

PMI Germany Chapter Magazine

Q1 2021







Education -
Projektmanagement als
Brücke in eine neue Bildungswelt

Education -
Project Management as a
Bridge to a new World of
Education



EDUCATION

INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro Einführung in das Thema Education / Introduction to the Education Issue	04
	News Vorstandswahlen Communities of Practice (CoP) - Disciplined Agile	05
	Announcements PM-Summit DIGITAL	07
	Retrospect Happy Birthday! Darmstadt Local Group Rückblick "Strategische Entwicklung von Projektmanagerkompetenzen" Digitale Teamarbeit - the new normal	08
	Articles Project Management in 2025 - Zwei Nachträge Projektmanagement? Macht man nebenbei, oder? Trends & Zukunft: Was tut sich in der Weiterbildung im Projektmanagement? Trends & Future: What is Going On With Regards to Project Management Training? Education - Bildung und Weiterbildung über öffentliche Träger und alternative Angebote Kennen heißt nicht können - Projektmanagement lässt sich nicht lernen - oder doch? La gestion de projet en tant que facteur d'influence du développement social Projektmanagement als Beeinflusser der gesellschaftlichen Entwicklung Education - Social Responsibility PMI promotes teaching project management to kids Projektmanagement (nicht nur) für Dissertationen Ein Großprojekt ohne Projektleitung Projektmanagement als Studium Projektmanagement Training in neuem Gewand - Live Online mit Spaß zu besserem Lernerfolg Projektmanagement und Schule - Corona als Beschleuniger der Digitalisierung?	12

 Imprint 33

 Sponsors 34

Liebe Leser*innen,

die vorliegende Ausgabe des Chapter Magazins hat das Schwerpunktthema „Bildung“. Wir nähern uns dem Thema mit drei Fragen: Wie lernen wir Projekt Management? Wie wenden wir Projektmanagement an, um zu lernen? Hat Bildung eine emanzipatorische Kraft und wie kann Projektmanagement in diesem Zusammenhang die Welt verändern?

Alle Fragen wurden insgesamt von den Autor*innen von unterschiedlichen Blickwinkeln aus beantwortet. **Martin Besemann** (S. 13) stellt die Frage, warum braucht der Pilot eine Fluglizenz, aber ein Projektmanager keine formale Qualifikation. **Patrick Schmid** (S. 21) meint, dass wie bei einem guten Golfspieler; 20% Methode/Theorie und 80% Anwendung/Praxis notwendig sind, um ein guter Projektmanager zu sein. Ähnlich sieht dies **Yasmina Khelifi** (S.23/24), die mit 20 Jahren Erfahrung als PM hervorhebt, dass PM weit mehr ist als eine administrative Tätigkeit.

PM ist auch eine Methode, um zu lernen. Hierzu stellt uns **Dr. Gereon Schüller** (S. 27) eine Initiative vor, die auch reale Früchte trägt. Das Buch dazu erscheint demnächst. Eine Doktorarbeit (Dissertation) zu schreiben, ist ein Projekt und lässt sich als ein solches privat managen.

In der Zeit der Corona Pandemie sind die Lernmethoden von Präsenzs Schulungen in Richtung virtuelle Trainings verschoben worden. **Antje Lehmann-Benz** (S. 15/17) und **Frederic Lieser** (S. 31) stellen in ihren Artikeln neue Methoden, Tools in der virtuellen Trainingswelt vor und zeigen auf, wie sich die Aufmerksamkeit der Teilnehmer, ihre Motivation, ihre aktive Teilnahme in den „Break-out“ Sessions, entwickelt hat und diese positiven Erfahrungen auch zukünftig in die Welt der PM Trainings sich fortsetzen werden. Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit zeigt **Olaf Schweizer** (S. 10) in dem Artikel über digitale Teamarbeit. Hier wird deutlich, dass der Mangel an Wahrnehmung der Körpersprache ein wichtiger Punkt in der persönlichen Auseinandersetzung und im Prozess des Sich-Kennenslernens ist, der langfristig in der bloß digitalen Anwesenheit nicht behoben werden kann.

Zum dritten Aspekt, der Rolle der Bildung, die sozialen Grenzen zu überschreiten und sich weiterzuentwickeln, schauen wir in die Erfolgsgeschichte von PMIEF (Education Foundation), eine Tochterorganisation vom PMI. Hier gelingt es, durch die Vermittlung von PMI Skills, Kindern und Jugendlichen zu helfen, sich selbst weiterzuentwickeln. **Thomas Walenta** (S. 26) gibt uns dazu einen Überblick und verweist auf Beispiele und weiterführende Quellen, um selbst im Chapter mit NGOs und Schulen, das Thema weiterzutreiben. Projekte der „Social Responsibility haben Tradition: **Kurt Lehberger** (S. 25) blickt zurück in die Zeit als die Sozial-Struktur-Hilfe Projekte in der sogenannten Dritten Welt und auch hier in Deutschland durchgeführt wurden.

Zu guter Letzt widmen wir uns dem Thema Bildung und staatliche Förderung in Deutschland allgemein (S. 19) und dann der Erwachsenenbildung. Im Bereich der Hochschulen, fassen **Dr. Olha Mikhieieva** und **Robert Baumgartner** (S. 9) die strategische Entwicklung von PM Kompetenzen zusammen. In einem weiteren Artikel stellt **Dr. Olha Mikhieieva** (S. 30) die Kompetenzen dar, die für ein Master in PM oder für einen Doktor in PM gebraucht und aufgebaut werden können. Das ist ein prima Beispiel für eine PM Ausbildung auf Hochschulniveau.

Nica Huestegge (S. 28) beschreibt, wie sie das Thema Schule und Digitalisierung persönlich erlebt und wie sie als gestandene Projektmanagerin das Projekt angehen würde. **Torsten Becker** (S. 32) kommt selbst aus dem schulischen Umfeld. Er ist Lehrer an einem Gymnasium und sehr aktiv in der Digitalisierung involviert. Er erkennt durchaus, die Chance das Thema Digitalisierung an Schulen mit Projektmanagement Methoden voranzubringen. Empfehlenswert ist sein Podcast dazu (Link im Text).

Wir freuen uns, diese Vielfalt zum Thema Bildung und Projektmanagement hiermit anbieten zu können und würden uns auf ein Feedback freuen.

Kurt Lehberger
Mitglied des Redaktionsteams

Dear Readers,

This issue of Chapter Magazine focuses on „Education“. We approach the topic with three questions: How do we learn project management? How do we apply project management to learn? Does education have an emancipatory power and how can project management change the world in this context?

All questions were altogether answered by the authors from different perspectives. **Martin Besemann** (p. 13) asks the question, why does a pilot need a pilot's license, but a project manager no formal qualification. **Patrick Schmid** (p. 21) says that, like a good golfer, 20% method/theory and 80% application/practice are necessary to be a good project manager. Similarly, **Yasmina Khelifi** (p.23/24), with 20 years of experience as a PM, emphasizes that PM is much more than an administrative activity.

PM is also a method of learning. To this end, **Dr. Gereon Schüller** (p. 27) introduces us to an initiative that is also bearing real fruit. The book on this will be published soon. Writing a doctoral thesis (dissertation) is a project and can be privately managed as such.

In the time of the Corona Pandemic, learning methods have shifted from face-to-face training to virtual training. **Antje Lehmann-Benz** (p. 15/17) and **Frederic Lieser** (p. 31) present in their articles new methods, tools in the virtual training world and show how the attention of the participants, their motivation, their active participation in the „break-out“ sessions, has developed and these positive experiences will continue into the world of PM trainings in the future. Disadvantages of virtual collaboration are shown by **Olaf Schweizer** (p. 10) in the article on digital teamwork. Here it becomes clear that the lack of perception of body language is an important point in the personal discussion and in the process of getting to know each other, which cannot be remedied in the long term in mere digital presence.

On the third aspect, the role of education in crossing social boundaries and developing, we look at the success story of PMIEF (Education Foundation), a subsidiary organization of PMI. Here, by teaching PMI skills, it succeeds in helping children and young people to develop themselves. **Thomas Walenta** (p. 26) gives us an overview of this and refers to examples and further sources, so that we can further develop the topic ourselves in the chapter with NGOs and schools. Social Responsibility projects have a long tradition: **Kurt Lehberger** (p. 25) looks back to the time when Social Structural Aid projects were carried out in the so-called Third World and also here in Germany.

Last but not least, we turn to the topic of education and state support in Germany in general (p. 19) and then to adult education. In the field of higher education, **Dr. Olha Mikhieieva** and **Robert Baumgartner** (p. 9) summarize the strategic development of PM competencies. In another article, **Dr. Olha Mikhieieva** (p. 30) outlines the competencies that can be needed and built for a master's in PM or a doctorate in PM. This is a great example of PM education at the university level.

Nica Huestegge (p. 28) describes how she personally experiences the topic of school and digitalization and how she would approach the project as a experienced project manager. **Torsten Becker** (p. 32) comes from the school environment himself. He is a teacher at a high school (Gymnasium) and is very actively involved in the digitalization process. He recognizes the opportunity to advance the topic of digitization in schools with project management methods. We recommend his podcast on this topic (link is in the article).

We are pleased to be able to offer this diversity on the topic of education and project management and would be happy to receive your feedback.

Kurt Lehberger
Member of the editorial team

Einführung in das Thema Education

Wir haben dieser vorliegenden Ausgabe den Titel „Education - Projektmanagement als Brücke in eine neue Bildungswelt“ gegeben und Sponsoren, Partner, Volunteers und Freunde des Chapters um die Einreichung von Beiträgen gebeten.

Hier die Ausführungen des Themas:

Wir leben in einem Strom von sich beschleunigenden Veränderungen. Überall auf der Welt bemühen sich die Bildungsträger darum, dem stetigen gesellschaftlichen Wandel und den neuen Anforderungen an breiterem Wissen, tieferen Fähigkeiten und höheren Kompetenzniveaus gerecht zu werden.

In dieser Ausgabe möchten wir eine Brücke zwischen Projektmanagement und Bildung bauen. Wir beleuchten drei Aspekte des Begriffs "Bildung" im Zusammenhang mit PM:

1. Projektmanagement (er)lernen

Welche neuen Formate der PM-Trainings versprechen den größten Erfolg?

Zuerst widmen wir uns dem zweckbestimmten Bildungsvorgang am Beispiel des Erlernens von Projektmanagement-Know-how.

2. Lernprojekte mit Projektmethoden besser managen

Wie kann der Einsatz von Projekt-Methoden in der Bildung einen entscheidenden Vorteil erzeugen?

Wir wechseln die Perspektive und möchten aufzeigen, wie Projektmanagement die sich global abzeichnende Transformation der Bildung unterstützen kann. Wie sind Lernprojekte zu managen? Wir gehen auf die Vorteile der lernfördernden Prinzipien und Praktiken des Projektmanagements ein.

3. Projektmanagement als Einflussnehmer auf die gesellschaftliche Entwicklung

Inwieweit bereichert das Projektmanagement nicht nur das persönliche und berufliche Wissen, sondern trägt auch zum Aufbau einer neuen Lernkultur und damit einer neuen Wirklichkeit bei?

