

LEADERSHIP

PMI Germany Chapter Magazine







Q2 2021

Führungskompetenz

Leadership



INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro	03
	Einführung in das Thema Leadership / Introduction to the Leadership Issue	
	News	04
	Der neue Vorstand ist gewählt / The new Board is elected	
	Announcements	05
	Umfrage "Wie agil sind Unternehmen in Deutschland in 2021?" Survey "How Agile are Companies in Germany 2021?" Storytelling im Projektmanagement Mit Vielfalt zum Erfolg - Die Initiative für mehr Diversität im Germany Chapter stellt sich vor Survey "Conflict Handling"	
	Retrospect	08
	Retrospektive zur 1. Fehlerstunde, dem Speed Dating mit Freunden, die zu Fehlern stehen. Gemischte Projektteams - das erste Event der Diversity Initiative des PMI Germany Chapters Die sechs Facetten der effektiven Kommunikation Artificial Intelligence (AI) & Project Management - a Marriage made in Heaven	
	Articles	16
	Neue Führungskonzepte in disruptiven Zeiten Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis Leadership in Zeiten von KI Comment peut apprendre le leadership ? / Wie kann man Führung lernen? What about Leadership in Disciplined Agile? The Servant Leaders Search for Truth Corporate Digital Responsibility - eine neue Herausforderung für Unternehmen Lieferkettengesetz in Deutschland und die soziale Verantwortung der Unternehmen 3 ... 2 ... 1 ... los ... Volunteering zum Besten / 3 ... 2 ... 1 ... go ... Volunteering at its best Carve-out, the business surgery	

 Imprint 06

 Sponsors 31

Liebe Leser*innen,

Sie erfahren in dieser Ausgabe, wie Leadership oder Führungskompetenz im Projektmanagement gesehen werden.

Wir starten mit der Retrospektive eines Events über charismatische Führung. Was sind die Facetten, die wir zeigen sollten, wenn wir ein Team, eine Initiative oder eine Organisation leiten wollen? Lesen Sie „Die sechs Facetten der effektiven Kommunikation“ auf Seite 11.

Diversity wird zunehmend ein Erfolgsfaktor. Auch wir in der Chapter Community wollen die Diversity, als eine bereichernde Perspektivenvielfalt leben. Daher ist sie Teil unserer strategischen Ausrichtung. Dazu lesen Sie bitte den Artikel „Mit Vielfalt zum Erfolg“ Seite 7 und den Artikel „Gemischte Projektteams“ auf Seite 10.

Bleiben wir bei dem Thema Diversity: die junge Generation (geboren ab 1997) steht im Fokus der Studie „Transformationsbedarf für Unternehmen aus Sicht der Generation Z“ die auf Seite 16 in dem Artikel „Neue Führungskonzepte in disruptiven Zeiten“ vorgestellt wird. Erfolgreiche Führungskräfte übernehmen hier die Rolle eines Coaches und begegnen ihren Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe. Die Softskills sind wichtiger als fachliche, technische Kompetenzen. In dem Artikel werden weitere Managementkonzepte vorgestellt, die alle die Bedeutung der Softskills unterstreichen.

Daran sehr gut anschließend folgt der Artikel „Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis“ auf Seite 17. Die Grafik in dem Artikel gibt uns einen sehr wertvollen Überblick über die geeigneten Leadership-Skills und die geeigneten Führungsstile und vermittelt uns die Konfliktursachen zwischen Jung und Alt. Die Unternehmen können sich auf diese Situation gut vorbereiten und sich an den genannten Vorschlägen orientieren.

Gute Führungskompetenz ist eine Reise, eine Aufgabe des Lernens. Dazu ein Erfahrungsbericht „Wie kann man Führung lernen?“ Seite 20 (französisch) und 21 (deutsch).

Stichwort Lernen: wir im Chapter bieten mit dem Seminar „Fehlerstunde“ ein neues Format an, das uns erlaubt, aus den eigenen erlebten Situationen zu lernen und mit anderen diese Erfahrungen in einer „Sprechstunde“ zu teilen und gemeinsam zu diskutieren. Siehe Seite 8.

Servant Leadership – eine große Herausforderung. Wir brauchen eine starke Persönlichkeit, die vorausschauend, ethische Werte vertritt und den Menschen zuerst sieht (people first!). Der Wert der Wahrheit wird erörtert mittels der jüngsten Vorkommnisse in USA, wo fake news und schlichte Lügen das Wahrnehmungsvermögen von wahr und falsch ins Wanken bringen. „The Servant Leaders Search for Truth“ setzt sich damit auseinander (Seite 23). Das Ziel im professionellen Projekt Management ist es, eine sichere Umgebung zu schaffen, eine Umgebung, die vertrauensvoll ist und uns schützt, sodass wir unsere Schaffenskraft voll entfalten können.

What about Leadership in Disciplined Agile? Disciplined Agile zeigt uns zukunftsweisende Prinzipien des agilen Managements (Seite 22). „The team lead is a servant-leader of the team.“ Hier finden Sie eine wertvolle Gegenüberstellung „Leaders vs. Managers“.

Weitere Themen, die die Führungskompetenz herausfordern, sind die KI und die Digitalisierung. „Artificial Intelligence (AI) & Project Management – a Marriage made in Heaven“ auf Seite 13 und „Leadership in Zeiten von KI“ auf Seite 19, gehen der Frage nach: werden wir bald neben den Menschen auch KI-Systeme „führen“? Wir sind als Projektmanager und Führungskraft angewiesen, die Perspektive der Mitarbeiter als auch die Technologie hinter den KI-Systemen zu verstehen, um diese neue Technologie erfolgreich zu integrieren.

Leadership bedeutet auch ethical Leadership, ethisch-moralische Führung. „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und Corporate Digital Responsibility (CDR) werden in dem Artikel auf Seite 24 vorgestellt und in dem Artikel „Lieferkettengesetz in Deutschland und die soziale Verantwortung der Unternehmen“ am Beispiel der Schokoladenindustrie erläutert (Seite 25).

Was müssen Führungskräfte bei einem Carve-out beachten? Eine schöne Analogie wird hier in dem Artikel „Carve-out, the business surgery“ auf Seite 29 benutzt: ähnlich wie bei medizinischen Transplantationen ist das allgemeine Ziel eines Carve-outs ein besseres Leben für alle Beteiligten. Es ist eine komplizierte Operation. Die Komplexität ergibt sich aus den potenziell verborgenen Subsystemen, die unvorhergesehene Reaktionen und Ablehnungen hervorrufen können. Es ist wichtig, sich der bekannten kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen der Entscheidungen in Bezug auf Carve-outs bewusst zu sein. Bei medizinischen Angelegenheiten neigen wir oft dazu, auf den großen Crash zu warten, bevor wir handeln. Dann geht es um das (Weiter-)Leben und das ist eine sehr kritische Situation. Besser wäre es, die Vorwarnungen wahrzunehmen und sich einer Lösung des Problems frühzeitig anzunähern. Das gilt auch für das carve-out.

Zu guter Letzt: wir haben zwei Umfragen
1) How Agile are Companies in Germany 2021? auf Seite 5 und
2) „Conflict Handling“ auf Seite 7.
Bitte beteiligen Sie sich daran!

Viel Spaß beim Lesen!
i.V. Kurt Lehberger, VP Communication

Wir freuen uns über jedes Feedback und über Ihre Anregungen!

Das Redaktionsteam:
Jenny Döring, Ralf Gohs, Kurt Lehberger,
Florian Padberg
magazine@pmi-gc.de

Leadership

Unser Thema in dieser Ausgabe ist „Leadership“ oder Führungskompetenz:

Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die spezifisch für führungsorientierte, bereichsübergreifende Aktivitäten sind, die einer Organisation helfen, ihre Geschäftsziele zu erreichen.

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

magazine@pmi-gc.de

Our topic in this issue is „leadership“:

knowledge, skills, abilities, and behaviors specific to leadership-oriented, cross-functional activities that help an organization achieve its business goals.

We are pleased about every comment and every suggestion about our magazine.

magazine@pmi-gc.de

Der neue Vorstand ist gewählt

Die Wahl des neuen PMI Germany Chapter e.V. wurde erfolgreich durchgeführt. Der neue Vorstand ist gewählt. Die Übergangszeit von den ehemals vier deutschen Chapter zu einem einzigen deutschen Chapter ist nun auch auf der Ebene des legitimierten Vorstands beendet.

Von den 3.155 wahlberechtigten Mitgliedern haben 777 Personen von ihrem Wahlrecht Gebrauch gemacht. Das entspricht einer Wahlbeteiligung von knapp 25%.

Gewählt wurden:

- **Dr. Andreas Berning** (Präsident / President)
- **Jens Liebold** (Vizepräsident Finanzen / Vice President Finance)
- **Wolfgang Friesike** (Vizepräsident Operations / Vice President Operations)
- **Jörg Glunde** (Vizepräsident Mitglieder / Vice President Members)
- **Kurt Lehberger** (Vizepräsident Kommunikation / Vice President Communications)
- **Robert Landeck** (Vizepräsident Organisationsbeziehungen / Vice President Relations)
- **Annika Kruszona** (Vizepräsident Region Nord / Vice President Region North)
- **Stephan Wolter** (Vizepräsident Region Ost / Vice President Region East)
- **Dr. Werner Waldner** (Vizepräsident Region Süd / Vice President Region South)
- **Dr. Eckhard Hauenherm** (Vizepräsident Region West / Vice President Region West)
- **Dr. Martin Bertram** (Vizepräsident Region Zentral / Vice President Region Central)

Sowie die beiden Kassenprüfer

- **Erich Pawlik**
- **Stefan Jockenhoevel**

Gemäß Vereinsordnung wurden nicht alle Positionen für die maximale Amtszeit ausgeschrieben. Dadurch wird erreicht, dass sich der Vorstand rollierend erneuert.

Das PMI Germany Chapter e.V. wurde bisher von der Verschmelzungsprojektgruppe geleitet, die den Verein juristisch im August 2019 gegründet hatte. Dieser Gründungsvorstand ist planmäßig im November 2020 zurückgetreten, um den Weg für reguläre Neuwahlen durch die dann über 3000 Mitglieder freizumachen. Der zurückgetretene Vorstand war bis zum 31.03.2021 geschäftsführend im Amt. Ab dem 01.04.2021 ist der neue Vorstand im Amt.

Die Wahl wurde von einem Nominierungskomitee verantwortet, das aus Mitgliedern der ehemaligen Chapter bestand. Mein ganz herzlicher Dank geht an Juliane Schmidt, Karsten Meinders, Gerhard Fuchs sowie Fred Gerber.

Die Vorstandsmitglieder stellen sich auf unserer Webseite vor: <https://pmi-gc.de/das-chapter/vorstand>

Thomas Wuttke

Leiter des Nominierungskomitees und Gründungsmitglied PMI Germany Chapter e.V.

The new Board is elected

The first election of the new PMI Germany Chapter e.V. was successfully held. The new board has been elected. The transition period from the former four German Chapters to one single German Chapter is now also finished on the level of the legitimized Board Officers.

Of the 3,155 members eligible to vote, 777 exercised their right to vote. This corresponds to a voter participation of almost 25%.

The following board members were elected:

- **Dr. Andreas Berning** (President)
- **Jens Liebold** (Vice President Finance)
- **Wolfgang Friesike** (Vice President Operations)
- **Jörg Glunde** (Vice President Members)
- **Kurt Lehberger** (Vice President Communications)
- **Robert Landeck** (Vice President Relations)
- **Annika Kruszona** (Vice President Region North)
- **Stephan Wolter** (Vice President Region East)
- **Dr. Werner Waldner** (Vice President Region South)
- **Dr. Eckhard Hauenherm** (Vice President Region West)
- **Dr. Martin Bertram** (Vice President Region Central)

And the two auditors

- **Erich Pawlik**
- **Stefan Jockenhoevel**

In accordance with the bylaws of the association, not all positions were filled for the maximum term of office. This ensures that the board is renewed on a rolling basis.

The PMI Germany Chapter e.V. was previously led by the merger project group, which legally founded the association in August 2019. This founding board resigned as planned in November 2020 to give way for regular new elections by the then more than 3000 members. The resigned board served in an executive status until March 31, 2021. The new elected board is in office from 01.4.2021.

The board members introduce themselves on our website: <https://pmi-gc.de/en/the-chapter/board>

Thomas Wuttke

Head of the Nominating Committee and founding member PMI Germany Chapter e.V.

Umfrage “Wie agil sind Unternehmen in Deutschland in 2021?”

Zum ersten Mal nehmen wir als PMI-Chapter in Deutschland an der vom PMI Luxembourg europaweit organisierten und vom PMI Head-Office unterstützten Umfragenserie “Agile Across Europe” teil.

Wir bitten um rege Teilnahme - <https://www.surveymonkey.com/r/GermanyAgileSurvey>

Die Umfrage ist bis zum **31. Mai 2021 23.59 Uhr** offen.

Ziel dieser Umfrage ist es, mehr über die Einstellung von Unternehmen in Deutschland zu agilen Projektmanagementansätzen und –methoden in Erfahrung zu bringen.

Die Umfrage dauert nicht länger als 10 Minuten.

Die Durchführung der Umfrage erfolgt anonym und unter Beibehaltung strikter Vertraulichkeit. Zugriff auf die Antworten haben nur der Vorstand des PMI Germany Chapter e.V. und die entsprechenden an der Auswertung der Antworten beteiligten Chapter. Die Ergebnisse werden nur aggregiert bekannt gegeben und zwar auf den im Chapter üblichen Kommunikationskanälen wie z.B. Chapter Magazin und einer möglichen Chapterveranstaltung zu dem Thema.

Survey “How Agile are Companies in Germany 2021?”

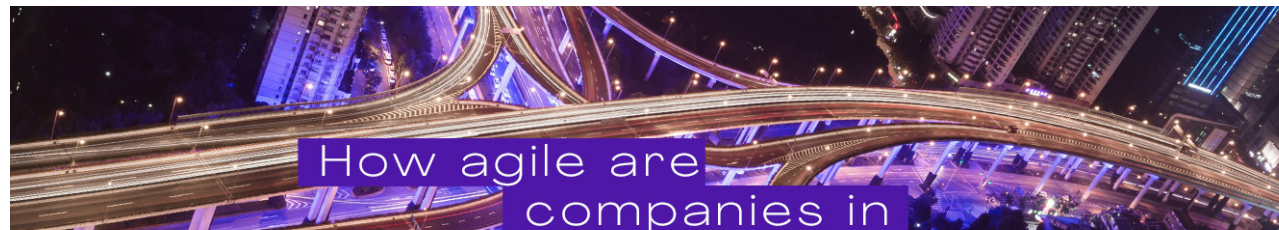
For the first time, we as the PMI community all over Germany are participating in the „Agile Across Europe“ survey series organized by PMI Luxembourg europewide and supported by the PMI Head Office.

We would be grateful if you could participate by **May 31, 2021** via <https://www.surveymonkey.com/r/GermanyAgileSurvey>

The aim of this survey is to explore and analyze the attitude of companies in Germany and around Europe concerning the Agile Project Management approach and methodology.

The survey should not take more than ten (10) minutes of your time.

The survey is anonymous. All responses provided by you will be kept in the strictest confidentiality and only shared with the PMI Germany Chapter board and respective chapter volunteers who will perform the analysis. Results will only be presented at an aggregated level via the usual communication channels of the PMI Germany Chapter, e.g. Chapter Magazine or chapter event.



