oder kontaktiert [Sonja Behrmann](#), [Daniel Timmerberg](#), [Jörg Glunde](#) und [Matthias Becher](#) über ukraine@pmi-gc.de.

PMI FOR UKRAINE —

An initiative of 15 European chapters to support Ukraine

A small idea turned into a very big one. Initiated by the Swedish chapter, 15 European PMI chapters have founded the initiative PMI FOR UKRAINE to organize support for Ukraine and refugees.

Project managers who want to do something to help - here's how you can get involved!

You may remember Sonja Behrmann, Head of Local Group Augsburg, who appealed for donations for needy people in Ukraine a few weeks ago. Meanwhile, Russia's illegal invasion and brutal attack on Ukraine continues. More than 4 million Ukrainians have fled to other countries in Europe and the rest of the world, and it is estimated that more than 7 million people have been displaced within the country.

Members of 15 European chapters have now joined together to help both the Ukrainian people on site (aid is going through the Ukraine Chapter) and the refugees coming to our countries.

We are asking for your support. The focus is on the following opportunities:

- Donations for the humanitarian action
- Job offers
- Mentoring

Inform yourself in detail: www.pmiforukraine.eu

Or contact [Sonja Behrmann](#), [Daniel Timmerberg](#), [Jörg Glunde](#) or [Matthias Becher](#) via email ukraine@pmi-gc.de.

Autor: / Author:
[Jörg Glunde](#)

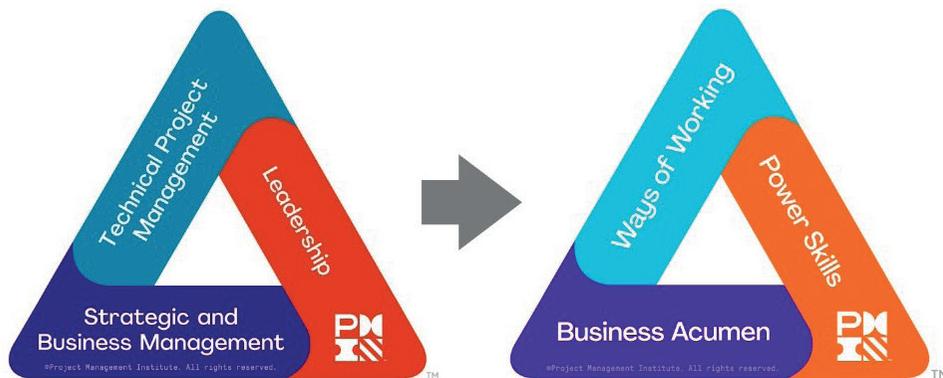


Änderung des PMI Talent Triangle

„In der Project Economy verfügt jeder Einzelne über die Fähigkeiten und die Einstellung, Ideen in die Realität umzusetzen. Technische Fähigkeiten für die Leitung von Großprojekten werden immer unverzichtbar sein. Aber in der Project Economy sind menschliche Fähigkeiten wie Führung, Kreativität, Einfühlungsvermögen und Konfliktlösung genauso wichtig. Projektextperten sind auf diese so genannten „Soft Skills“ angewiesen – die wir meiner Meinung nach als „Power Skills“ bezeichnen sollten – um die Strategie in die Realität umzusetzen.“ (Zitat von Sunil Prashara, ehemaliger CEO von PMI)

Die Anforderungen an das Management von Projekten entwickeln sich ständig weiter. Dementsprechend entwickeln sich auch die Anforderungen an Projektmanager:innen weiter. Diesen Umstand bildet PMI jetzt auch im neuen, weiterentwickelten PMI Talent Triangle ab.

The PMI Talent Triangle® is Evolving



Seit seiner Einführung am 1. Dezember 2015 bestimmte fast 7 Jahre lang der Talent Triangle mit den drei Säulen Technisches Projektmanagement, Führung sowie Strategie und Geschäftsmanagement das Rezertifizierungsprogramm des PMI (CCR), aber auch den Charakter von Events oder anderen Aktivitäten, mit denen Professional Development Units (PDU) erworben werden konnten.

Der Talent Triangle wurde weiterentwickelt, um die geänderten Anforderungen an das Managen von Projekten zu berücksichtigen, auch wenn es teilweise nur alter Wein in neuen Schläuchen ist.

Die drei Säulen sind jetzt **Ways of Working**, **Power Skills** und **Business Acumen**.

Ways of Working: Ob plandeterminiert, agil oder hybrid, ob Earned Value Management, Design Thinking oder weitere Methoden, Vorgehensweisen und Praktiken, für das Management von Projekten wird es zukünftig wichtig sein, mehrere Arbeitsweisen zu beherrschen, um sie dann, je nach Bedarf, flexibel einzusetzen.

Power Skills: Kooperative Führung, innovative Denkweisen, gute Kommunikation, Zweckorientierung und Einfühlungsvermögen – Teams deren Mitglieder:innen über diese Fähigkeiten verfügen, haben eher Einfluss auf die Vielzahl von Interessengruppen, was eine entscheidende Komponente für die Gestaltung und Durchführung von Projekten und Veränderungen ist.

Business Acumen: Um gute Entscheidungen in Projekten treffen zu können, ist es wichtig über einen Geschäftssinn sowie über das funktions- oder bereichsspezifische Wissen zum Verständnis

der Makro- und Mikroeinflüsse der jeweiligen Organisation bzw. Branche zu verfügen. Gute Projektleiter:innen sollten in der Lage sein, eine effektive Entscheidungsfindung zu kultivieren und zu verstehen, wie sich ihre Projekte in das Gesamtbild einer breiteren Organisationsstrategie und globaler Trends einfügen.

Eine übersichtliche Darstellung der Skills enthält der folgende Flyer:

[PMI974 Talent Triangle Flyer 6x9\(2\)](#)

Und was bedeutet das genau?

Wie im veröffentlichten Video zu erfahren, werden die eingereichten PDUs noch so anerkannt werden wie sie eingereicht wurden.

<https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update>

Bestehende PDUs werden wie folgt transferiert:

- PDUs der Technical Project Management Kategorie werden zu „**Ways of Working**.“
- PDUs der Strategic and Business Management Kategorie werden zu „**Business Acumen**.“
- PDUs der Leadership Kategorie werden zu „**Power Skills**.“

Im Laufe des Jahres werden dann die Veränderungen am Continuing Certification Requirements System (CCRS), Course Catalog und am Authorized Training Partner Education Provider Portal durchgeführt.

Weitere Fragen können dem FAQ entnommen werden:

[PMI Talent Triangle Update FAQs | PMI](#)

Autoren:

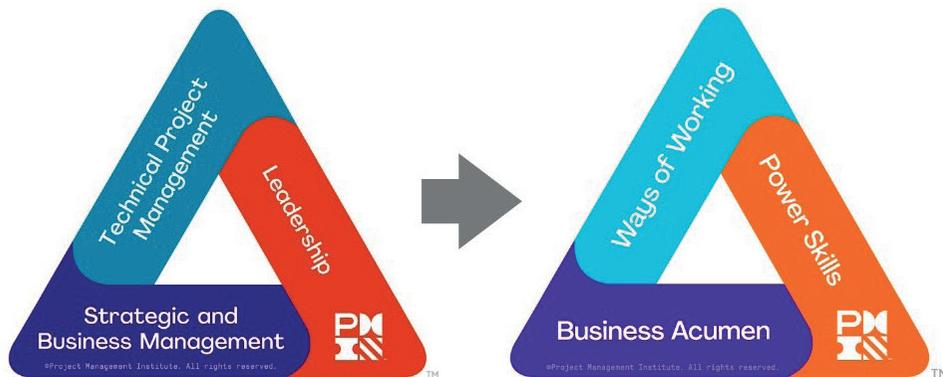
Jörg Glunde, Wolfgang Friesike

Change of the PMI Talent Triangle

"In The Project Economy individuals have the skills and mindset to turn ideas into reality. Technical skills for managing large projects will always be indispensable. But in The Project Economy, uniquely human skills such as leadership, creativity, empathy and conflict resolution are just as vital. Project professionals rely on these so-called "soft skills" – which I believe we should call "power skills" – to transform strategy into reality." (Quote from Sunil Prashara, former CEO of PMI)

The requirements for the management of projects are constantly evolving. Accordingly, the requirements for project managers are also evolving. PMI now reflects this fact in the new, further developed PMI Talent Triangle.

The PMI Talent Triangle® is Evolving



Since its introduction on December 1, 2015, the Talent Triangle with its three pillars Technical Project Management, Leadership and Strategy and Business Management has defined PMI's recertification program (CCR) for almost 7 years, but also the character of events or other activities with which Professional Development Units (PDU) could be acquired.

The Talent Triangle has been further developed to reflect the changing requirements for managing projects, even if some of it is just old wine in new bottles.

The three pillars are now **Ways of Working**, **Power Skills** and **Business Acumen**.

Ways of Working: Whether plan-determined, agile or hybrid, whether earned value management, design thinking or other methods, approaches and practices, for the management of projects it will be important in the future to master several ways of working in order to use them flexibly as needed.

Power Skills: Collaborative leadership, innovative thinking, good communication, purpose orientation, and empathy, teams whose members inside have these skills are more likely to influence multiple stakeholders, which is a critical component for designing and executing projects and change.

Business Acumen: In order to make good decisions on projects, it is important to have business acumen as well as the functional or domain-specific knowledge to understand the macro and micro influences of the particular organization or industry. Good project leaders should be able to

cultivate effective decision making and understand how their projects fit into the bigger picture of a broader organizational strategy and global trends.

The following flyer contains a clear presentation of the skills:

[PMI974 Talent Triangle Flyer 6x9\(2\)](#)

So what does this mean exactly?

As seen in the published video, PDUs submitted will still be recognized as submitted.

<https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update>

Existing PDUs will transfer as follows:

- PDUs in the Technical Project Management category will become "Ways of Working."
- PDUs in the Strategic and Business Management category will become "Business Acumen."
- PDUs in the Leadership category will become "Power Skills."

Changes will then be made to the Continuing Certification Requirements System (CCRS), Course Catalog, and the Authorized Training Partner Education Provider Portal later this year.

Additional questions can be found in the FAQ: [PMI Talent Triangle Update FAQs | PMI](#)

Authors:
Jörg Glunde, Wolfgang Friesike

Unsere Local Groups organisieren wieder physische Treffen!

„Oh, wie schön ist Panama“ – na, wer hat's gesagt? Tiger oder Bär? Eigentlich egal, denn Ihr – unsere Mitglieder – habt gesagt, dass vom Chapter ausgerichtete Präsenztreffen immer einen Besuch wert waren. Und so freuen wir uns, nach 25 quälend langen Corona-Monaten endlich wieder Präsenzveranstaltungen anbieten zu können.

Zunächst im bekannten kleineren Rahmen als Stammtisch oder Projektleitertreffen. Also – nichts wie hin und dabei sein unter dem Motto „Oh, wie schön ist es, alte und neue Gesichter zu sehen“.

Folgende **Präsenztreffen** haben wir geplant:

- 31. Mai 2022 von 18.30 bis 21.30 Uhr in Würzburg -> LG Würzburg -> Link <https://pmi-gc.de/eventkalender/809>
- 31. Mai 2022 von 18 bis 20 Uhr -> LG Ruhrgebiet -> Link <https://pmi-gc.de/eventkalender/747>
- 1. Juni 2022 von 18.30 bis 20.30 Uhr in München -> LG München -> Link <https://pmi-gc.de/eventkalender/811>

Natürlich gibt es auch weiterhin die beliebten **Online-Veranstaltungen**, wobei die eine oder andere Local Group auch hier überlegt, noch auf Präsenzveranstaltungen zu wechseln:

- 24. Mai 2022 von 19 bis 20.30 Uhr -> LG Kassel/Göttingen -> Link <https://pmi-gc.de/eventkalender/778>
- 2. Juni 2022 von 18 bis 20 Uhr -> LG Augsburg -> Link <https://pmi-gc.de/eventkalender/742>

Der Termin für ein Präsenztreffen in Köln ist derzeit noch offen.

Anmeldungen werden wie immer erbeten über die unsere Webseite und den dortigen Event-Kalender: <https://www.pmi-gc.de/eventkalender> oder einfach den Link am Ende der Veranstaltungsankündigung oben klicken (**ACHTUNG**: bitte vorher auf der Webseite anmelden, sonst geht der Link ins Leere).

Weitere Events im Juni und danach sind bereits in der Pipeline – bitte einfach regelmäßig diesen Newsletter lesen oder unseren LinkedIn-Kanal abonnieren oder auf unserer Webseite schauen.

Autor:
Dr. Andreas Berning



Kampfkunst für Projektmanager* Innen und Führungskräfte

Start unserer neuen Workshop-Serie am 31. Mai 2022, mit vertiefenden Themen einmal im Monat

Kampfkunst und die Führung von Projekten liegen nicht weit auseinander: Es kommt auf die Selbststärke der Führungsperson an.

Unser Top-Referent **Robert Beckenbauer** – Leistungssportler, Berater, Coach und Trainer – wird Ihnen in diesem ersten Workshop das Konzept „Kampfkunst für Projektmanager*Innen und Führungskräfte“ vorstellen. Erläutert werden die beiden Schwerpunkte:

- Kampfkunst und Führung – Was können Führungskräfte von asiatischen Kampfkünsten und deren Philosophie lernen?
- Leistungssport und Management – Was können Projektmanager*Innen vom Leistungssport und von der Sportpsychologie lernen?

Aus beruflicher Sicht sind wir Hochleistungssportler im Dauereinsatz. Allerdings mobilisieren wir in unserer Wissens- und Informationsgesellschaft vor allem unsere geistigen und mentalen Kräfte und vernachlässigen zunehmend unseren Körper.

Zeit-, Leistungs- und Erfolgsdruck, Krisen wie Pandemien und jetzt der Krieg fordern uns zudem tagtäglich heraus und können zu Dauerstress, Depression und Burnout führen.

In dieser Workshop-Serie lernen wir vom Leistungssport die Erfolgsfaktoren kennen, die wir in Balance halten müssen, um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu führen und anspruchsvolle Projekte zu leiten.

Aus den asiatischen Kampfkünsten lernen wir alle notwendigen Dimensionen, um den persönlichen Reifungsprozess und den unserer Teams zu unterstützen.

Neben den Inhalten und Vorträgen, Übungen in Einzel- und Gruppenarbeit werden Ihnen Werkzeuge an die Hand gegeben, um konsequent Leistung zu erbringen und damit erfolgreich zu sein.

Moderiert von Andrea De Ruiter.

Wir freuen uns auf Sie!

<https://www.pmi-gc.de/eventkalender/781>

Martial Arts for Project Managers and Executives

Start of our new workshop series from May 31, 2022, continuously once a month with deep-dive topics.

Martial arts and project management are not far apart: it depends on the self-strength of the leader.

Our top speaker **Robert Beckenbauer** – competitive athlete, consultant, coach and trainer – will introduce you to the concept of „Martial Arts for Project Managers and Leaders“ in this first workshop. The two focal points will be explained:

- Martial arts and management - What can managers learn from Asian martial arts and their philosophy?
- Competitive sports and management - What can project managers learn from competitive sports and sports psychology?

From a professional point of view, we are high-performance athletes in constant action. However, in our knowledge and information society, we primarily mobilize our spiritual and mental forces and increasingly neglect our bodies.

Time, performance, and success pressure, crises such as pandemics and now war also challenge us on a daily basis and can lead to permanent stress, depression, and burnout.

In this workshop series, we will learn from competitive sports the success factors that we need to keep in balance in order to lead successfully and sustainably in the long term and to manage challenging projects.

From the Asian martial arts, we learn all the necessary dimensions to support the personal maturation process and that of our teams.

In addition to the content and lectures, and exercises in individual and group work, you will be given tools to consistently perform and thus be successful.

Hosted by Andrea De Ruiter.

We look forward to seeing you!

<https://www.pmi-gc.de/eventkalender/781>

Autor: / Author:
Andrea de Ruiter



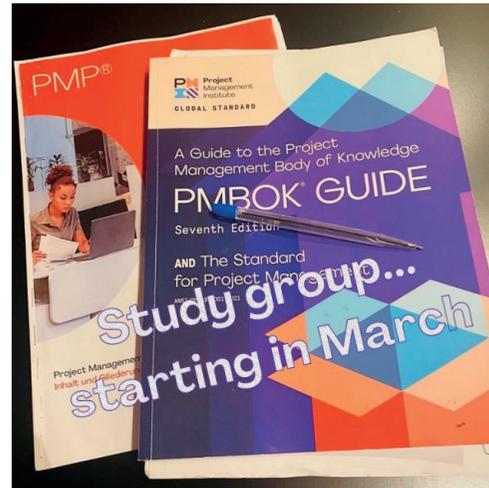
Study Group: Fortsetzung folgt

Du hast deinen PMP-/CAPM-Zertifizierungsvorbereitungskurs hinter Dir und sitzt im stillen Kämmerlein und büffelst für Deine Prüfung und hast soooo viele Fragen? Wir - das PMI Germany Chapter - haben die Antworten. Frei nach unserem Anspruch, Forum und Plattform für Projektmanagement-Begeisterte zur Verfügung zu stellen, bieten wir wieder Videokonferenzen zu einem Themengebiet des PMBOK-Guides an, in denen Deine Fragen vermittelt durch einen erfahrenen Moderator beantwortet werden.

Was kostet Dich das? Außer Deiner Zeit und der Mitgliedschaft im PMI Germany Chapter e.V. NICHTS.

Im März wurde gestartet, weitere Events folgen noch im Mai. Wann genau, steht in unserem Eventkalender (<https://pmi-gc.de/eventkalender>)

Daneben gibt es in unregelmäßigen Abständen auch unseren Study Brunch, sonntags um 11 Uhr.



Die Themen der Study Group im Überblick: The topics of the Study Group at a glance:

- Manage conflict
- Lead a team
- Support team performance
- Address and remove impediments, obstacles, and blockers for the team
- Engage and support virtual teams)
- Manage communications
- Plan and manage budget and resources
- Plan and manage scope
- Manage project changes (31.03.2022)
- Determine appropriate project methodology/ methods and practices
- Manage project issues
- Evaluate and address external business environment changes for impact on scope

Study Group: to be continued

You have completed your PMP/CAPM certification preparation course and are sitting in a quiet room studying for your exam and have soooo many questions? We - the PMI Germany Chapter - have the answers. According to our claim to provide a forum and platform for project management enthusiasts, we offer a weekly video conference on one topic of the PMBOK Guide, in which your questions will be answered by an experienced moderator.

What does it cost you? Except for your time and the membership in the PMI Germany Chapter e.V. NOTHING.

First Study Group meeting was in March, further are coming in May. Check out at our event calendar (<https://pmi-gc.de/en/eventkalender-3>).

Besides, there are Study Brunch Events on Sundays at 11 am. Check out the actual dates in the event calendar.

Autor: / Author:
Jörg Glunde

Relaunch Mentoring-Programm des PMI Germany Chapter Relaunch Mentoring Program of PMI Germany Chapter

Du stehst am Anfang Deiner beruflichen Laufbahn und könntest eine Beratung gebrauchen? Dann wärest Du als Mentee genau richtig. Du bist ein erfahrener Projektmanager, der seine Erfahrungen an die nächste Generation weitergeben möchte? Wir wollen Dich als Mentor!

Wir freuen uns sehr, die Wiederaufnahme des Mentoring-Programms in unserem Chapter ankündigen zu können! Um das Programm auf Erfolgskurs zu bringen, werden wir es zunächst mit einer begrenzten Anzahl von Mentor/Mentee-Paaren starten bevor wir es für weitere Teilnehmende öffnen.

In Kürze wird eine Einladung an alle als Mentee oder Mentor in Frage kommenden Mitglieder der Region North des PMI Germany Chapter versendet werden. Darin wird darum gebeten, das beigefügte /verlinkte Formular auszufüllen und an das Team zurückzusenden. Das Team des Mentoring-Programms wird alle Bewerbungen sorgfältig prüfen, um die beste Übereinstimmung zwischen Mentor und Mentee zu finden, und wird sich umgehend mit den Teilnehmenden in Verbindung setzen, sobald eine Übereinstimmung festgestellt wurde.

Wenn Ihr Fragen zu diesem großartigen Mitgliederbenefit habt und/oder Euch mit dem Team des Mentoring-Programms in Verbindung setzen möchtet, könnt Ihr uns gerne unter mentoring@pmi-gc.de kontaktieren.

Das Team des Mentoring-Programms:
Daniel Hernando Aguirre Castaneda, Yvette Mittler, Anett Rother-Liem, Mireille Blum und Stanimir Sotirov



„Tumisu, please consider Thank you!“ on Pixabay

Are you starting in the profession and could use some guidance? Then you should apply to become a mentee and tell us where you need help! Are you a more seasoned project manager interested in sharing your experience with the next generation? We want you as a mentor!

We are thrilled to announce the relaunch of the mentoring program in our chapter! To set the program on the path to success, we will first pilot it with a limited set of mentor/mentee pairs.

An invitation will be sent out shortly to all members of the North Region of the PMI Germany Chapter eligible to be a mentee or mentor. In this mail, it will be asked to fill out the attached / linked form and return it to the team. The mentoring program team will carefully review all applications to find the best mentor/mentee fit, and will promptly get back to you with next steps once a match is set.

If you have questions about this great member benefit and/or would like to connect with the mentoring program team, please feel free to contact us at mentoring@pmi-gc.de.

The mentoring program team:
Daniel Hernando Aguirre Castaneda, Yvette Mittler, Anett Rother-Liem, Mireille Blum and Stanimir Sotirov

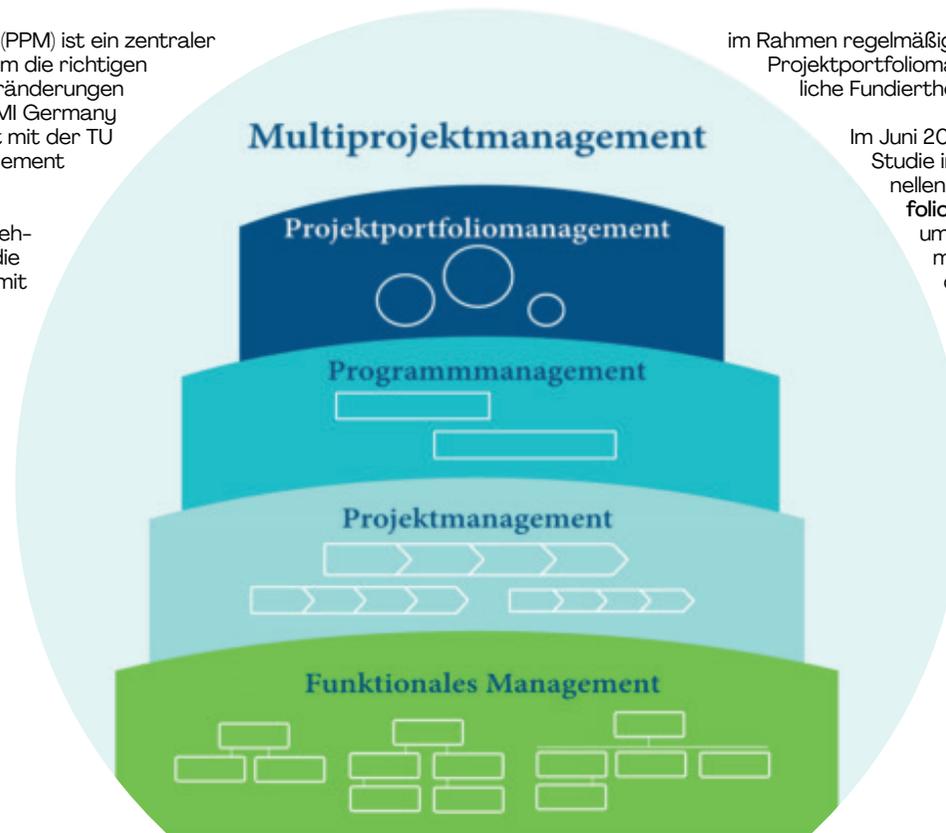
Autor: / Author:
Stanimir Sotirov

Einladung zur Teilnahme an der 10. Multiprojektmanagement Studie der TU Darmstadt

Effektives Projektportfoliomanagement (PPM) ist ein zentraler Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, um die richtigen Prioritäten zu setzen und flexibel auf Veränderungen des Umfelds reagieren zu können. Das PMI Germany Chapter präsentiert in Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt deren 10. Multiprojektmanagement Studie, die im Juni 2022 beginnt.