Wir schließen mit einer gesellschaftlichen Betrachtungsweise ab. Bildung ermöglicht uns die Fähigkeit, Verständnis für Zusammenhänge zu entwickeln, prägt aber auch das Weltbild des Menschen.

Das Redaktionsteam:

Jenny Döring,
Ralf Gohs,
Kurt Lehberger,
Florian Padberg

magazin@pmi-german-chapters.de

Introduction to the Education Issue

We have given this present issue the title „Education - Project Management as a Bridge to a New World of Education“ and have asked sponsors, partners, volunteers, and friends of the chapter to submit contributions.

Education - Project Management as a Bridge to a New Education World

We live in a stream of accelerating changes. All over the world, education providers are striving to meet the constant social change and the new demands for broader knowledge, deeper skills and higher levels of competence.

In this issue, we aim to build a bridge between project management and education. We highlight three aspects of the term „education“ in the context of PM:

1. Project management (learning)

Which new formats of PM trainings promise the greatest success?

First, we address the purpose-driven educational process using the example of the learning of project management know-how.

2. Learning to manage projects better with project methods

How can the use of project methods in education create a decisive advantage?

We change the perspective and would like to show how project management can support the globally emerging transformation of education. How are learning projects to be managed? We explore the benefits of project management principles and practices that support learning.

3. Project management as an influencer of social development

To what extent does project management not only enrich personal and professional knowledge, but also contribute to building a new learning culture and thus a new reality?

We conclude with a social point of view. Education enables us to develop an understanding of interrelationships, but it also shapes a person's view of the world.

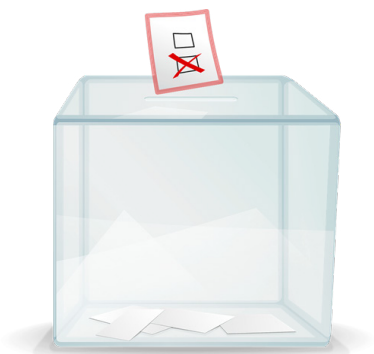
The editorial team:

Jenny Döring,
Ralf Gohs,
Kurt Lehberger,
Florian Padberg

magazin@pmi-german-chapters.de

Vorstandswahlen

Aufruf zur Neuwahl zum Vorstand des neuen PMI Germany Chapters



Status

Im Prozess der Verschmelzung der deutschen PMI Chapter zu einem einzigen Chapter haben im September 2020 alle Mitgliederversammlungen der beteiligten Chapter der Verschmelzung zugestimmt.

Am 21.12.2020 wurde die Verschmelzung rechts-wirksam im Vereinsregister Berlin-Charlottenburg eingetragen.

Der bestehende Interims- und Gründungsvorstand ist bereits im Laufe des November 2020 geschlossen zurückgetreten und hat dadurch den Weg für Neuwahlen nach rechtsgültiger Eintragung freigemacht.

Der zurückgetretene Gründungsvorstand bleibt bis zum Abschluss des Wahlprozesses geschäftsführend im Amt.

Zeitplan

- Für die bevorstehende Neuwahl gilt nach Maßgabe der in Kraft befindlichen Vereinsordnung und Satzung nachfolgender Zeitplan. Die momentan aktuelle Phase ist in der Farbe lila gekennzeichnet.
- Zur Klarstellung der Termine: Jede Phase (außer G und H) hat einen von und bis Termin.
- Der von-Termin startet am angegebenen Datum um 0:0:0:01 Uhr (also eine juristische Millisekunde nach Mitternacht)
- Der bis-Termin endet an diesem Datum um 23:59:59:59 (also eine juristische Millisekunde vor Mitternacht)
- Eine Terminangabe mit einer Tilde (~) ist eine ungefähre Angabe
- (Phase A) 22.12.2020 – 02.02.2021 Aufruf zur Neuwahl gemäß §11.3 Absatz 1 der Vereinsordnung.
- (Phase B) 03.02.2021 – 17.02.2021 Bewerbungen für den Vorstand werden entgegengenommen (Bewerbungszeitraum). Die Frist endet am 17.02.2021 um 23:59 Uhr.
- (Phase C) 18.02.2021 – 09.03.2021 Das Nominierungskomitee wählt geeignete Bewerber aus und bereitet die Wahl vor.
- (Phase D) 10.03.2021 – 16.03.2021 Information und Einladung zur Neuwahl an alle Mitglieder und Versand der Unterlagen
- (Phase E) 17.03.2021 – 31.03.2021 Durchführung einer elektronischen Wahl (Wahlzeitraum)
- (Phase F) 01.04.2021 – ~03.04.2021 Der neue Vorstand wird bekanntgegeben, ist aber noch nicht im Amt, da die neu gewählten Vorstände die Wahl formal erst annehmen müssen.

- (Phase G) ~03.04.2021 Neuer Vorstand im Amt wenn alle gewählten Vorstände die Wahl angenommen haben
- (Phase H) 01.04.2020 +~2 Wochen: Nacharbeiten und Auflösung des Nominierungskomitee.

Aktuelle Phase: A – Aufruf

Das Nominierungskomitee hat alle Details für den Bewerbungsprozess auf der Webseite <https://onegermanchapter.de/election/> zusammengestellt. Bitte verwenden Sie für die Bewerbung ausschließlich das dort herunterladbare PowerPoint Template und senden Sie bitte Ihre Bewerbung ausschließlich an die auf dieser Webseite genannte E-Mailadresse für den Bewerbungsablauf.

Die Grundlagen zur Wahl, die Positionen, die Voraussetzungen und die Rahmendaten der Durchführung finden sich alle in der Vereinsordnung, die die Grundlage der Wahl darstellt.

Wenn Du/Sie Mitglied des Vorstands des PMI Germany Chapters e.V. werden möchtest, musst Du die Vereinsordnung sowieso in- und auswendig kennen. Wir haben uns daher erspart, den Teil der Vereinsordnung, der die Wahl betrifft, hier nochmals gesondert darzustellen.

Die Phase B beginnt am 03.02.2021 – dann können an dieser Stelle die einheitlichen Bewerbungsunterlagen heruntergeladen werden.

Satzung und Vereinsordnung

Hier steht die Vereinsordnung zum Download bereit.
[2020-07-15_Vereinsordnung_PMIGC](#)

Hier ist die Satzung des PMI Germany Chapter e.V. zu finden, so wie sie bereits seit Januar 2020 im Vereinsregister hinterlegt ist.
[Satzung PMIGC – V2.0d vom 30.01.2020](#)

Wahlkommission/Nominierungskomitee

Die Wahl wird von folgenden Personen organisiert, durchgeführt und verantwortet:

- Gerhard Fuchs, ehemals PMI Southern Germany Chapter
- Karsten Meinders, ehemals PMI Frankfurt Chapter
- Juliane Schmidt, ehemals PMI Chapter Berlin Brandenburg
- Thomas Wuttke (Chair), Mitglied des Gründungsvorstands des PMI Germany Chapters

Communities of Practice (CoP) – Disciplined Agile

Noch bevor das PMI Germany Chapter offiziell verschmolzen war, wurde der Gedanke von Fachgruppen aus verschiedenen Interessensgebieten aufgegriffen. Ein Organisationsteam um den ehemaligen PMI Southern Germany Chapter President Jörg Glunde und mehr als 10 weitere Kolleginnen und Kollegen begannen damit, die Fachgruppenthemen auszuwählen, die Organisation abzustimmen und den Aufbau zu initiieren. Das Fachgruppen Konzept der Communities of Practice wurde von den Landesorganisationen weltweit eingeführt, um Interessierte Mitglieder noch aktiver in die Themen einzubinden.

Nachdem wir mit den ersten Infos zu den Fachgruppen gestartet waren, gab es im Bereich der neuen CoP Disciplined Agile ein großes Interesse von Mitgliedern des PMI Germany Chapter. Zu unserem virtuellen Kickoff Treffen am 10.12.2020 waren 24 Teilnehmer mit großem Interesse an Disciplined Agile am Start.

Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichsten Bereichen, die aktiv an unseren Themen mitarbeiten und die Fachgruppe weiter entwickeln möchten sammelten auf einem interaktiven Whiteboard ihre Wünsche und leiteten daraus Themenfelder ab. Wichtig ist uns von Anfang an, dass wir die inhaltliche Arbeit an den Bedürfnissen der Teilnehmer ausrichten und die Fachgruppe mit Inhalten und Themen schrittweise und gemeinsam entwickeln.

Über die Themen, Events und Arbeitsgruppen werden wir euch regelmäßig informieren und freuen uns auf weitere Interessent*innen.

Die Disciplined Agile CoP möchte folgende Themen adressieren:

- Austausch zur Entwicklung und Anwendung von Disciplined Agile mit weltweit verteilten Experten
- Schnittstelle zu PMI DA (Feedback aus den Regionen)
- Teilen von Success-stories mit den aktiven Mitgliedern der CoP und inaktiven Interessenten
- Bereitstellung und Information zu regelmäßigen updates von DA

- Koordination von DA Experten, Speaker, Coaches und Trainer für PMI Chapter Aktivitäten und Non-Profit Angebote
- Hub für European PMI Chapter Collaboration zu DA Themen (Kurzformate, PDU Workshops u.a.)
- Unterstützung des internationalen PMI DA Rollout durch Chapter Events
- Angebot von Vorträgen, Workshops an Hochschulen und Universitäten in Zusammenarbeit mit PMI Germany (Universities & Schools) Team

Ansprechpartner

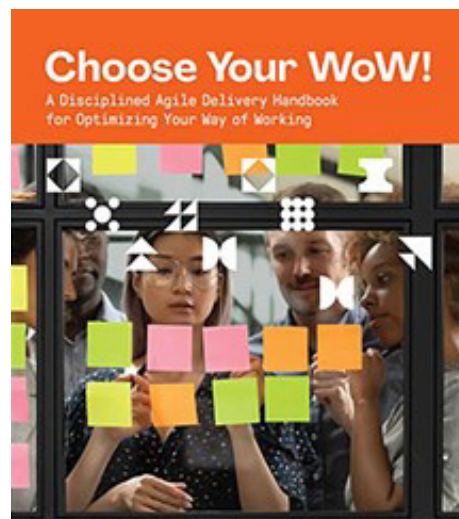
Diese Community of Practice wird organisiert von



Frank Tassone
PMP, Certified Disciplined Agile Instructor & Coach
Frank.Tassone@pmi-gc.de



Antje Lehmann-Benz
PMP, PMI-ACP
Disciplined Agile Instructor & Coach
Antje.Lehmann-Benz@pmi-gc.de



 **Disciplined Agile**
Scott W. Ambler and Mark Lines
Foreword by Jonathan Smart

Das Hauptwerk von Disciplined Agile gibt es hier als kostenfreier Download für PMI Mitglieder <https://www.pmi.org/disciplined-agile/books/dad-handbook>



Die 8 Grundprinzipien von Disciplined Agile

PM-Summit DIGITAL

KI im Projektmanagement – Fluch oder Segen?