How agile are companies in Germany in 2021 ?



Storytelling im Projektmanagement

Geschichten berühren und bewegen uns, und sie überzeugen sehr viel mehr als Zahlen, technische Fakten oder Prozessabläufe. Wenn man einige Regeln des Storytellings kennt und anwendet, werden Fachtexte, Präsentationen, Statusberichte, sprich, das geschriebene und gesprochene Wort, vom Empfänger attraktiver wahrgenommen. Storytelling ist Kommunikation – und diese ist Kernfunktion für Projektarbeiter.

Wir beschäftigen uns mit vier Komponenten, um spannende Geschichten zu erzählen. Kernaussage, Protagonist, Schauplatz und Handlung. Darüber hinaus machen wir Baupläne wie die Heldenreise,

Drei-Akt-Struktur und Masterplots sichtbar. Wir wollen Beispiele aus der Praxis sammeln. Dabei leitet uns die Frage: „Wie können wir attraktive Geschichten für unsere Projektarbeit erzählen?“

Wer hat Interesse, Storytelling im Projektmanagement im PMI Germany Chapter Magazine mit zu gestalten? Wer hilft, unsere gemeinsame Expedition zu planen, aufzubrechen und Neuland zu entdecken?

Wir freuen uns auf eure Nachricht!

Ansprechpartner: [Ralf Gohs](mailto:ralf.gohs@pmi-gc.de), ralf.gohs@pmi-gc.de



Photo by [Etienne Girardet](#) on [Unsplash](#)

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.):
Kurt Lehberger, VP Communication
PMI Germany Chapter e. V.
Kanzowstr. 16,
10439 Berlin

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

Editorial team:
Jenny Döring, Ralf Gohs, Kurt Lehberger,
Florian Padberg

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.

Mit Vielfalt zum Erfolg

Die Initiative für mehr Diversität im Germany Chapter stellt sich vor

Mit dem Zusammenschluss der einzelnen Regionen kann das Germany Chapter seinen Mitgliedern nun ein noch vielfältigeres Angebot und einen noch gemischteren Veranstaltungskalender bieten. Doch die angesprochene Vielfalt hört beim Angebot nicht auf – auch das Chapter selbst wird vielfältiger!

Durch diese Vielfalt im Germany Chapter werden wir nicht nur unserer sozialen Verantwortung gerecht, sondern legen auch den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft. Zahlreiche Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer gemischten Belegschaft erfolgreicher sind, was sich in finanziellen Kennzahlen ebenso zeigt wie in der Innovationsfähigkeit der Unternehmen, ihrer Flexibilität bei auftretenden Schwierigkeiten und schließlich in den Wettbewerbsvorteilen auf dem Arbeitsmarkt. Eben diese Erfolgsmerkmale lassen sich von Unternehmen auch auf gemeinnützige Organisationen übertragen und somit auch auf das Germany Chapter. Durch eine ausgeprägte Vielfalt unter den Mitgliedern, unter den zahlreichen Ehrenamtlichen, aber auch innerhalb des Angebots selbst, machen wir das Germany Chapter erfolgreicher, kreativer und attraktiver.

Die Initiative hat dafür ein Programm entworfen, das die Vielfalt im Germany Chapter auf drei Säulen stützt, die sich gegenseitig beeinflussen und unterstützen: Vielfalt bei der Kommunikation, bei Veranstaltungen und Aktivitäten, und schließlich bei den Mitgliedern. Unter der Vielfalt selbst werden dabei alle sieben Vielfaltsdimensionen betrachtet – von kultureller und ethnischer Vielfalt, über Vielfalt bei der sexuellen Identität und Orientierung, der sozialen Herkunft und individuellen Fähigkeiten, bis hin zu Vielfalt in der Altersstruktur. All jene Viel-

faltsdimensionen bei Interessierten, Mitgliedern und Ehrenamtlichen gilt es im Germany Chapter über Kommunikation und Veranstaltungen nachhaltig zu erreichen und einzubinden.

Die ersten Veranstaltungen der Initiative haben bereits erfolgreich stattgefunden, weitere sind auch für diesen Monat geplant: Die Impulsvorträge und Podiumsdiskussionen zu gemischten Projektteams im März haben inspirierende Anregungen zur Perspektivenvielfalt und dessen Mehrwert gestiftet, der neue Frauenstammtisch ermöglicht Projektleiterinnen einen offenen Austausch über ihren Projektalltag und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen, und mit der anstehenden Diskussionsrunde zur Vielfalt in der Vereinsstruktur bekommt jedes Mitglied die Möglichkeit, seine kreativen Ideen für ein noch gemischteres Vereinsleben einzubringen. Denn durch eine ausgeprägte Vielfalt ist das Germany Chapter auch in Zukunft erfolgreich aufgestellt!

Du möchtest dich ebenfalls bei der Initiative Diversity@PMI einbringen?

Dann melde dich gerne unter diversity@pmi-gc.de oder bei Annika Kruszona, VP Region North (annika.kruszona@pmi-gc.de).

Autorin:
Magdalena Muehlbauer

Volunteer Region South, PMI Germany Chapter
magdalena.muehlbauer@pmi-gc.de

Survey

“Conflict Handling”

A MBA student conducts a survey for her thesis, as she is trying to find the preferred conflict handling methods and some national differences, if any, described under conflict management.

Başak İnan, PMP and member of the PMI Turkish Chapter, and actually writing a thesis as MBA student at the Atılım University, Ankara, conducts a survey to find the preferred conflict handling methods and some national differences, if any, described under conflict management.

The survey is based on “The Dutch Test for Conflict Handling” takes only 5-10 minutes to complete.

Link: <https://forms.gle/nTEU6ZJSRfvarnH79>

The survey is open from now until 31.05.2021.

Thanks for participating!

Retrospektive zur 1. Fehlerstunde, dem Speed Dating mit Freunden, die zu Fehlern stehen.

Neben den zahlreichen Veranstaltungen für Mitglieder und Projektmanagement-Interessierte sowie dem Angebot der Communities of Practices (CoP) gibt es innerhalb des PMI Germany Chapter zudem den Bereich des Career Development, der sich vorrangig der individuellen Weiterentwicklung von Kompetenzen und Methoden im Projektmanagement widmet, und sich dadurch für eine Verbreitung von internationalen und standardisierten Verfahren sowie Vorgehensweisen des Projektmanagements in der deutschen Wirtschaft einsetzt. Die Aktivitäten des Bereiches umfassen dabei unter anderem:

- die Organisation und Durchführung von Professional Development Veranstaltungen (PD-Workshops)
- Orientierung für Berufsanfänger*innen, Einsteiger*innen und Fortgeschrittene im Projektmanagement durch Coaching und Mentoring
- Begleitung von Studierenden*innen und Hochschulabsolventen*innen auf ihrem weiteren beruflichen Weg
- Unterstützung bei Zertifizierungen (Study Groups)
- Erfahrungsaustausch zu gemachten und persönlich erlebten Fehlern mit dem Ziel der Förderung und Akzeptanz einer Fehlerkultur (Fehlerstunde)
- Entwickeln neuer Angebote als ein „Think Tank“ und dem Setzen von Schwerpunkten auf Diversity, Equality und Inklusion

Im Rahmen des Austausches an Erfahrungen unter den Chapter Mitgliedern hat der Bereich Career Development am 15. April 2021 zur Teilnahme an unserem neuen Format, der „Fehlerstunde“ eingeladen. Um 18:00 Uhr war es endlich so weit, der Gong zu unserer ersten Fehlerstunde erklang und 16 interessierte Teilnehmer lauschten für 60 Minuten der Vorstellung des neuen Veranstaltungsformats im Germany Chapter. Als Organisator der Fehlerstunde war es mir eine Freude, ein modernes Format zum Austausch von Erfahrungen und Wissen zu gemachten Fehlern für die Chapter Mitglieder zu initiieren, und sowohl mit spannenden als auch lehrreichen Geschichten aus unserem beruflichen Projektalltag in deutscher und englischer Sprache zu füllen. Neben dem bilingualen Austausch stehen dabei die Fehler und die daraus gewonnenen Erkenntnisse der Speaker sowie mögliche weitere Empfehlungen der Teilnehmenden im Vordergrund. Und da kaum eine Premiere ohne eigene Fehler auskommt, habe auch ich als Organisator gelernt, dass die Zeit zur Vorstellung der einzelnen Geschichten und des nachfolgenden Feedbacks durch die Zuhörer*innen verlängert werden sollte. Diese Erkenntnis wird auch direkt bei der nächsten Fehlerstunde umgesetzt, wodurch dann pro Story rund 15 Minuten (7 Minuten Vorstellung, 7 Minuten Feedback) zur Verfügung stehen werden. Die Eindrücke und erhaltenen Rückmeldungen während und nach der Veranstaltung waren sehr positiv und bestärken uns vom Fehlerstunde Team in unserem Vorhaben eine Kultur zu fördern, in der Fehler nicht länger ein Stigma der Fehlbarkeit sind, sondern einen wertvollen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung leisten (Stichwort: Fehlerkultur).



Der positive Eindruck zum neuen Veranstaltungsformat spiegelt sich ebenfalls in den folgenden zwei Meinungen, die einen Auszug darstellen, aus Sicht als Speaker und als Teilnehmer wider:

Feedback Speaker (Dr. Andreas Berning):

Meine erste spontane Reaktion auf Marco's Anfrage war – na klar bin ich dabei und steuere einen Fehler bei. Schließlich ist die Weitergabe von Erfahrungen doch genau das, was wir uns alle von unserer Chapter-Mitgliedschaft erwarten. 2. Reaktion: oh je – dann wissen ja alle, dass ich einen (!) Fehler gemacht habe. Was sagen bloß die Teilnehmenden? Was ist mit meiner Reputation? Alles durchaus nachvollziehbare Fragen, die aber von Marco und Team bereits im Vorfeld professionell geklärt wurden, denn natürlich gab es einen ent-

sprechenden Disclaimer, dass NICHTS diese Session verlässt und bei Bedarf sogar weitere Vorkehrungen für äußerste Vertraulichkeit getroffen werden können. Bei der Veranstaltung selbst verspürte ich keine Anspannung oder Nervosität, denn wir sind ja alle mit unseren besten Absichten in die Veranstaltung gegangen – Wissen auszutauschen und lebenslang zu lernen – und das kann schließlich kein Fehler sein.

Feedback Teilnehmer (Jerry Sigmund):

Ich war begeistert als ich von dem neuen Format „Fehlerstunde“ auf der Homepage des PMI-GC las. Eine kleine Runde, welche es in einer vertrauensvollen Umgebung ermöglicht, über eigene Fehler zu sprechen.

Also wie eine „Fuck-Up Night“ unter Freunden des PMI Germany Chapter.

Nicht nur die Fehlergeschichten der drei Vortragenden waren gut nachvollziehbar und erkenntnisreich für die eigene Arbeit. Gerade der direkte Austausch mit den anderen Teilnehmern und ihre Perspektiven auf das Beschriebene haben nochmal neue Anregungen mit ins Spiel gebracht. Man fragt sich unweigerlich, wie man selbst mit den geschilderten Situationen umgehen würde.

Es zeigt für mich wie wertvoll der Austausch mit anderen Projektmanagern, auch aus anderen Branchen, auf Basis von realen Erfahrungen ist. Die Runde hat mich inspiriert bei der nächsten Veranstaltung mit meiner eigenen Fehler-Geschichte einen Beitrag zum Format zu leisten. Ich freue mich

Retrospektive zur 1. Fehlerstunde, dem Speed Dating mit Freunden, die zu Fehlern stehen. (Forts.)

darauf, gemeinsam mit anderen Mitgliedern eine positive Fehlerkultur mit diesem Format weiter nach vorne zu bringen.

Ausblick & Teilnahme:

Geplant ist die Fehlerstunde zunächst einmal alle zwei Monate stattfinden zu lassen. Sollte sich der Bedarf und das Interesse erhöhen, wären wir vom Fehlerstunde Team auch bereit eine monatliche Veranstaltung durchzuführen. Und sollte sich das neue Format online bewähren und die Zukunft wieder mehr Präsenzveranstaltungen zulassen, dann sehen wir es vielleicht schon recht bald als Bestandteil der Agenda ausgewählter Chapter Veranstaltungen unserer Local Groups.

Wenn dich dieser Artikel inspiriert hat, uns auch deine interessante projektbezogene Fehlergeschichte zu erzählen, dann bist du herzlich eingeladen, dich beim Fehlerstunde Team zu melden: fehlerstunde@pmi-gc.de

Dabei stellt es auch kein Problem dar, wenn deine Geschichte noch nicht Geschichte ist, sondern dich ganz aktuell in deiner Projektstätigkeit beschäftigt und du sogar auf der Suche nach Hinweisen und Tipps für mögliche Lösungsschritte bist.

Für den Fall, dass du nicht so gerne präsentierst oder lieber anonym bleiben möchtest, aber dennoch deine Geschichte mit deinen ebenfalls

nicht-perfekten Mitgliederkollegen teilen möchtest, so melde dich bitte auch in diesem Fall mit einer E-Mail beim Fehlerstunde Team. Auch in diesem Fall lässt sich eine Lösung, unter Wahrung der Vertraulichkeit, finden.

Mit Vorfreude auf unseren nächsten Termin, der für Juni angepeilt wird, sowie auf viele weitere spannende Fehlergeschichten, die noch erzählt werden möchten, grüßt euch herzlich Marco Steidel vom Fehlerstunde Team.

Autoren:

Marco Steidel, PMP®, PMI-ACP®, PRINCE2 Foundation, PSM-I, SAFe Agilist
Lead Fehlerstunde
Project Manager Professional-Development Workshops
Co-Head Community of Practice (CoP)
Digitalisierung

Andrea De Ruiter, MBA, Business Strategie und Projektmanagement
Head of Career Development

Dr. Andreas Berning, PMP®, PMI-ACP®, DASSM®
Präsident PMI Germany Chapter

Jörg Glunde, PMP®, PMI-ACP®
Vizepräsident Mitglieder PMI Germany Chapter

Jerry Sigmund
CEO / Founder
www.SLProjects.org

Gemischte Projektteams – das erste Event der Diversity Initiative des PMI Germany Chapters

Gemischte Projektteams – der Schlüssel zum Projekterfolg?!“ – unter diesem Motto fand am Abend des 18. März die erste Veranstaltung der neugegründeten Initiative für mehr Diversität im Germany Chapter statt. 34 Gäste, davon rund die Hälfte Nicht-Mitglieder des PMI Germany Chapters, verfolgten spannende Inputs und diskutierten anschließend mit den 4 Redner*innen.

Lysan Drabon vom PMI in Brüssel erläuterte zunächst, dass Diversity erfolgreich macht und dass sich das PMI deshalb ganz offiziell dafür einsetzt. Anhand eigener Erfahrungen beschrieb sie lebendig, wie Diversität nicht nur passiv erlebt, sondern aktiv gefördert werden kann. Gleichzeitig hob sie hervor, dass niemand dazu gezwungen werden kann, Diversität gut zu finden – auch das gehört zur Toleranz dazu.

In seinem anschließenden Input berichtete Werner Waldner, VP Region South, von seinen ganz persönlichen Erfahrungen mit Diversität im interkulturellen Umfeld. Er verbrachte verschiedene Stationen seines Berufslebens in anderen Ländern und lernte dort Vielfalt kennen und schätzen. Er beschrieb, wie bei seinem heutigen Arbeitgeber Diversität gezielt gefördert wird und dadurch kreativere Lösungen entstehen.