Neben dem *heutigen* Erfolg eines Unternehmens ist das langfristige Bestehen und die **Zukunftsfähigkeit** ein zentraler Aspekt, mit dem sich Unternehmen aktuell beschäftigen. Hierfür ist es mittlerweile unumgänglich die **ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit** zu berücksichtigen. Dieses Fokusthema wird in der diesjährigen Multiprojektmanagementstudie (MPM) untersucht.

Seit über zehn Jahren erhebt die Forschungsgruppe MPM der Professoren Alexander Kock (TU Darmstadt) und Hans Georg Gemünden (TU Berlin)



im Rahmen regelmäßiger Benchmarking-Studien Best Practices und Erfolgsfaktoren im Projektportfoliomanagement. Die Studien zeichnen sich durch ihre wissenschaftliche Fundiertheit und belastbare Einblicke in Erfolgssammenhänge aus.

Im Juni 2022 startet die 10. Multiprojektmanagement (MPM) Benchmarking Studie in Deutschland und Europa und untersucht neben den traditionellen Erfolgsfaktoren das Thema **Nachhaltigkeit im Projekt- und Portfoliomanagement**. Teilnehmende der Studie erhalten kostenfrei einen umfassenden individuellen Auswertungsbericht, der sowohl die allgemeinen Studienergebnisse als auch einen individuellen Benchmark des MPMs mit Stärken und konkreten Handlungsimplicationen enthält. Alle Informationen zur Studie, einen exemplarischen individuellen Auswertungsbericht und die Möglichkeit der Anmeldung finden Sie auf der offiziellen Studienhomepage unter (<https://www.multiprojectmanagement.org>).

Das PMI Germany Chapter präsentiert die Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt. Ein Event zu dieser und der letzten Multiprojektmanagement Studie soll folgen.

Wir freuen uns auf eine langfristige Kooperation zwischen der TU Darmstadt und dem PMI Germany Chapter.

Autorin:
Iris Meinel

Serienauftakt Nachhaltiges Projektmanagement

Passend zum Schwerpunktthema unseres Chapter Magazins veranstaltet das PMI Germany Chapter eine exklusive Veranstaltungsreihe zum nachhaltigen Projektmanagement.

Das Orientierungs-Webinar findet statt am 09.06.2022 von 19:00 - 20:00.

Weitergehende Informationen und Anmeldung unter <https://pmi-gc.de/eventkalender/866>

Nachhaltigkeit in Organisationen und damit auch in Projekten wird nicht zuletzt wegen der kommenden CSRD-Berichtspflicht zu einem immer größeren Thema. Wie aber kann ein Projekt nachhaltig sein? Welchen Einfluss haben nachhaltige Aspekte auf die Durchführung von Projekten?

PMI hat im Februar 2022 die strategische Zusammenarbeit mit der [greenprojectmanagement.org](https://www.greenprojectmanagement.org) (GPM®) angekündigt. Die GPM® ist nicht mit der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement zu verwechseln, die sich ebenfalls mit GPM abkürzt. Die (grüne) GPM® hat bereits umfangreiches Material für Nachhaltigkeit in Projekten erarbeitet und veröffentlicht, darunter einen Standard namens P5, einen nachhaltigen Lebenszyklus namens PRISM und eine Auswirkungsanalyse, die P5IA heißt. Daneben bietet die GPM® u. a. die gpm-b Zertifizierung zum nachhaltigen Projektmanager an.

Dieses Webinar gibt einen Überblick über die Organisation, die Artefakte und die Zertifizierung und ist die Auftaktveranstaltung für eine exklusive Veranstaltungsreihe zum nachhaltigen Projektmanagement.



<https://pixabay.com/illustrations/green-natural-reserve-environment-6711028/>

Redner:



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 Programmanager 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/>

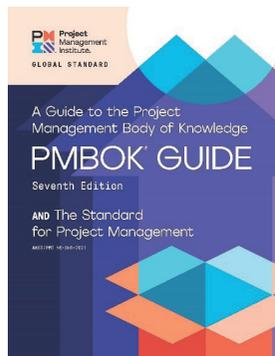
Autor:

Wolfgang Friesike

PMBOK® 7 – Retrospektive auf eine erfolgreiche Veranstaltungsserie

Es war schon im Vorfeld viel gemunkelt worden. Der PMBOK® Guide 7 wird nicht einfach nur eine Weiterentwicklung sein. Teilweise wurde sogar von Revolution gesprochen.

Für uns, das PMI Germany Chapter, war das Erscheinen des PMBOK® Guide 7 Anlass, eine Veranstaltungsserie zu planen und durchzuführen. Wir haben dabei viele Aspekte beleuchtet. Die Retrospektive fasst die Erkenntnisse nochmals zusammen.



Am 01. August 2021 erschien der PMBOK® Guide 7 offiziell. Mitglieder*Innen konnten sich ihre persönliche Kopie bereits ab Anfang Juli herunterladen. Unsere Veranstaltungsserie sollte unseren Mitgliedern und anderen Interessierten den neuen PMBOK® Guide 7 näherbringen und offene Fragen dazu beantworten.

Wir haben dabei viele Referent*Innen zu Wort kommen lassen, die die Entwicklung des PMBOK Guide über die Jahre hinweg begleitet haben sowie auch daran beteiligt waren, PMI in Deutschland zu verbreiten und zu prägen.

Lassen wir die Referent*Innen selbst ihre wesentlichen Aussagen zusammenfassen und wiedergeben.

PMBOK® 7 und PMP Prüfungen



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

Präsident 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/>

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Der PMBOK Guide ist seit jeher mit einem gewissen Mystizismus umgeben. Ihm wird unterstellt, als Schmalspurnorm nur eine Methode, den sogenannten „Wasserfall“, zuzulassen, und als „Best Practice“ die eine richtige Methode zu kennen, die zu allen Projekten passt. Außerdem wird gerne angenommen, dass die sehr erfolgreiche Zertifizierung zum PMP – Project Management Professional- letztlich aus einem Abfragen des Buchs bestehe. Daher habe ich meinen Vortrag mit Myth-Busting eingeleitet, einfach um sicherzustellen, dass alle Zuhörer vom gleichen Grundverständnis ausgehen. Anschließend waren die sehr großen Änderungen von der 6. zur 7. Edition das Thema, sowohl im Aufbau wie auch den Inhalten. Warum haben die Autoren des PMBOK Guide die Notwendigkeit für diese Änderungen gesehen, und was hat sich eigentlich geändert?“

PMBOK® 7 und seine Auswirkungen auf agile Inhalte



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/>

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Der Weg von PMI zur Agilität war ein langer. Er begann 2012 mit der Einführung der Zertifizierung PMI-ACP (Agile Certified Practitioner). Dabei hat sich PMI über lange Zeit nur wenig konkret geäußert, was es sich von Agilität erwartet. Scrum, Kanban oder was auch immer, PMI verwendete Agilität nur vage. Auch die Veröffentlichung des „Agile Appendix“ in der 6. Edition des PMBOK Guide änderte daran nichts. Genau so in der 7. Edition, wo Agilität“ eher ein Mindset ist. Im Verbund mit den strategischen Zielsetzungen von PMI mit dem Vorhaben PMI 4.0 wird aber verständlich, dass Agilität nur ein Mittel zu einem höheren Zweck ist. Agilität wird überall da besonders gebraucht, wo es darum geht, Veränderungen zu gestalten. Da sich PMI 4.0 genau damit befasst in all unseren Lebensbereichen, Lösungen für Probleme zu finden, für die es bisher keine Lösungen gibt, erfordert das Flexibilität, Wandelbarkeit, eben Agilität. Das ist der Anspruch von PMI zu Agilität, es ist ein Mittel zum Zweck, ein Werkzeug in der Toolbox „PMI 4.0“ zur Gestaltung der Zukunft.“

PMBOK® 7 – Retrospektive auf eine erfolgreiche Veranstaltungsserie (Forts.)

PMBOK® 7 und sein Impact auf Methoden und Trainings in Unternehmen – was müssen Unternehmen jetzt tun?



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/>

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Der Einfluss des neuen PMBOK Guide auf eine firmeninterne Methode ist überschaubar, auch wenn der erste Eindruck eine grundlegende Überarbeitung vermuten lässt. Die bisherigen Versionen waren als Methode ja auch nicht direkt verwendbar und mussten konkretisiert, beziehungsweise ergänzt werden. Etwas herausfordernder wird es mit den Trainings werden, wenn diese die neue Struktur des PMBOK Guide 7 verwenden möchten. Da hatte die alte Struktur nach Wissensgebieten doch etwas mehr inhaltliche Orientierung geboten.“

Gibt es eine Verbindung zu Disciplined Agile im PMBOK® Guide 7 - und wenn ja, welche?



Antje Lehmann-Benz

ist Trainingsexpertin mit Schwerpunkten auf hohem Praxisbezug sowie Zertifizierungen (PMP, PMI-ACP, Disciplined Agile, Scrum Master & Product Owner). Sie hat selbst langjährige Erfahrung

als Beraterin in globalen Softwareprojekten im Projektmanagement sowie als Scrum Master und Product Owner. Im PMI ist sie seit fast 15 Jahren ehrenamtlich aktiv in diversen Rollen – derzeit leitet sie zusammen mit Frank Tassone die Community of Practice für Disciplined Agile des PMI Germany Chapter e.V.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/antje-lehmann-benz/>

Ihre Retrospektive zu ihrem Vortrag:

„Wenn der PMBOK Guide® in seiner siebten Ausgabe etwas gemeinsam hat mit den Veröffentlichungen in Zusammenhang mit Disciplined Agile (seit 2019 ebenfalls unter dem Dach des PMI) und vor allem dessen zentralen Leitfaden 'Choose your WoW / Way of Working', dann die Verabschiedung von detaillierten Prozessbeschreibungen. Der aktuelle PMBOK Guide® baut wie 'Choose your WoW' auf Prinzipien und Glaubenssätzen auf – teilweise sogar auf den gleichen oder sehr ähnlichen, wenn man die Dokumente nebeneinanderlegt. PM-Prozessgruppen gehen dagegen fast komplett in der neuen Struktur auf und verlieren an Gewichtung. Im Fall eines DA-Leitfadens passt das auch gut zu den Ansätzen der agilen Gemeinschaft seit deren Ursprüngen im agilen Manifest von 2001. Projektmanager:innen, die den PMBOK Guide® zur Unterstützung bei praktischen Herausforderungen, als Basis für organisationsinterne PM-Methodiken und als eine wichtige Literatur zur PMP-Prüfungsvorbereitung heranziehen, bekommen mit der aktuellen siebten Ausgabe allerdings deutlich weniger konkrete Hilfestellung und Anleitung als noch in den Vorgängerversionen. Insofern mag sich an der Frage, wie sehr sich das PMI mit seinem wichtigsten Leitfaden an Interpretations- und Gestaltungsfreiräume agiler Handlungsweisen annähert oder nicht, über kurz oder lang die Zukunft des Verbands selbst entscheiden. Für den Moment können und sollten agile Experten innerhalb des PMI den Mitgliedern dabei helfen, sich im neuen Paradigma so zurechtzufinden, dass ihnen der Praxistransfer dennoch gut gelingt.“

Prinzipien statt Richtlinien? Wie steht denn der PMBOK® Guide 7 dazu?



Olaf Hinz

lotst seit fast 20 Jahren Führungskräfte, Projektleiter und Organisationen im Wandel durch unruhige Gewässer. Er findet, dass Widerstand ein kraftvolles Signal, Veränderung die Regel

und Segeln auf Sicht die angemessene Reaktion auf das aufziehende VUCA-Wetter ist. Als Sachbuchautor und Speaker ist der bekennende Hanseat und ehemalige Büroleiter von Peer Steinbrück gern Impulsgeber auf Fachkonferenzen und Barcamps.

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

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Die Betonung von Prinzipien im neuen PMBOK® Guide 7 macht einen Unterschied, der für wirksames Projektmanagement einen wesentlichen Unterschied macht. Denn wirksames Projektmanagement ist echtes Leben und kein definierter Standard Geschäftsprozess! Dieser Paradigmenwechsel ist bemerkenswert und macht Projektarbeit robuster für die Dynamik und Ungewissheit der VUCA Welt. Natürlich kann man über die Sinnhaftigkeit des einen oder anderen der 12 Prinzipien diskutieren und das sollte die PM Community auch. Die dann sicher noch folgenden Änderungen sind für professionelle Projektmanager*innen ja kein Problem!“

PMBOK® 7 – Retrospektive auf eine erfolgreiche Veranstaltungsserie (Forts.)

Auf Wert fokussieren mit agilem Projektcontrolling



Wilfried Evers

Projektmanager seit 1990, kennt sich aus in PMOs seit 2005. Projektcontrolling ist für ihn daher kein Fremdwort. Welche Aspekte des PMBOK® Guide 7 beim agilen Projektcontrolling helfen können, will er interessierten aufzeigen.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/wilfried-evers-7162a3148/>

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Im PMBOK Guide 7 wird das Projektcontrolling nicht nur als Feststellung des erreichten Sachwerts verstanden, sondern auch als Feststellung für die Bedeutung oder die Zweckdienlichkeit einer Sache. Die beiden letzten Punkte sind typische Themen der Retrospektiv-Meetings bei SCRUM. Zur Nachvollziehbarkeit des bisher eingesetzten Budgets, als auch der Effizienz der bisher eingesetzten Zeit und Ressourcen kann kein Basisplan wie bei klassischen Projekten herangezogen werden. Daher ist fortlaufendes Controlling bei SCRUM-Projekten besonders wichtig.“

Mithilfe der Earned Value Analyse, basierend auf den Story Points, werden realisierter Verbrauch des Budgets und voraussichtlicher Bedarf an Zeit und Ressourcen transparent. Eine Adaptierung der Earned Value Kennzahlen ist bei SCRUM-Projekten dabei notwendig und wird aufgezeigt.“

Projektmanagement im Umbruch - Hybride Rezepte aus 2 Welten



Jörg Vanhoefer

PMP®, ist als Programm- und Projektmanager tätig bei der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA). Jörg Vanhoefer verbindet seit mehr als zehn Jahren agile und klassische Methoden in hybriden Projekten.

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/j%C3%B6rg-vanhoefer-48028319/>

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Prozesse sind im Projektmanagement wichtig, aber der Erfolg kommt durch andere Faktoren, die im PMBOK® Guide 7 als Prinzipien und Performance Domains formuliert werden. Wäre ein Projekt eine Fahrradtour, beschreibe der PMBOK® Guide 6 worauf ich bei der Ausstattung des Fahrrads alles zu achten habe, während der PMBOK® Guide 7 das voraussetzt und mir eine Karte und einen Kompass an die Hand gibt.“

Servant Leadership the secret Project Management tool (englisch)



Stephanie Jaeger

hat über 20 Jahre Erfahrung in Project Management, den größten Teil davon in Leitungspositionen. Darüber hinaus hat sie 10 Jahre Erfahrung darin, Projektmanagement-Prozesse zu entwickeln, in verschiedenen Firmen, zusammen mit dazu relevanten Formularen. Sie ist darauf spezialisiert, die Projektmanagement-Prozesse an die Unternehmensstrategie anzupassen und das Team während der Implementierung zu betreuen und anzuleiten. Ihre Berufserfahrung ist im IT-Sektor, als auch im Gesundheitssektor, sowohl im privaten als auch im NGO Sektor. Stephanie ist auch eine erfahrene Freiwillige mit dem Project Management Institute (PMI) und hat in vielen verschiedenen Positionen gedient, sowohl im PMI Kenya Chapter Board als auch in der Region 16 und in verschiedenen anderen Rollen. Sie ist im Moment VP Volunteering für das PMI Kenya Chapter. Darüber hinaus ist Stephanie eine ausgebildete Krankenschwester, hat einen BBA in Healthcare Management, hat Zertifikate in PMP, ACE und ist ein SDI Moderator. Sie ist auch eine Ehemalige der PMI Leadership Institute Masters Class (LIMC) und ein Inhalte-Anbieter für www.projectmanagement.com. Stephanie ist deutsche Staatsbürgerin, hat aber 28 Jahre multikulturelle Berufserfahrung im Ostafrikanischen Bereich..

Öffentliches Profil: <https://www.linkedin.com/in/stephanie-jaeger-pmp-limc-ace-bba-healthcare-management-90760539/>

Ihre Retrospektive zu ihrem Vortrag:

„Dass der PMBOK Guide in der 7. Ausgabe nun direkt auf Servant Leadership hinweist und klar herausstellt, dass Servant Leadership der Weg dazu ist, größtmögliche Team Performance und zunehmende Autonomie des Teams zu ermöglichen, spricht mir natürlich aus dem Herzen. Für mich ist Servant Leadership der beste Ansatz zu Leadership. Nur wenn man sich selbst zurück und das Team in den Mittelpunkt stellt, wird echtes Leadership möglich. Es geht darum, dem Team Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, Störungen abzuleiten und das Team zu ermutigen. Wenn man die Mitglieder des Teams dazu anspricht, über sich selbst hinauszuwachsen und ihr individuelles Bestes zu geben, kann man unglaubliche Dinge erreichen. Dazu muss man dem Team eine Vision kreieren, die über den Projektumfang hinaus geht, so dass es sich als Teil eines höheren Zieles sieht. So wird zum Beispiel das Krankenhaus, das gebaut wird, nicht nur ein Gebäude, sondern der Ort, an dem Familienfreuden, aber auf Familienkatastrophen stattfinden werden. Jede/r, die/der am Projekt beteiligt ist, spielt seine Rolle in der Schaffung dieses Ortes. In diesem Sinne wusste auch der Hausmeister der NASA, dass er seinen Teil daran hatte, dass ein Mensch auf dem Mond landen konnte. Er wusste, dass seine Rolle wichtig war; auch wenn er nicht ein Wissenschaftler oder Ingenieur war. Richtig angewendet, wird Servant Leadership zu einem ausgezeichneten Motivationsfaktor“

PMBOK® 7 – Retrospektive ... (Forts.)

The future is project driven - by the adaptive project professional!



Markus Kopko

PMP, ist im Hauptberuf Senior Project Manager bei der NTT Germany und außerdem PMI akkreditierter PMP Trainer. Er ist PMP zertifiziert und Mitglied im PMI seit 2015 und war an der Entwicklung des PMBOK® Guide 7 im Rahmen des Review Teams direkt beteiligt. Markus engagiert sich online sehr stark für den PMP und PMI. Er lebt in Hamburg.

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

Seine Retrospektive zu seinem Vortrag:

„Vielen ist es vielleicht noch nicht so bewusst, aber wir befinden uns bereits mitten in der “Project Economy”! Und das nicht erst seit gestern ... PMI hat sich bereits vor einigen Jahren den Slogan “Powering the Project Economy!” als Trademark registrieren lassen und viele anerkannte Experten und auch andere etablierte PM Institutionen wie bspw. das APM sehen diesen Wandel hin zu immer mehr „projectified” Arbeitsformen, Organisationen und gar Ländern. Befeuert wird dieser Wandel nicht zuletzt auch durch die sog. “disruptiven Technologien” (wie bspw. DS/AI; Blockchain; ML; DL usw.), die aber – vielleicht anders als erwartet – den menschlichen Aspekt im Projektmanagement eher hervorheben und verstärken. Das alles bedeutet also, dass der “Project Professional” der Zukunft (bzw. eigentlich schon der Gegenwart) also sowohl projekt-technisch/methodisch/technologisch kompetent sein muss, als auch jederzeit die geschäftlichen und transformativen Aspekte beherrschen muss. Und nicht zuletzt – und das ist vielleicht sogar der wichtigste Aspekt – muss er empathisch, open-minded und mutig sein – ein “adaptive project professional” eben.“

Autor:
Jörg Glunde

Projekte visualisieren –

Rückblick auf den Stammtisch in Stuttgart im November 2021

Inspiriert von einem Newsletter des Projektmagazins war beim Stuttgarter Stammtisch im November 2021 das zentrale Thema die Visualisierung von Projekten. Unsere Experten*Innen trugen hilfreich Tipps zusammen, welche Ansätze in welchen Situationen Vorteile bieten.

Projektroadmap

Wer den Begriff mit oder ohne die Ergänzung Template in Google eingibt, bekommt eine Vielzahl von Aufbereitungsmöglichkeiten, die je nach Geschmack, an- bzw. vielversprechend erscheinen. Zusammengefasst soll ein verständlicher Überblick - High-Level - zu den wichtigsten Projektzielen bzw. Meilensteinen vermittelt werden.

Unsere Experten schätzen die Darstellungsform für Projektmanager*Innen als simple ein, da sie häufig Projektplänen in Form von Gantt-Charts ähneln. Der Umfang bzw. Aufwand ist abhängig davon was und wie visualisiert wird.

Projektlandkarte

Die von Daniel Reinhold und Christian Botta entwickelte Landkarte soll das Ziel bzw. das Projekt bildlich darstellen. Im Team wird eine geeignete geographische Darstellung gewählt, so dass das Projekt bzw. das Ziel und der Weg dahin charakteristisch abgebildet werden können.

Beim Stammtisch fand diese Option viel Zustimmung. Zwar wurde auf ein erforderliches Maß an Kreativität verwiesen, eine passende Landschaft zu finden. Allerdings überwogen die Vorteile dahingehend, wie selbsterklärend die Darstellung ist und die Stärke des Bildes zu nutzen sowie die Einfachheit, eine passende Geschichte zu erzählen, um Stakeholder abzuholen bzw. zu motivieren.

Project Canvas

Ein Project Canvas entsteht in Anlehnung an das Business Modell Canvas (BMC) von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Wie bei der Roadmap ergibt eine einfache Internetrecherche unterschiedliche Vorlagen. Entsprechend der Individualität eines Projektes können entsprechende Schwerpunkte gesetzt werden.

Das Credo beim Stammtisch: Mit Vorkenntnissen zum BMC ist die Erstellung schnell und simpel möglich. Dabei wurde der Vorteil mit Post-its zu arbeiten herausgestellt. Im Vergleich war die Einschätzung, dass mit dieser Option ggf. mehr Informationen erfasst und verarbeitet werden. Besonders für die Arbeit ins Projektteam hinein wurde das als gute Option eingeschätzt, um schnell die ersten Informationen zu sortieren und einen Überblick zu geben sowie aufzuzeigen welche Fragen noch offen bzw. unklar sind und wo noch nachgefragt werden sollte.