Doch wie sieht es aus, wenn KI stärker in unseren Projektalltag einzieht? Wird uns KI bei Routineaufgaben entlasten, sodass wir uns auf andere Aufgaben konzentrieren können? Oder wird uns KI das Heft aus der Hand nehmen und zur echten Gefahr für unseren Beruf werden?

„Künstliche Intelligenz im Projektmanagement – Fluch oder Segen?“ ist das Thema unseres ersten PM-Summit DIGITAL, der am 30. April 2021 stattfinden wird – Digital. Innovativ. Nachhaltig. Wir sprechen mit Experten über die Chancen und Risiken von KI im Projektmanagement, werden in Workshops das Thema vertiefen und in einer Paneldiskussion den Fragen aller Teilnehmer Raum geben.

Schon jetzt hält künstliche Intelligenz (KI) immer stärker Einzug in unseren Alltag. Im Privatleben geschieht das noch weitestgehend unbemerkt, Funktionen wie zum Beispiel das automatische Kategorisieren von Umsätzen im Online-Banking oder die selbständige Erstellung themenbasierter Foto-Stories durch Apps auf unseren Smartphones werden jedoch dankend angenommen.

Die Anmeldung zum PM-Summit DIGITAL wird in Kürze möglich sein. Bis dahin halten wir Sie auf unserer Website www.pm-summit.de auf dem Laufenden. Oder Sie registrieren sich auf der Website für unseren Newsletter, um frühzeitig alle relevanten Informationen zu erhalten.



Your future starts today.

PM-Summit

Happy Birthday!

Darmstadt Local Group



What a journey!!!

We started in March-2020 with first inauguration speech by Mr. Thomas Walenta (PMI Fellow), that was the only first in person meeting and later all events were relentlessly run on the online platform. We never imagined how online platform would give us such opportunity to bring speakers around the world and connect in such manner. We truly feel delighted to serve our member/project management community around Darmstadt and Germany. We have run some experimental events with great success like virtual debate, virtual musical concert, virtual culture sharing, etc.

We are team of 5 volunteers now and committed to support, engaged and develop project management community.

Find below a brief descriptive of our short but interesting journey this year!

Our Local Volunteer Team:



From left top to bottom: Thomas Walenta from Germany, Dr. Prasad Shetti from India, Dr. Catalin Ion from Rumania, Juan Mendez from Venezuela, and Shuying Yang from China.

Date	Topics	Speakers	Number of Registrations	Events Highlights
17.03.20	Inauguration event	Thomas Walenta	17	Thomas Walenta, great speaker and widely known in the PM environment, pulled the trigger of this initiative in the very first (and only) presence meeting...
28.06.20	Best practice to build virtual team VTMM®	Dr. Ralf Friedrich	40	Following, Ralf shared with us some the state-of-art practices to take the most of this virtual mode that, for known reasons, transformed into the main stream practice around the world...
26.08.20	Why should I be emotionally aware?	Suman Ghose	48	After, Suman shared with us some of the traits that would give us the chance to broaden our soft skills and be aware of that important thing of working the emotions...
23.09.20	Virtual debate – Schedule management in Pandemic Era”	Frank Saladis, Dr. Claus Hüsselmann, Mounina Tounkara	22	Then, we got in the main topic of the year, Pandemic, and to tackle that we had people from around the world (literally!) sharing there experiences on the pandemic and its effects on Project Management which led us to participate in collaborative events with US chapters...
15.11.20	Managing and Motivating Global Teams	Lissa Muncer	69	Once there, we couldn't get out of it and Lissa walked us through how to handle things in these such weird times, giving us 5 key tools to manage global teams with cohesiveness but also coherence...
23.12.20	Making project rock (Musical concert)	AnomalyReport® band (Alessandro, Bartolomeo, Cosimo, Mirko, Juan)	23	However, by the end of the year things diverted to something else, so we took the risk and dove into music business but always tracing lines across the Project Management, and the result was amazing, fun, learning and knowledge building...
14.01.21	A Primer of understanding Chinese business Behaviours	Shuying Yang	64	And at last, we started our latest sequence of events, bringing to table what is the reality for many, the multiculturalism of working environments and we started with a very interesting representative of one of the biggest powers in world, China, in which we gained many insights from their culture and their business doing practices...

Sure! More events are coming so see you there!

Author:
Dr. Prad Shetti

Rückblick “Strategische Entwicklung von Projektmanagerkompetenzen” vom 15. Dez. 2020

Perspektive auf einem Masterniveau

Am 15. Dezember haben wir in einer virtuellen Veranstaltung mit rund 50 Mitgliedern und Gästen über die...

**Strategische Entwicklung von Projektmanagerkompetenzen:
Perspektive auf einem Masterniveau**

gesprochen und darüber diskutiert, was allgemein dazu angenommen wurde und was es daher zu verbessern gilt.

Das magische Dreieck aus Kosten, Zeit und Leistungsumfang im Blick zu behalten und entsprechende Kompetenzen zu erwerben, ist essentiell, doch bedarf es weitere Faktoren, um Projektmanagerkompetenzen geeignet weiterzuentwickeln. Dr. Olha Mikhieieva und Prof. Dr. Carsten Wolff stellten an diesem Abend vielfältige Perspektiven vor, warum, mit was und wie ein Projektmanager

bzw. Projektleiter sein / ihr eigenes Kompetenzprofil erweitern sollte.

Baummodell und DQR Niveau

Der Vortrag wurde von Dr. Mikhieieva mit dem **Baummodell** eingeleitet, das die Wichtigkeit des Erfahrungsaustausches beim Lernprozess im Projektmanagementbereich betont. Ausbildung, Fortbildung- und Weiterbildung sind der Nährboden für Organisationen und Projektteams. Wie ein Baum tragen Projekte Früchte. Früchte sollten genauso wie in der Natur den Boden bereichern.

Dabei führte Dr. Mikhieieva weiter aus, dass die Erwerbung von Kompetenzen mit dem individuellen Lebenszyklus verbunden ist. Die Lernkurve ist heutzutage nicht mehr linear, sondern entwickelt sich in mehreren Dimensionen und ein Leben lang (Lifelong Learning).

Daraufhin wurde von Dr. Mikhieieva der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) für lebenslanges Lernen vorgestellt, was Projektmanagerkompetenzen (PM-Kompetenzen) aus einer wissenschaftlichen Perspektive her schildert. **DQR Niveau 7** (von 8) entspricht den Aufgaben und der Komplexität des Master Niveaus, was dem eines Projektmanagers bzw. -leiters gleichkommt. Dafür ist es notwendig, dass Sie z.B. in der Lage sind, neue komplexe Aufgaben und strategische Problemstellungen zu bearbeiten, neue Ideen oder

Verfahren zu entwickeln sowie die fachliche Entwicklung anderer gezielt zu fördern.

Auf den zuvor vorgestellten Modellen basierend, wurde ein Kompetenzprofil angeboten, das PM-Kompetenzen systematisch dargestellt und als Rahmen für eine strategische (Weiter) Entwicklung dient. Dieses Profil beinhaltet nicht nur fachliche PM-Kompetenzen und technische Expertise, sondern auch wissenschaftliche und fachübergreifende Kompetenzen wie u.a. Softskills.

European Master in Project Management

Die zunehmende Bedeutung der Interdisziplinarität, Internationalisierung und Interkulturalität – die sog. 3-Is – bzw. die Notwendigkeit diese Kompetenzen zu entwickeln, wurde von Prof. Dr. Carsten Wolff herausgestellt. An der Fachhochschule Dortmund und am Institut für die Digitalisierung von Arbeits- und Lebenswelten (IDiAL) wird in multikulturellen und interdisziplinären Projektteams studiert, geforscht und gearbeitet. Eine ständige Kooperation und Integration mit den Partnern aus der Industrie ist u.a. ein weiterer wichtiger Aspekt des Studienprogramms im Masterstudiengang „**European Master in Project Management**“.

In einer anschließenden Diskussionsrunde sprachen wir über weitere Alternativen, wie man z.B. wissenschaftliche Entwicklungen und ihre systematischen Ansätze im Bereich Projektmanagement im Blick behalten kann. Die Teilnahme an praxisorientierten und interdisziplinären Konferenzen wie z.B. bei der ETEMS2021 im kommenden März 2021 oder die Lösung einer Fallstudie aus der Industrie mit Masterstudenten waren einige der genannten Optionen.

Beide Redner haben zusammengefasst, dass die strategische Entwicklung von PM-Kompetenzen in meisten Fällen lebenslang orientiert, bereichsübergreifend und interdisziplinär ist, wobei auch Softskills ein wesentlicher Bestandteil der Kompetenzen sind. Darüber hinaus ist eine enge Kooperation und Integration zwischen dem Lernprozess und der Industrie notwendig, um keine Lücke zwischen der Theorie und Praxis entstehen zu lassen und die Entwicklung von PM-Kompetenzen in mehreren Dimensionen durchzuführen.

Autoren:

Dr. Olha Mikhieieva

SAFe Product Owner/Product Manager, SAFe Agilist, SAFe DevOps, Scrum Master & Product Owner, Prince2 Foundation, IPMA Level D, ITIL4 Foundation
VP Agility PMICC
PMI Köln Chapter e. V.
www.pmicc.de
olha.mikhieieva@fh-dortmund.de

Robert Baumgartner

PMP, SAFe Agilist, PMI-ACP, PRINCE2
VP Finance & Sponsoring



CM201215: Quelle: IDiAL, Fachhochschule Dortmund

Digitale Teamarbeit – the new normal

Stuttgarter Stammtisch

Die Teilnehmer*Innen des Stuttgarter Stammtischs diskutierten ihre Erfahrungen, wie sie Veränderungen der Teamarbeit seit dem Frühjahr 2020 wahrgenommen haben, insbesondere die im Rahmen des Projektmanagements. In dem nach Definition (oft kurzfristig) ein Team aus Spezialisten zusammengestellt wird, um eine einmalige, meist interdisziplinäre Aufgabe zu erledigen. Festgehalten wurde bzgl. Teamarbeit Stichworte wie Beteiligung oder Kooperation.

Virtuelle Teams

Ein Großteil der Teilnehmer*Innen berichteten, dass die Nähe fehlt, wenn Projektarbeit überwiegend im home office erfolgt. Dazu wurden ganz unterschiedliche Aspekte aufgeführt: Von technischen Problemen wie Verbindungsabbrüchen beim Telefonieren (VoIP) bis zur Erfahrung, dass Stimme/ Gesichtsausdruck nicht die Körpersprache ersetzen, die notwendig ist, um Kollegen*Innen kennenzulernen, zu verstehen, zu vertrauen. Mehrfach wurde genannt, dass andere Tätigkeiten nebenher gemacht wurden, so dass die Aufmerksamkeit fürs Projekt nicht vorhanden ist. Und sich somit das Teamgefühl nicht in der notwendigen Form entwickelt.

Neben den Nachteilen für die Projektarbeit wurden die für die Organisationen angesprochen. Durch die räumliche Trennung (über längere Zeit) leiden informelle Informationsflüsse, die stressige Situationen kicken kann. Auf Dauer erodieren die persönlichen Kontakte die eine Organisation ausmachen. Allerdings wurde auch festgehalten, dass starke bzw. disziplinierte Teams aktuell weniger betroffen

sind als schwache, unerfahrene oder neue Teams. Dies bestätigen die anwesenden Projektleiter*Innen aus eigener Erfahrung, virtuelle Teams mit den letzteren Eigenschaften haben es aktuell besonders schwer.