Über diese Vorteile von Vielfalt im beruflichen Umfeld diskutierten Lysan und Werner in der anschließenden Podiumsdiskussion mit Matthias Bantle (Lead 4Diversity bei B.Braun) und Jenny Molle (General Family Manager und PMI Mitglied). Schnell wurde klar, dass interkulturelle Teams am Arbeitsplatz heutzutage Alltag sind und dass die unterschiedlichen Perspektiven die Projektarbeit

in Teams kann anstrengend sein und Kraft erfordern – das machten die Diskussionsteilnehmer*innen klar. Dennoch waren sie sich einig darüber, dass die erreichte Perspektivenvielfalt dies wert ist.

Wie fördern Projektleiter*innen also diese lohnenswerte Diversität und wie gehen sie im Projektalltag mit ihr um? In der Diskussion wurde deutlich, dass vor allem die Akzeptanz der unterschiedlichen Persönlichkeiten wichtig ist. Dazu gehört, die Teammitglieder menschlich und ungezwungen kennenzulernen und (un)bewussten Vorurteilen ggf. nachzugehen. Führungskräfte sollten sich dabei immer auch selbst reflektieren und eigene Vorstellungen hinterfragen.

Und wie können Unternehmen Diversität gezielt fördern, um von ihren Vorteilen zu profitieren? Matthias hat mit der Initiative bei B.Braun die Erfahrung gemacht, dass eine Bewegung für mehr Vielfalt durchaus von der “Basis” (bottom-up) ausgehen kann. Letztlich braucht es jedoch, wie auch Werner betonte, Unterstützung und konkrete Ziele aus dem Management. Mit diesen beiden Bausteinen kann die kulturelle Veränderung hin zu mehr (Wertschätzung für) Vielfalt erreicht werden.

Die anschließenden Beiträge aus dem Publikum zeigten, dass das Thema auch die Mitglieder des PMI Germany Chapters bewegt – die erste Veranstaltung der Initiative traf einen Nerv. Die abschließende Wortwolke macht deutlich, wie bereichernd dieser Austausch für alle Beteiligten war.

Wir freuen uns auf viele weitere tolle Veranstaltungen (ca. alle 2 Monate) und vielfältige Perspektiven auf das Thema Diversität im PMI Germany Chapter!

Autorin

Annika Kruszona

VP Region North, PMI Germany Chapter

annika.kruszona@pmi-gc.de



bereichern. Matthias machte jedoch deutlich, dass Diversität weit über Internationalität hinausgeht – die Charta der Vielfalt spricht von 6 weiteren Dimensionen, z. B. Alter und Geschlecht. Diversität

Die sechs Facetten der effektiven Kommunikation

Virtueller Event am 17.03.2021

Die Local Group Berlin lud zu diesem virtuellen Vortrag mit 44 Teilnehmer*innen ein. Unser Referent an diesem Abend war Benedikt Held, Diplom-Psychologe und Kommunikationsexperte, der sich auf die Frage fokussiert hat „Bin ich charismatisch? oder Was sind die Facetten eines charismatischen Menschen?“

- Wie kann ich eine überzeugende und selbstsichere Ausstrahlung entwickeln, ohne mich zu verstellen oder zu verbiegen?
- Wie kann ich durch eine empathische Kommunikation langfristig tiefe Verbindungen aufbauen?
- Warum wirken manche überzeugender als andere?



Zwei Stories zur Einführung erzeugten unsere Aufmerksamkeit und Empathie:

Ein berühmter Geiger spielt auf seiner 4 Mio. Euro teuren Stradivari verkleidet als Straßenmusiker in der U-Bahn in Washington D.C. für 45 Minuten beste klassische Musik. Tausend Menschen laufen an ihm vorbei, ohne ihn zu bemerken. Nur sieben Menschen bleiben stehen und lauschen der Musik. Er sammelt 32,70 Dollar ein. Am nächsten Tag gibt er, der weltberühmte Künstler, ein Konzert vor tausend Besuchern im Konzertsaal gegenüber der U-Bahn. Die Eintrittskarte kostet über 100 Dollar. Offensichtlich kommt es darauf an, sich gut zu präsentieren, um den Schatz zu zeigen, den man in sich trägt.

Ein Dieb steckt einem Obdachlosen, der schläft und es nicht mitbekommt, einen Diamanten in seine Jackentasche, um die Diebesbeute loszuwerden, da ihn die Polizei verfolgt. Später kommt ein kleines Kind vorbei und umarmt ihn. Das Kind entdeckt den Diamanten.

Wir tragen den Schatz schon in uns, auch wenn wir den Schatz noch nicht entdeckt haben.

Das Wort **Charisma** setzt sich aus zwei Wörtern zusammen: Charakter und Prisma.

Charakter: Wir als Projektleiter haben den Charakter als PM, das sind unsere Inhalte, das, wofür wir stehen als professionelle Projektmanager.

Prisma ist die Art und Weise, wie wir etwas kommunizieren, unsere Sprache, unsere Stimme, unsere Haltung. Wie ein Prisma, das Licht bricht, spiegeln wir die 6 Facetten der Kommunikation zurück.

1. **Authentizität:** Bedeutet Echtheit und lässt keine Verstellung zu. Wir sollten als PM authentisch sein und offen zeigen, wie wir das Projekt einschätzen. Die äußere Klarheit entsteht durch die innere Klarheit. Innere Klarheit ist erreicht durch die Professionalität mit den Projektthemen umzugehen. Die innere Klarheit bringt die äußere Klarheit und damit Vertrauen. Wir sind nicht nur PM, sondern Menschen, wir können daher alle Facetten zeigen, auch Unsicherheit oder Vorbehalte.
2. **Vitalität:** Hier ist der volle emotionale Ausdruck gemeint. Emotionen so zeigen, dass der Funke überspringt. Die Emotionen spiegeln sich in das Team hinein. Positive Emotionen wirken positiv.
3. **Stärke:** Wie viel Stärke stelle ich dar, wie selbstsicher bin ich? Die Kompetenz wird wahrgenommen durch die Stärke, die wir zeigen, d.h. nicht nervös sein, sondern in der selbstsicheren Position bleiben. Das bildet Vertrauen. Unsicher wirken ist unprofessionell und schafft kein Vertrauen.
4. **Präsenz:** Wie stark bin ich jetzt, in diesem Moment? Nicht davor oder danach, sondern im Jetzt. Wenn wir präsent sind, sehen wir die anderen besser. Wir können dann auch die anderen ansprechen. Die Präsenz wurde in einer Übung mit den Teilnehmern aufgezeigt. Nach dem wir die Übung (im Stuhl entspannen, Augen schließen, ruhig atmen...) durchgeführt haben: Wir spüren den jetzigen Moment und die Achtsamkeit. Wir

sind jetzt präsenter. Diese Übung ist leicht durchzuführen und ist wirksam, etwa vor der Präsentation beim Kunden.

5. **Wärme:** Wie emotional empathisch bin ich? Wir richten uns an den anderen aus. Es gilt, zuerst den anderen verstehen, dann können auch wir verstanden werden.
6. **Inspiration:** Welche Vision, welche Idee verfolge ich? Nur wenn ich selbst fest überzeugt davon bin, kann ich andere begeistern.

Charisma zeigt, wie stark wir für unsere Sache eintreten. Die inspirierende Wirkung, die Vision für eine tolle Idee, die Begeisterung dafür. Beispiele für „charismatische“ Persönlichkeiten: Martin Luther King und seine „I have a dream“-Rede, Steve Jobs und seine Vision des iPhones, Nelson Mandela in seiner Antrittsrede als neu gewählter Präsident in Südafrika. Alle konnten andere von ihrer Idee begeistern. Das gelingt erst, wenn wir das verkörpern, was wir als Idee äußern. Dabei sind die sechs Facetten eine Guideline. In unterschiedlichen Situationen können die Facetten der Kommunikation variabel eingesetzt werden, mal mehr Empathie, mal mehr Stärke, wie ein Prisma, das das Licht unterschiedlich bricht und die Farben mal stärker, mal schwächer leuchten lässt.

Aus den zwei Stories am Anfang lernen wir: Wir sind da, um zu strahlen, so wie Kinder es tun. Der Diamant des Obdachlosen, die Genialität des Geigers, alles ist möglich. Der Schlüssel steckt oft in der Kindheit, das eigene Licht ist in Jedem. Es ist eine Gnadengabe – wir alle tragen dieses Licht in uns.

Die sechs Facetten der effektiven Kommunikation (Forts.)

Virtueller Event am 17.03.2021

Sicher ist, dass wir die Stärke und die Entschlossenheit des Kindes, uns zu äußern, verlernt haben. Das gilt es zu sehen und sich hier weiterzuentwickeln.

Zum Schluss beantwortete und erläuterte Herr Held die Frage, wie man/frau am besten einen „Smalltalk“ führt. Smalltalk mit unbekanntem Menschen, z.B. als Gast auf einer Party oder in den Pausen einer Veranstaltung. Smalltalk sollte als ein Einstiegstor in ein potenziell vertieftes Gespräch aufgefasst werden. Herr Held gab uns diese nützliche Formel mit: **O F E N**.

- Das **O** steht für Offenheit, offen sein, Vitalität zeigen, sich in die Augen schauen.
- Das **F** für Freude, ich freue mich hier zu sein, mit den Personen in Kontakt treten zu dürfen.
- Das **E** für Expertise, ich selbst habe eine Expertise, die ich nennen kann, um einen Anknüpfungspunkt für ein weitergehendes Gespräch zu geben.
- Das **N** steht für Nutzen, ich möchte einen Nutzen stiften durch meine Anwesenheit und einen nützlichen Beitrag in das Netzwerk einbringen.

Herr Held bietet eine sogenannte Charisma-Analyse an. Sollten Sie Interesse an dieser Charisma-Analyse haben, melden Sie sich bitte [über diesen Link](#) an.

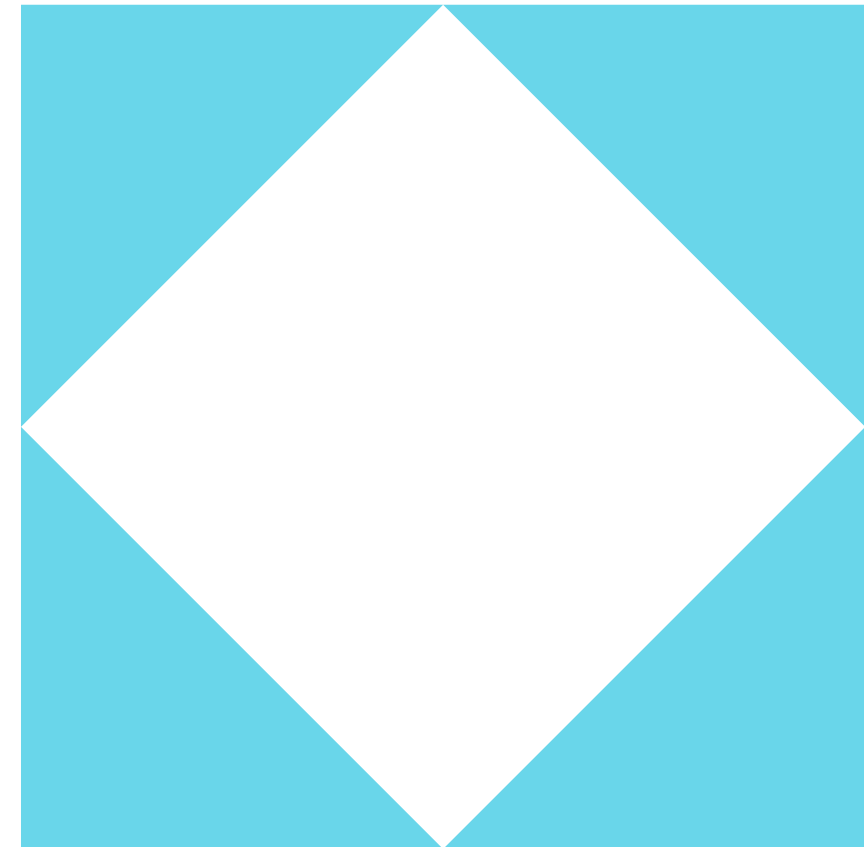
Als Folgeschritt kann ein Coaching angeboten werden.

Redefabrik Benedikt Held, 350.000 Abonnenten in [Youtube Redefabrik Benedikt Held](#).

Der Vortrag war sehr inspirierend.

Vielen Dank an Tanja Ehrenheim und Robert Landeck für die Organisation und Moderation.

Autor:
Kurt Lehberger



Artificial Intelligence (AI) & Project Management – a Marriage made in Heaven

Retrospective of the online event at Local Group Darmstadt on March 31, 2021 - A keynote from Lee. R. Lambert

On March 31, 2021, Darmstadt Local Group was honored to have Mr. Lee R. Lambert as a guest speaker.

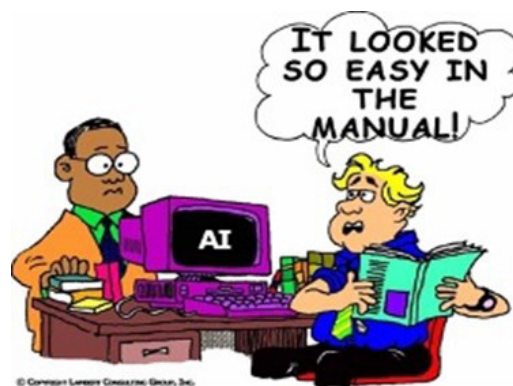
Mr. Lee R Lambert is a worldwide famous “Mr. PMP”, a founder of PMP, and a PMI Fellow who has been actively engaged in project management for 53 years (and counting). His presentation was made of 80% raw material of hard facts and dry data and 20% seasonings of his humor and crystallized wisdom. His talk left us a completely new understanding of the interrelation between AI and project management and provoked deep thinking.

What is AI?

The first time that Mr. Lambert heard AI was back in 1966 when he worked for Chicago Bridge & Iron. The company was located not in Chicago and its business had little to do with Bridge and Iron. “Things are not always what they seem” is one of the most important lessons he learned. For Mr. Lambert, there is nothing artificial in Artificial Intelligence (AI). “There should be no confusion--it is REAL.”, Mr. Lambert said. AI still has essentially unlimited potential to mine, which is real. You like it or not (picture 1).

AI and project management

Now, how does AI play a part in project management exactly? Project management, in essence, is getting data to support decisions. However, the reality is that time is too short while reports are too long, which often causes garbage in and garbage out (picture 2). What role does AI play here?



Picture 1 ©Copyright Lambert Consulting Group INC



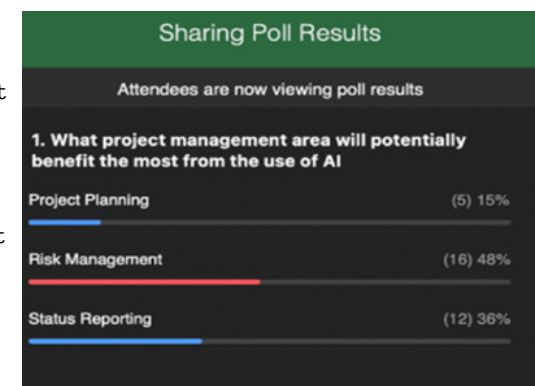
Picture 2 ©Copyright Lambert Consulting Group INC

The first poll question is: Is Artificial Intelligence (AI) currently contributing to the achievement of your project management objectives? The poll result was shown in picture 3. Which is your option? What result have you expected? What do you think of the poll result?