Fazit

Die Roadmap und die Landkarte eignen sich gut, um entweder neue Teammitglieder einzustimmen oder High-Level, in der Linie oder anderen Stakeholdern, einen bildlichen Eindruck dahingehend zu vermitteln, um was es im Projekt geht und später im Verlauf aufzuzeigen, wo das Projekt steht. Die Gruppe war sich einig, dass beide Ansätze in Kombination mit gutem Story-Telling sehr hilfreiche Optionen sind, das Team bzw. die Stakeholder auf das Ziel einzuschwören.

Das Project Canvas wurde als wertvolle Möglichkeit eingeschätzt, um das Projektmanagementteam oder das Kernteam abzuholen, um den Projektsteckbrief bzw. die Charta zu entwickeln. Sowie im Projektverlauf auf einer Seite eine Übersicht zu haben.

Kommende Stammtische:

Bitte schaut in den Event Kalender <https://pmi-gc.de/eventkalender/#year=2022&month=5&day=11&view=month>

Wir freuen uns auf Eure Teilnahme.

Volunteers gesucht:

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

Autor:

Olaf Schweizer, PMP®
(olaf.schweizer@pmi-gc.de)

Fehleinschätzungen

Rückblick auf den Stammtisch in Stuttgart im April 2022

Inspiriert Artikel „Kognitive Verzerrung“ von Diana Versteeg in der Ausgabe iBusiness Executive Summary 10/21 diskutierten unsere Experten*Innen ein Teil der Ausführungen, stellten diese in den Kontext eigener Erfahrung im Projektalltag und lieferten hilfreich Tipps sowie Ansätze für Projektleiter*Innen. In diesem Artikel mit dem Fokus auf die Projektplanung.

Optimistische Beurteilung der Zukunft

Die Beurteilung der Zukunft erfolgt häufig zu optimistisch. Eine entsprechende Suchanfrage ergibt eine Vielzahl an Treffern, die die Richtigkeit der These nahelegen. Exemplarisch ein Artikel der Website Businessinsider (<https://www.businessinsider.de/wissenschaft/geborene-optimisten-menschen-werden-trotz-schicksalsschlaegen-immer-optimistischer-bis-zu-einem-bestimmten-alter/>).

Unsere Expert*Innen arbeiteten im Kontext der Projektplanung mehrere Ursachen einer zu optimistischen Einschätzung heraus:

- Die Anforderungen (in Summe oder im Detail) weisen eine zu hohe Komplexität auf, was dazu führt, dass die Auswirkungen nicht mehr erfassbar sind.
- Zu wenig Know-How „in der Breite bzw. in der Tiefe“ führen dazu, dass eher Ausschnitte betrachtet werden und auf diese Weise die sog. „Seiteneffekte“ nicht (mehr) im Blick sind.
- Im Kontext von Projekten könnte es ein weiterer Aspekt für einen sog. „Hope Creep“ sein.
- Zudem wurde dezent Kritik an aktuell gewünschter Arbeitsweise geübt. Dazu u.a. eine Meinung, dass es die Vorgabe gibt, nur positiv zu berichten. In so einem Kontext fällt es schwer auf Risiken hinzuweisen. Das kann u.U. zu s.g. Melonen-Projekten („außen grün, innen rot“) führen.

Neben der Reduktion von Komplexität, dem Mehr an (Fach-)Wissen zum Projekt, Kontext, etc. und einer Änderung der Haltung, was sehr leicht gesagt ist, wurde zum Ausdruck gebracht, dass zur Planung klar sein muss, was erreicht werden soll. Dieses Ziel sollte dann zerlegt werden, statt es zu zerreden. Sehr wichtig war auch der Hinweis, zu starten, und sich Stück für Stück hineinzuarbeiten. Dahinter verbirgt sich die Erkenntnis, die mit der s.g. „Lernkurve“ zum Ausdruck gebracht wird.

Meinung an die der Gruppe anpassen

Interessanterweise wurde im zugrundeliegenden Artikel angeführt, dass kognitive Verzerrung u.a. dadurch entsteht, dass sich Einzelne dem Verhalten der Gruppe anpassen, statt die eigene Meinung sagen. Auch für die These finden sich mehrere Studien und Artikel bei einer Internetrecherche. Relativ bekannt ist in diesem Zusammenhang der Hawthorne-Effekt, der u.a. auch im Rahmen der Optimierung der Teamperformance im Projektmanagement genannt wird.

Anknüpfend an den vorherigen Diskussionspunkt schien dieses Verhalten unseren Experten*Innen nicht sonderlich verwunderlich zu sein, wenn Einzelne nicht als Bedenkenr*Innen wahrgenommen werden wollen. Beim Stammtisch wurde in dem Zusammenhang der s.g. schmale Grat genannt und die Aufforderung bzw. der Anspruch an ein*eine PMP formuliert, entsprechend dem Code of Professional Conduct möglichst Transparenz zu schaffen, d.h. das realistische Bild der tatsächlichen Situation aufzuzeigen.

An dieser Stelle vertrat ein Experte, die Meinung, dass Streit im Team nicht unbedingt schlecht sei, wenn dieser sachlich geführt wird, mit dem Ziel, dass „das beste Ergebnis“ (fürs Projekt) noch nicht erreicht ist. Mit dieser Haltung entsteht Raum, in

dem Hinterfragen, besser werden wollen, etc. gefördert wird. Im negativ belegten Sinne des Wortes kann Streit Ausdruck einer Dysfunktion im Team sein.

Systematische Denkfehler

Der Aspekt, dass mögliche strategische Fehldarstellungen oder systematische Denkfehler bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen dazu führen, sei eher der Vollständigkeit erwähnt. Im Rahmen der Diskussion wurde darauf nicht weiter eingegangen. In so einem Fall könnte das Prinzip der s.g. Lernkurve helfen, sich Stück für Stück Wissen anzueignen, um ggf. solche „Fehler“ aufdecken zu können. Die größte Herausforderung besteht darin, wie mit einer solchen Situation umgegangen werden soll. Gibt es eine „bessere“ Alternative und können dieser alle Beteiligten ohne Gesichtverlust folgen, sind die Erfolgsaussichten gegeben. Ist dem nicht der Fall, wird es bedeutend schwieriger und verlangt nach einer geschickten Verhandlungsstrategie.

Wenn die Projektleitung kein Gehör dahingehend findet, dass Ziele angepasst werden müssten, dann bleibt im Zweifel nur die Möglichkeit auf die Risiken hinzuweisen, einen realistischen Plan vorzulegen, bei ersten Abweichungen auf die Empfehlungen zu verweisen ... und wenn möglich sich am realistischen Plan messen zu lassen. Voraussetzung ist, dass alles sauber kommuniziert und festgehalten wurde. Die Kunst dabei ist, nicht wie oben erwähnt, als Bedenkenr*In dazustehen. Die Quizfrage lautet, welcher Mehrwert (Ziel eines Projektes) wird geschaffen?

Umsetzung

Analog zu Fehleinschätzungen in der Planung wurden Ansatzpunkte in der Umsetzung diskutiert, u.a. das zu lange Festhalten an einer falschen Entscheidung oder die Selbstüberschätzung, es noch hinzubekommen (ein weiterer Aspekt eines Hope Creep). Die Wiedergabe war ebenfalls sehr interessant. An dieser Stelle aber vielleicht etwas zu viel des Guten. Allerdings könnte ich mir vorstellen, diesen zweiten Teil bei Gelegenheit als [Blogbeitrag](#) zu veröffentlichen.

Kommende Stammtische:

Bitte schaut in den Event Kalender <https://pmi-gc.de/eventkalender/#year=2022&month=5&day=11&view=month>

Wir freuen uns auf Eure Teilnahme.

Volunteers gesucht:

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

Autor:

Olaf Schweizer, PMP®
(olaf.schweizer@pmi-gc.de)

Women in Project Management – Break the Bias Conference on 8 – 10 March 2022

Celebrating United Nations International Women’s Day 2022



This conference was organized by the PMI UK Chapter in cooperation with the PMI Germany Chapter and many other Chapters and took place for 3 days starting 8th of March (International Women’s Day).

The main topic of **Day ONE** was the Collaboration across boundaries. A highlight was the session “Women Empowerment: a collaborative network across Europe for Diversity, Equity and Inclusion” including the presentations “The role of women in breaking the Bias” (Anita Brankova) and “Inclusive digital transformation for women’s economic empowerment” (Cheryl Miller). A panel discussion followed sharing the experiences of the participating Chapters in D+E+I. Rosa and Silviya represented the Germany Chapter diversity initiative. The session was the kick-off for the creation of a pan-European Diversity, Equity and Inclusion network

Day TWO centered on the topic of Sustainable Development to answer the question “How can project managers help save the planet”. Building on the success of the PMI pre-COP26 Net Zero stepping-stone conference, in October, we discussed how women are breaking the bias to impact the global sustainability agenda.

Day THREE treated “The Inclusive Workplace” which included presentations from as far as the PMI Karachi Pakistan Chapter. Topics included: “Putting people at the heart of project management” and “Making the Workplace Human/Humane”. We explored the challenges and opportunities that women in project management face, in a topsy-turvy post-Covid world. We will focus on tackling the hot topics of unconscious bias, burn out, and equity and how to create workplaces that are inclusive and foster a sense of community.

Throughout the conference, speakers, and participants from a range of diverse backgrounds and sectors provided their perspective on the key themes, trends, and current practices on how to bring value and break the bias.

We are planning an event celebrating **United Nations International Women’s Day 2023** and are currently starting a **Women in Projects Pan-European Initiative** for which we are looking for contributors.

Author:
Martin Bertram

Stand der Dinge im Bereich „nachhaltiges Projektmanagement“

Anfang 2022 veröffentlichte die Greenprojectmanagement.org (GPM) ihre Studie zum Stand der Dinge im nachhaltigen Projektmanagement. Dabei wurden über 30.000 Personen befragt. Nachfolgend eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen:

Teilnehmerkreis:

33 348 Personen aus 94 Ländern nahmen an der Studie teil, wobei die größte Gruppe der Befragten aus den Vereinigten Staaten stammte. 51 % stammten aus den Ländern, USA, Großbritannien, Costa Rica, Frankreich, Russland, China, Australien, die restlichen 49 % stammten aus 86 weiteren Ländern. Die Zahl der Befragten ist im Vergleich zu 40.000 im Jahr 2019 leicht gesunken; die Stichprobengröße umfasst jedoch eine größere und vielfältigere Bevölkerungsgruppe.

Die Teilnehmer waren Projektleiter, Berater, Nachhaltigkeitsmanager, Programm bzw. Portfoliomanager, Führungskräfte und Angehörige von Bildungsinstituten.

Die Teilnehmer kamen aus den Branchen Beratung, Bildung, Technik, IT, Bauwesen, Regierungsstellen, Gesundheit und Bergbau sowie 4% aus sonstigen Bereichen.

Auszüge der Fragen und Antworten:

Auf die Frage **“Haben extreme Wetterereignisse wie Sturzfluten, Waldbrände oder der Anstieg des Meeresspiegels Auswirkungen auf Ihre Projektarbeit?”** antworteten 38 % der Projektmanager mit Ja. Dies ist ein Anstieg gegenüber nur 4 % im Jahr 2019. Bei den Programm- und Portfoliomanagern war der Anteil sogar noch höher: 42 % der Befragten gaben an, dass sie davon betroffen sind. Von den Führungskräften sagten 28 % ja, während 72 % entweder unsicher waren oder nein sagten.

Auf die Frage, **ob die Projektbranche genug zur Bekämpfung des Klimawandels tut**, antworteten 100 % mit Nein.

Aus den Gesprächen mit den Befragten geht hervor, dass sich diese sechs Trends nach der Pandemie wahrscheinlich fortsetzen, wenn nicht sogar beschleunigen werden.

1. Verbesserte Initiativen für Gesundheit und Wohlbefinden - Mit Schwerpunkt auf psychischer Gesundheit und Stressabbau. Der McKinsey-Bericht über die Zukunft der Arbeit hat ergeben, dass mindestens 49 % der Telearbeiter unter Burnout-Symptomen leiden. Dies ist ein alarmierender Anteil, der darauf hindeutet, dass die Produktivitätsgewinne möglicherweise nicht von Dauer sind, wenn das Projektpersonal keine Maßnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens ihres Teams ergreifen.

2. Remote-Teams und hybride Besprechungen - Eine kürzlich durchgeführte Gartner-Umfrage ergab, dass 48 % der Mitarbeiter nach COVID-19 wahrscheinlich zumindest einen Teil der Zeit remote arbeiten werden, gegenüber 30 % vor der Pandemie. Selbst wenn die Mitarbeiter ins Büro zurückkehren, werden Projektteamgespräche wahrscheinlich ein hybrides Element beibehalten, das eine vollwertige Fernteilnahme ermöglicht.

3. Persönliches Wachstum und Entwicklung - Während der Quarantäne ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben aufrechtzuerhalten, war für viele eine Herausforderung, da die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben immer mehr verschwammen. Wenn man die freie Zeit nutzt, um an der persönlichen Entwicklung und der Achtsamkeit zu arbeiten, verbessert sich die Lebensqualität.

4. Betonung der Wirkung - Der “Command and Conquer“-Ansatz bei der Projektdurchführung ist einem wert- und nutzenorientierten Ansatz gewichen und wird sich fortsetzen, bis die Wirkung die Bedeutung der Rentabilität erreicht hat.

5. Zweck statt Gewinn - Niemand stellt die Notwendigkeit in Frage, profitabel zu sein, aber Organisationen müssen Prinzipien, Werte und Ethik in den Vordergrund ihrer Entscheidungen stellen, um zu einer regenerativen Entwicklung beizutragen.

6. Resilienz - Organisationen müssen Resilienz aufbauen, indem sie eine Resilienz-Governance einführen, Krisenmanagement-Strukturen und Reaktionsstrategien überdenken und gleichzeitig eine Resilienz-Kultur fördern. Dies beginnt mit dem Abbau von Silos zwischen den Teams und ihrer Integration, um die für eine wirksame Krisenreaktion erforderlichen Taktiken, Werkzeuge und Technologien zu koordinieren

Weiter in dieser Studie werden Führungskräfte zitiert:

Wie auch in unserer Studie von 2019 sind fast alle Führungskräfte (97 %), die geantwortet haben, der Meinung, dass Projekte und Projektmanagement für eine nachhaltige Entwicklung unerlässlich sind. Von denselben Führungskräften glauben nur 13 %, dass der Berufsstand genug für die Bekämpfung des Klimawandels tut.

- Sind Sie der Meinung, dass Projekte und Projektmanagement ein wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung sind?
 - 97% Ja, 3% Nein

- Sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass die Projektmanager verstehen, wie wichtig Nachhaltigkeit für ihre Projektarbeit ist?
 - 68% Ja, 10% Nein, 22% Habe nicht darüber nachgedacht

- Führt Ihr Unternehmen eine Nachhaltigkeitsberichterstattung durch?
 - 52% Ja, 42% Nein, 6% Unsicher
- Glauben Sie, dass die Projektbranche genug zur Bekämpfung des Klimawandels tut?
 - 10% Ja, 42% Nein, 48% Unsicher
- Hat sich die Leistung Ihrer Projekte unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit durch die Anwendung der P5 verbessert?
 - 91% Ja, 9% nein
- Haben extreme Wetterereignisse wie Sturzfluten, Waldbrände oder der Anstieg des Meeresspiegels Auswirkungen auf die Projekte Ihrer Organisation?
 - 28% Ja, 26% Nein, 46% Unsicher

Die englische Originalstudie können Sie auf der GPM Webseite (<https://greenprojectmanagement.org/insights>) herunterladen.

Autor:
Thomas Wuttke

Der P5-Standard für Nachhaltigkeit im Projektmanagement

Verbraucher, Investoren, Anteilseigner und sogar Konkurrenten stützen ihre Entscheidungen darauf, was sie kaufen oder in was sie investieren, von wem sie es kaufen, und auch darauf, was Unternehmen berichten. Nachhaltiges Projektmanagement ist eine entscheidende Komponente, und an der Wurzel von allem steht P5™.

Die Festlegung globaler Metriken für Nachhaltigkeit und Umwelt-, Sozial- und Governance-Prinzipien (ESG) ist keine leichte Aufgabe, denn jedes Unternehmen ist einzigartig, und was für das eine Unternehmen ein Apfel ist, kann für ein anderes eine Banane sein. Eine Herausforderung für eine echte Cradle-to-Cradle-Berichterstattung ist, was die Unternehmen in ihren Berichten auslassen. Es gibt ein Sprichwort: "Man kann nicht berichten, was man nicht messen kann". P5 bietet einen messbaren Rahmen für Portfolios, Programme und Projekte, die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Bedeutung sind.

Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) verfolgen einen universalen Ansatz für die Agenda für nachhaltige Entwicklung. Sie fordern die Wirtschaft ausdrücklich dazu auf, Kreativität und Innovation zu nutzen, um die Herausforderungen der Entwicklung zu bewältigen.

P5 ist die Brücke zwischen Projekten und Nachhaltigkeit. Es ermöglicht Projekten, ihre Auswirkungen zu verstehen und positive Beiträge zu den SDGs der Vereinten Nationen zu leisten. Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik können Verträge mit internationalen Grundsätzen unterzeichnen, aber ohne Anleitung, wie diese in die Praxis umzusetzen sind, und ohne Hilfsmittel für die Arbeit, kann nichts Wesentliches erreicht werden. Wir helfen Organisationen, ihre Strategie mit der Nachhaltigkeitsleistung in Einklang zu bringen, indem wir prinzipienbasierte Ansätze für das Projektmanagement entwickeln. Dies gilt auch für unsere Arbeit an den SDGs.

Den P5 Standard für die Ziele für nachhaltige Entwicklung können Sie auf der GPM Webseite (<https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>) herunterladen.



The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management

Consumers, investors, shareholders, and even competitors are basing their decisions on what to buy or invest in, from whom, and also on what companies report. Sustainable Project Management is a critical component and at the root of all is P5™.

Establishing global metrics for sustainability and ESG is no easy task as each business is unique and what may be an apple to one company could be a banana to another. A challenge to true cradle-to-cradle reporting is what companies are omitting from their reports. There is an adage, "You cannot report what you cannot measure." P5 provides a measurable framework for portfolios, programs, and projects, which would be material to sustainability reporting.

The Sustainable Development Goals (SDGs) embrace a universal approach to the sustainable development agenda. They explicitly call on businesses to use creativity and innovation to address development challenges.

P5 is the bridge between projects and sustainability, it enables projects to understand their impact and make positive contributions to the UN SDGs. Business and government leaders can sign on treaties for international principles, but without guidance on how to put them into practice, and tools to do the work, nothing significant can be accomplished. We help organizations align strategy with sustainability performance through, principle-based approaches to project management. This is also true of our work on the SDGs.

Download the P5 Linking document for the Sustainable Development Goals (<https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>)

Autor: / Author:
Thomas Wuttke



Strategische Partnerschaft zwischen Project Management Institute (PMI) und Green Project Management (GPM) zur Förderung der Nachhaltigkeit im Projektmanagement

Im Februar 2022 haben die Green Project Management (GPM) und das Project Management Institute (PMI) ihre strategische Partnerschaft bekanntgegeben.

Übersetzung der Pressemitteilung von PMI (<https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/strategic-partnership-between-pmi-and-gpm>).

Die neue Partnerschaft wird sich darauf konzentrieren, Projektextperten und Changemaker in die Lage zu versetzen, Nachhaltigkeit in jeden Aspekt der Projektplanung und Wertschöpfung zu integrieren.

Das Project Management Institute (PMI), der weltweit führende Verband für Projektextperten, und Green Project Management (GPM), eine international agierende gemeinnützige Institution, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, sozio-ökologische Schäden von wirtschaftlichem Wachstum auf globaler Ebene zu entkoppeln, haben heute eine strategische Partnerschaft angekündigt, um Projektmanagern die Werkzeuge und das Fachwissen an die Hand zu geben, die sie benötigen, um globalen Nachhaltigkeitsstrategien, -zielen und -visionen einen größeren Wert zu verleihen.

Die Partnerschaft wird PMIs globaler Gemeinschaft von mehr als 2,1 Millionen Zertifizierungsinhabern, Mitgliedern, Freiwilligen und anderen Stakeholdern eine Einführung in die branchenführenden Modelle und die tiefgreifende Expertise

von GPM bei der Förderung von Nachhaltigkeit durch innovative Praktiken im Projektmanagement bieten. Die Zusammenarbeit wird gemeinsame Forschungsmöglichkeiten und Projekte fördern, um die nachhaltige und regenerative Entwicklung im Bereich des Projektmanagements voranzutreiben.

Die Kooperationsvereinbarung spiegelt das gemeinsame Engagement von PMI und GPM für die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen wider, einschließlich des 17. SDGs, das sich auf die Stärkung globaler Partnerschaften zur Förderung nachhaltiger Entwicklung konzentriert, sowie anderer SDGs, die sich auf die Gewährleistung erschwinglicher und sauberer Energie, den Aufbau nachhaltiger Gemeinschaften und die Bekämpfung des Klimawandels konzentrieren.

„Wir freuen uns über die Zusammenarbeit mit PMI mit dem gemeinsamen Ziel, den Berufsstand der Projektmanager zu stärken. Um die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu erreichen und die Auswirkungen des Klimawandels abzumildern, müssen wir alles tun, um sicherzustellen, dass Projekte und Projektmanagement so positioniert sind, dass sie die größte Wirkung erzielen, und Partnerschaften sind entscheidend, um Fortschritte zu erzielen. Wir freuen uns darauf, gemeinsam etwas zu bewirken“, erklärte GPM-Gründer Joel Carboni.

Projektmanagement-Profis spielen in der heutigen Welt eine wichtige Rolle, indem sie Teams zusammenbringen, um komplexe Probleme zu lösen und durch Projekte positive Auswirkungen zu erzielen, wobei die Nachhaltigkeit einen entscheidenden Schwerpunkt darstellt. Der jüngste PMI-Bericht „Global Megatrends 2022“ unterstreicht die wachsende Bedeutung der Klimakrise und die Notwendigkeit für Projektmanager, Emissionsziele in die wichtigsten Leistungsindikatoren zu integrieren, das Emissionsmanagement in die Arbeitsabläufe einzubauen und sich mit den Stakeholdern über die besten Praktiken im Bereich Nachhaltigkeit auszutauschen.

„Wie die jüngste PMI-Studie gezeigt hat, setzen sich Führungskräfte in allen Sektoren und Regionen zunehmend mutige Ziele, um gegen den Klimawandel vorzugehen und mehr Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu ergreifen“, sagte Michael DePrisco, PMI Interim President & CEO. „Projektexperten werden weiterhin eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung dieser Visionen und Strategien spielen. PMI ist stolz darauf, mit Green Project Management zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass sie die Werkzeuge und Erkenntnisse haben, die sie benötigen, um Nachhaltigkeit in jeden Aspekt der Projektplanung und Wertschöpfung zu integrieren.“

Autor:
Thomas Wuttke



Strategic Partnership Between Project Management Institute (PMI) and Green Project Management (GPM) to Advance Sustainability in Project Management

PMI press release <https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/strategic-partnership-between-pmi-and-gpm>

The new partnership will focus on enabling project professionals and changemakers to integrate sustainability into every aspect of project planning and value delivery.

Project Management Institute (PMI), the world's leading association for project professionals, and Green Project Management (GPM), an internationally certified social enterprise whose mission is to decouple socio-environmental degradation from economic growth on a global scale, today announced a strategic partnership to equip project managers with the tools and expertise needed to deliver greater value on global sustainability strategies, goals, and visions.