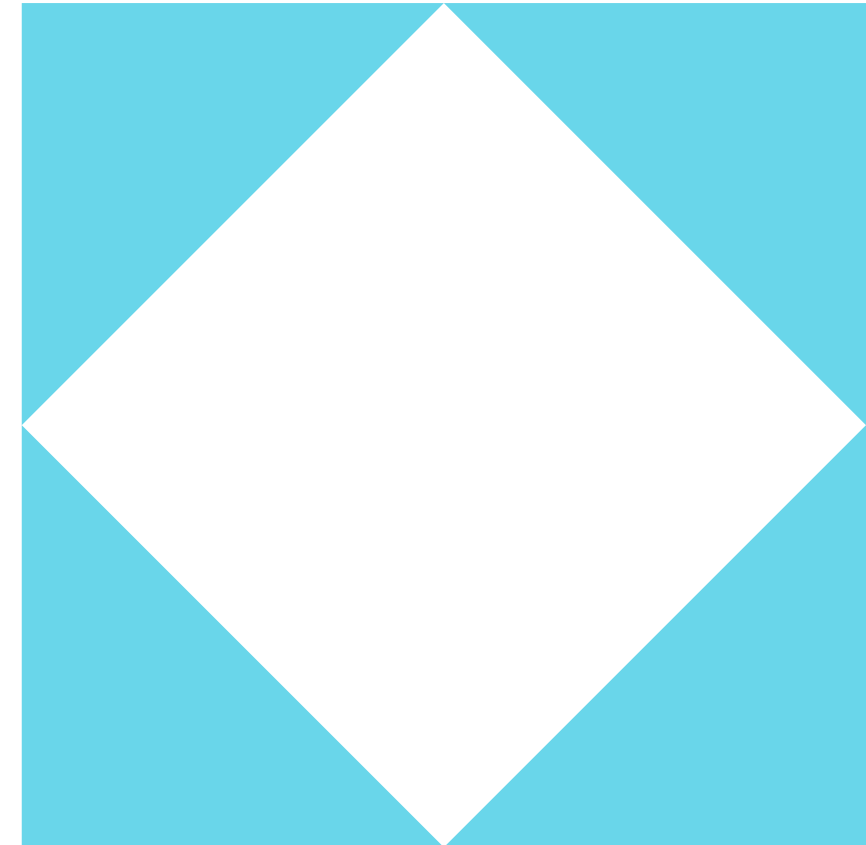
Gegenmaßnahmen

Daher ist die Empfehlung der Anwesenden, es ist wichtig Kontakt zu halten bzw. das Gefühl von Nähe aufrechtzuhalten bzw. beides wieder zu entwickeln. Praktisch kann das während einer Vorstellungsrunde z.B. mittels Antwort auf die Fragen erfolgen, was habe ich als einziger in der Runde erlebt. Oder mit Spielen, wie z.B. Lüge oder Wahrheit. In diesem Kontext stärker aufs Projekt bezogen. Die Projektleitung sollte zu dem besonders darauf achten, dass keine Unachtsamkeit für Ergebnisse vorhanden ist oder das Gefühl besteht Rechenschaft ablegen zu müssen (vgl. Buch fünf Dysfunktionen eines Teams von Lecioni).

Kommende Stammtische:
- Freitag 20.11.2021.

Wir freuen uns auf deine / Ihre Teilnahme.

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





WIR SORGEN FÜR **ANERKENNUNG** IM PROJEKTMANAGEMENT

Unser Herz schlägt für Projektmanagement. Das aber richtig und in allen Facetten. Seit über 20 Jahren begleiten wir Unternehmen zum Erfolg - durch die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir bieten Seminare, PMP® Trainings, Beratung und Coaching zu mehr als 20 verschiedenen Themen an - für Einsteiger und Profis, virtuell oder präsent. Auch für Sie!



Zwei Nachträge zu dem Thema „Projektmanagement in 2025“, die wir in der letzten Ausgabe des Chapter Magazins Q4 – 2020 versehentlich nicht publiziert hatten.

Projektmanagement in 2025

Was bleibt, was kommt

„Was sind schon 5 Jahre? Was soll sich in der Zeit groß ändern?“ Doch wenn wir einmal darauf schauen, was sich in den letzten 5 Jahren getan hat, insbesondere in 2020 –beschleunigt durch die vielerorts erzwungene Verlegung der Projektarbeit ins Homeoffice– dann ist für uns im House of PM bis 2025 doch einiges an Veränderung denkbar. Wir sind uns sicher, dass sich der begonnene Wandel der Arbeitsweisen in den Organisationen bis 2025 weiter fortsetzen wird, wobei agile Prinzipien weiterhin eine starke Rolle spielen werden. Diese werden sich im Projektvorgehen und in der verwendeten Projektmanagement-Methodik niederschlagen. Auch in Projekten in klassisch geprägten Bereichen werden wir der höheren Komplexität mit deutlich kürzeren Planungszeiten und regelmäßigen Anpassungen im Projektverlauf begegnen. Wir sind davon überzeugt, dass sich hier letztlich Mischformen aus klassischen und agilen Methoden durchsetzen werden. Bei den Themen digitale Projektarbeit und Nutzung von KI sind wir uns alle einig: Das kommt, fragt sich nur, in welcher Geschwindigkeit und wie genau. Das jetzt geübte verteilte Arbeiten in virtuellen Teams – sei es über verschiedene Standorte oder im Homeoffice – wird bleiben. Und damit auch ein erhöhter Bedarf an IT-gestützten Kollaboration- und Projektmanagement-Systemen. Die IT wird damit als Vertreter in nahezu jedem Projekt gefragt sein. KI-basierte Software-Lösungen werden zur Projektanalyse, zur Simulation und

Plausibilitätsprüfung von Projektplanungsvarianten und im Reporting, in der Dokumentation und Protokollierung schon bald zum täglichen Lebendes Projektmanagers gehören. Doch bis der individuelle PO-Support aus dem PMO durch Chat-Bots ersetzt wird, dauert es aus unserer Sicht doch noch etwas länger. Je mehr wir uns bei der täglichen Projektarbeit in der digitalen Welt aufhalten, desto mehr wird für uns die soziale Hygiene im Fokus stehen. Und damit meinen wir nicht, die durchaus naheliegende Idee, dass die Körpertemperatur der Projektmitarbeiter durch den Laptop überwacht wird. Wichtiger wird es sein, für alle Projektbeteiligten eine gute Balance der verschiedenen digitalen Kanäle zu finden und der digitalen Arbeit auch analoge Ruhepausen und Reflektionsphasen entgegenzusetzen. Präsenztermine werden mehr Wertschätzung erhalten, was sich an einer guten Vorbereitung der Teilnehmer bemerkbar machen wird. Flankierend dazu wird der Faktor Mensch in der Zusammenarbeit und damit insbesondere in der Projektarbeit noch mehr an Bedeutung gewinnen. Planung kann durch Simulationen und Software stärker automatisiert werden, das Einschwören eines Teams auf gemeinsame Ziele, die Einbindung der Stakeholder und zielgruppenorientierte Kommunikation wird in den nächsten Jahren jedoch weiterhin Aufgabe des Projektmanagers bleiben. Der Projektmanager wird dabei immer mehr die Rolle des „Servant Leaders“

übernehmen und so dafür sorgen, dass die Zusammenarbeit innerhalb selbstorganisierter Projektteams gelingen kann. Dazu gehört insbesondere die Sorge dafür, dass die Kommunikation im Projekt funktioniert, Hindernisse der Projektarbeit aus dem Weg geräumt werden und eine Verzahnung mit angrenzenden Bereichen erfolgt. Auch die Scope-Definition und Priorisierung der Deliverables wird nach unserer Einschätzung zukünftig stärker vom Projektmanager übernommen werden, wodurch die Fachexpertise als flankierende Feldkompetenz für erfolgreiches Projektmanagement an Bedeutung gewinnen wird.

Autorin

Hauke Thun

Geschäftsführer der House of PM GmbH

hthun@hopm.eu

www.house-of-pm.eu

Eine Projektleiterin hat...

in der Vergangenheit fachliches Mikromanagement betrieben, heute ist sie häufig formaler Verwalter und Hüter der Regeln und Zeremonien. Künftig sehen wir das Bild einer empathischen Orchesterleiterin, die den Spagat zwischen spielerischer, kollaborativer Zusammenarbeit und betriebswirtschaftlicher Zweckbindung möglichst gut schafft. Dieser neue Typ einer Projektleiterin wird eher von einem Team aufgrund ihrer Kompetenzen gewählt und anerkannt sein als ernannt. Agile Arbeitsweisen, Innovation, Inklusion und ökologische Nachhaltigkeit werden die Eckpfeiler des Handelns sein und ihr Team ist divers, und nicht nur im Sinne von „cross functional“ sondern gerade auch im Sinne von remote / local, alt / jung, mobil / stationär sowie multikulturell und mehrsprachig.

Autor:

Michael Henze

mh@michael-henze.com

<http://michael-henze.com/en/>

Projektmanagement? Macht man nebenbei, oder?

Viele Berufe, wie Anwalt, Ingenieur, Wirtschaftsprüfer, Tierarzt, Polier oder Steuerberater dürfen nur mit einer entsprechenden Ausbildung und bestandener Prüfung ausgeübt werden. Bei Projektmanagern ist das anders. Hierzu kann man sich beim morgendlichen Aufstehen entschließen. Kann ein Projektmanager weniger Schaden anrichten? Eine Ausbildung und Zertifizierung im Projektmanagement ist keine Garantie für Projektmanagement-erfolge, aber eine wesentliche Grundlage.

Ein Steuerberater, der zum Beispiel eine Steuererklärung über 50.000€ Jahresgehalt und eine Nach- oder Rückzahlung von ein paar hundert Euro bearbeitet, muss über eine qualifizierte Ausbildung verfügen. Gleiches gilt für einen Anwalt, der einen kleinen Haftpflichtschaden über 250 € verhandelt. Projektleiter für ein Projekt über 50.000€, 500.000€ oder 5 Mio.€, „kann“ jeder. Dafür braucht man eigentlich nur morgens aufwachen und sich dazu entschließen. Vorausgesetzt natürlich, man bekommt einen entsprechenden Auftrag von seinem Arbeitgeber oder Auftraggeber. Dieses vielleicht überspitzt formulierte Szenario ist in der Realität dennoch nicht ganz abwegig.

Um das zu bekräftigen, schaut man einfach mal in Stellenausschreibungen für Projektmanager. Was dominiert die Anforderungen? Sind das eher fachliche Aspekte oder tatsächlich Tätigkeiten eines Projektverantwortlichen? Personalberater versuchen teilweise, Stellen ohne Kenntnis von Zertifizierungsmethoden zu besetzen. Wenn man eine Position als Kraftfahrer besetzen will, muss man auch einen Überblick über die Führerscheinklassen besitzen, um einen geeigneten Fahrer zu finden. Das trifft natürlich nicht auf alle und generell auf Ausschreibungen zu.