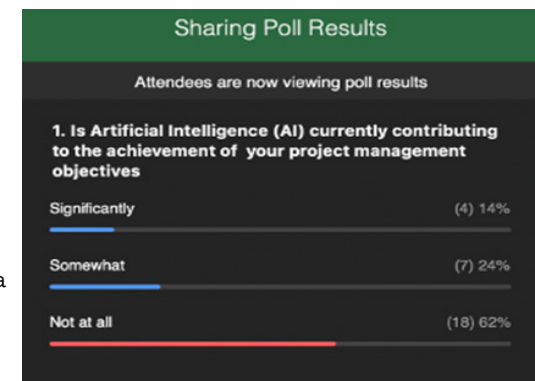
Mr. Lambert had “invented” his own AI term: Actionable Information. His more than half-century professional practices in project management witness that the “bad” decisions made on projects are primarily due to lack of availability of decision supporting information, although there are mountains of information available out there.

How does AI help with this? AI can not only mine large volumes of historical data but also make utilizing live data possible. Mr. Lambert advocates AI should be planned and applied throughout the life cycle of a project. His unpromising implementation of AI utilization resulted in a continuum of success in his projects. AI provides a project team the potential, not only to predict the future but to create it through decisions made.

AI is especially beneficial in project planning, risk management, and status reporting. The picture 4 shows the second poll question and the poll result. 48% of the audiences thought that risk management would benefit most. 15% of them took project planning as the most benefited area. We had a brilliant audience group!



Picture 3 the poll question and result



Picture 4 the poll question and result

Artificial Intelligence (AI) & Project Management – a Marriage made in Heaven (cont'd)

Retrospective of the online event at Local Group Darmstadt on March 31, 2021 -
A keynote from Lee. R. Lambert

Two sides of the coin

However, there is no free lunch.

To harvest the fruits of AI in project management, a substantial investment is required. It takes time and effort to build the AI foundation (planning) that can create more comprehensively integrated and timely project information. Ultimately, the project management team must accept the responsibility for creating a project plan, including the plan of use of AI, which cannot be done by AI (picture 5).

As Mr. Lambert pointed out, FACT: AI will NOT replace good planning! FACT: AI will NOT make bad planning good. However, the use of AI will enable the project management team to develop a much more realistic plan, live project status reporting, and more effective risk management.

If you asked Mr. Lambert, "What can AI do for project management?". His answer would most likely be, "What AI cannot do?"

Authors:
Shuying Yang and
Lee Lambert

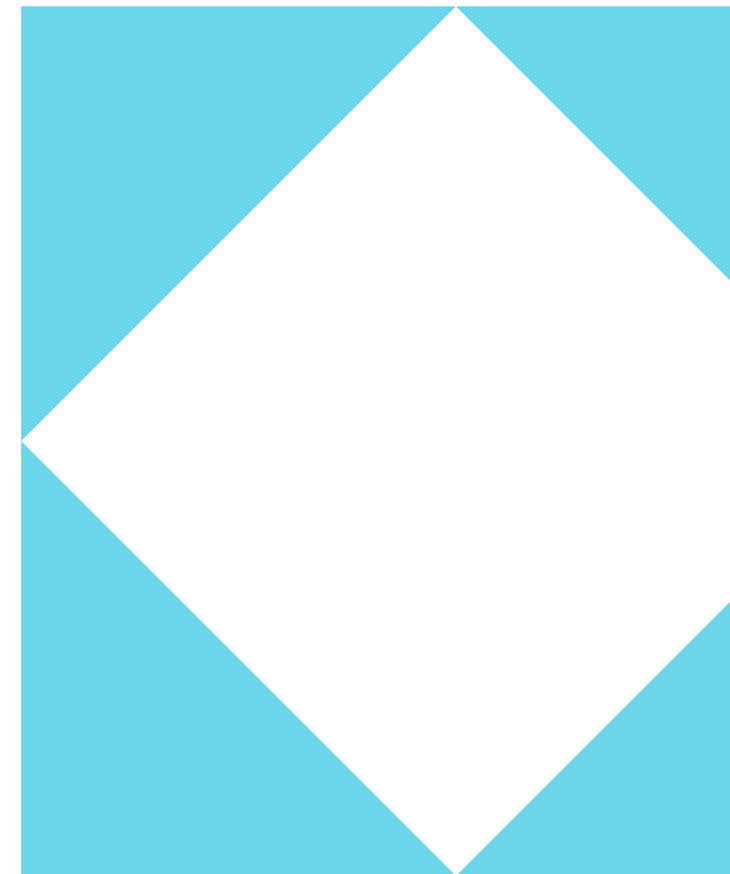


Picture 5 ©Copyright Lambert Consulting Group INC

Keynote Speaker



Lee. R. Lambert



**PROSCI®
CHANGE MANAGEMENT**

Seminar & Zertifizierung

Sparen Sie jetzt 100€!

Rabatt-Code: PMI21

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

Tiba Business School GmbH
Perchtinger Straße 10
81379 München
www.tiba-business-school.de

Neue Führungskonzepte in disruptiven Zeiten

Unsere Wirtschaft befindet sich aktuell in einem gewaltigen Wandel: Covid-19 scheint den Übergang traditioneller Industrien zu neuen Betriebsmodellen zu beschleunigen. In den vergangenen Jahren waren viele Unternehmen darauf fokussiert, Prozesse zu verschlanken und die Effizienz der Organisation zu steigern. Dabei wurden oftmals grundlegende Aspekte, wie die Unternehmenskultur, die strategische Ausrichtung oder die Organisationsstruktur außer Acht gelassen.

Als Unternehmensberatung erleben wir von Tiba derzeit einen großen Nachholbedarf und gestiegenes Investitionsvolumen insbesondere in den Bereichen Unternehmenskultur, Leadership und Digitalisierung. Vor allem die Beziehung zwischen Organisationen und ihren Mitarbeiter*innen scheint derzeit einen Change zu durchleben. Die kürzlich veröffentlichte Studie der Tiba Managementberatung zusammen mit dem Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen e.V. zum Thema „*Transformationsbedarf für Unternehmen aus Sicht der Generation Z*“ zeigt diesbezüglich, dass diese Generation eine deutlich anspruchsvollere Erwartungshaltung gegenüber ihren Arbeitgebern hat. Besonders in Bezug auf die Flexibilisierung und Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes sowie das Verständnis von interdisziplinärer Zusammenarbeit und Führung setzt diese Generation neue Maßstäbe. Die Angehörigen der Generation Z wollen ihre Perspektiven und Ideen über hierarchische Grenzen hinweg einbringen und aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Unsere Studie zeigt, dass Führungskräfte zukünftig eher die Rolle eines Coaches einnehmen und ihren Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe begegnen sollen. Darüber hinaus hat die Pandemie auch eine Virtualisierung der Arbeit begünstigt, die neue Formen der Führung notwendig macht.

Doch was genau bedeutet das für Führungskräfte? Führung, um es gleich vorwegzunehmen, ist nach wie vor wichtig, weil sie Orientierung gibt, eine wichtige Vorbildfunktion im sozialen Netzwerk von Organisationen einnimmt, die viele Beteiligte bestmöglich integriert und unterstützt. Andererseits ist Führung immer weniger an eine bestimmte Person gebunden, sondern wird entlang des Wertschöpfungsprozesses von verschiedenen Personen mit unterschiedlichem Fokus ausgeübt. Denn Führung ist weniger „top-down“ gefragt, weniger an Macht und Position gebunden, sondern viel mehr an situative Kompetenz, Akzeptanz bei den Betroffenen und Integrationsfähigkeit. Bei einer adaptiven Organisation geht es nicht nur um die Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen, sondern auch darum, den Anforderungen komplexer sozialer Prozesse gerecht zu werden und diese so zu steuern, dass sie Ergebnisse liefern und die Bedürfnisse der Stakeholder befriedigen.

Welche Kompetenzen werden in Zukunft notwendig sein, um der Rolle als Führungskraft gerecht zu werden? In Veränderungsprojekten mit unseren Kunden wenden wir das ADKAR®-Modell von Prosci® an. Dieses Akronym steht für „Awareness“ (Bewusstsein), „Desire“ (Wunsch), „Knowledge“ (Wissen), „Ability“ (Fähigkeit) und „Reinforcement“ (Verstärkung). Dieses Modell zeigt auf, wie wichtig die Rolle der Führungskraft ist – dies gilt übrigens weit über Change Projekte hinaus. Denn für jedes Projekt, jede Veränderung gilt es, die Betroffenen abzuholen – „Awareness“ zu schaffen und somit Motivation zu erzeugen. Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter den Wunsch (Desire) verspüren, aktiv an den Projekten oder Veränderungsinitiativen mitzuwirken. Und gerade hier setzt die Wichtigkeit der Führungskräfte an. Sie müssen empathisch sein, um ihre Mitarbei-

ter*innen auf bevorstehende Projekte vorzubereiten, als Motivator*in und Coach auf Augenhöhe agieren. Soft Skills sind hierbei deutlich wichtiger als fachliche Kompetenzen.

Denn die Vermittlung von Wissen kann in Form von gezielten Schulungen, durch kollegialen Austausch und interne sowie externe Vernetzung mit relevanten Peergroups erfolgen. In diesem Fall ist jedoch eine Begleitung der betroffenen Führungskräfte oder der neu in die Rolle eintretenden Mitarbeiter*innen in Form eines Coachings effektiver, weil es die Fähigkeit zur Führung in der konkreten Situation stärkt. Natürlich wird dies nicht mit einer einfachen Maßnahme zu erreichen sein, sondern bedarf einer langfristigen Unterstützung, die auf eine kontinuierliche Stärkung abzielt.

Derzeit werden in Wissenschaft und Praxis neue Führungsansätze entwickelt, erprobt und angewendet. Prof. Ralf Müller und sein Team haben zum Beispiel das Konzept des „Balanced Leadership“ entwickelt. Es definiert Situationen, in denen ein jeweiliger Führungsstil angemessen ist, wie z. B. horizontale Führung für Problemlösungen durch Experten und Expertinnen, verteilte Führung für Innovationen und vertikale Führung für Zeit-/Kosten- und Qualitätsentscheidungen. Die Ergebnisse helfen insbesondere Projektleiter*innen, ihre Führung zu verbessern.

Die Tiba Managementberatung wendet im Kontext von agilen Organisationen die selbst entwickelten „7 Prinzipien“ an. Eines davon ist das Prinzip der unterstützenden Führung – „Supportive Management“ genannt. Gutes „Supportive Management“ befähigt Mitarbeiter*innen, kreativ zu sein, Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen und somit langfristig den Unternehmenserfolg zu

sichern. Wir glauben, dass „Selbstdarsteller, Weltretter oder Superhelden“ keinen Platz in Organisationen haben sollten. Stattdessen braucht es Führungskräfte, die sich als Unterstützer betrachten und das Team konsequent vor Einflüssen von außen schützt und somit die Rahmenbedingungen für fruchtbare Zusammenarbeit schaffen.

Führung verändert sich, in ähnlichem Maße wie sich die Umwelt und auch Organisationen verändern. Es gilt gerade in der jetzigen Zeit, diese Veränderungen aktiv zu gestalten und professionell zu begleiten.

Autor:



Reinhard Wagner
Geschäftsführer der
Tiba Managementberatung
GmbH

Seit mehr als 30 Jahren hat sich Reinhard Wagner dem Projektmanagement verschrieben – als Fachgruppenleiter, Vorstand und zuletzt Vorstandsvorsitzender der GPM und ehemaliger Präsident der IPMA.

www.tiba.de

Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis

Leadership-Skills als Erfolgsfaktoren für das generationsübergreifende Führen

Aufgrund des sich verändernden Demografie und der zunehmenden Projektarbeit in Unternehmen aller Branchen ist davon auszugehen, dass es zukünftig zu einer erhöhten Generationsheterogenität in Unternehmen kommen wird, wodurch die Führungssituation 'Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis' und die mit ihr einhergehenden Konflikte vermehrt auftreten werden. Ungeachtet seiner Aktualität und wachsenden Bedeutung in Unternehmen besteht zu diesem Themengebiet in der aktuellen Literatur eine Forschungslücke. Im Rahmen meiner MBA-Abschlussarbeit habe ich das Ziel verfolgt herauszufinden, welche Ursachen den Konflikten in dieser Konstellation zugrunde liegen. Ferner sollte geklärt werden, welche Führungsstile und Leadership-Skills, also Führungskompetenzen, jungen Projektleitern helfen, Konflikte zu lösen oder zu vermeiden, um somit ihren Führungserfolg zu verbessern. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden ein Führungsmodell (s. Abb. 1) zur Erklärung von Konflikten in dieser spezifischen Führungssituation sowie ein Anforderungsprofil an junge Projektleiter ohne Weisungsbefugnis abgeleitet und es wurden Maßnahmen und Methoden zur Vermittlung bzw. Aneignung der in diesem Anforderungsprofil enthaltenen Kompetenzen und Fertigkeiten vorgeschlagen.

Aus den Forschungsergebnissen wird deutlich, dass positive Einflussfaktoren des Unternehmens durch flache Hierarchien mit einer offenen, respektvollen und wertschätzenden, dynamischen und zukunftsorientierten Unternehmenskultur einhergehen, in der Altersdiversität auf allen Karrierestufen vorzufinden ist. Aus der Literatur geht hervor, dass es erst zu Konflikten zwischen Jung und Alt kommt, wenn der Altersunterschied von den beteiligten Parteien wahrgenommen wird (Salienz). Überraschend und entgegen den Annahmen in der Literatur wurde festgestellt, dass die Salienz nur

eine Rolle für die älteren Beteiligten spielt jedoch nicht für die jüngeren. Somit liegt eine einseitige negative Beeinflussung vor. Konfliktsachen sind primär auf die Haupttheorien Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Paradigma und Organisationale Zeitpläne zurückzuführen. Die Theorie mit der geringsten

Bedeutung ist die der sozialen Vergleichsprozesse, da sie zumindest implizit den formalen Hierarchieunterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeiter berücksichtigt, der in der Führungssituation 'Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis' allerdings nicht vorhanden ist.