The partnership will provide PMI's global community of more than 2.1 million certification holders, members, volunteers, and other stakeholders an introduction to GPM's industry-leading models and deep expertise in advancing sustainability through innovative practices in project management. The collaboration will foster joint research opportunities and projects in support of the advancement of sustainable and regenerative development in the realm of project management.

The cooperative agreement reflects PMI and GPM's shared commitment to the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), including the 17th SDG focused on strengthening global partnerships to drive sustainable development, as well as other SDGs focused on ensuring affordable and clean energy, establishing sustainable communities, and tackling climate change.

"We are pleased to establish a working relationship with PMI with the shared objective of strengthening the project profession. To deliver on the Sustainable Development Goals (SDGs), and mitigate the impacts of climate change, we must do everything we can to ensure that projects and project management are positioned to make the biggest impact and partnerships are critical to making forward progress. We look forward to making an impact together," stated GPM founder Joel Carboni.

Project management professionals play an important role in today's world by bringing teams together to solve complex problems and create positive impact through projects, and sustainability is a critical focus. PMI's recent Global Megatrends 2022 report highlights the growing stakes of the climate crisis and the need for project professionals to integrate emissions targets into key performance indicators, build emissions management into ways of working, and engage with stakeholders on sustainability best practices.

"As PMI's recent research has emphasized, leaders across sectors and geographies are increasingly setting bold targets to act on climate change and adopt greater sustainability measures," said Michael DePrisco, PMI Interim President & CEO. "Project professionals will continue to play an essential role in turning these visions and strategies into reality. PMI is proud to partner with Green Project Management in ensuring that they have the tools and insights they need to integrate sustainability into every aspect of planning projects and delivering value."

Author:
Thomas Wuttke



FAQs zur Zertifizierung zum GPM-b™ - Certified Green Project Manager

In welche Richtung geht die Zertifizierung?

Der Certified Green Project Manager – Level B (GPM-b) ist eine grundlegende, wissensbasierte Nachhaltigkeitszertifizierung. Die Zertifizierung unterstützt das Engagement von Projektpersonal, um

- Nachhaltigkeit innerhalb des Projektlebenszyklus zu maximieren
- Entwicklung und Lieferung von Waren und Dienstleistungen zu verbessern, die als Projektergebnisse produziert werden
- messbare Standards zu verwenden, um soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen in Projekten zu berücksichtigen

Gibt es noch andere nachhaltige Projektmanagementzertifizierungen?

Die GPM-b-Zertifizierung ist die erste Projektmanagement-Zertifizierung für Einzelpersonen, mit der Kenntnisse bei der Durchführung von Projekten mit nachhaltigen Methoden nachgewiesen werden können.

Wer kann sich für die Zertifizierung bewerben?

Jeder, der in oder mit Projekten arbeitet. Ein Nachweis über bereits erworbene Erfahrungen in nachhaltigen Projekten ist nicht erforderlich und kein Kriterium.

Wie kann ich mich vorbereiten?

Die Teilnahme an einem Schulungskurs eines registrierten Schulungsanbieters (<https://greenprojectmanagement.org/certification-and-training/find-a-training-partner>) ist ein hilfreicher Weg der Vorbereitung. Sie lernen die praktische Anwendung der GPM-Methoden und -Werkzeuge und bereiten sich gleichzeitig auf die Prüfung vor.

In welchen Sprachen kann ich die Prüfung ablegen?

Derzeit ist die GPM-b Prüfung in Englisch, Spanisch und Polnisch verfügbar. Mitte des Jahres auch in Deutsch.

Gibt es bestimmte Voraussetzungen oder Erfahrungen?

Für die GPM-b Zertifizierung gibt es keine Voraussetzungen oder Erfahrungswerte, da es sich um eine wissensbasierte Zertifizierung handelt. Für die fortgeschrittenen GPM-s- und GPM-m-Zertifizierungen sind jedoch Erfahrungen erforderlich.

Ich bin von einer anderen Organisation zertifiziert. Kann ich mir das für den GPM-b anrechnen lassen?

Ja. Die Anerkennung früherer Lernerfahrungen (RPL) wird für jeden der folgenden (aktuellen oder abgelaufenen) Nachweise gewährt:

- Master-Abschluss in Projekt- oder Programm-Management von einer akkreditierten Hochschule oder Universität
- Master-Abschluss in Nachhaltigkeit oder nachhaltiger Entwicklung mit Schwerpunkt Projekt- oder Programm-Management von einer anerkannten Hochschule oder Universität
- Master-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Projekt- oder Programm-Management von einer anerkannten Hochschule oder Universität
- Master-Abschluss in Ingenieurwesen mit Schwerpunkt Projekt- oder Programm-Management von einer anerkannten Hochschule oder Universität
- AIPM-Zertifizierung, CPPM, CPSPM oder CPPD
- IPMA-Zertifizierung, Stufe A, B, C oder D
- PRINCE2-Practitioner (nicht Grundlagen)

- PMI-Zertifizierung, PMP oder PgMP
- Andere Zeugnisse mit vorheriger schriftlicher Genehmigung des Zertifizierungsdirektors von GPM

Wie weise ich die Vorerfahrung nach?

Entweder über Ihren Trainingspartner oder durch ein Formular auf der Webseite der GPM.

Wie ist die Prüfung aufgebaut?

Die Prüfung für den GPM-b ist eine Multiple-Choice-Prüfung. Multiple-Choice heißt im Moment, eine Frage und drei mögliche Antworten, von denen eine richtig ist. An einer Umstellung wird derzeit gearbeitet. Dann gibt es vier Antwortmöglichkeiten.

Wie viele Fragen umfasst die Prüfung?

- Mit anerkannter Vorerfahrung: 75 Fragen in 90 Minuten
- Ohne anerkannte Vorerfahrung: 150 Fragen in drei Stunden

Mache ich die Prüfung im Testzentrum oder online?

Die Prüfung ist ausschließlich online verfügbar. Sobald Sie für die Prüfung zugelassen sind, haben Sie ein Jahr Zeit, sie abzulegen.

Ist das Zertifikat befristet?

Wenn die Zertifizierung erteilt wird, ist sie fünf Jahre lang gültig.

Wie hoch sind die Kosten für die GPM-b Prüfung?

Die Kosten für die Anmeldung zur GPM-b Zertifizierung betragen 299 USD. Für GPM-Mitglieder oder im Rahmen einer strukturierten Maßnahme eines registrierten Schulungsanbieters beträgt der Preis 199 USD.

Gibt die Prüfung auch PDUs bei PMI?

Selbstverständlich. Je nach gewählter Ausbildung sind die Aufwände vollständig als PDUs anrechenbar.

Bietet das PMI Chapter Germany eine Vorbereitung zum gpm-b an?

Wir werden eine Veranstaltungsserie durchführen und prüfen Möglichkeiten, die Zertifizierung anzubieten (siehe Seite 31).

Autor:

Thomas Wuttke



FAQs about the GPM-b™ – Certified Green Project Manager certification

What is the focus of the certification?

The Certified Green Project Manager – Level B (GPM-b) is a foundational, knowledge-based sustainability certification. The certification supports the commitment of project personnel to

- Maximize sustainability within the project life cycle
- Improve the development and delivery of goods and services produced as project deliverables
- Use measurable standards to address social, environmental, and economic impacts in projects

Are there other sustainable project management certifications?

The GPM-b certification is the first project management certification for individuals to demonstrate knowledge in delivering projects using sustainable methods.

Who can apply for the certification?

Anyone who works in or with projects. Proof of previous experience in sustainable projects is not required and is not a criterion.

How can I prepare myself?

Participating in a training course of a Registered Training Provider is a helpful way to prepare. You will learn the practical application of the GPM methods and tools and at the same time prepare for the exam.

In which languages can I take the exam?

Currently, the GPM-b exam is available in English, Spanish and Polish. In the middle of the year also in German.

Are there any specific prerequisites or experience?

There are no prerequisites or experience levels for the GPM-b certification, as it is a knowledge-based certification. However, for the advanced GPM-s and GPM-m certifications, experience is required.

I am certified by another organization. Can I get credit for that for the GPM-b?

Yes. Recognition of prior learning experiences (RPL) is granted for any of the following credentials (current or expired):

- Master's degree in project or program management from an accredited college or university.
- Master's degree in sustainability or sustainable development with a concentration in project or program management from an accredited college or university
- Master's degree in business administration with a concentration in project or program management from an accredited college or university
- Master's degree in engineering with a concentration in project or program management from an accredited college or university
- AIPM certification, CPPM, CPSPM or CPPD
- IPMA certification, level A, B, C or D
- PRINCE2 Practitioner (not Fundamentals)
- PMI certification, PMP or PgMP
- Other credentials with prior written approval from GPM's Certification Director.

How do I prove prior experience?

Either through your training partner or through a form on GPM's website.

How is the exam structured?

The exam for the GPM-b is a multiple choice exam. At the moment, multiple choice means one question and three possible answers, one of which is correct. A change is currently being worked on. Then there are four possible answers.

How many questions are on the exam?

- With recognized prior experience: 75 questions in ninety (90) minutes.
- Without recognized prior experience: 150 questions in 3 hours.

Do I take the exam at the testing center or online?

The exam is available online only. Once you are approved to take the exam, you have one year to take it.

Is the certificate temporary?

If granted, the certification is valid for five (5) years.

What is the cost of the GPM-b exam?

The cost to register for the GPM-b certification is \$299. For GPM members or as part of a structured activity from a registered training provider, the cost is \$199 USD.

Does the exam also give PDUs with PMI?

Of course. Depending on the training chosen, the effort is fully creditable as PDUs.

Does the PMI Chapter Germany offer preparation for the gpm-b?

We will do a series of events and are looking into possibilities to offer the certification (see page 31).

Author:

Thomas Wuttke



Nachhaltiges Projektmanagement: Neuer Ansatz für neue Ziele

2015 haben die 193 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen – darunter auch Deutschland – die Agenda 2030 verabschiedet. Die darin verankerten 17 ambitionierten nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals) sind nicht weniger „als ein gemeinsames Konzept für Frieden und Wohlstand für die Menschen und den Planeten, jetzt und in Zukunft“.¹ Zur Umsetzung dieses Konzepts sind in den nächsten Jahren noch große Anstrengungen in vielen Bereichen notwendig.

Der Wirtschaft und allen wertschöpfenden Prozessen, die im Rahmen von Projekten stattfinden, kommt bei dieser Transformation eine bedeutende Rolle zu. Verschiedenen Studien zufolge kann davon ausgegangen werden, dass die Bruttowertschöpfung durch Projekte in Deutschland bereits bei über 40 Prozent der gesamten Wertschöpfung liegt.² Auch wenn diese Zahlen Projektmanager*Innen aller Branchen freuen dürften, wird ebenfalls deutlich, dass bei der Durchführung von Projekten neue Ansätze zur Erreichung der gesellschaftlichen Ziele notwendig sind.

Damit im Rahmen der Umsetzung von Projekten ein relevanter Beitrag im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsziele geleistet wird, entwickelt derzeit eine Arbeitsgruppe der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) unter dem Arbeitstitel „Nachhaltiges Projektmanagement“ (nPM) einen neuen Ansatz. Zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Projektmanagement werden dabei verschiedene Möglichkeiten untersucht und zu einem ganzheit-

lichen Konzept verwoben. Die Arbeitsgruppe hat bereits eine Arbeitsdefinition für nachhaltiges Projektmanagement entwickelt, die handlungsleitend ist:

„Nachhaltiges Projektmanagement ist ein Ansatz Projekte durchzuführen, bei dem während des gesamten Lebenszyklus eines Projektes systematisch die absoluten Grenzen berücksichtigt und gleichzeitig eine größtmögliche volkswirtschaftliche, sozial ausgewogene und ökologisch verträgliche Wirkung erreicht wird. Hierfür umfasst nPM die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln und nutzt geeignete Prozesse, Methoden und Werkzeuge.“

Die Definition greift auf gängige Projektmanagementdefinitionen zurück und ergänzt diese gleichzeitig um weitere relevante Aspekte:

1. Grundlage der Definition ist ein starkes Nachhaltigkeitsverständnis.³ Nach diesem Verständnis sind alle Zieldimensionen der Nachhaltigkeit – Wirtschaft, Soziales und Umwelt – prinzipiell innerhalb der Tragfähigkeit der Natur gleichberechtigt. Gleichzeitig müssen die absoluten natürlichen Grenzen eingehalten werden, da die natürlichen Lebensgrundlagen die Voraussetzung allen Lebens und Wirtschaftens darstellen. Hierbei folgt nPM der Definition, die ebenfalls in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie zugrunde gelegt wird.⁴ Da die jeweilige Nachhaltigkeitsdefinition auch die legitimen Handlungsspielräume und -optionen vorgibt, ist die Festlegung eines Nachhaltigkeitsverständnisses für nPM grundlegend.

2. nPM nimmt eine Lebenszyklusperspektive ein und erweitert somit den Fokus vom reinen Projektergebnis auf den Produktlebenszyklus. Das bedeutet, dass bereits bei der Auswahl von Projekten aus einem Portfolio an Projektoptionen Entscheidungskriterien angesetzt werden sollten, die Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen. Gleichzeitig bedeutet dies, dass der Referenzrahmen eines Projektes nicht mit dem Projektabschluss endet, sondern ebenfalls das „Erbe“ des Projekts mit einbezieht.
3. Während die Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten eines Produkts im Hinblick auf dessen Nachhaltigkeitsperformance natürlich zentral ist, fokussiert nPM neben der oben genannten Bewertung ebenfalls die zugrundeliegenden Projektmanagementtechniken, -prozesse, -methoden und -werkzeuge. Diese bieten wiederum die Chance, Nachhaltigkeitsaspekte von Produkten und Prozessen positiv zu beeinflussen.

Letztlich werden durch die systematische Integration von Nachhaltigkeit in das Projektmanagement Entscheidungen getroffen und Ergebnisse erzielt, die den gesellschaftlichen Zielsetzungen entsprechen.

Da nicht jede*r Projektleiter*In über Vorerfahrung im Nachhaltigkeitsmanagement verfügt und die Komplexität von Nachhaltigkeit vielerorts ebenfalls schwer in Einklang mit dem schnelllebigen Projektgeschäft zu bringen ist, müssen niederschwellige Projektmanagement-Instrumente (bspw. Arbeitshil-

fen) bereitgestellt bzw. bestehende Methoden und Werkzeuge überarbeitet werden. Diese sollen die Projektleitenden zum richtigen Zeitpunkt auf relevante Aspekte zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Projekten hinweisen.

Um die notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, muss daher die genutzte PM-Methodik auf Ansätze mit großer Hebelwirkung zum Thema Nachhaltigkeit überprüft werden. Mögliche Prüffragen könnten hier beispielweise sein:

- An welchen Stellen bzw. zu welchen Zeitpunkten in PM-Prozessen muss dringend auf Nachhaltigkeitsaspekte geachtet werden?
- Inwiefern werden Nachhaltigkeitsaspekte bereits im Risikomanagement berücksichtigt?
- Muss zur weitergehenden Integration die „klassische“ Risikoliste erweitert oder müssen einzelne, bereits bestehende Spalten nur um neue Prüffragen zu Nachhaltigkeitsaspekten ergänzt werden?
- Inwiefern verändert die Integration von Nachhaltigkeit in das Stakeholdermanagement die Perspektive auf Stakeholder und legitime Strategien der Stakeholdereinbindung?

Auch wenn Nachhaltigkeit im Projektmanagement in letzter Zeit von verschiedenen Autorinnen und Autoren, Organisationen und Firmen vermehrt aufgegriffen wird, steckt nachhaltiges Projektmanagement mit Blick auf die gerade genannten und viele weitere Fragen noch in den Kinderschuhen.⁵

1. Übersetzt von der Autorin bzw. den Autoren; Vereinte Nationen 2022

2. Wald et al. 2015

3. Rogall & Gapp-Schmelting 2021

4. Bundesregierung 2021

5. Bspw. GPM 2019; Silvius & Schipper 2010; Silvius & Schipper 2020

Nachhaltiges Projektmanagement: Neuer Ansatz für neue Ziele (Forts.)

Vor dem Hintergrund der aktuellen nationalen und globalen Debatte zu nachhaltiger Entwicklung sowie dem dringenden Handlungsbedarf wird das Thema nPM in den kommenden Monaten und Jahren voraussichtlich weiterhin an Bedeutung gewinnen.

Insbesondere der öffentlichen Hand kommt aus Sicht der PD hierbei eine zentrale Rolle zu. Die fortgeschriebene deutschen Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung zeigen jedoch, dass die relevanten Entscheidungsträger*Innen diese bereits erkannt haben. Nun gilt es, die selbstgesetzten ambitionierten Ziele durch konsequentes Handeln in allen Bereichen voranzutreiben.

Nachhaltiges Projektmanagement kann dabei einen signifikanten Beitrag leisten.

Kommen Sie bei Fragen oder Anmerkungen gerne auf uns zu!

Weitere Informationen zur PD finden Sie unter (<https://pd-g.de/ueber-uns/unternehmen/bereich-strategische-verwaltungsmodernisierung>).

Referenzen

Bundesregierung (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2021. Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998006/1873516/3d3b15cd92d0261e7a0bc8f43b7839/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-nicht-barrierefrei-data.pdf?download=1> (Stand 29.04.2022).

GPM (2019): The P5 Standard for Sustainability in Project Management. Version 2.0. Verfügbar unter: <https://mosaicprojects.com.au/PDF-Gen/The-GPM-P5-Standard-for-Sustainability-in-Project-Management-v2.0.pdf> (Stand 29.04.2022).

Rogall, H.; Gapp-Schmeling, K. (2021): Nachhaltige Ökonomie. Band 1: Grundlagen des nachhaltigen Wirtschaftens. 3. Aufl., Metropolis.

Silvius, G.; Schipper, R. (2010): A Maturity Model for Integrating Sustainability in Projects and Project Management. Verfügbar unter: https://www.academia.edu/23716222/A-Maturity_Model_for_Integrating_Sustainability_in_Projects_and_Project_Management (Stand 29.04.2022).

Silvius, G.; Schipper, R. (2020): Sustainability Impact Assessment on the project level. A review of available instruments. Journal of Modern Project Management, 08 (23), S. 240–278.

Wald, A. et al. (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Verfügbar unter: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekttaetigkeit.pdf (Stand 29.04.2022).

Vereinte Nationen (2022): The 17 Goals. Verfügbar unter: <https://sdgs.un.org/goals> (Stand 29.04.2022).

Autorin/Autoren:



Benedikt John
Senior Consultant

Benedikt.John@pd-g.de



Marko Ringmann
Manager

Marko.Ringmann@pd-g.de



Katinka Brose
Senior Consultant

Katinka.Brose@pd-g.de

Nachhaltigkeit im Projektmanagement

Ist die Domäne Nachhaltigkeit eine neue Dimension im „Iron-Triangle“ für das Projektmanagement?

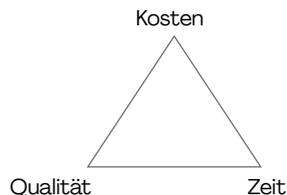
Dieser Artikel geht dieser Frage nach und versucht eine Antwort zu geben.

Laut dem GREENSOFT Modell betrifft Nachhaltigkeit die folgenden Projekt-/Produktlebensphasen:



Damit ergibt sich Nachhaltigkeit als zentraler Bestandteil in allen Phasen eines Projekts von der Initiierung bis zum Abschluss und sogar darüber hinaus.

Wir als Projektmanager kennen das Dilemma, dass unserer Projekte eigentlich immer nur die Entwicklung von Produkten betreffen. Damit haben wir nicht unbedingt die Themen Materialanglebigkeit oder Wartung bzw. Benutzung über die nächsten 10-20 Jahre nach Fertigstellung im Hauptfokus. Oftmals betreffen zentrale Themen nur KPIs und das „Iron-Triangle“ aus Kosten, Zeit und Qualität, welche mit unseren Stakeholdern hart verhandelt werden.



Jedoch fängt Nachhaltigkeit schon weit vor der Projektinitiierung an. Bei Stakeholdern muss eine „Awareness“ bzgl. dieses Themas geschaffen werden, damit Nachhaltigkeit zentral im „Statement of Work“ wiederzufinden ist. Auch beim Aufsetzen des Projekts sollte Nachhaltigkeit ein zentrales Thema sein, bei dem man auf folgende Aspekte eingehen sollte:

- Auswahl der Art und Teilnehmer für Projektbesprechungen (Müssen wirklich alle Besprechungen persönlich stattfinden? Welcher Teilnehmerkreis ist wirklich sinnvoll?)
- Auswahl der Hardware für die Entwicklung (Brauche ich wirklich den neuesten, tollsten und besten Entwicklungslaptop? Wie wird die Datenablage bewerkstelligt? Müssen alle Server zu jederzeit in 10ms verfügbare Daten liefern können oder können manche Server „on-demand“ gestartet werden? Wie effizient und effektiv arbeitet mein Rechenzentrum oder die Cloud?)
- Zeitplanung nebenläufiger Arbeit (Können nebenläufige Tasks oder auch „Nightly Builds“ außerhalb der normalen Geschäftszeiten ausgeführt werden?)

In der Entwicklung können von den Fachexperten dann die jeweiligen Best-Practices und Entwicklungsrichtlinien zum Thema Nachhaltigkeit herangezogen werden.

Schon während der Entwicklung sollten folgende Aspekte für den Zeitpunkt nach der finalen Lieferung und dem Beginn der „Benutzung“ betrachtet werden:

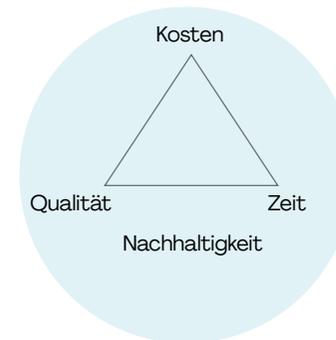
- Wird sich die Benutzung generell wandeln, d.h. sind wiederkehrende Aktualisierungen in Bezug auf Funktionalität oder Performanz überhaupt zu erwarten?

- Sind verschiedene Arten und Zeiten der Nutzung zu erwarten (vgl. Dauerbetrieb <-> On-demand, 24h <-> Morgens/Abends/Mittags)?

Auch für das „End of Life“ können während der Projektdauer schon Vorkehrungen getroffen werden, wie z.B.:

- in Bezug auf Wiederverwendung des Projekts/Produkts oder seiner Teile
- Kann das Projekt/Produkt wieder in seine Bestandteile zerlegt und die Materialien für neue/andere Projekte verwendet oder recycelt werden?

Abschließend betrachtet kann man erkennen, dass Nachhaltigkeit nicht als eigene Dimension im „Iron-Triangle“ integriert werden sollte, sondern vielmehr ein zentraler Überpunkt ist, der bei jeder Anpassung in den drei Dimensionen (Kosten, Zeiten und Qualität) wieder aufs Neue betrachtet werden muss.



Referenzen:

1. The greensoft model: A reference model for green and sustainable software and its engineering; S Naumann, M Dick, E Kern, T Johann; Sustainable Computing: Informatics and Systems 1 (4), 294-304
2. Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints; Ebbesen, Jonas & Hope, Alex. (2013); PM World Journal. II.

Autor:



Marc Maußner, PMP

marc.maussner@infoteam.de

Nachhaltigkeit muss in die DNA der Unternehmen! – Mit Sustainable Excellence gelingt es!

Ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlich zu handeln – das sind die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Dabei geht es insbesondere darum, Ressourcen nur in dem Maße zu verwenden, in welchem sie sich wieder selbst regenerieren können. Der Ruf nach nachhaltigeren Produkten, einem nachhaltigen Einsatz von Ressourcen und einem Wertewandel hin zu einer lebenswerten Welt für zukünftige Generation ist so laut wie nie. Und er wird noch lauter. Der Druck für Unternehmen wird größer, wollen Sie auch weiterhin wettbewerbsfähig am Markt bestehen. So sind Unternehmen einerseits von außen dazu getrieben, durch politische Zielsetzungen wie die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, gesetzliche Veränderungen wie das Lieferkettengesetz und die Anforderungen von Kund:innen und Stakeholdern nachhaltiger zu handeln. Andererseits sollte das Kernziel eines jeden Unternehmens, nämlich wirtschaftlich zu handeln und damit Ressourcen effizient einzusetzen, Antreiber genug sein.

Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg – (kein Widerspruch?)

Nachhaltiges Handeln und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich nicht aus. Im Gegenteil! Auf Grund der gesteigerten Relevanz und einer hohen Sensibilität der Kund:innen können sich nachhaltige Unternehmen von Wettbewerbern abgrenzen, einen größeren Marktanteil für sich beanspruchen, kosten- und ressourceneffizienter agieren und damit auch profitabler werden. Nicht zuletzt lassen sich damit auch neue Mitarbeiter:innen leichter gewinnen. Es lohnt sich also nachhaltig zu handeln – je früher desto besser. Denn je kurzfristiger gesetzliche Auflagen und Ziele zu implementieren sind, desto aufwändiger und teurer wird der Wandel. Aber wo anfangen?

Nachhaltigkeit leben – mit dem Sustainable Excellence Ansatz

Der Sustainable Excellence Ansatz bietet nachhaltigkeitsorientierten Organisationen beste Möglichkeiten, wirtschaftliche, ökologische und soziale Belange im Interesse aller Stakeholder in ein vernünftiges Gleichgewicht zu bringen und damit wirtschaftliche Vorteile zu erlangen.

Der Sustainable Excellence Ansatz beruht auf dem EFQM Excellence Modell. Entwickelt im Jahr 2000 als ein Management-System, welches Nachhaltigkeit im Sinne von ökologischem, ökonomischen und sozialem Engagement umfasst und immer weiter verbessert wird.

Dieser Ansatz unterstützt Organisationen im Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements, indem es sich einem anerkannten und weit verbreiteten Managementmodells bedient und dieses um wichtige Nachhaltigkeitsfaktoren und -merkmale erweitert. Gleichzeitig bietet der Ansatz Möglichkeiten, die Nachhaltigkeitsleistung, die aus der proaktiven Steuerung resultiert, zu bewerten.

Nachhaltigkeit beginnt bei der Vision und lebt dann in den Prozessen

Nachhaltigkeitsorientierung beginnt mit einer langfristigen Orientierung, die idealerweise in der Vision der Organisation verankert ist. Unternehmensziele und Prozesse müssen gemeinsam gedacht werden. Über eine mittelfristig angelegte Strategie gelangen Nachhaltigkeitsziele in die operativen Prozesse. Daher müssen Prozesse mit Nachhaltigkeit im Blick gestaltet, umgesetzt, gelenkt und kontinuierlich verbessert werden. Nur so wird der Nutzen für die verschiedenen Interessensgruppen der Organisation optimiert und die Unternehmen erreichen Ihre Ziele mit Blick auf People, Planet und Profit.

Ein weiterer Vorteil: sowohl die Strategie, die Prozesse als auch die Ergebnisse stehen für die Berichterstattung zur Verfügung!

Produkte und Dienstleistungen brauchen einen Nachhaltigkeits-Mehrwert

Im Rahmen von Prozessorientierung und -management stellt der Sustainable Excellence Ansatz das Leben der Nachhaltigkeitsstrategie in den Vordergrund und macht deutlich, dass Produkte und Dienstleistungen so entwickelt werden sollten, dass Sie einen Nachhaltigkeits-Mehrwert für die Kund:innen schaffen. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit Lieferant:innen, Partner:innen und anderen Stakeholdern, um ganzheitlich verantwortliches Handeln sicherzustellen.

Dem Druck standhalten – Dank Sustainable Excellence

All die Anforderungen von Kund:innen und Stakeholdern hinsichtlich Nachhaltigkeit helfen, den Sustainable Excellence Ansatz zu erfüllen. Somit können Unternehmen, die diesem Ansatz folgen, entsprechend gut mit dem gesellschaftlichen Druck umgehen und bleiben weiterhin handlungsfähig. Mit Sustainable Excellence steht die Erstellung und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen im Einklang mit den Kundenanforderungen und Erwartungen, die zunehmend Themen wie CO₂-Neutralität und Einhaltung von Menschenrechten fordern. Eine effektive und effiziente Wertschöpfungskette wird eingesetzt, um Produkte und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus zu begleiten und um sicherzustellen, dass die negativen (und positiven) Auswirkungen auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt berücksichtigt werden. Damit einher geht das Management von Kundenbeziehungen, das sicherstellen soll, dass Kunden Produkte und Dienstleistung in Hinblick auf Nachhaltigkeit verantwortungsbewusst nutzen und entsorgen.

Sustainable Excellence im Unternehmen integrieren

Nicht aller Anfang muss schwer sein. Auch wenn es zunächst so scheint, als wäre die Integration einer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung in bestehende Organisationsstrukturen und Prozesse eine nicht zu bewältigende Herausforderung. Der Sustainable Excellence Ansatz hilft dabei, die Nachhaltigkeitsziele und den Kundenfokus in die Prozesse zu integrieren und somit die Nachhaltigkeitsstrategie zum Leben zu erwecken.

Für die ersten Schritte zur Sustainable Excellence hilft es sich mit Expert:innen auszutauschen und von ihnen und ihren Erfahrungen zu lernen. Beispielsweise in geeigneten Seminaren und Trainings oder über eine unternehmensspezifische Beratung.

Trauen Sie sich! Machen Sie den ersten Schritt auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft.

Seminartipp:

Nachhaltigkeit in Prozessen umsetzen mit Sustainable Excellence

Ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung übernehmen

www.haufe-akademie.de/31670

Autoren:

Susanne Kaldschmidt
Janina Riedel
Hans J. Gilg

Selbstregulation von Projektmanagern

Mit der aktuellen Ausgabe feiere ich mein ganz persönliches Jubiläum. Genau vor zwei Jahren erschien in der Mai Ausgabe mein erster Artikel „In die Zukunft schauen“. Damals fieberte ich der Veröffentlichung entgegen und hoffte, dass der Artikel bis dahin seine Aktualität wahrte. Ich rechnete fest damit, dass das gesellschaftliche Leben innerhalb kurzer Zeit wieder ins Gleichgewicht zurückfindet. Heute, zwei Jahre und viele Erfahrungen später, ist die Kernaussage von damals genauso brisant: Projektmanager als Brückenbauer zwischen Vision und Realität sind wichtige Akteure des aktuellen Zeitgeschehens. Denn wir geben Menschen Zukunftssicherheit in einer unsicheren Welt.

Angesichts dieser für mich weitreichenden Relevanz des Berufsstands Projektmanager für die Gesellschaft will ich beim Thema „Nachhaltigkeit“ dieser Magazin Ausgabe den Blickwinkel auf den nachhaltigen Umgang mit den persönlichen Ressourcen eines Projektmanagers legen. Denn ein Mensch kann dem Außen nur das geben, was er im Inneren trägt.

Als Führungskräfte in der Wirtschaft sind wir darauf geschult, unglaubliche Mengen an Informationen in einem rasanten Tempo zu verarbeiten. Das führt zu einem erhöhten emotionalen Zustand, in dem wir ständig „in Alarmbereitschaft“ die Umwelt auf das, was als nächstes ansteht, absキャン. Wir werden geschickt darin, uns in komplexen und herausfordernden Geschäftssituationen rasch zurechtzufinden und dieses schnelle Reaktionsverhalten wird von der Unternehmenskultur in der Regel mit Beförderungen belohnt. Ist dies eine Fähigkeit, die wir belohnen sollten? Es ist einerseits die Aufgabe von Führungskräften Probleme kompetent zu lösen und festgelegte Geschäftsergebnisse zu erzielen und andererseits gibt es vielleicht einen besseren und weniger kostspieligen Weg, um dieses

Ziel zu erreichen. Was wäre, wenn Unternehmen ausgewogene Führungskräfte ausbilden und die belohnen würden, die in Krisensituationen Leistung erbringen, ohne sich in einem ständigen Zustand des Überlebens zu befinden? Wach, bewusst und entspannt – der emotionale Zustand eines modernen Projektmanagers – das neue Narrativ persönlicher Nachhaltigkeit?

Neurowissenschaften beschäftigen sich bereits seit einiger Zeit mit dem Thema des emotionalen Gleichgewichts und dessen Einfluss auf unsere Gesundheit. So haben Forscher von der medizinischen Fakultät der University of Virginia eine faszinierende Entdeckung gemacht. Wie sie herausfanden, stehen das Gehirn und das Immunsystem in direkter Verbindung. Wenn wir über längere Zeit auf Basis der Stresshormone leben und uns im Überlebensmodus befinden, gerät das Gehirn mit der Zeit aus der Homöostase, also ins Ungleichgewicht. Um die Bedrohung im Außen zu bekämpfen, tritt das autonome Nervensystem in Aktion und mobilisiert Energie, indem es diese von diversen Körperfunktionen abzieht. Daraufhin gerät schließlich der ganze Körper aus der Homöostase. Laut Jonathan Kipnis, Inhaber des Lehrstuhls für Neurowissenschaft der University of Virginia, ist sogar unsere Persönlichkeit teilweise durch unser Immunsystem vorgegeben.

Wenn Stress bedeutet, dass das autonome Nervensystem Gehirn und Körper aus der Homöostase bringt, können wir selbst den Umkehrweg gehen und uns wieder ins Gleichgewicht bringen? Ja, wenn wir lernen, Einfluss auf unsere Gehirnwellen zu nehmen. Befinden wir uns im Beta Gehirnwellenzustand, liegt unsere Aufmerksamkeit auf der Außenwelt. Im hochfrequenten Betabereich ist das Alarmsystem eingeschaltet und wir engen unseren Wahrnehmungsfokus ein. Schließen wir die Augen

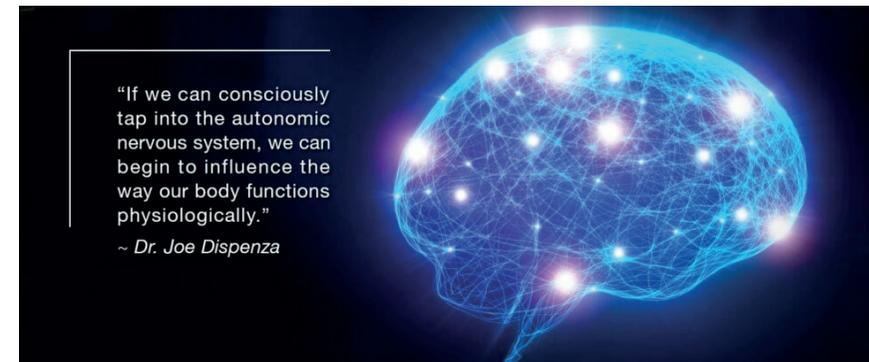
und blenden die eintreffenden Sinneswahrnehmungen aus, wechseln unsere Gehirnwellen von Beta nach Alpha. Alpha-Gehirnwellen sind im Grunde der Ruhezustand des Körpers, Energie fließt in das Mittelhirn, den Sitz des autonomen Nervensystems. Dieses ist sozusagen das Betriebssystem des Körpers. Es kontrolliert den Herzschlag, die Verdauung, den Blutzuckerspiegel, die Körpertemperatur, die Hormonausschüttung etc. Gelingt es uns, bewusst auf das autonome Nervensystem zuzugreifen, können wir Einfluss auf die physiologischen Funktionen des Körpers nehmen. Einen Zugang hierzu bietet uns die Meditation.

Dr. Joe Dispenza, New York Times-Bestsellerautor, Dozent und Neurobiologe, hat zwei einfache Modelle entwickelt, um Menschen das Wechseln vom Beta- in den Alpha- oder Thetawellenbereich des Gehirns zu lehren. Damit umgehen wir sozusagen unseren analytischen Geist und befähigen Gehirn und Körper zusammenzuarbeiten, selbst in stressigen Phasen. Wenn das Gehirn im Bereich der Betagehirnwellen arbeitet, können wir im Körper

keine echten Veränderungen bewirken, denn der Großteil der Energie im Gehirn befindet sich im Neocortex und nicht im Mittelhirn. Nur wenn wir lernen, unsere Gehirnwellen mit Intention zu verändern und in Alpha- und Theta-Gehirnwellenmuster zu wechseln, können wir unserem autonomen Nervensystem kohärente Signale schicken und dieses führt unsere Körperfunktionen zurück ins Gleichgewicht.

Ich will lernen kohärente Gehirnwellenmuster zu erzeugen und begeben mich im Eigenversuch nach San Diego, Kalifornien, zu einem einwöchigen Week Long Advanced Retreat. Als Gemeinschaft von 1.400 Teilnehmern aus 40 Ländern üben wir sieben Tage, uns der Energie und dem Raum um uns herum zu öffnen und so unsere Gehirnwellen zu verändern.

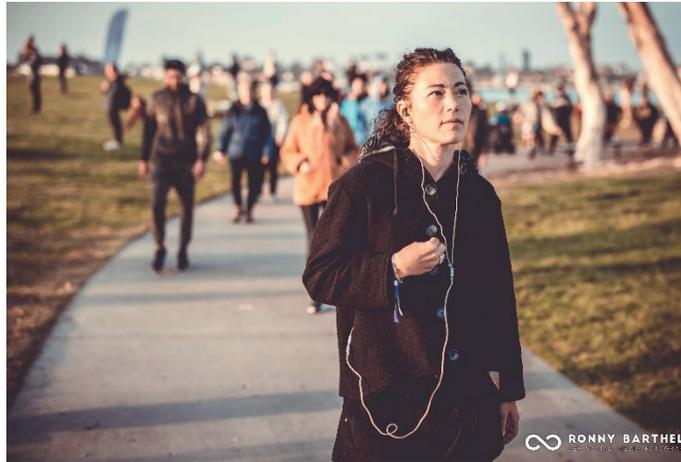
Wir ziehen unsere Aufmerksamkeit von der materiellen Welt ab und richten sie auf die immaterielle Welt der Energie. Das „Spüren“ des Raums um uns herum bringt das analysierende Gehirn ganz auto-



„Gelingt es uns, bewusst auf das autonome Nervensystem zuzugreifen, können wir Einfluss auf die physiologischen Funktionen des Körpers nehmen. Wir regulieren unsere inneren Emotionen unabhängig von äußeren Bedingungen und beginnen dadurch, unsere Außenwelt zu beherrschen“. Dr. Joe Dispenza

Selbstregulation von Projektmanagern (Forts.)

matisch zur Ruhe. Unsere gesamte Aufmerksamkeit fokussiert sich auf unsere Innenwelt als ob der Körper schläft, der Geist aber wach ist. Infolgedessen kommen wir automatisch in einen Zustand des Wachstums, der Reparatur und der Gesundheit – statt in einen Alarm- und Ausnahmezustand. Am dritten Tag treffen wir uns um sechs Uhr morgens und meditieren mit offenen Augen – im Gehen. Denn am Ende wollen wir den Wechsel der Gehirnwellen überall und jederzeit beherrschen. Diese von Dr. Joe Dispenza eigens entwickelte Gehmeditation wiederholen wir an drei weiteren Sonnenaufgängen bis wir unseren inneren Zustand unabhängig von jeglicher unerwarteter Geräuschkulisse, sich wundernder Spaziergänger und 1.399 mitlaufender Teilnehmer, die sich gegenseitig ausweichen, regulieren können.

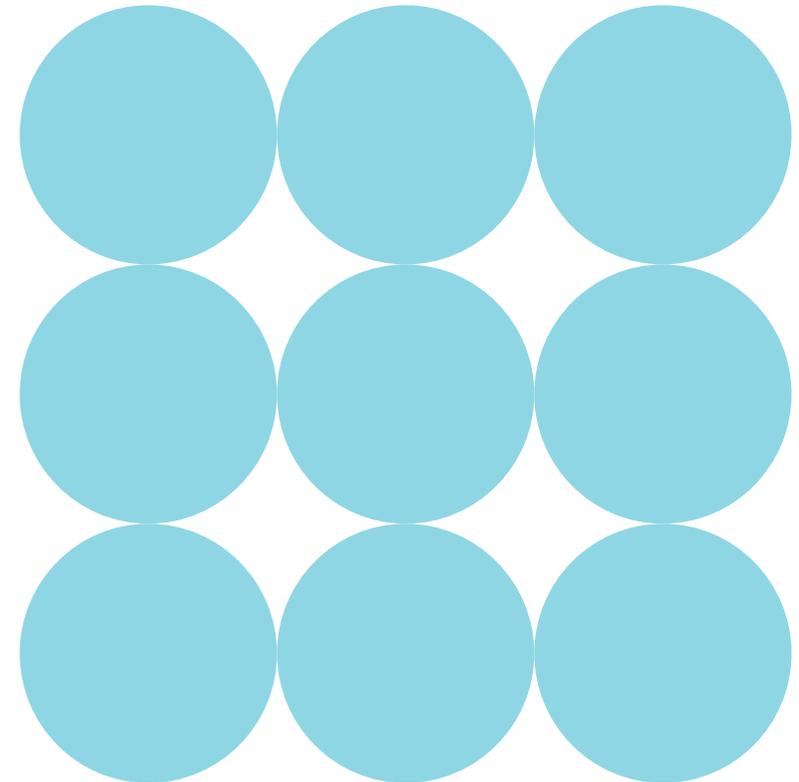


Am Ende des einwöchigen Retreats fahren wir alle mit vollem Gepäck nach Hause: einer gehörigen Portion Theorie aus Dr. Joe Dispenzas eigener Forschungsarbeit und gelebtem Wissen zur Selbstregulation. Und Zuhause? Meine Waldspaziergänge habe ich zur regelmäßigen Gehmeditation umgewandelt. Und als Dozentin eines Masterstudiengangs baue ich in den kommenden Semesterplan einen neuen Vortrag ein: Kohärente Projektmanager.

<https://neurochangesolutions.com/>

NCS ist Teil eines globalen Netzwerks von Unternehmensberatern, die von Dr. Joe Dispenza geschult wurden. Diese vermitteln Unternehmen, wie sie Neurowissenschaften anwenden können, um das Engagement ihrer Mitarbeiter, die Zusammenarbeit, die Kreativität, die Produktivität und letztlich die Geschäftsergebnisse zu steigern.

Autorin:
Jenny Döring, Wirtschaftsingenieurin, PMP
Redakteurin des PMI Chapter Magazin



Sustainability - Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Projektmanagement

Wie können neue Ideen zur Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz in die Realität umgesetzt werden?

Diese Frage lässt sich trocken kurz und knapp beantworten: Ideen können mit Projektmethoden umgesetzt werden, um entsprechende Ziele zu erreichen.

Für die Projekte gilt aus meiner Sicht grundsätzlich: Ist bekannt was erreicht werden soll? Liegt eine Vorstellung vor, wie das Ziel erreicht werden kann? Ist klar, ab wann das Ziel erreicht ist? Ist neben dem Fokus Scope auch bekannt, wer das Vorhaben finanziert und welche Mittel investiert werden können? Und letzter Aspekt des Magischen Dreiecks: Sind Start- und Endzeitpunkt bekannt? Sind die Verantwortlichkeiten geklärt? Ohne verborgene Erwartungen, sog. „hidden agendas“ sollte es zertifizierten Projektleitenden möglich sein, mit Projektmethoden Ziele zu erreichen bzw. einen Lösungsansatz aufzuzeigen.

Wenn ich mich bisher vermeidlich eher an einer „klassischen“ Vorgehensweise bedient habe, dann nenne ich bewusst auch agile Werte wie Kommunikation auf Augenhöhe, Mut, Offenheit, Respekt und Transparenz. Diese stellen aus meiner Sicht auf der zwischenmenschlichen Ebene Erfolgsfaktoren dar. Des Weiteren ist es wichtig, die Lernkurve zu erwähnen. Das ganze Team eignet sich im Verlauf eines Projektes mehr und mehr Wissen an, um das Ziel zu erreichen. Wer das verinnerlicht, lässt sich auch von Fehlern oder Änderungen nicht abschrecken.

Ich bin davon überzeugt, dass es zu jedem Kontext oder jeder Situation eine geeignete Vorgehensweise, Methode oder ein Tool gibt, um dem Team zu helfen, dem Ziel näher zu kommen.

Noch explizit ein paar Gedanken zum Klimaschutz: Bitte nicht alles ausdrucken! Bitte bitte, ein Report, ein Projektplan wird nicht besser, wenn dieser auf Papier ausgedruckt ist. Unabhängig vom Format oder dem Medium ist ein Plan ein oder ggf. der beste Lösungsansatz zu diesem Zeitpunkt. Entsprechend der Lernkurve kommen im Laufe der Zeit weitere Erkenntnisse dazu, die den Plan bestätigen oder dazu führen, dass der Plan angepasst wird.

Das bedeutet z.B. ganz konkret für einen ausgedruckten und aufgehängten (wofür es Argumente gibt) Projektplan, dann nicht alles tagesaktuell auf unterster Gliederungsebene aufzuführen, sondern maximal auf Arbeitspaket- oder sogar Teilprojektebene plus Meilensteinen sowie zusätzlich mit Paketschnüren und Wäscheklammern (grün = fertiggestellt, rot = aktueller Tag) zu arbeiten. Sobald rot vor grün ist, wäre dies eine visuelle Indikation für eine Abweichung, so dass die (Teil-)Projektleitung aktiv werden müsste. Neben dem Klimaschutz, weil weniger Papier ausgedruckt wird, erspart diese Vorgehensweise einiges an Aufwand. Dieser kann dann sinnvoll auf die Erreichung der Projektziele verwendet werden, was so gesehen zusätzlich auf die Nachhaltigkeit einzahlt.

Haben sich die Rahmenbedingungen fundamental geändert und können wir von einem Paradigmenwechsel auch im Projektmanagement sprechen?

Aus meiner Sicht haben sich die Rahmenbedingungen im Projektmanagement nicht geändert. Ich halte es persönlich für sehr wichtig, dass mittlerweile Nachhaltigkeit und Klimaschutz viel stärker im Bewusstsein sind. Aus meiner Sicht kann beides gerne auch noch weiter in den Fokus rücken.

Im Projektmanagement für Projektleitende oder Teammitglieder hat sich allerdings nichts geändert. Wenn früher ein Fehler gemacht wurde, so gilt auch heute, dass das zu Nacharbeit oder weiterem Ressourceneinsatz führt. Alle, die schon einmal in einem Projekt mitgearbeitet haben, in dem es zu Schwierigkeiten gekommen ist, Eskalationen, etc., die haben entsprechende Erfahrungen gesammelt, um solche Situationen bei zukünftigen Projekten zu vermeiden. Das ist für mich nachhaltiger Wissensaufbau, der dazu führt, zukünftig ressourcenschonender zu agieren. Meiner Meinung nach hat niemand Freude daran, Fehler auszubessern. Gute Laune entsteht, wenn Ergebnisse erzielt werden, weitere Entwicklungen beauftragt werden, etc.