Das Dreieck aus Wissen, Erfahrung und Persönlichkeit

- Eine Ausbildung mit entsprechendem Methodenwissen

Das entsprechende Wissen über das Handwerkszeug ist wie in der überwiegenden Mehrheit der Berufe auch an dieser Stelle von Bedeutung. In vielen Berufen ist dies selbstverständlich. Im Projektmanagement wird das nicht immer so gesehen. Warum eigentlich? Ist das Management von Vorhaben, die neuartig sind, so trivial, dass hierfür kein Handwerkszeug nötig ist? Methoden, die sich bewährt haben zu kennen und im richtigen Moment zur Verfügung zu haben, schafft einen zeitlichen Vorsprung gegenüber der Lösungssuche im Bedarfsfall. Das Wissen über Werkzeuge erleichtert die Arbeit und macht sie effektiver. Mangelndes Wissen kann im entscheidenden Moment erfolgskritisch sein.

- Erfahrung

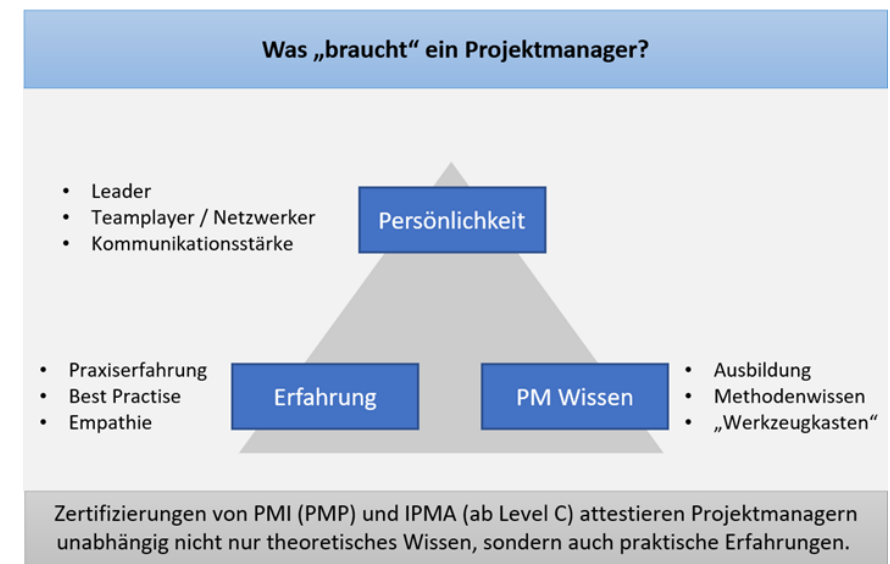
Übung macht den Meister kann im Projektmanagement nur teilweise angeführt werden, weil Projektsituationen und Projekte verschieden sind. Dennoch hilft Erfahrung auch hier, neue Herausforderungen zu meistern. Dazu tragen Erfolge wie auch Misserfolge bei. Gerade Gruben, in die schon einmal gefallen wurde, können sehr lehrreich sein, um dies zukünftig zu vermeiden.

- Persönlichkeit

Ein Projektmanager benötigt eine andere Persönlichkeit als ein Fachexperte. Während der Fachexperte auch introvertiert sein kann, sollte der Projektmanager eher das Gegenteil sein.

„PROJEKTMANAGEMENT? MACHT MAN NEBENBEI, ODER?“

VIELE BERUFE, WIE ANWALT, INGENEUR, WIRTSCHAFTSPRÜFER, TIERARZT, POLIER ODER STEUERBERATER DÜRFEN NUR MIT EINER ENTSPRECHENDEN AUSBILDUNG UND BESTANDENER PRÜFUNG AUSGEÜBT WERDEN. BEI PROJEKTMANAGERN IST DAS ANDERS. HIERZU KANN MAN SICH BEIM MORGENDLICHEN AUFSTEHEN ENTSCHEIDEN. KANN EIN PROJEKTMANAGER WENIGER SCHADEN ANRICHTEN? WAS „BRAUCHT“ EIN PROJEKTMANAGER UND WELCHE ERFAHRUNGEN SIND HILFREICH?



Projektmanagement? Macht man nebenbei, oder? (Forts.)

- **Persönlichkeit (Forts.)**

Daher tut man auch nicht jedem Menschen einen Gefallen, wenn man ihn zum Projektleiter macht. Es macht Sinn, wenn der Projektmanager Führungseigenschaften hat und gerne mit Menschen umgeht. Kommunikationsfähigkeit ist eine weitere entscheidende Eigenschaft.

Was bringt dies dem Projekt(manager)?

Der Profit besteht darin, dass der Projektmanager Fachkenntnisse und Eigenschaften in das Projekt einbringt, welche dem Projekt konkret helfen können und nicht einem „Jugend forscht“ Ansatz entsprechen. Das kann Projekten den entscheidenden Input geben, um erfolgreich zu sein. Hierbei geht es explizit um Know-how und Skills im Projektmanagement und nicht um fachliche Expertise zum Projektgegenstand. Der Projektmanager selbst hat durch diese Grundlagen das richtige Rüstzeug und kann auch Stakeholdern gegenüber selbstbewusster und auf Augenhöhe begegnen. Ein Beispiel wäre die Auswahl der Projektmethode. Die Methode sollte auf Basis des Projekts ausgesucht und nicht das Projekt an die Methode angepasst werden. Das betrifft traditionelle, agile und hybride Ansätze. Die Grundlage für die Auswahl ist damit ein breites Methodenwissen, welches durch entsprechende Ausbildung erlangt wird.

Sind Fachkenntnisse des Projektgegenstands erforderlich?

Die Frage, ob der Projektmanager tiefes Know-how zum Projektgegenstand braucht, wird sehr kontrovers betrachtet. Es kann nicht schaden, wenn er über Wissen verfügt, im Vordergrund steht aber zuerst, dass er „seinen Job“ nämlich das Projektmanagement beherrscht. Ein „Universaltalent“, das alles erledigt und dies auch noch alles auf sehr gutem Niveau, ist selten und bedingt empfehlenswert. Ein guter Stürmer beim Fußball spielt selten gleichzeitig als Torwart oder Spielmacher. Gleichzeitig kann es schaden, wenn ein Projektmanager zu viele Aufgaben außerhalb des Projektmanagements übernimmt. Er entlässt dann Fachexperten und Fachbereiche aus der Verantwortung, weil diese dann die eigenen Ressourcen schonen könnten, da der Projektmanager „ja alles weiß“. Die Involvierung der Fachexperten und damit auch der Anteil am Ergebnis sinkt, mit den entsprechenden Folgen.

Weiterhin entsteht eine höhere emotionale Bindung zum Projektgegenstand. Das kann bei der objektiven Betrachtung und Entscheidungsfindung zum Nachteil werden. Man sollte darüber nachdenken, ob man die Personen nicht eher ihren Stärken konform einsetzt und diese optimaler nutzt. Praktisch könnte das dann so aussehen, dass ein Projektleiter sein Talent eher in einem zweiten Projekt einsetzt, statt seine Zeit damit zu füllen, Dinge zu erledigen die andere besser können. Gleiches gilt bei den Fachexperten umgekehrt. Wenn dies das erste Projekt zeitlich überhaupt zulässt.

Projektmanagement sollte als Haupttätigkeit und nicht „nebenbei“ ausgeführt werden. Ist diese Ressource im Unternehmen nicht verfügbar oder ein Einsatz unter politischen Aspekten nicht sinnvoll, lässt sich das Gap durch externe Besetzungen schließen. Interim Projektmanager bringen außerdem noch externe Impulse und Erfahrungen ein.

Fazit

Wer würde sich von einem Piloten ohne Lizenz fliegen, einem Steuerberater ohne Bestellung beraten oder einem Anwalt ohne Staatsexamen vertreten lassen? Zumindest müsste jedem das Risiko bewusst sein. Eine Ausbildung und Zertifizierung ist keine Garantie, aber eine bessere Ausgangslage. Im Projektmanagement hat sich dies noch nicht durchgesetzt. Warum man außerhalb von Projekten, auch schon bei kleinen Vorhaben, wesentlich sensibler ist als bei großen Projekten, bleibt unklar. Das Nachdenken darüber scheint empfehlenswert.

Martin Besemann, MBA, PMP

Freiberuflicher Projektmanager und Berater. Zertifiziert als PMP, Prince2 Practitioner/ Agile und Senior Project Manager GPM/IPMA Level B

M.Besemann@conpromas.de
www.conpromas.de



Trends & Zukunft: Was tut sich in der Weiterbildung im Projektmanagement? (Forts.)

2019 nicht gab, darunter auch sogenannte Micro-credentials, die eine Alternative zu aufwändigen Zertifizierungsvorbereitungen liefern – wobei auch diese nach wie vor ihren Platz im Zertifizierungsportfolio haben).

In kurzer Zeit hat sich somit das Jobbild eines Trainers stark gewandelt – insbesondere, wenn man bedenkt, dass zukünftig wohl sowohl Präsenz- als auch Onlineseminare gefragt sein werden und man sich je nach Bedarf entsprechend anpassen muss. Flexibilität wird von den Auftraggebern gefragt und Vorteile hat, wer seine Trainings sowohl offline als auch online anbieten kann. Und vor allem diese auch abwechslungsreich und unterhaltsam zu gestalten weiss, so dass die Teilnehmer nicht nur „auf den Bildschirm starren“.

Aber natürlich müssen nicht nur die Auszubildenden zukunfts- und wandlungsfähig bleiben. Auch die Teilnehmer müssen sich auf das Abenteuer virtueller Weiterbildung einlassen. Nicht jeder ist dafür gleich zugänglich, auch viele Unternehmen lehnen Online-Formate zunächst ab. Viele sind aber dann positiv überrascht, wenn sie die Gruppendynamik in einem gut vorbereiteten und durchgeführten virtuellen Format einmal erlebt haben.

Sie nehmen neben inhaltlichen Lernpunkten auch die Erkenntnis mit, dass sie mit ihren Teams ebenfalls neue Wege in der interaktiven, virtuellen Zusammenarbeit gehen können: Von toolgestützten Brainstorming- oder Mindmappingprozessen über gemeinsame Planung bis hin zu Retrospektiven eröffnen sich viele neue Möglichkeiten.

Zudem müssen Projektmanagement-Experten sowie ggfs die für sie zuständigen Personalverantwortlichen auf dem Laufenden bleiben, welche Weiterbildungsangebote es für verschiedene Berufsbilder an einem sich ständig wandelnden Markt gibt. Trainern kommt auch hier eine Verantwortung zu, nämlich die Beratung hinsichtlich möglicher Karrierepfade für Projektmanager, und zwar meist unabhängig von deren Unternehmen oder Branchen.