Um Konflikten effektiv zu begegnen und diese zu lösen oder gar zu vermeiden, wurden geeignete Führungsstile, Leadership-Skills und damit ein Anforderungsprofil ausgearbeitet. Die Experten waren sich einig, dass dreidimensionale Führungsstile für diese spezielle Führungssituation besonders

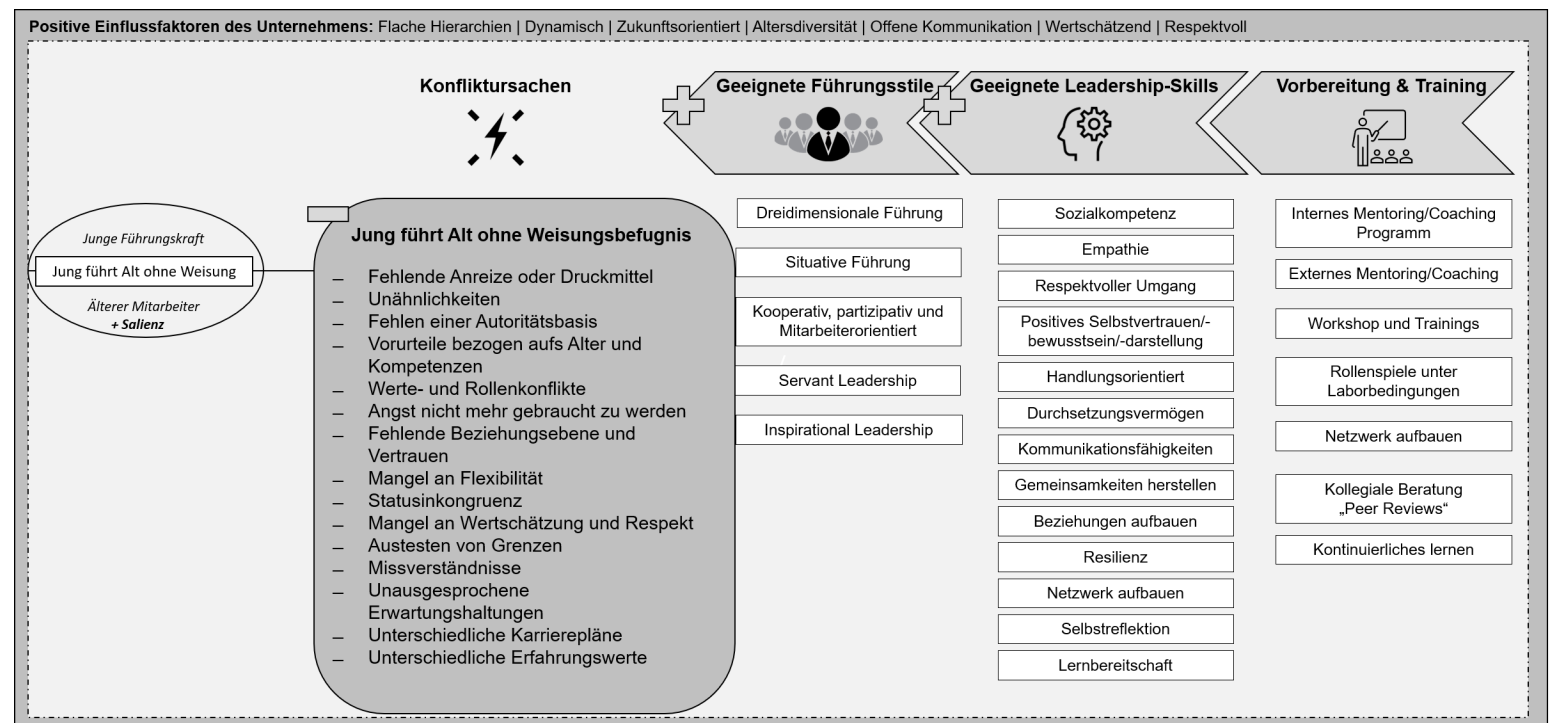


Abb. 1: Führungsmodell Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis

Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis (Forts.)

Leadership-Skills als Erfolgsfaktoren für das generationsübergreifende Führen

geeignet sind. Kooperation, Partizipation und Mitarbeiterorientierung sind die präferierten Eigenschaften eines geeigneten Führungsstils, der an die Situation justiert werden muss. Diesbezüglich wurden noch Servant Leadership und Inspirational Leadership genannt, die sich ebenfalls und je nach Situation für diese Führungskonstellation eignen. Geeignete Leadership-Skills sind Sozialkompetenz, Empathie, respektvoller Umgang, positives Selbstvertrauen/ bewusstsein und eine positive Selbstdarstellung, Handlungsorientierung, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, die Herstellung von Gemeinsamkeiten, Beziehungsaufbau, Resilienz, Netzwerkaufbau, Selbstreflexion und eine stetige Lernbereitschaft. Auf Grundlage der genannten Leadership-Skills und der ihrer Aufgliederung auf Detailebene konnte ein Anforderungsprofil für Projektleiter in der Führungssituation 'Jung führt Alt ohne Weisungsbefugnis' erstellt werden.

Die Leadership-Skills im Anforderungsprofil können mithilfe verschiedener Maßnahmen und Methoden effektiv erlernt werden, für die ein Drei-Jahres-Plan ausgearbeitet werden sollte. Hierzu empfiehlt es sich, dass Unternehmen ein internes Mentoring- oder Coaching-Programm etablieren. Dabei können sowohl abteilungsfremde als auch abteilungsnahe Kollegen als Mentor oder Coach agieren; empfohlen wird ein Programm, welches beide Möglichkeiten bietet. Unterstützung kann auch unternehmensextern erfolgen, indem junge Projektleiter in besonders schwierigen Lagen einen externen Mentor oder Coach hinzuziehen. Zudem sollten Unternehmen regelmäßig Rollenspiele unter Laborbedingungen mit jungen Projektleitern durchführen, um so an authentischen

tischen Konflikten und Problemen, die im Unternehmen aufgetreten sind, zu lernen und unmittelbar Feedback zu erhalten.

Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen jungem Projektleiter und Mitarbeiter ist maßgeblich entscheidend für den Führungserfolg, somit müssen ständig Beziehungen zu neuen Kollegen aufgebaut und zu bestehenden gepflegt werden. Zudem sollten Projektleiter mit der Unterstützung ihrer Unternehmen ein sowohl unternehmensinternes als auch externes berufliches Netzwerk aufbauen, um somit Experten aus ihrem Netzwerk um Rat bitten zu können, falls es zu Konflikten kommt, die nicht eigenständig gelöst werden können. Kontinuierliches Lernen muss ein ständiger Begleiter eines Projektmanagers sein, um sich neue Lösungsmethoden für zukünftige Probleme anzueignen.

Zudem sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, professionelle psychologische Beratung in Anspruch zu nehmen, damit Mitarbeiter und im Speziellen junge Projektleiter schwere Konfliktsituationen in einem geschützten und professionellen Rahmen besprechen können. Mit einem ausgewogenen Gesamtkonzept für junge Projektleiter kann die Attraktivität von Unternehmen am Arbeitsmarkt erhöht und somit ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um die am besten geeigneten Mitarbeiter geschaffen werden.

Falls Sie Interesse an der gesamten Forschungsarbeit haben, können Sie mich via E-Mail oder LinkedIn kontaktieren. Ich sende Ihnen die Arbeit gerne zu.

Autor:



Matthias Banach

Project Manager R&D
Semiconductor, MBA, PMP

<https://www.linkedin.com/in/matth%C3%A4us-banach-29193ab7/>

matthaeus.banach@pmi-gc.de

Leadership in Zeiten von KI

Automatisiert, technisch und intelligent – so sieht die Arbeit von heute vielerorts bereits aus. Trotzdem braucht es Menschen für gelungenes Leadership. In Sachen Kommunikation und Kultur müssen sich Führungskräfte allerdings anpassen.

Experten sind sich einig. Führungskräfte der Zukunft werden eine neue Art von Mitarbeitern beschäftigen und leiten: **autonome Roboter und KI-Maschinen**. Deren Fähigkeiten nehmen nämlich rasant zu und werden schon bald in der Lage sein zu arbeiten wie wir Menschen. Beim Erreichen der Ziele werden **Mensch und Maschine** künftig Hand in Hand agieren und damit eine völlig neue Dynamik im Unternehmen schaffen. Hierbei gibt es in Sachen Leadership einiges zu beachten.

Kommunikation – welche Anforderungen gibt es?

Bei der Programmierung von KI müssen Kommunikationsstandards so festgelegt werden, dass sie sowohl Mensch als auch Maschine gleichermaßen ansprechen: **KI-Management und Leadership** sind in Zukunft eng verwoben.

Doch heute ist diese Verbindung praktisch noch unmöglich. Denn bei der „Führung“ von Maschinen geht es heute rein um das **Setzen und Überwachen von Prozessen und Regeln**. Dennoch sollten Führungskräfte KI-Software überwachen, Entscheidungen treffen und Ressourcen optimal nutzen.

Jetzt fragst du dich bestimmt, welche Anforderungen Führungskräfte gleichzeitig erfüllen müssen: **Klare Regeln und Kontrolle** auf Maschinenseite – **Empathie, Eigenverantwortung und gewisse Freiheiten** auf menschlicher Seite.

Eine der größten Herausforderungen liegt hierbei im Screening nach adäquaten Anwendungsfällen sowie der Analyse der daraus resultierenden **Risiken für das Unternehmen**.

Klar, KI kann fast alles automatisieren und optimieren – doch für manche Probleme sind andere, regelbasierte Ansätze sinnvoller. Führungskräfte sollten also über ein tiefes **Wissen über die Technologie** verfügen, um die an KI-Projekten beteiligten Komponenten zu begreifen.

Künstliche Intelligenz – Freund oder Feind?

In vielen Unternehmen versuchen Entscheidungsträger, die **KI-Integration zu fördern**, während das mittlere Management noch versucht, diesen **Prozess zu verlangsamen**. KI-Gegner sehen die Technologie oft als zu komplex und technisch, oder sehen sich gar mit dem geforderten Know-how in Sachen IT, Mathematik und Data überfordert.

Praktiker und Experten sind sich deshalb einig: Führungskräfte müssen möglichst rasch an ihren Fähigkeiten arbeiten. Übrigens gilt das auch für alle **Mitarbeiter**, die KI-Systeme anwenden sollen. Denn wer die Technologie versteht und für diese brennt, arbeitet **automatisch effektiver**.

In den Schuhen der Mitarbeiter laufen

Bei so viel Palaver über Technologie und KI dürfen **moderne Führungskräfte** eins nicht vergessen: den Menschen. Führungskräfte müssen Mitarbeitern und Technologie **gleichermaßen Vertrauen entgegenbringen**. Damit der Arbeit mit KI nichts im Wege steht, müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen und gewillt sein, **konstant Neues zu erlernen**.

Es sind also nicht nur technische Fähigkeiten und Strukturen der Führungskräfte essentiell: auch die Entwicklung der **emotionalen Intelligenz** ist alternativlos. Denn die geplanten Veränderungen, die die Arbeit mit KI mit sich bringt, betreffen die Belegschaft direkt.

Leadership bedeutet also, sowohl die **Perspektive der Mitarbeiter** als auch die **Technologie hinter den KI-Systemen** zu verstehen. In naher Zukunft wird somit eine neue, doppelte Führungsphilosophie wichtig sein, die zwei Anforderungen erfüllen muss, die unterschiedlicher kaum sein könnten.

Leadership im Projektmanagement

Wie dir bestimmt klar ist, ist es die Aufgabe des Projektmanagers, Aufgaben zu erledigen und zu delegieren. Die Aufgabe des Leaders hingegen: die Projektmitglieder auf ein gemeinsames Ziel einschwören. Um erfolgreich zu sein, braucht ein Projekt beide Figuren. Denn während manche Aufgaben einen Leader erfordern, brauchen andere einen Manager.

Wie KI und Mensch müssen also auch Projektmanager und Leader Hand in Hand gehen – im Umkehrschluss trifft das künftig auch auf Projektmanager und KI zu.

Autor:



Jens Steinbicker
Geschäftsführer
Can Do GmbH
jens.steinbicker@can-do.de
<https://www.can-do.de>

Can Do – Software mit Künstlicher Intelligenz für Projektmanagement & mehr.

PERFECT MATCH
CAN DO + JIRA



mehr Daten

Importiere die Daten beliebig vieler Jira Server mit dem Can Do Jira Migrator.

In Echtzeit.

MEHR ERFAHREN

cando
planning perfection

Comment peut apprendre le leadership ?

Les synonymes du mot leader dans le dictionnaire français le Robert sont « chef de file, meneur, chef », qui ne rendent aucunement compte de la richesse et des défis du leader.

«C'est un leader extraordinaire » ou « c'est un mauvais leader »

Nous avons tous entendu des phrases de ce type qui tendent à prouver qu'on nait leader, qu'il y a des qualités intrinsèques à un individu.

Ce sentiment voire conviction de qualités innées est renforcé aussi dans les structures managériales en identifiant des personnes qui sont destinées à participer à des programmes de leadership et d'autres pas.

Y-a-t-il donc un mode d'emploi pour devenir leader ? Dans cet article, je souhaiterais partager quelques éléments de réflexion, fruits de mes expériences personnelles.

Les managers

En début de carrière je devais superviser la mise en place d'un environnement de test d'une plateforme de téléchargement d'un fournisseur américain. Malheureusement, un problème bloquant est apparu dès le début du projet. Non sans difficultés, je pus mobiliser les ressources adéquates pour trouver la cause du problème et le résoudre.

Avec le recul, je pense que cela aurait été utile de faire un « debrief » avec mon manager pour comprendre ce que j'avais acquis durant cette expérience du point de vue gestion de projet et leadership. Mais cela n'a pas eu lieu et je n'ai pas eu l'idée de le suggérer.

Quelques années plus tard, quand j'étais dans une position plus opérationnelle, j'ai envoyé un email qui a fait polémique. Un manager que je connaissais m'a dit « tu ne vois pas ce qui pose un problème dans cet email ? » et je ne voyais pas mais il n'a pas donné plus de détails et je n'ai encore une fois rien demandé.

Du fait de nos héritages sociaux, culturels et familiaux, nous pouvons avoir une idée précise du leadership ou ...pas du tout. Mais cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas apprendre à être de bons leaders, même si cela peut prendre plus de temps et d'efforts.

Dans ce parcours, je suis convaincue que les managers jouent un rôle important tout au long de la carrière comme source d'informations et d'inspiration, tout en ne se substituant pas à la volonté et la curiosité personnelle individuelles. Mais, les managers peuvent contribuer au développement professionnel de leurs collaborateurs en posant des questions ouvertes, en faisant des suggestions ou en déclenchant une réflexion personnelle.

Les mentors

Il y a quelques années, après maints efforts, j'ai pu participer pour la première fois à un programme de mentorat dans mon entreprise. Cette expérience a permis de démystifier le mentorat et de comprendre que je peux créer un cercle bienveillant de mentors dont les résultats de nos conversations révèlent de nouvelles facettes de mon comportement en tant que leader et me donnent de nouvelles perspectives d'évolution.

...Et nous-mêmes, chefs de projet

Un bon leader doit en effet bien se comprendre et comprendre les réactions qu'ils provoquent chez les autres : c'est ce que l'on appelle le 'self leadership'.

Une manière de procéder est de prendre, littéralement, rendez-vous avec soi-même : je mets dans mon calendrier professionnel une plage où je déconnecte tout et je peux me consacrer à écrire dans un journal de bord pour prendre du recul ou 'respirer'. Cela n'a pas besoin d'être très long mais il faut accepter d'être présent mentalement.

Certaines formations de leadership m'ont aussi beaucoup apporté : à chaque fois, j'ai créé un agenda de développement avec des actions à court et long termes que j'ai mises en pratique.

Et, c'est ce qui est crucial : 'pratiquer' le leadership, expérimenter (cf article du magazine précédent) que ce soit dans le cadre professionnel ou personnel. En étant bénévole à PMI, nous avons de nombreuses opportunités de nous mettre à l'épreuve et donc de progresser.

Nonobstant les difficultés, ce travail constant d'améliorations et d'observations de nos comportements et interactions humaines, qu'est le leadership, nous permet de nous développer et de devenir un meilleur leader et surtout un meilleur être social.