Als Paradigmenwechsel könnte ggf. das agile Arbeiten bezeichnet sein. Bewusst „könnte“, denn auf der einen Seite lässt sich durch die Iterationen schlanker Arbeiten (lean), was bedeutet, es müssen weniger Annahmen getroffen und es muss viel weniger versucht werden, diese zu einem sehr frühen Zeitpunkt bis ins letzte Detail festzulegen. Die Arbeit just in time mit dem Vorteil, Entscheidungen auf einer „besseren“ Wissensbasis zu treffen, vermeidet teilweise unnötige Arbeit und somit auch unnötige Aufwände, um Anpassungen vorzunehmen. So gesehen ist das iterative Vorgehen eine fundamental andere Herangehensweise. Zum anderen sind agile Methoden grundsätzlich auf Produkte ausgerichtet, entsprechend ist das nicht zu 100% deckungsgleich bzw. vergleichbar. Und wie bereits erwähnt, in Ordnung, wenn Verantwortliche beider Vorgehensweisen die Methoden bzw. die Toolsets des anderen Ansatzes kennen, sind sie in der Lage, sich situativ zu bedienen, um das jeweilige Ziel zu erreichen.

Ist die Nachhaltigkeit eine neue Dimension im Triangle Cost, Time, Scope und sollte sie als eigener Faktor berücksichtigt werden?...

Als Projektleiter würde ich persönlich für das Projekt die Nachhaltigkeit des Ergebnisses im Scope verorten, als nicht-funktionale Anforderung oder Qualitätsmerkmal. Das wäre meine persönliche Motivation, um daran mitzuarbeiten etwas Nachhaltiges und Sinnstiftendes zu erstellen. Abgesehen davon ist es mir ein Anliegen für die Zielerreichung das magische Dreieck optimal auszuloten, um nicht unnötig Ressourcen zu verschwenden, sondern um gezielt auf die Erreichung der Ziele hinzuwirken, was aus meiner Sicht per se auf die Nachhaltigkeit einzahlt.

Allerdings kann ich mir durchaus vorstellen, die Nachhaltigkeit als weitere Dimension oder auf einer anderen Art aufzunehmen, um ggf. nochmals deutlicher auf diesen Aspekt hinzuweisen. Im Rahmen meiner Zertifizierung habe ich gelernt, dass „gute“ Projekte wiederholbar sind, den Fokus auf Qualität legen und eine geringe Belastung für die durchzuführende Organisation sind. Und genau das vermittele ich meinen Studierenden.

Wir wollen das Thema nicht nur ökologisch, sondern weiter gefasst besprechen z.B. auch unter Einschluss von Themen der Digitalisierung für eine nachhaltige Zukunft.

Auch wenn ich mich wiederhole: Bitte NICHT alles ausdrucken! Bzw. so wenig wie möglich ausdrucken. Die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation fasziniert mich. Unabhängig von diesem enormen Potenzial bin ich davon überzeugt, dass es bereits viele Möglichkeiten gibt, die Informationen und das Wissen digital vorzuhalten oder

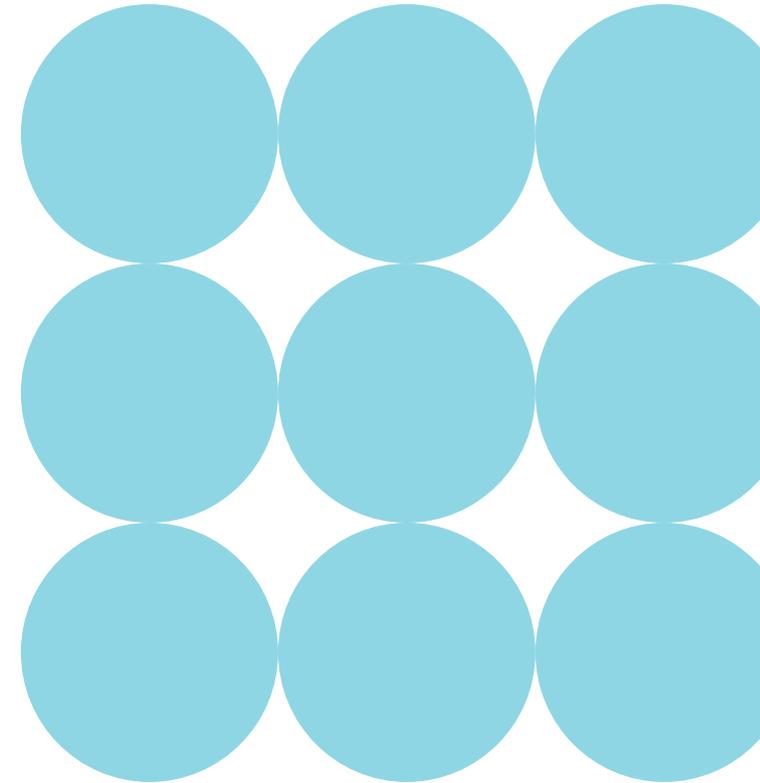
Sustainability - Nachhaltigkeit und Klimaschutz im Projektmanagement (Forts.)

bereitzustellen. Und ich plädiere an dieser Stelle nochmals entsprechend der agilen Werte zu handeln. Ich bin davon überzeugt, wenn eine Zusammenarbeit auf Vertrauen basiert, dann hat auch das gesprochene Wort wieder mehr „Wert“ und dann ist das Vorhalten von Informationen vielleicht „nur noch“ wichtig, um gewissen Compliance- oder Regulatorik-Vorgaben zu entsprechen. Auch das ist aus meiner Sicht verantwortungsbewusstes Handeln, nachhaltig und eben auch ökologisch.

Abschließend möchte ich den PMI Code of Professional Conduct nennen, der mich im Rahmen meiner Zertifizierung schon beeindruckt hat. Aus der Verantwortung gegenüber dem Berufsstand leiten sich meiner Sicht Nachhaltigkeit, Diversität, Integrität etc. ab. Aus eigener Erfahrung lohnt es sich entsprechend zu handeln.

Autor:
Olaf Schweizer

Im Sinne einer ökologischen und nachhaltigen Zukunft kann ich mir die Aufnahme einer weiteren Dimension im Triangle vorstellen, um auf diesem Weg ggf. zu bewerten, welchen Fußabdruck ein Projekt hinterlässt. Dieser Maßstab könnte dazu dienen ggf. ausgleichende Maßnahmen oder Zahlungen zu leisten, um Klimaneutralität zu erreichen. Unabhängig von der Notwendigkeit, die Erde nicht weiter auszubeuten und unseren Kindern und Enkeln einen lebenswerten Planeten zu hinterlassen, stellt sich die Frage nach einer für alle gleich geltenden und transparenten Berechnungsgrundlage. Das soll allerdings keine Ausrede sein, lediglich ein Hinweis. Ob mit oder ohne eine solche Grundlage, grundsätzlich kann jedes Projekt möglichst verantwortungsbewusst und ressourcenschonend umgesetzt werden.



Sustainability and climate protection in project management

Sustainability simply means meeting our needs without compromising the ability of coming generations to meet theirs. It is a concern for the future generations, the need to protect and empower them. It tasks us to consider better ways of meeting our needs. It enables us to take responsibility for our collective future.

You may ask what are we sustaining? First is our environment. Every project exists within an environment which could be internal or external. Internal consists of working conditions, process, procedures, methodology, etc while external entails our ecosystem, regulatory bodies, clients, supplier, weather, etc. The next question asks, what is the project management take on sustainability, which is the central focus of this article.

Recall the PMI Code of Ethics and Professional Conduct which highlights the following as core values of project management community namely responsibility, respect, honesty and fairness. Project managers are to take responsibility for the outcome of projects not just the deliverables.

One of the principles of project management is Stewardship. We have gone past the era where project success is only about meeting or exceeding targets around the triple constraints of Cost, Scope and Schedule. Now, project success is more holistic considering environmental sustainability,

social impacts and then the usual financials. Modern day project manager must evaluate performance along this divide. The call for environmental protection is rising by the day because of global warming and loss of biodiversity. Investment in oil and gas projects are receiving cuts because of the push for renewables. Project managers are now required to show care for the environment, sustainable use of natural resources and concern for the conditions of people across the planet.

In conclusion, the future begins now and project management being central to most development endeavours must build, measure and test project performance around environmental sustainability.

Author:
Osahon Idehen

PMI-Nigeria Chapter



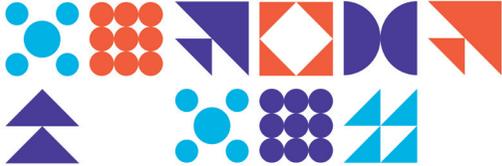
EMPOWERING
PEOPLE TO MAKE
IDEAS A REALITY



PMI Germany Chapter

Network. Establish. Qualify.

www.pmi-gc.de



Passende Kennzahlen für einen besseren Outcome

Disciplined Agile bietet für alle Interessierten eine umfassende Online-Entscheidungshilfe

Kürzlich erzählte ein Freund über seine Schwierigkeiten dabei, geeignete "Outcome"-orientierten Kennzahlen für seine spezifische Situation zu finden. Outcome bedeutet in der agilen IT-Welt ein durch die Arbeitsergebnisse des Teams erzielter konkreter Nutzen. Dieser Nutzen können beispielsweise höhere Verkaufszahlen oder eine schnellere Reaktion auf neue Anforderungen in der Entwicklung sein. Die Frage, was gemessen werden sollte, um den Outcome zu verbessern, hat mich zu einer Recherche bewegt. Dabei hat mich das vom PMI angebotene Disciplined Agile Toolkit besonders positiv überrascht. Dort findet sich unter anderem ein Prozessoptimierungs-Ziel "Measure Outcome" mit über 100 Kennzahlen, die in 15 Entscheidungspunkten organisiert sind.

Disciplined Agile ist eine Toolbox mit leicht zugänglich gemachtem Expertenwissen rund um die Optimierung von leanen, agilen und hybriden Software-Projekten und darüber hinaus. Das Thema Kennzahlen verdeutlicht beispielhaft die Vorgehensweise und den Nutzen von Disciplined Agile auch für Projekte außerhalb der rein agilen Community.

Entscheidungsbäume für Kennzahlen-orientierte Prozessziele

Disciplined Agile bietet bezüglich Kennzahlensystemen ein Set von spezifischen Entscheidungshilfen in Form von Prozessziel-Diagrammen (Process Goals) mit entsprechenden Entscheidungspunkten (Decision Points). Ein Prozessziel betrachtet Gestaltungsmöglichkeiten jeweils eines wichtigen Aspekts eines Prozesses. Entscheidungspunkte sind zentrale Fragestellungen, die zum entsprechende Prozessziel zumindest kurz betrachtet werden sollten. Für jeden Entscheidungspunkt gibt es in Form von Optionen mehrere Tools zur Auswahl.

Das Onlinetool [DA-Browser](#) hat für jede dieser Ebenen jeweils eine kurze Beschreibung sowie eine Liste von Vor- und Nachteilen.

Prozessziel "Kennzahlensystem aufsetzen"

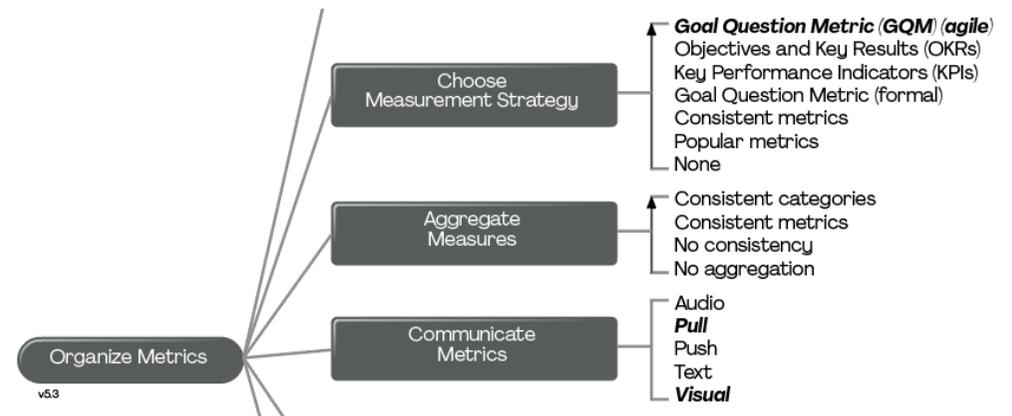
Das erste der beiden auf Kennzahlen bezogenen Prozessziele ist "Organize Metrics". Steht ein Team vor der Aufgabe, ein Kennzahlensystem neu aufzusetzen bzw. sollen bereits genutzte Kennzahlen angepasst werden, dann ist das Durcharbeiten der Entscheidungspunkte dieses Prozesszieles sehr hilfreich.

Bereits die Liste der hier 6 Entscheidungspunkte hilft, keine wichtigen Aspekte beim Aufsetzen der Kennzahlen zu übersehen:

1. Wähle den Mess-Schwerpunkt:
Soll vorrangig der einfach messbare Input, beispielsweise die Anzahl neuer User Stories, oder der Team-Output, beispielsweise der Burndown, oder der Outcome gemessen werden?
Die besten Chancen, aus den Zahlen echte Verbesserungen in Form von höherem Nutzen ableiten zu können, bietet logischerweise das Messen des Outcomes. Da dies ein komplexes Unterfangen ist, gibt es hierzu das unten beschriebene eigene Prozessziel "Outcome messen".
2. Wähle eine Kennzahlen-Strategie:
Einfache, direkt verfügbare Zahlen oder komplexere Verfahren wie KPI oder OKR mit besseren Aussichten auf das Erkennen von Verbesserungspotential?
3. Wie werden die Kennzahlen über Teams hinweg aggregiert:
Mit welcher Strategie setze ich die Messungen in der Organisation auf, so dass sich die Ergebnisse vom Team Level nach oben hin verdichten lassen?

4. Kennzahlen kommunizieren:
Wie werden die Kennzahlen im Team und nach außen hin kommuniziert? Pull/Push/Form ...
5. Kennzahlen Reporting:
Wie werden die Kennzahlen des Teams nach außen dargestellt?
6. Art der Messung:
Welcher Automatisierungsgrad?
Vorausschauend oder nachlaufend? Durchsatz oder Kapazität? ...

Entscheidungspunkt "Strategie für Kennzahlen wählen"



Grafik 1: Auszug aus dem Process Goal Diagramm "Organize Metrics" (<https://www.pmi.org/-/media/pmi/microsites/disciplined-agile/goal/organizemetricsgoalldiagram.svg>)

Der Entscheidungspunkt "Choose Measurement Strategy" bietet beispielsweise 7 Optionen, bei denen alle je nach Kontext sinnvoll sein können. In diesem Fall sind die obenstehenden Optionen im Sinne des DA Mindsets wertvoller - sofern es der

Kontext zulässt. Die Option "None" hat beispielsweise als Erläuterung "The team chooses to not collect any metrics at all." Die Vor- und Nachteile dieser Option sind in der Grafik 1 exemplarisch dargestellt.

Passende Kennzahlen für einen besseren Outcome (Forts.)

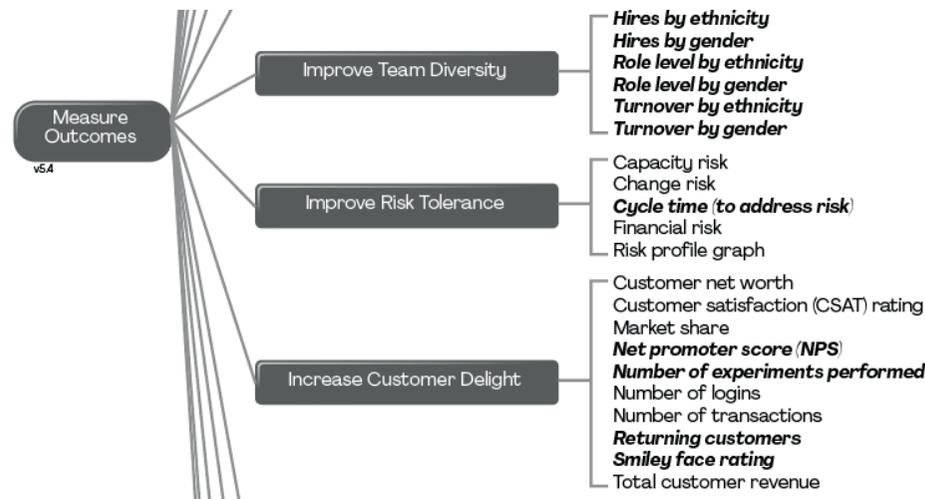
Entscheidungspunkt "Kennzahlen aggregieren"

Bei diesem Entscheidungspunkt wird im DA-Browser unter anderem erläutert, warum Teams unterschiedliche Kennzahlen unterschiedlich ermitteln sollten. Über Kennzahl-Kategorien und zum Beispiel eine Ampel-Farbmeldung je Kategorie durch die einzelnen Teams ist dann trotzdem eine sinnvolle und übersichtliche Verdichtung nach oben möglich.

Die Struktur ist wieder die gleiche wie beim Prozessziel "Organize Metrics". Allerdings handelt es sich hierbei um eines der umfangreichsten Prozessziele mit 15 Entscheidungspunkten und darin enthaltenen 118 Optionen (Stand DA-Browser 5.4). Das bedeutet konkret, dass sich hier über 100 sinnvoll gegliederte, kurz erläuterte und vor allem ergebnisorientierte Kennzahlen finden lassen!

Prozessziel "Outcome messen"

Das zweite speziell Kennzahlen-bezogene Prozessziel konzentriert sich darauf, ergebnisbezogene, besonders nützliche Kennzahlen auszuwählen: Measure Outcomes.



Grafik 2: Auszug aus dem Process Goal Diagramm "Measure Outcomes" (<https://www.pmi.org/-/media/pmi/microsites/disciplined-agile/goals/measureoutcomesgoaldigram.svg>)

Beispielhaft greife ich den Entscheidungspunkt "Improve Risk Tolerance" heraus: Evtl. sollte das Team in einem sehr innovativen Markt eine riskantere Vorgehensweise wählen. Oder umgekehrt weniger Risiken eingehen, weil das besser zur Risikostrategie der eigenen Organisation passt.

Leider musste ich selbst beim ersten Durchsehen des Entscheidungspunktes zur Risikotoleranz feststellen, dass für mich alle 5 Risiko-bezogene Kennzahlen neu waren. Und das, obwohl ich von mir behaupte, in meinen Projekten ein gutes Risikomanagement zu pflegen. Bisher war mein Ansatz allerdings ohne Kennzahlen, die mir entsprechendes Optimierungspotential aufzeigen könnten.

Die Zusatzinfos für die einzelnen Umsetzungsoptionen im DA-Browser helfen, die Art der Kennzahl sowie Vor- und Nachteile zu beurteilen. Damit lassen sich dann die ein oder zwei aussichtsreichsten Kennzahlen recht schnell identifizieren. Bei Bedarf findet sich dann Online oder in der Literatur noch vertiefendes Material zu Details des jeweiligen Konzeptes bzw. der Umsetzung.

Fazit

Beim Durcharbeiten der online frei verfügbaren Informationen zu Kennzahlen im Disciplined Agile Bereich des PMI ist mir noch einmal bewusst geworden, wie nutzbringend das DA-Toolkit für meine tägliche Arbeit im agilen Umfeld ist. Denn neben den hier kurz vorgestellten 2 Prozesszielen zu Kennzahlen hat allein das "Disciplined Agile Delivery" Process Blade, das den eigentlichen Softwareentwicklungsprozess betrachtet, 22 weitere Prozessziele mit einem sehr hohen Potential, den Wert der Arbeit jedes Entwicklungsteams zu steigern.

Darüber hinaus bietet Disciplined Agile einen pragmatischen, nutzenorientierten Blick auf das größere Ganze, wie am Beispiel des "Governance" Process Blades erkennbar ist.

Wer bei der Digitalisierung vorne mitspielen möchte, muss schneller bessere Software entwickeln. Dabei sind passende Kennzahlen ein entscheidender Faktor im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Kombiniert mit dem DA Mindset gelingt der Weg zum optimalen Outcome von Softwareprojekten noch besser, wenn die Kennzahlen von hochmotivierten Teams selbst gewählt und aktiv zur Verbesserung genutzt werden.

Autor:

Thomas Funke

Mitglied der CoP "Disciplined Agile"

<https://pmi-gc.de/cop/disciplined-agile>

Portfoliomanagement-Trends 2025 – Thinking Portfolio

Die Studie Thinking Portfolio Portfoliomanagement-Trends 2025 hat interessante Erfahrungen mit dem Portfoliomanagement sowie Wünsche und Erkenntnisse für zukünftige Entwicklungen aufgezeigt.

Worum geht es?

Im Sommer und Herbst 2021 haben wir die Umfrage „Portfoliomanagement-Trends 2025“ durchgeführt, in deren Rahmen wir insgesamt 56 Portfoliomanagement-Pioniere befragt haben. Die Befragten sind selbst aktiv am Portfoliomanagement beteiligt und können aufgrund ihrer Erfahrungen zukünftige Trends einschätzen. Viele der Befragten arbeiten beispielsweise im Projektbüro ihrer eigenen Organisation und sind so an der Entwicklung ihres Portfolios beteiligt. Die Interviews wurden in Finnland und in Deutschland über Microsoft Teams geführt. Die Befragten stammten aus verschiedenen Branchen, darunter Industrie, Versicherungswirtschaft, Elektrizitätsunternehmen und dem öffentlichen Sektor, einschließlich Städten, Gemeinden und Bildungseinrichtungen. Die Organisationen waren entweder mittelgroß oder groß.



Zusammenfassung aufgetretener Themen

Wo und in welchen Foren wird das Portfoliomanagement eingesetzt?

In den Organisationen der Befragten werden Portfolios in unterschiedlichem Umfang und mit unterschiedlicher Laufzeit eingesetzt. In manchen Organisationen wurden Portfolios gerade erst eingeführt, in anderen gibt es bereits bestehende Betriebsmodelle für das Portfoliomanagement. Aus den Interviews ging hervor, dass das Portfoliomanagement eher als Managementunterstützung denn beispielsweise als Kommunikationsmittel angesehen wird. Darüber hinaus werden Portfolios unter anderem für das Resourcing genutzt. Das Portfoliomanagement wird in verschiedenen Entscheidungs- und Kommunikationsforen auf unterschiedliche Weise eingesetzt. Die üblichsten Foren sind verschiedene Managementteams, Projektlenkungsgruppen und das IT-Management, darunter am häufigsten das PMO oder Projektbüro.

Portfoliomanagement zur Unterstützung der Strategieumsetzung und des Risikomanagements

Die Befragten wurden gefragt, wie das Portfoliomanagement die Umsetzung der Strategie in ihrer Organisation unterstützt. Insgesamt entstand der Eindruck, dass das Portfoliomanagement die Umsetzung der Strategie gut unterstützt. Oft werden die Aufgaben und Projekte zunächst von der Strategie abgeleitet und ein Portfolio kann verwendet werden, um die strategische Ausrichtung der Projekte nachzuvollziehen. Gleichzeitig wurde erwähnt, dass mit Hilfe des Portfoliomanagements nachverfolgt werden kann, dass eine strategische Ausrichtung nicht vernachlässigt wird. Die Befragten wurden auch gefragt, wie das Portfoliomanagement das Risikomanagement in ihrer Organisation unterstützt. Im Hinblick auf das Risikomanagement wurden immer wieder Risiken auf Projektebene hervorgehoben. Die Portfolios ermöglichen unter anderem die Überwachung von Projektrisiken und deren Aufnahme in die Risikoliste.