Nach den Entwicklungen im letzten Jahr haben sich neue Trainingsformate bereits fest etabliert. Wer sich noch nicht mit den oben genannten Tools zur interaktiven Interaktion beschäftigt hat, sollte dies möglichst bald nachholen. Durch die neuen Möglichkeiten, ergeben sich möglicherweise auch ganze neue Ideen für Trainingsinhalte und –übungen. Die Weiterentwicklung sollte als Chance betrachtet werden, auch die eigenen, vielleicht festgefahrebenen Offline – Trainings zu überarbeiten.

Wer am Ball bleiben will, kann sich bereits jetzt schon mit den Trends beschäftigen – etwa mit dem Einsatz virtueller Realität in der Projektmanagement-Weiterbildung, mit der Weiterentwicklung neuer Zertifizierungsformate und Möglichkeiten hybrider Ansätze, oder auch mit für Präsenzformate relevanten sanfteren Konzepten wie „Training from the back of the room“ (s. gleichnamiges Buch dazu) und selbstorganisiertes Lernen. Gleichzeitig könnte das Thema Datenschutz noch deutlich mehr in den Vordergrund rücken.

Momentan gibt es da noch viel Grauzone und Klärungsbedarf, so dass man auch hier die Entwicklungen im Auge behalten und seine Methoden und Tools möglicherweise immer wieder anpassen muss – sowie sich einen offenen Horizont bewahren.

Alles in allem scheinen die Zeiten sowohl herausfordernd als auch voller Chancen für Projektmanagement-Trainer und Teilnehmer zu sein. Es wird interessant sein zu sehen, welche Trends sich noch abzeichnen werden.

Autorin:



Antje Lehmann-Benz

PMP, PMI-ACP

Disciplined Agile

Instructor & Coach

Antje.Lehmann-Benz@pmi-gc.de

Trends & Future: What is Going On With Regards to Project Management Training? (cont'd.)

Overall, in a very short period of time, the job profile of a trainer has changed significantly - considering also that in the future, both face-to-face and online seminars will probably be in demand and instructors will have to adapt accordingly, depending on specific needs. Clients are looking for flexibility, and those who can offer their training both offline and online have advantages. Above all, they will have to know how to make their offering interesting and entertaining, so that the participants don't just „stare at their screen“ for hours on end.

Of course, it's not just the trainers who need to remain future-proof and adaptable. Participants also have to be ready to get involved in the adventure of virtual training. Not everyone is equally amenable, and many companies initially reject online formats. However, many are then positively surprised once they have experienced the group dynamics in a well-prepared and executed virtual format.

In addition to learning points about content, they also take away the realization that they can break new ground in interactive, virtual collaboration with their project teams as well: From tool-supported brainstorming or mindmapping processes to joint planning and retrospectives, many new possibilities are now opening up for remote and collocated teams alike.

In addition, project management experts, as well as their HR managers, need to keep abreast of what kind of training is available for different job profiles in a constantly changing market. Trainers have an-

other responsibility here, which is to provide advice on possible career paths for project managers, with required knowledge usually being independent of specific organizations or industries.

Following last year's developments, new training formats have already become firmly established. Those who have not yet engaged with the above-mentioned tools for interactive interaction should do so as soon as possible. The new possibilities may also give rise to completely new ideas for training content and exercises. The further development should be seen as a chance to also revise one's own, perhaps deadlocked, offline training.

If you want to stay ahead of times, you might want to start looking at further trends already - for example, the use of virtual reality in project management training, the future development of new certification formats and possibilities for hybrid approaches, or gentler concepts relevant to classroom formats such as „training from the back of the room“ (see the book of the same name) and self-organized learning.

At the same time, the issue of data protection could become much more prominent. At the moment, there is still a lot of gray area and need for clarification, so that here, too, one has to keep an eye on developments and possibly keep adapting one's methods and tools - and keep an open mind.

All in all, the times seem to be both challenging and full of opportunities for project management trainers and participants alike. It will be interesting to see which trends are still to emerge.

Author:



Antje Lehmann-Benz

PMP, PMI-ACP

Disciplined Agile
Instructor & Coach

Antje.Lehmann-Benz@pmi-gc.de

Education – Bildung und Weiterbildung über öffentliche Träger und alternative Angebote

Um sich dem Thema zu nähern, stelle ich zunächst einen kurzen historischen Überblick dar. Die Meilensteine zum Thema Bildung in Europa bzw. Deutschland sind:

1386 – Gründung der Universität Heidelberg mit päpstlicher Genehmigung. Die Bildung war abhängig von Adel und Kirche.

1450 – Buchdruck durch Gutenberg, Verbreitung von Druckschriften

1522 – Bibelübersetzung durch Luther. Die deutsche Schriftsprache normiert sich und verbreitet sich.

1919 – allgemeine Schulpflicht. Sie galt schon früh in Herzogtum Pfalz-Zweibrücken 1592, andere Länder folgten z.B. Preußen 1717 und Sachsen 1835, Die allgemeine Schulpflicht wurde schließlich in Deutschland 1919 gesetzlich festgeschrieben.

Die Erwachsenenbildung kam erst sehr spät und wurde eher stiefmütterlich behandelt. In der Weimarer Republik gab es bereits die Volkshochschulen, die den Anspruch einer gesellschaftlich-politischen Bildung für alle hatten. Erst nach Kriegsende wurden sie unter der Aufsicht der Alliierten, die den Deutschen demokratische Prinzipien und Lebensgewohnheiten vermitteln (Reeducation), wieder eröffnet. Wer in den schulischen Lernprozessen wie deutsche Rechtschreibung oder Rechnen versagte, besuchte die VHS, eher heimlich, da eine gewisse

Scham oft damit verbunden war.¹ Erwachsenenbildung in der Form der Institution VHS ist teilweise Weiterbildung, kann aber auch mit bloßer Unterhaltung und/oder Netzwerken als subjektive Intention verknüpft sein. Die Themen reichen von klassisch Sprachen, IT-Kenntnisse, Gesundheitsthemen u.a. bis zu Themen, die im Trend liegen. Die Dozenten sind nebenberuflich beschäftigt. Im Hauptberuf unterrichten sie häufig an Schulen. Es gibt keine formale Qualifizierungsanforderungen für VHS-Dozenten. Projektmanagement wird nur selten angeboten. Als Institution für Weiterbildung ist die VHS zu regional aufgestellt. Es gibt keine klare Strategie, keine „Mission“, zu wenig für die Herausforderungen einer Gesellschaft in der Transformation in der beruflichen Neuorientierung und systematische Weiterbildung der Erwachsenen benötigt werden.

Der Gesetzgeber erkennt diese Notwendigkeit und verabschiedete 2016 das Gesetz zur Stärkung der beruflichen Weiterbildung und des Versicherungsschutzes in der Arbeitslosenversicherung (AWStG)². Damit werden Förder- und Schulungsangebote besser finanziert. Z.B. Mitarbeiter ohne Berufsabschluss können eine Förderung für den Erwerb von Grundkenntnissen (Lesen, Mathematik, IT-Kenntnisse) als Vorbereitung auf eine Ausbildung, erhalten. Gering qualifizierte Mitarbeiter sollen zur Teilnahme an Schulungen motiviert werden. Eine umfassende finanzielle Unterstützung bei der betrieblichen Umschulung wird angeboten.

Das Gesetz bewirkt die Unterstützung in der Finanzierung. Die Weiterbildung selbst wird den privaten Fortbildungsanbietern und den NGOs (freie Träger, Gewerkschaften usw.) überlassen.

Werfen wir einen Blick auf die Hochschulen. Insgesamt werden 77 Projekte des Bundes gefördert, um hochschulische Weiterbildungsangebote für die Zielgruppe für Berufstätige, Personen mit Familienpflichten, und Berufsrückkehrer bereitzustellen. Die Angebote reichen von mehrjährigen Studiengängen bis hin zu kürzeren Formaten, wie Zertifikatsangeboten.

„Ziel des Bund-Länder-Wettbewerbs ist, Fachkräfte in Zeiten des demografischen und digitalen Wandels kontinuierlich weiterzubilden zu können, damit sie ihre Aufgaben mit aktuellem Wissen meistern können. Dies gelingt am besten, wenn es ein Miteinander von hochschulischer und beruflicher Bildung gibt. Auch soll die wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen durch nachhaltige Profilbildung gestärkt werden.“³

Stand heute: „Seit 2011 machten sich etwa jede vierte Hochschule über alle Bundesländer verteilt auf den Weg zur offenen Hochschule.“ Das sind gerade mal 25%.

In einem kürzlich gehaltenen Vortrag⁴ sagte Prof. Dr. Carsten Wolff, dass die staatlichen Universitäten neben Wissensvermittlung (Lehre), Wissensverarbeitung (Forschung) eine dritte Mission erfüllen

sollten. Sie sollten sich um Angebote für lebenslanges Lernen, also um Weiterbildung auf Hochschulniveau kümmern. Und damit täten sie sich schwer.

Zahlreiche private Universitäten bieten dagegen schon Weiterbildung in Form von Masterstudiengängen und Zertifizierungen an. Z. B. die FOM als private Hochschule. <https://www.fom.de/die-fom.html>. Ihre Mission steht schon im Titel: „Die Hochschule. Für Berufstätige“.

Ein weiterer sehr stabiler Pfeiler der Weiterbildung ist der von staatlicher Seite zugesicherte jährlich Bildungsurlaub.⁵ Dieser wurde erkämpft und hat heute in Zeiten von Burn-out und fehlender Sinnhaftigkeit im Berufsalltag einen hohen Stellenwert. Von der ursprünglich extrinsisch motivierten Teilnahme, es gibt ja immerhin fünf freie Arbeitstage, entwickelte sich der Bildungsurlaub durchaus zu einer intrinsisch motivierten Annahme des Angebots und aktiver Teilnahme an den Seminaren. Viele Ehrenamtliche machen davon Gebrauch, um sich z.B. als Gruppenleiter oder Trainer eines Sportvereins weiterzubilden. Leider gibt es für das Fachgebiet Projektmanagement noch keinen Bildungsurlaub – aber das könnte ein Anlass sein, dies anzubieten.

Wer hat Interesse, ein solches Angebot für 2022 mit uns zu konzipieren? Die Idee ist, Bildungsurlaub in Südfrankreich mit DA (Disciplin Agile) oder PM Training und kulturpolitischen Programm zu verbinden. Wer Interesse hat, bitte bei der [Redaktion](#) melden.

1. Volker Lühr, Alexander Schuller: Legitimation und Sinn. Ein soziologischer Beitrag zur Theorie der Erwachsenenbildung, 1977 Seite 77 „Überspitzt formuliert: wer zur VHS geht, tut es heimlich.“

2. <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/arbeitslosenversicherungsschutz-weiterbildungsstaerkungsgesetz.html>

3. <https://www.bmbf.de/de/hochschulen-oeffnen-sich-neuen-zielgruppen-1039.html>

4. „Strategische Entwicklung von Projektmanagerkompetenzen“ von Dr. Olha Mikhieieva und Prof. Dr. Carsten Wolf am 15. Dez. 2020, veranstaltet vom PMI Cologne Chapter

5. In 14 von 16 Bundesländern besteht gesetzlicher Anspruch auf Bildungsurlaub. Ausnahmen sind Bayern und Sachsen. 77% haben Interesse an Fortbildung, nur 2% beantragen Bildungsurlaub.