["Leadership Is a Journey, Not a Destination" Professor Ian Woodward.](#)

Yasmina Khelifi, PMP, PMI ACP, PMI PBA
Volontaire active à PMI France

Bloggeuse sur [projectmanagement.com](https://www.projectmanagement.com/blogs/286796/Voices-on-Project-Management?showPosts-By=46431286) <https://www.projectmanagement.com/blogs/286796/Voices-on-Project-Management?showPosts-By=46431286>

Podcast : Global Leaders Talk with Yasmina Khelifi

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

Wie kann man Führung lernen?

Die Synonyme des Wortes Leader im französischen Wörterbuch le Robert lauten: *chef de file*, in Deutsch: „führende Rolle, federführender Partner“, *meneur*, in Deutsch: Anführer, Rädelsführer, *chef*, in Deutsch: Leiter, Oberhaupt, Vorgesetzter“ und spiegeln bei Weitem nicht die Vielfalt von Herausforderungen einer Führungspersönlichkeit wider. „Er ist eine außergewöhnliche Führungskraft“ oder „er ist eine schlechte Führungskraft“.

Wir haben alle schon solche Phrasen gehört, die beweisen sollen, dass man als Führungskraft geboren wird und dass es intrinsische Qualitäten eines Individuums gibt.

Dieses Gefühl oder gar die Überzeugung von angeborenen Qualitäten wird auch in den Management-Strukturen verstärkt, indem Personen identifiziert werden, die dazu bestimmt sind, an Führungsprogrammen teilzunehmen und andere, die es nicht sind.

Gibt es also eine Anleitung oder einen Leitfaden, um eine Führungskraft zu werden? In diesem Artikel möchte ich einige Gedanken teilen, die auf meinen persönlichen Erfahrungen beruhen.

Manager

Zu Beginn meiner Karriere musste ich die Implementierung einer Testumgebung für eine Download-Plattform eines amerikanischen Anbieters betreuen. Leider trat zu Beginn des Projekts ein Problem auf, das unser Fortkommen blockierte. Nicht ohne Schwierigkeiten gelang es mir, die entsprechenden Ressourcen zu mobilisieren, um die Ursache des Problems zu finden und zu lösen.

Im Nachhinein denke ich, dass es sinnvoll gewesen wäre, eine Nachbesprechung mit meinem Manager geführt zu haben, um ihm zu vermitteln, was ich während dieser Erfahrung aus Sicht des Projektmanagements und als Führungskraft gelernt habe. Aber es ist nicht passiert und es ist mir nicht in den Sinn gekommen, es vorzuschlagen.

Ein paar Jahre später, als ich im operativen Bereich tätig war, verschickte ich eine E-Mail, die umstritten war. Ein mir bekannter Manager sagte zu mir: „Sehen Sie nicht, was an dieser E-Mail falsch ist?“ Und ich habe es nicht gesehen, aber er hat es nicht weiter ausgeführt und ich habe wieder nicht gefragt.

Aufgrund unserer sozialen, kulturellen und familiären Herkunft haben wir vielleicht eine klare Vorstellung von Führung oder... gar keine. Das heißt aber nicht, dass wir nicht lernen können, eine gute Führungskraft zu werden, auch wenn es vielleicht mehr Zeit und Mühe kostet.

Dabei bin ich davon überzeugt, dass Manager während der gesamten Karriere eine wichtige Rolle als Informations- und Inspirationsquelle spielen, aber all das kann nicht den eigenen Willen und die eigene Neugierde ersetzen. Führungskräfte können aber zur beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter beitragen, indem sie offene Fragen stellen, Anregungen geben oder eine persönliche Reflexion anstoßen.

Mentoren

Vor ein paar Jahren konnte ich nach vielen Bemühungen zum ersten Mal an einem Mentoring-Programm in meiner Firma teilnehmen. Diese Erfahrung entmystifizierte das Mentoring und machte mir klar, dass ich eine fürsorgliche Gruppe von Mentoren schaffen kann, deren Gespräche neue Facetten meines Verhaltens als Führungskraft offenbaren und mir neue Entwicklungsperspektiven eröffnen.

...und wir selbst als Projektleiter*innen

Eine gute Führungskraft muss sich selbst und die Reaktionen, die sie bei anderen auslöst, verstehen: Das nennt man „Selbstführung“.

Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, buchstäblich einen Termin mit sich selbst zu vereinbaren: Ich trage eine Zeit in meinen beruflichen

Kalender ein, in der ich alles ausschalte und in ein Tagebuch schreiben kann, um Distanz zu gewinnen oder „ruhig zu atmen“. Es muss nicht sehr lang sein, aber es erfordert, geistig präsent zu sein.

Einige Führungstrainings haben mir auch sehr geholfen: Jedes Mal habe ich eine Agenda zur personellen Entwicklung mit kurz- und langfristigen Maßnahmen erstellt, die ich in die Praxis umsetze. Und das ist das Entscheidende: Führung „üben“, experimentieren (siehe Artikel im letzten Magazin¹), sei es im beruflichen oder persönlichen Kontext. Durch die ehrenamtliche Tätigkeit bei PMI haben wir viele Möglichkeiten, uns zu erproben und dadurch weitzukommen.

Ungeachtet der Schwierigkeiten erlaubt uns diese ständige Arbeit an der Verbesserung und Beobachtung unseres Verhaltens und der menschlichen Interaktionen, was die eigentliche Führung ist, uns zu entwickeln und eine bessere Führungskraft zu werden und vor allem sich selbst als soziales Wesen zu verbessern.

[“Leadership Is a Journey, Not a Destination” Professor Ian Woodward.](#)

Autorin:

Yasmina Khelifi, PMP, PMI ACP, PMI PBA
Aktive Volunteer*in beim PMI France Chapter

Blogger auf [projectmanagement.com](https://www.projectmanagement.com/blogs/286796/Voices-on-Project-Management?showPostsBy=46431286)
<https://www.projectmanagement.com/blogs/286796/Voices-on-Project-Management?showPostsBy=46431286>

Podcast : Global Leaders Talk with Yasmina Khelifi

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

Übersetzt von Kurt Lehberger

1. PMI Germany Chapter Magazine, Q1 – 2021 - Education, “Projektmanagement als Beeinflusser der gesellschaftlichen Entwicklung”, Seite 24

PERFECT MATCH
CAN DO + JIRA



relevante Infos

Erhalte schnell die relevantesten Informationen. Aufbereitet von der Can Do KI.

Damit aus Konflikten keine Probleme werden.

MEHR ERFAHREN

cando
planning perfection

What about Leadership in Disciplined Agile?

Wenn wir in Projekten arbeiten, arbeiten wir im Team. Dies bringt die komplexe Natur von Projekten mit sich. Besonders Agile Projektmanagementansätze betonen die große Bedeutung von effektiver Teamarbeit und dem Team als der zentralen Einheit bei der Umsetzung von Vorhaben und Projekten. Das Team ist optimaler Weise selbstorganisiert, cross-functional, autark und arbeitet direkt mit dem Kunden zusammen, um in dynamischen Marktumgebungen den Wert für den Kunden zu maximieren.

Wie sieht sie, die moderne Führungskraft nun aus, die genau solche selbstgemanagten Teams unterstützt? Brauchen wir in selbstorganisierten Teams eine Führungskraft? Der neue agile Lernpfad des Project Management Instituts [Disciplined Agile](#) liefert Ansätze und Konzepte.

Ist das selbstorganisierte Team führungslos?

Wenn von selbstorganisierten Teams die Rede ist, schwingt oft Misstrauen mit. Endet das nicht im Chaos? Was ist mit dem mittleren Management? Wer gibt den Rahmen vor?

Allen Skeptikern kann man sagen: keine Panik. Wir brauchen auch bei der Umsetzung von agilen Projekten Führungskräfte, nur verändern sich die Aufgabenfelder.

Aber der Reihe nach. Schauen wir uns [Disciplined Agile](#) genauer an. Disciplined Agile bietet einem Team mit seinem hybriden Prozess Werkzeugkasten die Freiheit durch kurze Lernschleifen, kritisches Hinterfragen und dem daraus resultierenden stetigen Verbessern den eigenen Way of Working (WoW) zu finden. Als eine Hauptrolle innerhalb des Teams beschreibt Disciplined Agile den Team Lead. Mit der Ausbildung zum [Disciplined Agile Scrum Master \(DASM\)](#) erlernt man Fähigkeiten, die einen guten Team Lead ausmachen. Lasst Sie uns ge-

meinsam einen Blick darauf werfen. Wie ist die Führungsperson in Disciplined Agile beschrieben?

The team lead is a servant-leader of the team, creating and maintaining the conditions that allow the team to be successful. Und weiter: „When Teams are self-Organizing, effective Leadership is crucial to your success.“ (Choose your WoW, S.58).

Der Team Leads unterstützt das Team, indem er/sie die Rahmenbedingungen schafft, mit denen das Team erfolgreich sein kann. Eine gute Führung ist für agile Teams essenziell. Die dienende Führungskraft der „Servant Leader“ agiert im Sinne eines True Leaders- einer echten Führungspersönlichkeit, die das Team nach außen vertritt und vor Störungen schützt. Der Disciplined Agile Scrum Master coacht die Selbstorganisation und rückt den Fokus des Teams auf die höchste Wertgenerierung im Sinne des Produkts und des Kunden. Damit das Team gut arbeiten kann, kümmert sich der DASM um die Beseitigung von Hindernissen und sorgt für die Durchführung von Team-Events. Zum Kunden hin agiert er als Kommunikator und Unterstützer. Er sorgt als zentrales Bindeglied dafür, dass der Arbeitsfortschritt und die zu erledigende Arbeit für die Teammitglieder und die Stakeholder gleichermaßen transparent ist.

Besitzt man bereits zwei Jahre Erfahrung in agilen Projekten und der Arbeit im Projektteams kann man sich zum [Disciplined Agile Senior Scrum Master \(DASSM\)](#) ausbilden lassen. Hier kommt in der Ausbildung zu dem bisherigen Führungsverständnis der Aspekt der Teamentwicklung hinzu. Das frühe Erkennen von Konflikten, eine gewisse Selbstreflexion und der Blick über die Teamgrenzen hinaus zeichnen einen guten DASSM aus. Als erfahrene Führungspersönlichkeit steigt die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz, der Fähigkeit sich emphatisch in Personen und kritische Stimmungslagen

hineinzusetzen. Neben der Fähigkeit effektiv mit dem Team umzugehen, bildet die Führungskraft die Brücke zur Geschäftsführung und hat den Blick für das gesamte Unternehmen. Sie kann die Zusammenarbeit von mehreren Teams koordinieren und mit dem Gesamtblick auf den Projekterfolg im eigenen Unternehmen Koalitionen bilden.

Wir brauchen Leader und keine Manager

Was hat die Betrachtung des Führungsverständnisses innerhalb Disciplined Agile gezeigt? In agilen Organisationen entfallen mehr und mehr die administrativen Aufgaben einer Führungskraft. Sie wird zur Führungspersönlichkeit, die Teams begeistern kann und Ihnen einen gesicherten Rahmen schafft, in dem das Team sein volles Potential entfalten kann. Aus Praktiken des Mikro-Management und Command-and-Control wird sie der Coach, der Mentor

und der True Leader des Teams. Die Fähigkeit mit Menschen umzugehen, Empathie zu empfinden und psychologische Sicherheit herzustellen, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Moderne Führungskultur ist dabei nicht ohne die Unternehmenskultur zu denken. Die Kultur bedingt das gelebte Führungsverständnis und umgekehrt. Die Führungskraft fungiert als Multiplikator eines offenen Führungsverständnis und sucht sich Koalitionspartner für eine gelingende agile Transformation.

Autor:
Frederic Lieser, DASSM
ALVISSION GmbH
<https://www.alvission.training/>

Leader	Manager
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizes people and resources • Explains vision 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizes people and resources • Explains vision
<ul style="list-style-type: none"> • Focuses on goals • Takes risks • Sells it • Goes against the grain • Motivates • Inspires trust • Fosters ideas • Innovates 	<ul style="list-style-type: none"> • Focuses on tasks • Mitigates risk • Tells it • Goes with the flow • Approves • Expects control • Assign tasks • Uses what works

Abb. 1: Leader vs. Manager DASM Course Material

The Servant Leaders Search for Truth

Servant Leadership is a mindset that the leader's role is primarily to serve others in their collective search for success. James W. Sipe and Don M. Frick in their book *Seven Pillars of Servant Leadership; Practicing the Wisdom of Leading by Serving*¹ state that servant leaders must be people of character; put people first, be skilled communicators; be compassionate collaborators; have foresight; be systems thinkers; and lead with moral authority.

The servant leader must pursue truth in an impartial and unbiased way. Finding truth in the last 4 years has been a real challenge. Webster defines **truth** as "the body of real things, events, and facts". Truth is truth! It should have little wiggle room and little disagreement between parties. For example, everybody needs health care at some point in their lives.

Often, to find truth, we must place our faith in institutions and the character and moral authority of the representatives of those institutions. In the 2020 election we went to the voting booth and cast our ballots, states tabulated those votes and certified the winners. State electors cast their votes as per the will of the people in each state and Joe Biden declared the national winner. When concerns about the fairness of the elections were raised, our court system was engaged, the issues presented, and because of a lack of evidence, the vast majority of cases were dismissed. In addition, the Trump Administration's own election security agency, the Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA) stated "There is no evidence that any voting system deleted or lost votes, changed votes, or was in any way compromised."² On January 6, even amongst the violence and objections, the U.S. Congress declared the winner. **The truth: Joe Biden was elected President of the United States.**

1. Based on James W. Sipe and Don M. Frick. *Seven Pillars of Servant Leadership; Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, 2015, Paulist Press
2. <https://fcw.com/articles/2020/11/12/cisa-bold-type-most-secure-election.aspx>

Perception and ideology give personal meaning to truth and provide additional context around that truth. For example, how should our nation meet the health care needs of our citizens given the truth that everyone needs health care? Some believe that health insurance should be mandated on all citizens. Others believe that health insurance should be a choice. Others believe the government should provide for the health care needs of all its citizens. The answer to this complicated question is NOT truth, it is perception. Many of those in congress and the media would like to you believe that their perceptions are truth.

Deception which Webster defines as "...the act of causing someone to accept as true or valid what is false or invalid..." **Deception is a lie.** Some in our nation will consciously work to deceive others because they believe their perception or ideology is truth. Others lie because they cannot tell the difference between truth, perception, and deception. President Donald Trump has lied and deceived because winning, in his mind, is the only measure of success and one must do whatever it takes to "win". Hyperbole, lying, deception, manipulation, exaggeration is all fair game if it leads to a win. Anything short of winning is total, complete, and utter failure. **To be fair, my judgement of the President is perception not truth.**

The servant leader has a big job. He/she must listen to all sides, ask questions, practice reflective listening, clarify understanding and finally identify truth. Then he/she must work to understand the various perspectives; the personal understandings that all parties bring to the table. We all have perspectives into problems. I may not agree or even understand your perspective but, assuming it is not deceptive, it must be considered.

Lastly, the servant leader must quickly identify deception that may seep its way into the problem. Deception needs to be quickly and vehemently called out and eliminated.

A servant leader will always focus on truth and perspective but, even when confronted with deception, should work to understand why deception was chosen. Who amongst us has not made a bad decision or chosen deception instead of truth? Jesus said:

"Which of you men, if you had one hundred sheep, and lost one of them, wouldn't leave the ninety-nine in the wilderness, and go after the one that was lost, until he found it? ... I tell you that even so there will be more joy in heaven over one sinner who repents, than over ninety-nine righteous people who need no repentance."