Ex-post-Evaluierung von Projekten

Die Befragten wurden gefragt, ob das Management die Ex-post-Evaluierung von Projekten überwacht, die in ihrer Organisation durch Portfoliomanagements umgesetzt werden. Interessant ist, dass die Antworten auf diese Frage sehr unterschiedlich ausfielen. In einigen Organisationen wird eine Nachverfolgung durchgeführt, aber es gab auch viele Organisationen, die keine Nachverfolgung durchführten, zumindest nicht mit Hilfe von Thinking Portfolio. Die Ex-post-Evaluierung wurde manchmal als ziemlich herausfordernd angesehen. Beispielsweise werden in einigen Organisationen Ex-post-Evaluierungen nur für ausgewählte Projekte überwacht.

Die wichtigsten und aktuellsten Herausforderungen im Portfoliomanagement

Die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Portfoliomanagement bestanden darin, die Aktualität und Genauigkeit der Daten sicherzustellen und die Daten in den Portfolios regelmäßig zu aktualisieren. Darüber hinaus waren die Ressourcenbeschaffung und die Priorisierung von Projekten eine besondere Herausforderung. Es gibt auch Herausforderungen bei der Berichterstattung; die Informationen sollten in einem aussagekräftigen Format vorliegen, und die visuelle Darstellung der Berichte ist wichtig. In diesem Zusammenhang traten auch die Implementierung von Portfoliomanagement und -verständnis in der gesamten Organisation sowie die potenzielle Schwäche der Projektkultur hervor. Darüber hinaus standen bei der Erörterung der Herausforderungen die Unterstützung durch das Management sowie die Bewertung des Nutzens und die Ex-Post-Evaluierung im Vordergrund.

Einblicke in Bezug auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Entscheidungsfindung

Die Interviewpartner wurden gebeten, zu beschreiben, wie die Corona-Ära die Beschlussfassung und das Wissensmanagement in ihren Organisationen verändert hat. In den Antworten hieß es im Allgemeinen, dass die Corona-Pandemie die Beschlussfassung nicht verändert habe. Die Veränderungen bezogen sich hauptsächlich auf die Berichts- und Besprechungsrichtlinien. Telearbeit und schnelle und elektronische Beschlussfassung wurden hervorgehoben. Ein Teil der Befragten glaubte, dass die Telearbeit auch nach dem Abklingen der Corona-Pandemie beibehalten würde. Darüber hinaus unterstrichen die Interviews die Bedeutung des Informationsmanagements und die Tatsache, dass es auf Fakten basiert und systematisch ist.

Die Bedeutung des Portfoliomanagements in der Zukunft und Erwartungen für die Zukunft (2025)

Die Bedeutung des Portfoliomanagements war grundsätzlich unumstritten und es wird gehofft, dass sie in Zukunft noch zunehmen wird. Für 2025 kristallisierten sich mehrere wichtige Erwartungen und Geschäftsvorteile heraus. Dazu gehören ein aktives Ressourcenmanagement und die Priorisierung von Projekten und Aktivitäten. Zudem erhofft man sich für die Zukunft Transparenz und ein Gesamtbild der Lage. Vorausschau und Zukunftsplanung wurden ebenfalls in den Erwartungen hervorgehoben. Ebenso die Konzentration auf das Wesentliche und die Tatsache, dass die Strategie stärker präsent sein sollte. Außerdem wird die Vollständigkeit von Berichten und die Richtigkeit von Angaben erwartet. Auch Wissensmanagement und strukturierte Beschlussfassung wurden hervorgehoben. Als Erwartungen für 2025 wurden zudem eine Zunahme der Automatisierung für Routineangelegenheiten und die Integration von Portfolios in andere Systeme genannt.

Portfoliomanagement-Trends 2025 – Thinking Portfolio (Forts.)

Visionen des Portfoliomanagements in fünf Jahren
Zu den Zukunftsvisionen lassen sich einige Themen hervorheben. In fünf Jahren, so die Vision, würde der Wert des Portfoliomanagements erkannt und das Portfoliomanagement breitere Akzeptanz finden. Das Portfoliomanagement wäre ein aktives und vertrautes Werkzeug im täglichen Gebrauch. Die Vision war auch, dass die Informationen in den Portfolios verfügbar und korrekt sein würden. Hervorgehoben wurde die Entwicklung der Projektkultur und des Projektmanagements sowie die Tatsache, dass das Portfolio in fünf Jahren ein Managementinstrument sein würde. Darüber hinaus würden die Portfolios laut Vision in Zukunft mehr Automatisierung und künstliche Intelligenz enthalten.

Portfoliomanagement im Management von Nachhaltigkeits- und Umweltthemen

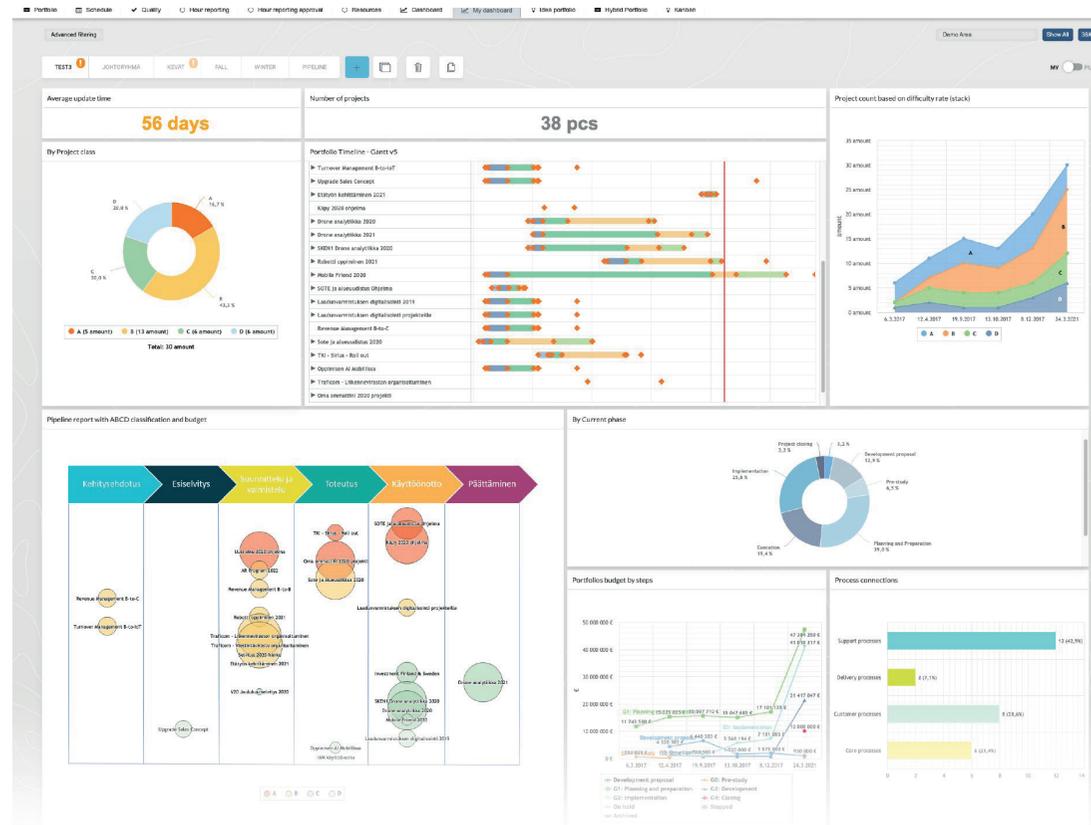
Als Zusatzfrage wurden die Befragten nach der Aktualität von Nachhaltigkeits- und Umweltthemen gefragt und ob die Organisationen der Befragten das Portfoliomanagement zur Verwaltung von Nachhaltigkeits- und Umweltthemen einsetzen. Viele antworteten, dass die Themen noch nicht in den Portfolios auftauchen, das Thema aber aktuell und wichtig sei. Viele glaubten auch, dass die Bedeutung des Portfoliomanagements in diesen Angelegenheiten in Zukunft zunehmen könnte.

Trends im Portfoliomanagement

In den Interviews wurden immer wieder interessante Themen angesprochen, die als aktuelle und zukünftige Trends angesehen werden können.

Diese Themen sind in den folgenden sechs Punkten zusammengefasst:

1. Die Bedeutung von Ressourcen und Priorisierung
2. Genauigkeit von Informationen und Informationsmanagement
3. Berichterstattung und damit verbundene Leistung
4. Transparenz
5. Strategieverbindung
6. Die Bedeutung der Unterstützung durch das Management



Thinking Portfolio dankt allen, die an den Interviews teilgenommen haben! Es war inspirierend, die Meinungen und Erwartungen von Experten zum Portfoliomanagement zu hören. Wir werden gespannt die Entwicklungen und Trends in Sachen Portfoliomanagement bis 2025 verfolgen!

Autorin: **Tynee Taunila**, Thinking Portfolio

Kontakt: **Ruth Zerbe**
Business Partner Success Manager
+358-40-5789000

ruth.zerbe@thinkingportfolio.com
<https://thinkingportfolio.com>
<https://eacademy.thinkingportfolio.com>

Portfolio Management Trends 2025 – Thinking Portfolio

Thinking Portfolio's Portfolio Management Trends 2025 survey has revealed interesting experiences in portfolio management and hopes and insights into future development.

What is it about?

During the summer and autumn of 2021, we have conducted a Portfolio Management Trends 2025 survey, in which we have interviewed a total of 56 portfolio management pioneers. The interviewees are themselves actively involved in portfolio management and, based on their experience, are also in a good position to foresee future trends. For example, many of the interviewees work in their own organization's project office and are therefore involved in developing portfolios further. The interviews were carried out in Finland and in Germany. All interviews were conducted using Microsoft Teams. The interviewees come from different sectors, including industry, insurance, electric utilities and the public sector, including cities, municipalities and educational institutions. The organizations are either medium or large in size.



Summary of the themes that emerged

For what and in which forums is portfolio management used?

The interviewees' organizations have different levels of portfolio use and varying maturity. In some organizations, portfolios have only just been introduced, while in others there are already existing operational models for portfolio management. The interviews revealed that portfolio management is seen as more of a management support than, for example, a communication tool. Portfolios are also used, for example, for resourcing. Portfolio management is used in various decision-making and communication forums. The most common forums are different management groups, project control groups, IT management and, most commonly, the PMO, or Project Management Office.

Portfolio management as a support for implementing strategy and managing risk

Interviewees were asked how portfolio management supports the implementation of the strategy in their organisation. In general, the portfolio management was considered to support the implementation of the strategy well. Often the activities and projects are initially based on the strategy, and the portfolio can be used to track the strategic alignment of projects. At the same time, it was mentioned that portfolio management makes it possible to monitor that no strategic priority is neglected. Interviewees were also asked how portfolio management supports risk management in their organization. In terms of risk management, project-level risks in particular were repeatedly mentioned. The portfolios enable, for example, the monitoring and listing of project risks on a risk checklist.

Post-project evaluation

Interviewees were asked whether management monitors the post-project evaluation of their organization's projects through portfolio management. An interesting observation is that the response to this question was very mixed. Some organizations do, but there were also many organizations that do not, at least not with the Thinking Portfolio portfolios. The post-evaluation was sometimes found to be quite challenging in some organizations, for example, post-evaluations are only monitored for selected projects.

Key and current challenges in portfolio management

The main challenges related to portfolio management are ensuring the timeliness and accuracy of the data and regularly updating the information in the portfolios. In addition, resourcing and prioritization of projects and undertakings were perceived as a particular challenge. There are also challenges in reporting; data should be in a format that is easy to report and visual reports are important. The challenges of introducing portfolio management and spreading the understanding throughout the organization and the potential weakness of the project culture also emerged. In addition, management support, the evaluation of advantages, and post-evaluation were also mentioned as challenges.

Views on the impact of the coronavirus on decision-making

Interviewees were asked to describe how the corona period has changed decision-making and knowledge management in their organizations. As a general rule, responses indicated that the coronavirus pandemic has not changed decision-making. The changes relate mainly to reporting and meeting practices. Distance work and fast online decision making were mentioned. Some interviewees believed that distance work would also continue after

the end of the corona period. The interviews also highlighted the importance of knowledge management and the importance of being fact-based and systematic.

The future role of portfolio management and expectations for the years ahead (2025)

Mainly, the importance of portfolio management was believed and hoped to grow in the future. Several key expectations and business benefits for 2025 were identified. These include active resource management and prioritizing projects and activities. In addition, transparency and a shared overview of the situation are things that were expected in the future. Anticipation and planning for the future were also raised in the expectations. So is the focus on what matters most, and that strategy should be more present. There are also expectations of completed reports and the accuracy of the data. Knowledge management and structured decision-making were also highlighted. Other expectations for 2025 include increased automation of routine tasks and the integration of portfolios with other systems.

Visions for portfolio management in five years' time

A few themes can be highlighted in the visions for the future. In five years' time, the vision was that the value of portfolio management would be seen and people would be engaged in portfolio management. Portfolio management would be an active and familiar tool for everyone to use on a daily basis. The vision was also that the information in the portfolios would be accessible and correct. The development of project culture and project management was emphasized. Similarly, that in five years' time the portfolio will be a management tool. It was also envisioned that portfolios would incorporate more automation and artificial intelligence.

Portfolio Management Trends 2025 – Thinking Portfolio (cont'd.)

Portfolio management for managing sustainability and environmental issues

As a bonus question, interviewees were asked about the timeliness of sustainability and environmental issues and whether their organizations use portfolio management to manage sustainability and environmental issues. Many respondents said that the themes do not yet appear in the portfolios, but that the issue is current and important. Many also believed that portfolio management could play an increasingly important role in these matters in the future.

Portfolio management trends

The interviews repeatedly revealed interesting themes that can be seen as current and future trends. These themes are summarized in the following six main points:

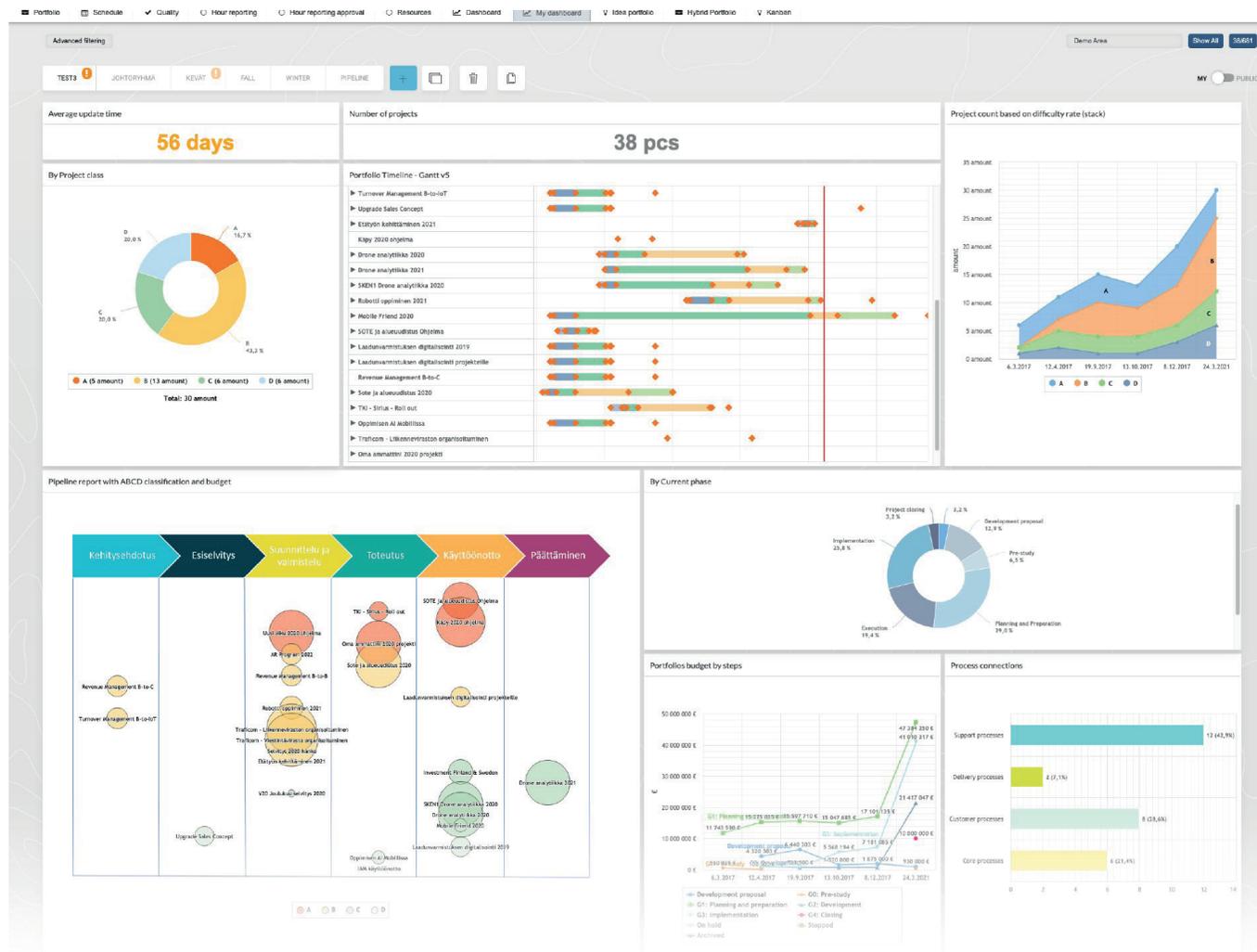
1. The importance of resourcing and prioritization
2. Data accuracy and knowledge based management
3. Reporting and related presentation power
4. Transparency
5. Connection to strategy
6. The importance of support from management

Thinking Portfolio thanks everyone who participated in the interviews! It has been inspiring to hear expert insights and expectations about portfolio management. We look forward to watching trends and portfolio management evolve towards 2025!

Author: **Tyngne Taunila**, Thinking Portfolio

Contact: **Ruth Zerbe**
Business Partner Success Manager
+358-40-5789000

ruth.zerbe@thinkingportfolio.com
<https://thinkingportfolio.com>
<https://eacademy.thinkingportfolio.com>



Mach bloß kein Scrum!

Patricks Projekt-Panne #4: Wir können nicht agil sein!



Neulich geriet ich in die hitzige Diskussion eines Projektteams. Die eine Hälfte des Teams betonte mit Hinblick auf drängende Termine: „Wir müssen agiler werden!“ Die andere Hälfte meinte: „Aber Scrum haben wir doch schon ausprobiert. Das funktioniert bei uns nicht! Also können wir auch nicht agil arbeiten.“ Ich war leicht fassungslos.

Scrum steht für agil wie Tempo für Taschentücher

Ich fühlte mich an eine Diskussion erinnert, die ein Vater mit seinem Zwölfjährigen hatte: „Du solltest dringend einen Mannschaftssport anfangen. Später im Leben arbeitest du auch meist in Teams!“ – „Aber ich mag kein Fußball. Also kann ich auch keinen Teamsport machen!“ Klingt logisch, ist es aber nicht.

Dito: Scrum. Scrum steht für agiles Arbeiten wie Tempo für Taschentücher. Wobei die Ähnlichkeit zwischen Tempo und anderen Papiertaschentüchern deutlich größer ist als zwischen Scrum und anderen agilen Methoden: Scrum ist kein Synonym für Agilität! Wie konnte es zu diesem Missverständnis kommen? Klar: Weil Scrum so überaus populär ist. Doch populär ist nicht dasselbe wie richtig.

Hier funktioniert Scrum nicht

Trotzdem hatte die zweite Hälfte besagten Projektteams mit ihrem ersten Argument recht: Scrum funktioniert nicht – nicht überall und nicht bei allem. Scrum funktioniert nicht bei Arbeiten, die ein Einzelner am besten und schnellsten erledigt, wenn keine echte Teamarbeit erforderlich ist. Scrum funktioniert nicht, wenn viele Teammitglieder lediglich kurze Zeit im Projekt mitarbeiten. Scrum funktioniert nicht bei reinen Routinetätigkeiten oder wenn man ein Haus bauen will: Dafür gibt es einen klaren Plan und eine klare Struktur. Es gibt viele Beispiele, bei denen Scrum nicht wirklich passt oder funktioniert. Doch das ist nur die halbe Wahrheit.

Die ganze Wahrheit: Wo Scrum passt

Scrum passt ideal bei kleinen bis mittelgroßen Teams, die kontinuierlich in relativ gleichbleibender Besetzung an einem Projekt arbeiten. Es passt für Teams, die über die komplette benötigte Expertise verfügen, die das Projekt für eine gute Lösung braucht. Und es passt auf Produkte, die man immer wieder mit etwas Neuem ergänzen und verbessern kann oder sollte. Dort überall passt Scrum ideal. Doch deshalb zu verkünden: Wir müssen agiler werden – also machen wir Scrum! Das ist definitiv Unfug. Ähnlich wie: Bei uns passt Scrum nicht, also können wir auch nicht agil werden! Das ist ebenso

unsinnig wie die Aussage: Ich vertrage keine Erdnüsse – also kann ich auch keine feste Nahrung zu mir nehmen. Mit solchen Übergeneralisierungen schüttet man das Kind mit dem Bade aus.

Scrum ist nicht dasselbe wie agil!

Es gibt viele Möglichkeiten, agiler zu werden. Scrum ist nur eine einzige davon. Fällt Scrum weg, bleiben noch Dutzende anderer übrig, die besser passen und agiler machen. Zum Beispiel, Turbo-Tool: konsequente Nutzenorientierung. Unnötiges einfach weglassen, und zwar Unnötiges aus Sicht vom Endanwender und nicht aus Sicht vom Entwickler oder Projektteam. Zweites Turbo-Tool: Mut zu neuen Lösungen. Einfach mal fünf Ideen durchdiskutieren und eine glänzende Idee darunter finden, anstatt bei den ersten beiden sofort reflexhaft zu sagen: „Funktioniert nicht! Für dieses Problem gibt es einfach nichts Neues. Zurück zur eigentlichen Arbeit!“ Und, drittes Turbo-Tool:

Blieb in deiner Time-Box!

In herkömmlichen Projekten hat das Team einen Endtermin, findet mittendrin jedoch ein paar geniale neue Lösungen und schiebt dafür den Endtermin nach hinten. Bis das Projekt dann endlich zu Potte kommt, ist der Markt über seinem Zenit, der Kunde ist sauer, Endanwender und Auftraggeber auch und auch die Konkurrenz war wieder mal schneller. Besser wäre deshalb, ganz agil: Bleib in deiner Time-Box! Und pack nur das ins Projekt, was bis zum fixen Endtermin reingeht. Lass nötigenfalls alles weg, was du updaten oder nachliefern oder gleich in ein neues Projekt stecken könntest.

Klar, diese überaus agile Vorgehensweise muss man dann gelegentlich mit Auftraggebern verhandeln,

Mach bloß kein Scrum! (Forts.)

Patricks Projekt-Panne #4: Wir können nicht agil sein!

die immer noch mehr wollen – bei gleichbleibendem Endtermin! Doch wenn die Verhandlung gelingt, was in der Praxis häufig vorkommt, ist das dann agil. Ganz ohne Scrum. Und das waren eben lediglich drei Turbo-Tools. Deutlich mehr diskutieren wir zum Beispiel im Seminar „Agiles Projektmanagement“.