Quelle: <https://www.dgb.de/themen/+tco++fe6281e0-b9eb-11e5-a576-52540023ef1a>

Education – Bildung und Weiterbildung über öffentliche Träger und alternative Angebote (Forts.)

Ich möchte zwei Institutionen und zwei erprobte Beispiele für Bildungsurlaube kurz vorstellen.

Die „Lea Bildungsgesellschaft“⁶ ist das gemeinnützige Bildungswerk der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) in Hessen.

Sie bietet in 2021 das Seminar „Exil und Exilliteratur in Südfrankreich 1933-1945“ an. Der Veranstaltungsort ist die deutsch-französische Begegnungsstätte in Drome Provençal, die von Ernest Jouhy in den 60er Jahren dort gegründet wurde.⁷

Der Verein für arbeitsorientierte Erwachsenenbildung⁸, bietet mehrere Bildungsurlaube an. Z.B. „Die Cévennen – Land des Widerstands von den Hugenotten zur Résistance“⁹

Außerhalb der staatlichen Förderung gibt es einige Alternativen für systematische Weiterbildung. Sie sind attraktiv, frei zugänglich und in hoher Qualität, da von Hochschuldozenten angeboten: MOOC¹⁰.

Coursera¹¹. Viele Kurse sind kostenfrei, aber ohne Zertifikat, mit Zertifikat unter 100 Euro, aber auch Kurse mit Preisen kommerzieller Anbieter. Viele Kurse sind in Deutsch oder mit deutschem Untertitel. Es gibt Kurse mit Zeitvorgabe und welche im ownpace Mode. Sie dauern 2 bis 3 Monate bei einem Aufwand von 4 bis 5 Stunden pro Woche.

Hier ein Auszug aus der Mission:

“We believe Learning is the source of human progress. It has the power to transform our world from illness to health, from poverty to prosperity, from conflict to peace. It has the power to transform our lives for ourselves, for our families, for our communities.”

Es finden sich auch Angebote für eine PM Zertifizierung¹².

Gleichwertig ist die MOOC Plattform Edx.¹³

„edX is the trusted platform for education and learning. Founded by Harvard and MIT, edX is home to more than 20 million learners.”

Die Mission: „Increase access to high-quality education for everyone, everywhere. Enhance teaching and learning on campus and online Advance teaching and learning through research”.

Hier finden sich ebenso Angebote für eine PM Zertifizierung¹⁴

Vorwiegend sind es die privaten und kommerziellen Anbieter, die die PM Schulungsbedarfe in Deutschland abdecken.

Viele Sponsoren des PMI Germany Chapter bieten PM Kurse und PMI Zertifizierungskurse für das gesamte Weiterbildungsspektrum an. Einen guten Überblick verschafft der Sponsoren und Partner-Kalender auf unserer Webseite <https://pmi-gc.de/partner-sponsoren/sponsorenkalender#year=2021&month=2&day=4&view=month>

PMI bietet allen Hochschulen ein komplettes Curriculum an, um Projektmanagement den Studenten*innen näher zu bringen. <https://www.pmi.org/learning/academic-research/project-management-curriculum-and-resources>

Wenn Sie Fragen zu dem akademischen Programm von PMI haben, wenden Sie sich bitte an die [Redaktion](#).

Autor:

Kurt Lehberger, PMP, PgMP, DASSM
Acting VP Relations im PMI Germany Chapter e.V.

6. <https://www.lea-bildung.de/home/>

7. Foyer International d'Etudes Françaises (FIEF) <https://www.lefief-drome.com/gite-drome/de/das-fief.html>

8. <https://www.vae-online.net/>

9. https://www.vae-online.net/Politische_Bildung/kurse.php?id=23

10. Massive Open Online Courses

11. <https://www.coursera.org/>

12. <https://www.coursera.org/search?query=project%20management%20certification>

13. <https://www.edx.org/search?tab=course>

14. <https://www.edx.org/search?q=project%20management%20>

Kennen heißt nicht können

Projektmanagement lässt sich nicht lernen – oder doch?

Was wäre gewesen, wenn Tiger Woods seine Golfkarriere in Ihrem Unternehmen gestartet hätte? Möglicherweise das: Man hätte ihm am ersten Tag die Golfregeln erläutert, einen Schläger zur Verfügung gestellt, ihn über das Green geführt, ihm ein Handbuch mit 1000 Seiten ausgehändigt und dann sich selbst überlassen. Es ist offensichtlich, dass dies nicht der Weg ist, mit dem Tiger Woods zur Nummer 1 der Weltrangliste aufgestiegen wäre.



Foto von Nathan Nedley von Pexels

Dieses Beispiel zeigt deutlich, wie absurd die Erwartung ist, dass theoretisches Projektmanagement-Wissen ausreicht, um erfolgreich Projekte zu leiten. Genau diese Konstellation erleben wir aber häufig: In vielen Unternehmen sieht es mit der Einarbeitung von Projektleitern ähnlich aus, oft gibt es nicht einmal das Handbuch. Hochschulabsolventen, die Projektmanagement in 1-2 Semestern besucht und sogar Prüfungen bestanden haben, können dennoch keine Projekte leiten. Es gibt aber auch „ungelernte“ Praktiker, die noch nie ein Seminar besucht haben und dennoch jahrelang erfolgreich Projekte leiten.

Wie passt das zusammen? Die Hirnforschung bestätigt: Nur eine Methode oder Theorie, die auch regelmäßig geübt und angewandt wird, wird im Gehirn verankert und bleibt hängen. Wenn diese Übung zusätzlich mit Emotionen verbunden ist, geht diese Verankerung noch tiefer. Erst wenn Sie ein Projekt durchleben – mit allen Hochs und Tiefs – Ärger und Freude – dann wird Lernen nachhaltig.

Üben an eigenen Projekten!

Projektmanagement besteht – ähnlich wie Golfspielen – aus 20% Methode und Theorie und 80% Übung und Anwendung. Wenn Sie nur die Theorie lernen oder anderen zusehen, wie sie Projekte leiten, wird es schwierig mit Ihrer eigenen Profikarriere im Projektmanagement.

Um Profi zu werden, müssen Sie selbst üben, und das kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum. Am besten im eigenen Spielfeld, an eigenen Projekten, im Tagesgeschäft: Wie wird ein Entwicklungsprojekt aufgesetzt, geplant und gesteuert? Und wie ein agiles Projekt oder ein Prozessverbesserungsprojekt? In unseren Seminaren erleben wir immer wieder, dass der große Aha-Effekt erst eintritt, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst erleben und erarbeiten, wie diese Methoden in ihren eigenen Projekten sinnvoll eingesetzt werden. Dann wird aus Kennen das Können.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Qualifizierung: Weiterbildung mit Erleben verbinden, selbst Hand anlegen und praktisch erfahren. Mit Spaß und Emotionen ausprobieren können und dabei – wie im Sport – Rückschläge und Erfolge erleben. Nur so können Menschen Projektmanagement nachhaltig lernen, erst recht, wenn sie Wissen virtuell vermittelt bekommen.

Apropos virtuell: Tiger Woods hatte den Vorteil, dass er nicht während einer Pandemie Golf spielen konnte. Doch auch unter erschwerten Bedingungen lässt sich Großes leisten. Selbst in unseren virtuellen Seminaren erhalten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen neben theoretischem Input die Gelegenheit, die gelernten Inhalte mit einem ihnen bekannten Prozess zu verknüpfen und an einem Projekt aus ihrem Projektalltag zu üben.

Unternehmen lernen kein Projektmanagement – es sind die Mitarbeiter

Doch warum wird Projektmanagement in Unternehmen oft nur halbherzig oder gar schlecht umgesetzt? Wie kommt es, dass manchmal trotz gut ausgebildeter Projektleiter das Projektmanagement mittelmäßig oder gar mangelhaft ist? Tiger Woods wurde von seinem Vater und seinem Umfeld gefördert und unterstützt. Bei Projektleitern ist es leider nicht immer so. Es fehlt die Unterstützung durch das Unternehmen, durch Vorgesetzte. In solchen Unternehmen wird Weiterbildung verschwendet. Der Wille zur wirklichen Veränderung ist schlicht und ergreifend nicht vorhanden. Häufig hört man Sätze wie: Wenn Projekte schief gehen, liegt es (nur!) am Projektleiter, der Projektleiterin. Es sind aber nicht nur sie, sondern auch viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und

vor allem die Führungskräfte bis hoch zur Geschäftsleitung oder dem Vorstand daran beteiligt. Jeder und jede hat einen Einfluss auf den Erfolg von Projekten. Nur wenn sich Menschen auf allen Ebenen projektorientiert verhalten, werden Projekte besser. Das will eingeübt werden. In der Organisationsentwicklung spricht man dabei von „Kultur-Veränderung“.

Mehr als nur Seminare

Lernen für das Unternehmen setzt auf allen Ebenen an. Gemeinsam machen wir uns Gedanken zu folgenden Punkten: Wer sind die wichtigsten Stakeholder, um eine Kulturveränderung in Ihrem Unternehmen voranzubringen? Und wie können diese gut eingebunden und für die Veränderung motiviert werden? Wie wird ein besseres Projektmanagement für alle erlebbar und gelebt.



Kennen heißt nicht können (Forts.)

Projektmanagement lässt sich nicht lernen - oder doch?

Und auch nach dem Seminar schlagen wir die Brücke zwischen Theorie und Praxis und unterstützen Sie in Ihrer Rolle als Projektleiter oder Projektleiterin: So wie Tiger Woods Coaches hat, die ihn an die richtige Führung des Schlägers erinnern und korrigieren, unterstützen wir Projektleiter in Coaching-Sessions. Wir helfen dabei, die neuen Methoden im Alltag zu integrieren und unterstützen bei konkreten Herausforderungen im Projekt.

Auf diese Weise wird Lernen nachhaltig. Nur so profitieren alle von einer Qualifizierung im Projektmanagement: Projektleiter, Teammitglieder und das Unternehmen.

Autor:



Patrick Schmid

Geschäftsführer und Senior Consultant von PS Consulting

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

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

<http://www.psconsult.de>



Making your Projects a Success!

Ihr Kontakt zu uns:
Telefon +49 (0) 7456-7957-260 info@psconsult.de
Telefax +49 (0) 7456-7957-266 www.psconsult.de

La gestion de projet en tant que facteur d'influence du développement social

Expériences humaines

Avant de devenir chef de projet, j'avais observé que les experts techniques avec lesquels je travaillais parlaient de la gestion de projet d'un ton descendant par opposition à la technique qu'ils maîtrisaient : ils considéraient la gestion de projet comme une tâche administrative : il y a certes des tâches administratives mais en devenant chef de projet, j'ai découvert un éventail de compétences et de connaissances, et une myriade d'expériences humaines, dont je ne me doutais pas.

Expérimentez, échouez et itérez

Les standards et les méthodes de projet dont il a été question dans les articles précédents constituent, d'une part, le socle commun de notre communauté, et d'autre part, les vecteurs de valeurs partagées.