Luke 15: 3-7

A servant leader will work to bring that person back to truth and perception and away from deception, thus creating a safer more trusting environment. A servant leader would work through the conflict, identify the truth, understand the perspectives, and move forward in a firm but understanding way.

Author:
Joseph D. Launi, PMP



<http://www.projectmanagementexperts.com>



bessere Entscheidungen

Triff die richtigen Unternehmens- und Projektentscheidungen. Revisionsicher.

Mit Can Do.

MEHR ERFAHREN



Corporate Digital Responsibility –

eine neue Herausforderung für Unternehmen

Die Digitale Transformation stellt ganz neue Herausforderungen an die Wirtschaft. Unsere Arbeitsumgebung verändert sich durch die neuen Technologien so rasant wie nie. Durch die weltweite Covid-19 Pandemie hat sich dieser Trend seit Anfang des Jahres 2020 deutlich beschleunigt. Bei diesem Tempo kommt eine Betrachtung der gesellschaftlichen und sozialen Dimensionen der Digitalen Transformation oft zu kurz.

Dass eine Berücksichtigung der gesellschaftlichen und sozialen Dimensionen bei solch umfassenden technischen Fortschritten unumgänglich ist, zeigt ein Rückblick auf die erste, zweite und dritte industrielle Revolution. Mit jeder industriellen Revolution ging auch eine massive Veränderung der Arbeitsbedingungen einher, die sich jeweils auch intensiv auf die Gesellschaft auswirkte.

Am intensivsten sehen wir diesen Zusammenhang im Rahmen der ersten industriellen Revolution als der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft nicht nur Fortschritte, sondern auch Elend mit sich brachte. Die Schattenseite des wirtschaftlichen Fortschritts zeigte sich damals z.B. in Kinderarbeit in Fabriken und menschenunwürdigen Wohnverhältnissen in rasch wachsenden Städten.

Um diese Nachteile der ersten industriellen Revolution abzufedern, übernahmen die ersten Unternehmer bereits im 19. Jahrhundert Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Sie verbesserten durch Maßnahmen wie z.B. die Gründung von Schulen und Wohnungsbauprojekten im Umfeld ihrer Fabriken die Lebensbedingungen ihrer Arbeiter. Zu dieser Zeit entstanden die ersten Sozialpartnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerverbänden.

Was während der ersten industriellen Revolution als freiwillige Leistung einiger Unternehmer begann entwickelte sich während der letzten 100 Jahre zu einem globalen Trend, den wir heute als „Corporate Social Responsibility“ kennen. Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ entstand in den 1950er Jahren in den USA und wird „CSR“ abgekürzt. Getrieben von der Globalisierung erfuhr das Thema in den 1990er Jahren einen weltweiten Aufschwung. (Eine aktuelle Fallstudie aus dem Bereich CSR wird im Artikel „Lieferkettengesetz in Deutschland und die soziale Verantwortung der Unternehmen“ auf Seite 25 dieser Ausgabe des Magazins beleuchtet.)

Allerdings sehen Experten die Herausforderungen und möglichen negativen Nebeneffekte der Digitalen Transformation innerhalb der CSR nur unzureichend berücksichtigt. Durch die neuen Technologien und die damit verbundenen Chancen verändert sich die soziale Verantwortung der Unternehmen. Unternehmen, die neue Digitaltechnologien für ihre kommerziellen Produkte und Dienstleistungen – sowie auch zur Optimierung ihrer internen Unternehmensprozesse – nutzen, sollten auch die Verantwortung für die dadurch ausgelösten Veränderungen übernehmen.

Inspiziert durch die 17 Sustainable Development Goals entstand daher 2016 der Begriff Corporate Digital Responsibility (kurz: CDR). Hierbei geht es um die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen die Bedenken von Kunden, Mitarbeitern und Gesellschaft gegenüber neuen Technologien ernst zu nehmen und sich bei der Einführung und Nutzung neuer Digitaltechnologien verantwortlich zu verhalten.

Unternehmen verpflichten sich hierbei also freiwillig bei der Nutzung von Digitaltechnologien auch auf evtl. auftretende negative Seiteneffekte zu achten und bei Bedarf geeignete Maßnahmen zur Vermeidung oder mindestens zur Reduzierung dieser Seiteneffekte zu definieren und umzusetzen.

Im Jahr 2018 hat das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) seine CDR-Initiative ins Leben gerufen. Gemeinsam mit den Unternehmen Deutsche Telekom, Miele, Otto Group, SAP, Telefónica und ZEIT Online möchte das BMJV einen Prozess zur Entwicklung von Prinzipien und Leitlinien für CDR anstoßen. Auch wenn diese Initiative zu begrüßen ist, stellt sich die Frage, warum vom BMJV nur große Konzerne eingeladen wurden, um an der Entwicklung von Prinzipien und Leitlinien mitzuwirken. Denn dadurch ist fraglich, inwieweit diese CDR-Prinzipien und -Leitlinien später auch in kleinen und mittleren Unternehmen Anwendung finden können.

Auch im Projektmanagement werden wir uns mittelfristig mit CDR auseinandersetzen müssen. Denn, sobald wir im Projektmanagement moderne Digitaltechnologien wie z.B. Big Data oder maschinelles Lernen als Hilfsmittel einsetzen, müssen wir uns Gedanken über die Veränderungen machen, die wir damit auslösen. In diesem Zusammenhang genügt es nicht gesetzliche Bestimmungen und Standards wie z.B. die DSGVO zu erfüllen, sondern unsere Verantwortung als Projektmanager erfordert eine holistische Betrachtung aller Auswirkungen der neu eingeführten Technologie.

Dies gilt umso mehr im IT- und Digital-Projektmanagement. Denn im Rahmen technischer Projekte erstreckt sich CDR auch auf das im Projekt entwickelte Produkt oder die im Projekt neu eingeführte Unternehmenssoftware.

Für Projektmanager von IT-Projekten, Projekten im Bereich Digitale Transformation und Industrie 4.0 dürfte CDR daher bald relevant für die tägliche Arbeit werden.

Autorin:

Iris Meinel, PMP, PBA, CSM

Inhaberin von Meinel Management Consulting DMCC in Dubai (V.A.E.)

Tel.: +971 50 8860419 (in Dubai)

info@iris-meinl.com

www.iris-meinl.com

Lieferkettengesetz in Deutschland und die soziale Verantwortung der Unternehmen

Der Gesetzentwurf „Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ („Lieferkettengesetz“) leitet in Deutschland einen Paradigmenwechsel ein. Aus der freiwilligen Corporate Social Responsibility soll eine verbindliche Regelung getroffen werden, die die UN- Vorgaben für Menschenrechte und Umweltschutz umsetzt.

Einige offene Punkte werden noch diskutiert. Dafür gibt es folgenden Zeitplan: nach der 1. Lesung im Bundestag (21./22. April) befassen sich die Ausschüsse mit dem Gesetzentwurf. Mit etwas Wille könnte das Gesetz noch in dieser Legislaturperiode verabschiedet werden.

Die strittigen Punkte sind:

- sollen nur die unmittelbaren Zulieferer in die Verantwortung des Unternehmens einbezogen werden oder auch die mittelbaren Zulieferer (was sinnvoll wäre, da Sub-Contractor beauftragt werden und die Kontrolle und Verantwortung unterminiert werden können)
- zivilrechtliche Verfolgung in Deutschland bei Verstößen und Haftung für die Schäden
- Verbindlichkeit der Menschenrechtsverpflichtung auch für Unternehmen unter 250 Mitarbeitern

Heute am 24.4. erreicht mich eine erfreuliche Nachricht: 1) die Lesung hat stattgefunden 2) 50 Unternehmen, darunter u.a. Tchibo, Symrise, Ben & Jerry's und Weleda, gehen mit und fordern sogar eine Ausweitung des Gesetzes auf kleinere Unternehmen und eine konkretere Fassung der Sorgfaltspflicht, die die gesamte Wertschöpfungskette

einbezieht und sich konsequent an internationalen Standards orientiert¹.

Nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation arbeiten schätzungsweise 73 Millionen Kinder in Minen, auf landwirtschaftlichen Feldern und in Fabriken, teilweise mit giftigen Substanzen oder sie sind giftigen Substanzen in der Umwelt ausgesetzt. Etwa 60 Prozent der Kinderarbeiter arbeiten in der Landwirtschaft und sind den Pestiziden oft schutzlos ausgeliefert.

Ein Beispiel der noch fehlenden „Social Responsibility“ in der Lieferkette ist die Schokoladenindustrie.

Ein sehr deutliches Beispiel, wie wichtig es ist, ein Lieferkettengesetz zu verabschieden und das Versprechen einzuhalten, Verantwortung für die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu übernehmen, ist in der Herstellung von Schokolade zu sehen.

Können gute Praktiken und Gewinne nebeneinander bestehen?

TONY'S CHOCOLONELY ist ein Beweis dafür, dass Schokolade auch ohne Kinderarbeit hergestellt werden kann.²

Bereits 2001 verpflichteten sich die großen Konzerne dazu, die Sklaven und Kinderarbeit in dem Kakaobohnen-Anbau abzuschaffen. Kinder sind von der Elfenbeinküste und aus Ghana abgeworben worden und arbeiten für fast nichts als angebliche Familienangehörige für die ländlichen Kakao-Anbauer. Diese beiden afrikanischen Länder erzielen 60% des weltweiten Kakao Angebotes. Nach einem

Bericht des National Opinion Research Center (NORC) der University of Chicago vom Oktober 2020 ist die Zahl der Kakao-Kinderarbeiter in Ghana und der Elfenbeinküste auf etwa 1,56 Millionen gestiegen. Sie werden oft gefangen gehalten, daher ist der Begriff Sklavenarbeit oder Kindersklaven angemessen. Die Kleinbauern verfügen nur über wenig Anbaufläche und sie sind den Zwischenhändlern ausgeliefert. Letztere wiederum sind von den Konzernen abhängig. Die Kakaopreise sind seit Jahren niedrig. Die Kakao-Anbauer verdienen so wenig, nur 1,25 US\$ am Tag, dass sie sich keine Arbeiter mit einem angemessenen Lohn leisten können. Daher setzen sie illegal Kinder für die schwere Arbeit des Anbaus und der Ernte ein.

Mit Kraft des politischen Willens und der Digitalisierung gibt es ein Vorbild in der Schokoladenindustrie. Der Journalist Teun van de Keuken gründete 2005 seine eigene Marke „Tony's Chocolonely“ und produziert ausschließlich mit ausgewählten Kakao-Bauern, die keine Kinder beschäftigen. Die Marke ist erfolgreich, sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus ethischer Sicht. Das Erfolgskonzept besteht in Tony's Open-Chain-Plattform und der Tracking Software BeanTracker, mit der sie die gesamte Lieferkette überwachen können. Mit BeanTracker werden die Erzeuger jeder Lieferung end-to-end aufgelistet, von der Farm bis zum Hafen in Antwerpen. Sie können die Lieferungen und Zahlungen der Landwirte und der Händler in Echtzeit verfolgen.



Bilder von Martina Hahn, siehe Fußnote 4 auf der nächsten Seite

1) <https://www.business-humanrights.org/de/neuste-meldungen/statement-sorgfaltspflichtengesetz/> und wer die Initiative Lieferkettengesetz unterstützen möchte, findet hier alle Informationen <https://lieferkettengesetz.de/aktuelles>

2) Der Artikel dazu ist in der Fortune, Ausgabe April/Mai 2021, unter dem Titel: The Lonely Quest for Ethical Chocolate, Seite 26ff, erschienen. Die Angaben sind aus diesem Artikel entnommen. <https://fortune.com/2021/04/11/ethical-chocolate-business-tonys-chocolonely-child-labor/>

Lieferkettengesetz in Deutschland und die soziale Verantwortung der Unternehmen (Forts.)

Letztes Jahr entdeckte BeanTracker Lieferanten, die Bohnen von Bauern hinzufügten, die Tony's nicht überprüft hatte. Das Unternehmen stellte daraufhin seine Geschäfte mit ihnen ein.

Die großen Konzerne geraten immer mehr unter Druck, da sie zu wenig tun, um die Sklaven- und Kinderarbeit abzuschaffen. Bereits 2001 unterzeichneten Nestle, Mars, Mondelez, Hershey und vier weitere Großkonzerne das Harkin-Engel-Protokoll, eine Vereinbarung mit dem US-Kongress zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit im Kakaoanbau. Dieses Versprechen ist bis heute nicht eingelöst. Nun heißt es, dass sie ihre Verpflichtungen bis 2025 erfüllen wollen. Die großen Konzerne kommen auf einen jährlichen Umsatz von 135 Mrd. US\$, Tony erreichte bei 20% Wachstum im letzten Jahr (!) gerade mal mit 136 US\$ Mill. ein Tausendstel davon.

Lippenbekenntnisse reichen nicht. Eine Verpflichtung ist vonnöten, um die Lieferketten selbst zu verantworten, die Haftung für die menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen und für Menschenhandel (human trafficking), sowie den damit verbunden Schaden zu übernehmen. In USA sind zwei Verfahren gegen vier große Konzerne in der Schokoladenindustrie anhängig. Bisher haben die Konzerne auf die bestehende moderne Sklaverei in

ihrer Industrie nur unmoralisch reagiert. Dafür sollten sie sich schämen. Wir als Verbraucher können einen entscheidenden Unterschied machen, indem wir achtsam sind und „fair Trade“ Produkte kaufen, die auf die Lebensbedingungen der Produzenten vor Ort achten.

Das BMZ hat in einer Stellungnahme die Situation so beschrieben: „Ein Blick in die kakaoproduzierenden Länder zeigt leider auch: Wir haben noch einen langen Weg zu gehen. Vier von fünf kakaoanbauenden Familien in der Côte d'Ivoire können ihre Lebenshaltungskosten nicht decken. Sie erwirtschaften oft nur ein Drittel eines existenzsichernden Einkommens! Auch Kinderarbeit ist weiterhin stark verbreitet. COVID-19 macht diese Situation nicht besser, eher schlimmer. Deshalb ist der Schutz der Menschenrechte entlang globaler Lieferketten ein so wichtiges Thema.“³

Terre des hommes bestätigt die prekäre Situation bei den Kleinbauern und empfiehlt Fairtrade Produkte zu kaufen.⁴

Autor:
Kurt Lehberger

3) Rede der Parlamentarischen Staatssekretärin Maria Flachsbarth bei der Mitgliederversammlung 2020 des Forums Nachhaltiger Kakao am 8. SEPTEMBER 2020 <https://www.bmz.de/de/aktuelles/reden/parlamentarische-staatssekretaerin-flachsbarth/rede-forum-nachhaltiger-kakao-47968>

4) Konsum ohne Kinderarbeit - Tipps für den fairen Einkauf; Kakao siehe Seite 15 https://www.tdh.de/fileadmin/user_upload/inhalte/04_Was_wir_tun/Themen/Kinderarbeit/Verbraucherbroschuere/2018-06_Konsum_ohne_Kinderarbeit.pdf

3 ... 2 ... 1 ... los ... Volunteering zum Besten

Ganz egal, ob es sich um einen PM-Summit Digital mit 268 Teilnehmer*innen handelt, um die Unterstützung einer NGO bei der Digitalisierung, die inhaltliche Mitarbeit in einer Community of Practice oder das erstmalige Ausrichten eines neuen Event-Formats „Fehlerstunde“ – Volunteering im PMI Germany Chapter e.V. hat viele verschiedene Facetten, die – in der Freizeit – für Bereicherung und viel Spaß sorgen.