Der Denkfehler

Nur zu sagen „Wir müssen agiler werden, also machen wir Scrum!“ ist schlicht eine falsche Schlussfolgerung. Falsch ist auch, der Agilität eine Absage zu erteilen, bloß weil Scrum im konkreten Einzelfall nicht passt. Scrum ist nur eine agile Methode. Es gibt aber 20 agile Methoden und 100 agile Praktiken und keine davon soll bei euch passen, nur weil Scrum nicht passt? Das gibt es nicht. Eine passt immer. Mindestens. Das garantiere ich.

[Ich wünsche dir viel Erfolg mit agiler Arbeit!](#)

Noch mehr Turbo-Tools

Wie der Titel verrät: Wenn ich in der Praxis unterwegs bin, berichten mir Projektleiter von so vielen alltäglichen Projekt-Pannen, dass ich dringend etwas dagegen unternehmen möchte. Unter anderem hiermit. Wenn auch dich eine wiederkehrende oder lästige Panne plagt: [Mail's mir](#) und ernte eine schnelle Lösung in einer der nächsten Ausgaben (anonym, wenn du möchtest)! Damit wir uns alle an beliebten Pannen erfreuen und mit schnellen, pragmatischen Lösungen das Leben und die Arbeit leichter machen. In diesem Sinne: Viel Erfolg in deinem Projekt!

Du hast Patricks andere Projekt-Pannen verpasst? Kein Problem. [Klick einfach rein](#).

Seminartipps: Agiles Projektmanagement

Du möchtest agiler, flexibler, schneller arbeiten und die agilen Vorteile nutzen? Lerne, wie das funktioniert und welche Methoden sich am besten integrieren lassen.

Nächstes Seminar:
19.-20. Juli 2022
(16 PDUs)

[Infos und Buchen >>](#)

PMI-ACP® Training

Wir bereiten dich professionell und zielgenau auf die Agile Certified Practitioner-Prüfung (PMI-ACP®) vor.

Start nächste Reihe:
13. Juni 2022
(21 PDUs)

[Infos und Buchen >>](#)

Autor:



Patrick Schmid,
Dipl.-Ing., PMP,
ist Geschäftsführer und
Senior Consultant von
PS Consulting

Seit über 25 Jahren berät und schult er Unternehmen und Projektleiter aus den unterschiedlichsten Branchen im erfolgreichen Projektmanagement. Er hält weltweit Seminare und Vorträge und ist Autor verschiedener Bücher, wie z.B. „Erfolgreiches Projektmanagement: einfach - praktisch - agil“.

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 unterschiedlichsten Branchen und sind meist mittlere und große Unternehmen. PS Consulting unterstützt seit 2004 als Sponsor die PMI Chapter in Deutschland.

<http://www.psconsult.de>

25-Jähriges Jubiläum PS Consulting

Erfolg im Projekt: Das Jubiläum

In diesem Jahr feiert PS Consulting sein 25-jähriges Jubiläum. In diesem Vierteljahrhundert hat das Unternehmen mit Sitz in Haiterbach Tausende Führungskräfte beraten und über 40.000 Mitarbeitende trainiert, damit sie Projekte noch besser managen und noch erfolgreicher ins Ziel bringen. Seit Patrick Schmid die inzwischen vielfach zertifizierte Beratung 1997 zusammen mit seiner Ehefrau Ulrike Reißer gründete, ist ihr Team dank anhaltenden Erfolgs auf 25 Trainerinnen, Trainer und Mitarbeitende angewachsen.

Das PS Consulting Team versorgt regionale und internationale Firmenkunden sowohl mit Schulungen und Beratung/Coaching als auch mit allen Grundlagen und Must-haves für eine spätere Zertifizierung der Projektleiter. Dabei wird intensiv darauf geachtet, dass Lösungen auf den jeweiligen Kunden maßgeschneidert sind und die vermittelten Kompetenzen schnell den Transfer in den Projektalltag schaffen. So sind alle Maßnahmen konsequent praxisnah und stiften direkten Nutzen, was die Kunden an PS Consulting sehr schätzen. Das ist gerade in unserer herausfordernden Zeit nötig, denn: „Unternehmen setzen ihre Arbeit immer häufiger in Form von Projekten um – und es knirscht dabei oft mächtig“, sagt Gründer und Geschäftsführer Patrick Schmid. „Wir vermitteln jene Schlüsselkompetenzen, mit denen Projekte schneller und reibungsloser ablaufen, ihren Termin halten und erfolgreich ins Ziel kommen.“

Buchrezension “Controlling für IT-Dienstleister”

Controlling für IT-Dienstleister - Instrumente, Kennzahlen und Best Practices (Haufe Fachbuch), von Klaus Schopka

DNB: <https://d-nb.info/1233129821>



Welche Bedeutung besitzt Projektmanagement in Ihrem Unternehmen? Besitzt das Projektmanagement bei Ihnen den entsprechenden Stellenwert im Controlling?

Nun, in Gesprächen mit Kollegen und in Beratungsaufträgen kommen immer wieder

alte Themen zur Sprache, wie: Projektmanagement und Projektcontrolling werden an Mitarbeiter ohne entsprechende Vorkenntnisse vergeben, die diese dann zum Teil nebenbei leiten. „Projekte zu managen ist ja schließlich keine Kunst, das kann jeder!“ Stimmt, wenn er oder sie weiß, wie es geht. Das Ergebnis kann man regelmäßig in der Presse oder über persönliche Netzwerke verfolgen.

Was folgt daraus für die Wertigkeit der Projekte und des Projektmanagements? Anscheinend bestehen durchaus noch Defizite. Hier fehlen die nachvollziehbare Transparenz und das Verständnis der Bedeutung von Projekten für das Unternehmen. Diese herzustellen ist jedoch kein Hexenwerk.

Projekte sollen Ergebnisse liefern, die Nutzen für Unternehmen und Organisationen ermöglichen. Sie schaffen dabei Neues oder verändern Bestehendes. Projektmanagement, Programmmanagement und Projektcontrolling sind bewährte Methoden, um diese Ergebnisse und damit den potentiellen Nutzen daraus, zu erreichen. Projekte erfolgreich abzuschließen ist für viele Unternehmen und Organisationen (über)lebenswichtig. Mit den Ergebnissen

werden Anforderungen von Kunden erfüllt und diese zufrieden gestellt, oder das eigene Leistungsangebot wird auf die Höhe der Zeit gebracht. Projektmanagement und Projektcontrolling sind in dieser Sicht kritische Erfolgsfaktoren für viele Organisationen und Unternehmen mit ihren spezifischen Geschäftsmodellen.

Der Ansatzpunkt, um die konkrete Bedeutung von Projekten für ein Unternehmen zu ermitteln ist dessen aktuelles Geschäftsmodell. Geschäftsmodelle beschreiben wie Unternehmen funktionieren, speziell, wie sie Werte für ihre Kunden schaffen. Fundamentalere Teil von Geschäftsmodellen sind Erfolgsfaktoren, die dafür sorgen, dass die Modelle erfolgreich funktionieren. Spätestens wenn wir über Erfolgsfaktoren sprechen, ist das Controlling eine geeignete Adresse. Schließlich unterstützt Controlling als Teil der Führungsaufgabe den Erfolg von Organisationen. Das Aufspüren, Analysieren und aktive Verfolgen von Erfolgsfaktoren sind zentrale Themen des Controllings.

Das Buch „Controlling für IT-Dienstleister“ bietet hierzu ein einfaches und hilfreiches Vorgehen – unter anderem für die Erfolgsfaktoren Projektmanagement und Projektcontrolling:

Schritt 1: Setzen Sie am Geschäftsmodell Ihres Unternehmens an. Sollte dieses nicht bekannt oder nicht aktuell sein, beginnen Sie mit der Ausarbeitung und Beschreibung des Modells.

Schritt 2: Ermitteln Sie die spezifischen Erfolgsfaktoren und korrespondierenden Rahmenbedingungen des Geschäftsmodells.

Schritt 3: Für die wichtigsten Faktoren, die kritischen Erfolgsfaktoren, entwickeln Sie ein passendes Management und Controlling.

Schritt 4: Der neue oder angepasste Controlling-Baustein wird Teil des Controlling Systems.

Die einzelnen Schritte werden detailliert beschrieben und mit geeigneten Methoden und Werkzeugen zu ihrer Durchführung hinterlegt. Das Vorgehen wird vor allem anhand von unterschiedlichen Fallbeispielen erklärt. Deren Spektrum reicht von eher klassischen Wartungsleistungen bis hin zu Angeboten wie Software oder Hardware as a Service. Wie zu erwarten, besitzt jedes Geschäftsmodell besondere Erfolgsfaktoren. Viele davon fallen in die Kategorie “kritisch”. Darüber hinaus gibt

es Erfolgsfaktoren, die für eine Mehrzahl oder alle Geschäftsmodelle relevant sind. Professionelles Projektmanagement zählt dazu. Weitere Beispiele betreffen die Kundenbeziehung, qualifizierte Mitarbeiter und effiziente Leistungsprozesse.

Gründe für die zunehmende Bedeutung von Projekten und Projektmanagement sind am Beispiel der IT-Branche gut nachvollziehbar. Treiber sind die Anforderungen der Kunden und die rapide Entwicklung der Technologie. Letztere schafft zunehmend Raum für neue oder verbesserte Anwendungen im Unternehmensumfeld. IT-Dienstleister sind hier von mehreren Seiten gefordert. Primär sind dies die Kunden, für die ständig neue Leistungen zu erbringen sind. Aber auch intern müssen die Unternehmen laufend die Voraussetzungen schaffen, um die neuen Leistungen zu erbringen. Hinzu kommt der hohe Wettbewerbsdruck, der anhaltende Verbesserungen der Effizienz und Produktivität erzwingt.

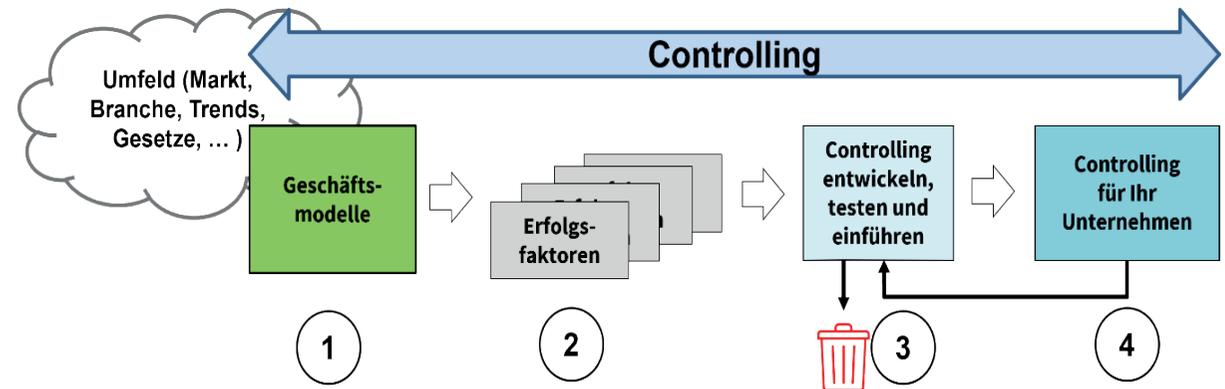


Abb.: Vorgehensmodell

1. Wald, A., Spanuth, T., Schneider, C., Futterer, F., Schnellbacher, B. (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland. Nürnberg, GPM
 2. Wagner, R. (2021): Projektifizierung der Gesellschaft in Deutschland – Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse einer Studie. https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse.html

Buchrezension “Controlling für IT-Dienstleister” (Forts.)

Controlling für IT-Dienstleister - Instrumente, Kennzahlen und Best Practices (Haufe Fachbuch), von Klaus Schopka

All das geschieht mehr und mehr in Form von Projekten, die in immer kürzeren zeitlichen Zyklen ablaufen und mit ständig neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen umgehen müssen.

Diese Beschreibung trifft nicht nur für die IT-Branche zu. Mit überschaubaren Abweichungen gilt das Grundschema für alle Branchen, Unternehmen und Organisationen.

Einen Hinweis auf das Ausmaß und die Entwicklung dieses Prozesses der sogenannten Projektifizierung liefern zwei Studien. Eine 2015 veröffentlichte Studie ermittelt für 2013 einen Anteil der Projektarbeit an der gesamten Arbeitszeit von 34,7% und prognostiziert einen Zuwachs bis 2019 auf 41,3%.¹ Eine aktuelle Studie aus 2021 zeigt interessante Differenzierungen nach unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen.²

Professionelles Projektmanagement ist eine der zentralen Voraussetzungen für den Erfolg im beschriebenen Umfeld. Wie dieses Projektmanagement konkret ausgestaltet wird, bleibt dem einzelnen Unternehmen mit seinen spezifischen Geschäftsmodell und Umfeldern, wie Branche, Kunden, Kultur, gesetzlichen Vorgaben usw. überlassen.

Projektmanagement muss dabei auf allen Unternehmensebenen gelebt werden. Voraussetzung ist die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter und die Schaffung der notwendigen organisatorischen und technischen Voraussetzungen.

Erfolgsfaktoren besitzen unterschiedlichste Wirkungen untereinander. Diese Beziehungen und Wirkungen zu kennen ist für das Verständnis eines Geschäftsmodells und für die Führung eines Unternehmens unverzichtbar. Das Projektmanagement ist einer der Faktoren, die umfangreiche und starke Wirkungen mit anderen Faktoren besitzen. Auch aus dieser Rolle kommt ihm eine hohe Bedeutung zu.

Entsprechend der Bedeutung als Erfolgsfaktor, ist das passende Controlling für die Projekte und vor allem für das Erreichen der erwarteten Ergebnisse, eine wichtige Aufgabe. Das Projektcontrolling muss sowohl auf die Effizienz der Abarbeitung der Projektaufgaben achten als auch den erwarteten Nutzen aus dem Projektergebnis im Auge behalten. Der erste Teil wird häufig durch die Projektleitung selbst erledigt, der realisierte Nutzen stellt sich aber erst nach Abschluss eines Projektes heraus. Hier müssen geeignete Organisationsformen im Controlling gefunden und implementiert sein.

Zum Autor des Buches:

Klaus Schopka

Dipl.-Kfm. Klaus Schopka hat jahrelange Projekterfahrung mit leitenden Aufgaben im Controlling und Servicebereich internationaler IT-Unternehmen mit Schnittstellen zu Konzerngesellschaften, Fachabteilungen, Entwicklung, IT-Betrieb und Lieferanten auf nationaler und internationaler Ebene. Heute ist er selbstständiger Berater mit Sitz in Unterföhring/München. Er leitet den Arbeitskreis Projektcontrolling des Internationalen Controller Vereins und ist Mitglied der Fachgruppen IT-Controlling und Projektmanagement der Gesellschaft für Informatik. Ebenso ist er Juror beim Münchner Businessplanwettbewerb und als Fachautor, Dozent und Referent tätig.

Kontakt:

E-Mail: info@schopka.com

Web: www.schopka.com

Autor Rezension:

Kurt Lehberger

Senior Project Manager, PMP®, PgMP®, DASSM®

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kurtlehberger/>

Twitter: <https://twitter.com/Kurtlehberger>

kurtlehberger@hotmail.com

Buchrezension “Projektmanagement für Promovierende”

von Jörg Glunde, Lienhard Mack, Michael Mohaupt, Gereon Schüller (Herausgeber); 1. Auflage 2021

DNB: <https://d-nb.info/1244924180>



Das Projekt „Promotion“ beginnt mit der Idee und endet mit dem erfolgreichen Abschluss der Doktorarbeit. Der Weg vom Anfang bis zum Ende kann mit den Methoden und Tools des Projektmanagements unterstützt werden. Die Verfasser des Buches zeigen aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichem Fokus, wie diese Methoden des Projekt-

Methoden lassen sich sowohl auf naturwissenschaftliche als auch auf geisteswissenschaftliche Arbeiten (Literatur, Philosophie, Sozialwissenschaften) anwenden.

Einige Abhandlungen erscheinen zu kurz gegriffen zu sein. Stakeholder sind weiter zu fassen und alle Instanzen wie NGOs, Staat, Bürger, Initiativen, Verlage, Fachzeitschriften, Institute können als Stakeholder gelten. Die Frage ist, wer kann von dem Ergebnis der Arbeit betroffen sein, unmittelbar und mittelbar.

Der Projektstrukturplan lebt von den Meilensteinen, die erreicht werden sollen. Diese Meilensteine sind bedeutend, um die Phasen abschließen zu können. Ein nicht eingehaltener Meilenstein, wirkt sich meistens als Verzögerung des Projektzeitrahmens aus. Meilensteine könne auch externe Abhängigkeiten sein, die daher nicht beeinflusst werden können. Der Projektstrukturplan ist mehr als das Inhaltsverzeichnis des Vorhabens. Hier werden neben den Meilensteinen, die Ressourcen und die Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben abgebildet. Diese Zusammenhänge zu erkennen, ist ein bedeutender Erkenntnisgewinn für den Doktoranden*innen. Er/Sie hat durch das Planen, die Aufgaben als Einheiten zu beschreiben, sie in die richtige Reihenfolge zu bringen und die Abhängigkeiten zu bewerten und zu definieren.

Im Zusammenhang mit der Planung werden die Methoden Netzplan und Pert-Schätzung und der kritische Pfad sehr gut verständlich dargestellt. Die Risiken, also alle Unsicherheiten, die auftreten können, sind dabei ebenso zu berücksichtigen, da sie Auswirkungen auf den Zeitplan und auf den Projekterfolg haben.

Zu Beginn des Projektes wird das Thema der Promotionsarbeit festgelegt. Im Sprachgebrauch von PMI ist damit der „Scope“ des Projektes definiert.

Die bessere Übersetzung von Scope ist „Inhalt und Umfang“ statt nur „Umfang“. Brainstorming ist meines Erachtens nicht geeignet für wissenschaftliche Arbeiten, da diese Methode eher für Gruppen gedacht ist, um alles im ersten Schritt zu erlauben und später den Scope wieder auf das realistische Maß zu beschneiden.

Ähnlich wie die Übung einen Plan zu erstellen, ist das Risikomanagement eine gute Hilfe, sich früh über Risiken und Unsicherheiten vertraut zu machen und Ideen zu entwickeln, diese zu vermeiden, abzumildern oder extern auszulagern oder zu versichern.

Im Projektmanagement beschreibt Eskalation neutral die schrittweise Delegation eines Projektproblembereichs an eine höhere Instanz. Dies geschieht zum Beispiel im Lenkungsausschuss des Projektes. Das Projekt „Promotion“ hat in der Regel keine Einbindung in eine übergeordnete organisatorische Einheit wie in einem Unternehmen. Daher ist die Eskalation im Sinne des Projektmanagements nur bedingt anwendbar.

Der Bezug auf den PDCA Cycle von Deming ist sehr nützlich. Erst die Ausführung der Aktivität und das erste Ergebnis ergeben den Erkenntnisgewinn, wie das Ergebnis geprüft und anschließend verbessert werden kann.

In dem Buch werden praktische Tools vorgestellt, die den Doktoranden*innen eine große Hilfe sein können. Beispiel hierzu: Tools zum Zitieren oder zum Formelgenerieren.

Die Entscheidungsfindung in einer komplexen Situation ist nicht einfach. Hier wird eine Methode zur optimalen Entscheidungsfindung vorgestellt. Mit der Entscheidungsfindungstabelle lassen sich bildlich und mathematisch durch gewichtete Punktvorgabe, eine optimale Entscheidung bestimmen.

Im Laufe der Erstellung der Doktorarbeit wird es viele Änderungen geben, die nachgehalten werden müssen. Dazu eignet sich die Requirements-Traceability-Matrix aus dem Projektmanagement. Diese Aufzeichnung kann während der Verteidigung der Doktorarbeit einen bedeutenden Wert haben. Das Kapitel über die Datenerhebung und Datenauswertung in den Sozialwissenschaften und in den Naturwissenschaften gibt einen sehr guten Einblick in die Aufgaben und Methoden der empirischen Studien.

Eine sehr gute psychologische Hilfe, wie man mit Angst umgeht, wird gegeben. Das Reframing und die gute Vorbereitung für den Vortragstermin ist der Schlüssel zum Erfolg.

Sehr ansprechend sind die Ausführungen zur Nachhaltigkeit und der kleine Exkurs in die anthropologische Philosophie. Neben Risiko und Gestaltungswille ist die Reflexion unabdingbar für eine erfolgreiche Promotion.

Am Ende des Buches werden einige gute Tipps gegeben, um sich der PMP Zertifizierung zuzuwenden und erläutert, wie das Konzept des lebenslangen Lernens im Bereich Projektmanagement beim PMI (Projekt Management Institute) seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich umgesetzt ist.

Das Buch ist eine Empfehlung nicht nur für Doktoranden*innen, sondern für alle, die eine komplexe wissenschaftliche Arbeit zu bewältigen haben. Sie sind ebenso gut beraten, das Buch zu lesen.

Autor Rezension:

Kurt Lehberger

Senior Project Manager, PMP®, PgMP®, DASSM®

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kurtlehberger/>

Twitter: <https://twitter.com/KurtLehberger>

kurtlehberger@hotmail.com

managements in den einzelnen Phasen angewendet werden können. Das Buch ist gegliedert in diese Phasen und daher kann der/die Leser*In auch bestimmte Abschnitte und Beiträge weglassen und direkt an den Stellen aufsetzen, die von besonderem Interesse sind.

Der Wert des Buches ist seine Praktikabilität: für Fragen, die sich während des Promotionsvorhabens stellen. Die Erwartung, eine Antwort zu erhalten oder zumindest eine Hilfe, um sich die besten Lösungen aus dem angebotenen Material selbst zu erarbeiten, wird größtenteils erfüllt. Die dargelegten Methoden können täglich angewendet werden. Die gerade aktuellen Aufgaben werden anhand der Aktivitätenliste im Projektstrukturplan durchgeführt oder überprüft, während die Aufgaben für die nächste Phase noch in der Planung sind und hierzu beispielsweise die Risiken erforscht und bewertet werden.

Sehr gut gelungen ist auch der Umgang mit dem Umstand, dass die Doktorarbeiten unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden können. Die

Schreibt einen Artikel für unsere nächste Ausgabe!

Künstliche Intelligenz und Projektarbeit

Wie können wir Künstliche Intelligenz und Data Analytics in Projekten vorteilhaft und gewinnbringend einsetzen? Inwieweit können gesammelte Daten und Informationen über den Verlauf eines Projekts Auskunft geben? Wie können wir ein besseres Wissensmanagement in komplexen Projekten erreichen, das über eine gemeinsame Ablage von Daten hinausgeht?

Ausgabe/Issue
Q3-2022

Redaktionsschluss/Editorial date
05. August.2022

Erscheinungstag/Publication date
15. August 2022

Einsendungen an/Submissions to: magazine@pmi-gc.de

Beiträge und Ideen dazu könnten beinhalten:

Wir wollen Beispiele geben, wie ein modernes PMO in einer Welt von KI-unterstützten Software-Lösungen bessere Ergebnisse liefern kann. Inwieweit können das Ressourcen- und Skill-Management mit hybriden und KI-unterstützten Systemen optimiert werden?



Write an Article for our next Issue!

Artificial Intelligence and Project Work

How can we use Artificial Intelligence and Data Analytics in projects advantageously and profitably? To what extent can collected data and information provide insights about the progress of a project? How can we achieve better Information management in complex projects that go beyond a common repository of data?

Contributions and ideas to this could be:

We want to give examples of how a modern PMO can deliver better results in a world of AI-assisted software solutions. To what extent can resources and skills management be optimized with hybrid and AI supported systems?

Premier Sponsoren



Sponsoren



Ihr Firmenlogo fehlt?