Noch 3 Sekunden bis zum Start. Martin prüft noch mal seine Internet-Verbindung. Ein letzter Chat mit Werner, der vor Ort im Tonstudio in Herrsching einen letzten Soundcheck gemeinsam mit Thomas durchführt. Wie viele der 295 angemeldeten und am Morgen angeschriebenen werden wohl teilnehmen am diesjährigen digitalen PM-Summit? Die Spannung steigt... (fiktives Fallbeispiel)

Momente dieser Vorfreude erleben unsere 150 Volunteers, die alle einen Nutzen für unsere Mitglieder und die PM-Community erbringen – in ihrer Freizeit, neben und in Ergänzung zum Job. **What is in for our customer?** – der Nutzen für die Kunden (also unsere Mitglieder und PM-Interessierte) steht bei agilen Projekten klar im Fokus. Das beweisen Ansätze wie Customer Collaboration und Early Delivery (vgl. [Agile Practice Guide \(2017\)](#)). Ähnlich liegt der Fokus der Volunteers des Germany Chapters auf dem Nutzen für die Mitglieder und PM-Interessierte. **What is in for me?** – diese Frage stellen sich unsere Volunteers, und sie können sie sicher auch beantworten.

Um Ihnen eine Antwort zu geben, warum sich ein freiwilliges Engagement für unser Chapter für Sie lohnen würde:

Zum einen sind da Aspekte wie

- Lernen neuer Sicht- und Verhaltensweisen im Austausch mit anderen
- Erleben neuer Kommunikationswege (z. B. in unseren Circles oder Communities)
- Erlernen von Kollaborationstechniken (z. B. in Teams, Wonder, usw.)
- Verbessern des eigenen Führungsstils



Zum anderen geht es auch um Spaß im Miteinander beim Erreichen von Zielen... Und darum,

- sich in kleinen oder großen Gruppen zu behaupten
- sich mit anderen Beteiligten im Team gemeinsam auszutauschen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen
- gesetzte Rahmenbedingungen zu verstehen, zu durchdringen und einzuhalten
- Deine / Ihre Projekte zum Erfolg zu führen
- Deine / Ihre Visionen zu verwirklichen
- Anerkennung für Deinen / Ihren Erfolg zu bekommen

Darüber hinaus kann man als Volunteer im PMI Germany Chapter:

- in einer Umgebung von Gleichgesinnten Methoden, Techniken und Tools ausprobieren, die sich später im beruflichen Umfeld anwenden lassen
- ein breites vielfältiges Netzwerk aufbauen, welches den Horizont über das eigene berufliche Netzwerk hinaus stark erweitert

Als Volunteer mit Kontakt zu Personen außerhalb des Chapters erhältst Du / erhalten Sie von uns eine Office-Lizenz mit persönlicher Chapter-Mailadresse.

Wusstest Du/

wussten Sie, dass Du Dich/ Sie sich im PMI Germany Chapter e.V. ehrenamtlich engagieren und dabei noch PDUs für den Erhalt Deiner/ Ihrer Zertifizierung erwerben sowie viel Spaß haben kannst/ können?

Deine/Ihre Kompetenz, Dein/ Ihr Knowhow und Dein/ Ihr Engagement sind bei uns jederzeit willkommen. Bereits mit ein paar Stunden pro Woche kannst Du/können Sie unsere Volunteers und letztendlich unsere Mitglieder wirkungsvoll unterstützen. Bei Interesse auf vrms.pmi.org nach Germany Chapter suchen oder einfach melden bei: volunteering@pmi-gc.de.

3 ... 2 ... 1 ... go ... Volunteering at its best

Whether it is a PM-Summit Digital with 268 participants, supporting an NGO in digitization, contributing to the content of a community of practice, or organizing a new event format called „Fehlerstunde“ for the first time – volunteering in the PMI Germany Chapter e.V. has many different facets that – next to the normal job – provide enrichment and a lot of fun.

3 seconds left until the start. Martin checks his internet connection again. A last chat with Werner, who is doing a final sound check together with Thomas on site in the recording studio in Herrsching. How many of the 295 registered and written to in the morning will participate in this year's digital PM-Summit? The tension is rising... (fictitious case study)

Moments of this excitement are experienced by our 150 volunteers, who all provide a benefit to our members and the PM community – in their spare time, alongside and in addition to their jobs. **What is in for our customer?** – the benefit for the customer (i.e., our members and those interested in Project management topics) is clearly in focus, even in agile projects. This is proven by approaches such as Customer Collaboration and Early Delivery (see [Agile Practice Guide \(2017\)](#)). **What is in for me?** – this is the question our volunteers ask themselves, and they can certainly answer it.

To give you an answer why volunteering for our chapter would be worthwhile for you:

First, there are such aspects as

- Learning new ways of seeing and behaving in exchange with others
- Experiencing new ways of communication (e.g. in our Circles or Communities)
- Learning collaboration techniques (e.g. in Teams, Wonder, etc.)
- Improving one's own leadership style

On the other hand, it is also about having fun with each other and achieving goals.... And about



- asserting oneself in small or large groups
- making decisions together with other team members
- understanding, setting and keeping of conditions
- leading your projects to success
- realizing your visions
- getting recognition for your success

In addition, as a volunteer in the PMI Germany Chapter you could:

- try out methods, techniques and tools in an environment of like-minded people that can later be applied in a professional environment
- build a broad diverse network that greatly expands horizons beyond one's professional network.

As a volunteer with external contacts, we will provide you with an office license with a personal chapter email address.

Did you know

that you can volunteer at the PMI Germany Chapter e.V. and still earn PDUs for maintaining your certification as well as have a lot of fun?

Your competence, your know-how and your commitment are always welcome. Even with a few hours per week you can effectively support our volunteers and ultimately our members. If you are interested, search for Germany Chapter on vrms.pmi.org or simply contact us at <mailto:volunteering@pmi-gc.de>.

Carve-out, the business surgery

It is not a simple cut or a slice. It is not a broken off chunk, not a derivate – not even a spin-off. A carve-out is a very delicate act. The term “carve-out” is commonly associated with art (sculptures) and surgery. In business, it is both. It’s the artful surgery of carefully transplanting a living and running unit from one organisation to another – or to set it free as a stand-alone organisation.

Transplanting business units

When a living organ, a subsystem of a body, is transplanted, it must be separated from its environment with the utmost care and attention in order to keep it all alive, the bodies involved and the organ itself. Throughout the entire operation, measures must be taken to preserve, supply blood to and feed all parts. In addition, the bodies and the organ have elaborate defence mechanisms that require careful monitoring and treatment. Once the organ is integrated into the receiving body, it still takes a considerable amount of time for it to accept the newly transplanted organ. Similarly, the donor’s body also needs extensive care for healing. And sometimes, the receiving body still rejects the new organ after all, despite all cautious measures.

This is no different in business. The “carve-out candidate”, the business organ that is to be transplanted, may be (or appears to be) quite an autonomous part of a company, but it may just as well be a delicately composed sub-system that is delicately interwoven with other social or technical system elements of the company. It may live and breathe through channels that have evolved over the course of the company’s existence and that aren’t featured on any company chart or process descriptions. While a business transplantation is not a matter of instant life or death such as a sur-

gical one, it is a complicated operation. The complexity is a result of the potentially hidden sub-systems that may cause unforeseen reactions and rejections.

In addition, the transplanted unit doesn’t only change ownership. It may also change its purpose, role, relationships and way of functioning. It all starts with the reason for which a carve-out is undertaken. In general, the endeavour strives for an optimal outcome for all parties involved but the interests can vary largely. From the perspective of the receiver, the “candidate” can be the subject of interest of a management team taking over (e.g. a management buy-out) or a stand-alone capital investment to operate the candidate independently (i.e. a pure asset deal).

It can also be a mix of these concepts or it can be an acquisition by a third company which integrates the part into its corporation (i.e. a strategic take over). The type of interest has a great influence on the course of action after the deal and its success. Hence the carve-out strategy should consider these variants.

Once the transplantation is made, the change of relationship in regards to the former mother company becomes apparent. The organ may now be a supplier, client or competitor to the former owner. In the same manner, if the organ isn’t carved-out as a stand-alone firm but integrated into another organisation, it enters a new relationship with the new owner, which may have previously been a competitor, supplier or client. In all its facets, a carve-out in the business context is a complex art, requiring surgical expertise – and too often underestimated.

1 For a better life

Similar to medical transplantations, the general objective of a carve-out is a better life for all the involved: the former owner, the carved-out organ and the new owner. Equally comparable is the fact that business carve-outs are such delicate operations that they should not be undertaken too casually. They can have serious and strong repercussions. But unlike the medical analogy, a business carve-out is not only an instrument to save life. It is also one to consider in order to adapt to new environments and situations, to further develop capacities or products according to foreseeable or already changed market demands or competitive situations. It is a possible answer to the challenges of our time for most established organisations: digitalisation, demographic change, generational change in family or owner-managed (mostly) small to medium sized companies, climate change and the subsequent energy turnaround and last but not least the current pandemic.

Nevertheless, although these are foreseeable reasons that have been on the agenda for quite a while, we tend to wait for the big crash to happen before we act. As a consequence, we wait until it is a matter of life and death and, hence, there is little if any time left to wait for the effects of evolutionary changes. This is, again, almost like a body in an emergency situation (e.g. after an accident), which does not have the time to heal itself or to recover with the mere help of medication.

And, let’s be honest, we pay often too little attention to weak signals and early warnings of our bodies. We put off making a diagnosis knowing that we’re wasting valuable time. At the end, we have to move quickly and drastically.

2 Treating causes, not symptoms

The root cause for a business unit, the „organ“ in our analogy, to fall ill – or to underperform in business speak – is usually linked to its core competency. This is usually due to the fact that the product or service it has delivered so far to the mother company as an internal unit may be now cheaper and/or better to buy directly from the market. Sometimes the unit is no longer needed by the mother company to deliver its overall offering and needs to be replaced by a different product or service (e.g. due to new technologies). In most cases the internal structures (often historically grown) have caused an expensive and unnecessary overhead or it is caught in the crossfire of political movements, e.g. in environmental debates and legislation.

One possible and often practiced option in dealing with these so-called “underperformers” is to shut down the unit or department, move its people to different areas or let them go and to outsource the required good or service instead. Many organisations leverage global market advantages by controlling their quality in Japan, programming their software in India, manufacturing their goods in Germany and controlling their requirements in the USA, for instance. This option is, however, mainly worth the consideration if the product or service delivered by the “underperforming” unit has no value to the mother company at all anymore. If it is still delivering value and performing just not to the full potential required by the mother company in order to remain competitive and secure its own survival, a carve-out offers many advantages in comparison to the strategy outlined above.

Carve-out, the business surgery (cont'd)

3 To make the most of it

The clear advantage of a carve-out is that it preserves the competencies and value developed by the unit. It is then bundled to a “carve-out candidate” and placed as a stand-alone firm on the market. The former mother company may still procure its services and products. As a result, the company is streamlined and can concentrate on the internal development of differentiators. The candidate is relieved of the crusts of the corporate structures of the company. At the same time, it is also put on a maturity test to see whether its services are marketable. For a process-oriented company, it is easier to carve out support units such as their IT or quality assurance departments. This is especially true if internal service level agreements (SLAs) or operational level agreements (OLAs) are already in place. A product-oriented or regionally organised company on the other hand finds it in general easier to carve out a product area or region.

4 What to watch out for

Regardless of the nature of the carve-out, the following aspects are essential to consider for generating added value for all the involved parties:

4.1 Retainment and Respect

Good employees will find another employer. Profitable customers will find a new service provider. All kinds of valuable assets will quickly find a new home. Therefore, it is a critical success factor of a carve-out to provide the candidate with its own vision and to align the carve-out with the fulfilment of this idea. This requires a dedicated communication, identity, strategy and corporate culture in order to give people a positive perspective.

4.2 Numbers, Data, Facts

Usually, a carve-out decision is based on a strategic reorientation of a company (e.g. a new focus on its core competencies to increase profitability). It is, thus, driven by numbers, data and facts. For the carved-out organisation, the new target market and offering is sometimes easy to find and to claim. Other times, it requires a considerable amount of effort to position the new firm accordingly. It, hence, needs its own business case with numbers, data and facts that reflects its very own situation and objective – and not the one of the former mother company. The business case of the candidate must be effective and resilient in the short-term and may have very little in common with the business of the former mother. The carved-out unit is usually much smaller and may now be placed in a different industry, market and competitive environment (e.g. from a bank to an IT service provider). The business case of the former mother company can contain significantly larger, strategic and long-term elements.

4.3 Benchmark for success

Whether or not an action is considered a success depends on the moment of time of the evaluation. Some decisions are favourable and celebrated as a success in the short-term but their positive outcome deteriorates in the medium and long-term. Other decisions are deemed a failure very early on and only show their merits in the longer run. It is important to be aware of well-known short, medium and long term effects of some decisions in regards to carve-outs.

This is particularly true when comparing and deciding between the options of a carve-out and outsourcing. Outsourcing often provides for immediate

benefits as it reduces costs. Only gradually it shows which assets and competencies have been irreversibly lost by this decision and the damage it caused, which is the true cost of outsourcing. Carve-outs usually contain enduring benefits, in particular if profitable contracts for both sides were put in place from the outset and for the long term.

4.4 Surgery is invasive

Although its purpose is to provide for a better life, surgery is an invasive procedure and brings about complications and side effects. A transplantation is a particularly challenging piece of surgery. This also applies to the business transplantation – the carve-out. Numbers are good indicators for the need of action and to monitor the level of health as well as the effects of the treatment in order to be able to decide whether to continue or to adapt the treatment. They are not a self-serving purpose – neither in the field of medicine nor in the one of business.

Organisations are living, dynamic systems. They need to cope with the changes made, e.g. the removal of a unit, the integration of a unit or the life as a stand-alone unit. Modifying one element always induces changes for the others. This is essential to consider when it comes to a carve-out and needs to be brought in context with the numbers to be monitored.

Carve-outs offer the potential to focus on core competencies and reduce structural complexity and burdens – as well as the frustration that often comes along with it. It is the chance for the parties involved to enter into a new relationship that still leverages existing assets and the common know-

ledge but is allowed to act and develop as independent entities. But these positive effects are not simply a consequence of the carve-out that is bound to happen. It requires skill and a delicate tool set for the operation to be successful. An axe and pure force will produce nothing but a mess.

This article has been first published in our initiative*magazine #14: „Mergers, Acquisitions and Carve-outs: Reshaping for success“ (free download).

Authors:

Roland Dumont du Voitel

Roland Dumont du Voitel looks back on many years of experience in consulting and managing corporations through tough times of turnarounds as well as coaching senior managers to find their way in times of changes, mergers and acquisitions.

<https://www.linkedin.com/in/dr-roland-dumont-du-voitel-5679b714/>

<https://www.amontis.com/>

Gunnar Scheffler, Panel Expert

Since 20 years, Gunnar is managing projects and programs for technology companies with the compelling demand of changing fast and operating efficiently. He has great experience of how to deploy the right agile & traditional tools, frameworks & strategies to move his clients into successful positions with new products and structures.

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

Premier Sponsoren



Sponsoren