Lorsque j'ai travaillé avec des collègues chinois pour la première fois, j'étais anxieuse car je ne connaissais ni la langue, ni la culture, ni le pays, trois éléments auxquels je me rattache d'habitude dans les relations internationales. Nos échanges donnaient lieu à des malentendus, source de retards de livraison des logiciels. Un climat de méfiance s'installait. Je décidais alors d'organiser une réunion téléphonique avec eux afin de parler honnêtement des problèmes rencontrés et de la manière dont nous pourrions les résoudre ensemble. Dès le début de la réunion, je soulignais notre but commun : collaborer de manière efficace. A l'issue de la réunion, je sentais que la confiance était retrouvée et cela a en effet fonctionné. Et, j'ai gardé le contact avec mes collègues chinois jusqu'à maintenant. Je n'ai pas fait d'escalade hiérarchique mais j'ai utilisé ce qui est recommandé par le PMI : essayer de résoudre directement les problèmes avec les parties prenantes.

La profession de chef de projet implique d'accepter d'apprendre, quels que soient le niveau hiérarchique et le nombre d'années d'expériences que nous avons, en osant expérimenter tout en craignant pas l'échec. C'est une mise à l'épreuve de notre ego.

Bien sûr, nous avons besoin de « feedback », de mentorat ou d'un cercle d'amis/collègues avec lesquels nous pouvons échanger : tous ces moyens, qui ne seront pas développés dans cet article, nous aident à progresser sur un plan personnel.

Mais, la gestion de projet va bien au-delà : de mon point de vue, elle suppose une grande dextérité dans les relations humaines.

Comment pouvons-nous influencer la direction d'un projet ?

Comment pouvons-nous communiquer avec des membres de l'équipe différents par leurs origines sociales, leurs histoires familiales, leurs cultures, leurs langues, leurs pays ?

Les réponses à ces questions peuvent être différentes pour chaque projet : c'est ce qui nous aide à nous développer sur un plan personnel et professionnel mais surtout sur un plan relationnel.

Apprenez des autres et avec les autres

Travailler en équipe bouscule nos croyances et convictions : afin de réaliser les projets, nous devons nous efforcer d'écouter et de comprendre d'autres perspectives pour trouver un chemin de résolution commun. Ce qui est crucial est la manière de communiquer et d'adapter notre registre lexical, le langage non verbal et para verbal à l'interlocuteur. Ce sont ces interactions humaines,

parfois douloureuses et difficiles, qui nous permettent de devenir plus agiles émotionnellement tout en approfondissant notre connaissance de nous-mêmes. C'est encore plus important dans un monde où, même avant la Covid19, les projets sont de plus en plus internationaux et virtuels, deux paramètres qui complexifient les relations. Je travaille depuis 20 ans en équipe « virtuelle » internationale : cela m'a permis de mieux comprendre ma culture, et de rester curieuse des différences. Par exemple, j'essaie de noter régulièrement dans un carnet les situations humaines de projets que j'observe pour prendre de la distance et aussi pour les analyser et savoir ce que je dois améliorer ou conserver dans mes comportements. Ce n'est pas facile pour l'ego mais c'est une étape indispensable vers une connaissance accrue de soi-même et des autres. C'est aussi pour moi un moment précieux de réflexion à l'écart du tourbillon des emails.

Dernièrement, j'ai participé à un cours en ligne de développement personnel, qui m'a donné accès à un groupe facebook où se trouvent des coaches, 'keynote speakers', des écrivains, des experts en communication et pour la plupart américains : j'interagis peu dans mon travail ou ma vie personnelle avec ce type de profils. C'est donc très stimulant intellectuellement et humainement.

La pluralité des expériences humaines permet d'enrichir nos points de vue, qui peuvent aider à la résolution des problèmes dans notre pratique de chef de projet.

Il n'y a pas de réponses universelles mais la gestion de projet, par l'adaptation aux changements et les retours d'expériences encouragées par les méthodologies, nous incite à poursuivre une quête d'amélioration continue, non seulement sur le plan

des compétences ou qualifications par le biais de l'acquisition de certifications, mais aussi sur le plan personnel et relationnel par une analyse de nos comportements et interactions sociales, qui influent fortement le succès des projets.

En ce sens, la gestion de projet participe à notre éducation en tant qu'être social grâce au travail d'équipe et aux expériences humaines qui en découlent. Il nous faut persévérer et déployer des efforts, mais cela vaut la peine.

L'incertitude, les changements brusques et imprévus du 21ème siècle et l'acceptation de l'impossibilité de maîtriser tous les paramètres, nous poussent à apprendre par itérations, en se nourrissant des échanges avec nos pairs : c'est ce qui nous permet de grandir et de devenir un chef de projet plus accompli humainement et donc socialement.

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

Bloggeuse sur [www.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>

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

Projektmanagement als Beeinflusser der gesellschaftlichen Entwicklung

Menschliche Erfahrungen

Bevor ich Projektmanagerin wurde, hatte ich beobachtet, dass die technischen Experten, mit denen ich zusammenarbeitete, herablassend über Projektmanagement sprachen, im Gegensatz zu der Technik, die sie beherrschten. Sie sahen Projektmanagement als eine administrative Aufgabe. Es gibt sicherlich administrative Aufgaben, aber als ich Projektmanagerin wurde, entdeckte ich eine Bandbreite an Fähigkeiten und Wissen und eine Myriade an menschlichen Erfahrungen, die ich mir vorher nicht vorgestellt hatte.

Experimentieren, scheitern und verbessern

Die in den vorangegangenen Abschnitten besprochenen Standards und Projektmethoden bilden zum einen das gemeinsame Fundament unserer Community und zum anderen die Träger der gemeinsamen Werte.

Als ich zum ersten Mal mit chinesischen Kollegen zusammenarbeitete, war ich ängstlich, weil ich die Sprache, die Kultur und das Land nicht kannte – drei Elemente, mit denen ich normalerweise in internationalen Beziehungen zu tun habe. Es gab Missverständnisse zwischen uns, die zu Verzögerungen bei der Lieferung der Software führten. Es entwickelte sich ein Klima des Misstrauens. Also beschloss ich, ein Telefongespräch mit ihnen zu vereinbaren, um ehrlich über die Probleme zu sprechen, auf die wir gestoßen waren, und wie wir sie gemeinsam lösen können. Gleich zu Beginn des Treffens habe ich unser gemeinsames Ziel betont: effektiv zusammenzuarbeiten. Am Ende des Meetings hatte ich das Gefühl, dass das Vertrauen wiederhergestellt war und es nun funktionieren könnte. Und mit meinen chinesischen Kollegen bin ich bis heute in Kontakt geblieben. Ich eskalierte nicht in der Hierarchie nach oben, sondern nutzte, was vom PMI empfohlen

wird: zu versuchen, Probleme direkt mit den Beteiligten zu lösen.

Der Beruf des Projektmanagers impliziert die Bereitschaft zu lernen, unabhängig von der Hierarchiestufe und der Anzahl der Jahre an Erfahrung, die wir haben, indem wir uns trauen zu experimentieren und keine Angst vor dem Scheitern haben. Es ist ein Test für unser Selbstbewusstsein.

Natürlich brauchen wir „Feedback“, Mentoring oder einen Freundes-/Kollegenkreis, mit dem wir uns austauschen können: All diese Mittel, auf die in diesem Artikel nicht eingegangen werden soll, helfen uns, auf persönlicher Ebene weiterzukommen.

Aber Projektmanagement ist viel mehr als das. Aus meiner Sicht erfordert es großes Geschick im Umgang mit Menschen.

Wie können wir die Richtung eines Projekts beeinflussen?

Wie können wir mit Teammitgliedern kommunizieren, die sich durch ihren sozialen Hintergrund, ihre Familiengeschichte, ihre Kultur, ihre Sprache und ihr Land unterscheiden?

Die Antworten auf diese Fragen können bei jedem Projekt anders ausfallen. Das ist es, was uns hilft, uns auf persönlicher und professioneller Ebene, aber vor allem auf der Beziehungsebene zu entwickeln.

Von und mit anderen lernen

Die Arbeit im Team fordert unsere Meinungen und Überzeugungen heraus. Um Projekte zu realisieren, müssen wir uns bemühen, zuzuhören und andere Perspektiven zu verstehen, um einen gemeinsamen

Lösungsweg zu finden. Entscheidend ist die Art und Weise, wie wir kommunizieren und unsere Wortwahl, unsere nonverbale und paraverbale Sprache an den Gesprächspartner anpassen. Es sind diese menschlichen Interaktionen, manchmal schmerzhaft und schwierig, die uns erlauben, emotional beweglicher zu werden und gleichzeitig unser Wissen über uns selbst zu vertiefen. Dies ist umso wichtiger in einer Welt, in der – auch vor dem Covid19 – Projekte zunehmend international und virtuell sind, zwei Parameter, die die Beziehungen verkomplizieren. Ich arbeite seit 20 Jahren in einem internationalen ‚virtuellen‘ Team. Das hat mir ermöglicht, meine Kultur besser zu verstehen und neugierig auf Unterschiede zu sein. Ich versuche zum Beispiel regelmäßig, die von mir beobachteten menschlichen Situationen in Projekten in einem Notizbuch zu notieren, um Abstand zu gewinnen, aber auch um sie zu analysieren und zu wissen, was ich in meinem Verhalten verbessern oder beibehalten muss. Es ist nicht leicht für das Ego, aber es ist ein unverzichtbarer Schritt zu einer besseren Erkenntnis über sich selbst und andere. Es ist auch für mich ein wertvoller Moment der Reflexion abseits des Ansturms von Emails.

Kürzlich nahm ich an einem Online-Kurs zur Persönlichkeitsentwicklung teil, der mir Zugang zu einer Facebook-Gruppe von Coaches, Keynote-Speakern, Schriftstellern, Kommunikationsexperten verschaffte. Die meisten von ihnen waren US-Amerikaner. Ich interagiere weder in meiner Arbeit noch in meinem Privatleben viel mit dieser Art von Profis. Es ist also intellektuell und menschlich sehr anregend.

Die Pluralität menschlicher Erfahrungen ermöglicht es uns, unsere Sichtweisen zu bereichern, was bei der Lösung von Problemen in unserer Praxis als Projektmanager helfen kann.

Es gibt keine allgemeingültigen Antworten, aber das Projektmanagement ermutigt uns durch die Anpassung an Veränderungen und das Feedback, das durch die Methoden gefördert wird, ein Streben nach kontinuierlicher Verbesserung zu verfolgen, nicht nur in Bezug auf Fähigkeiten oder Qualifikationen durch den Erwerb von Zertifizierungen, sondern auch auf persönlicher und zwischenmenschlicher Ebene durch eine Analyse unserer Verhaltensweisen und sozialen Interaktionen, die den Erfolg von Projekten stark beeinflussen.

In diesem Sinne trägt Projektmanagement durch die Teamarbeit und die daraus resultierenden menschlichen Erfahrungen zu unserer Bildung als soziales Wesen bei. Wir müssen ausdauernd sein und uns anstrengen, aber das ist es wert.

Die Ungewissheit, die plötzlichen und unvorhergesehenen Veränderungen des 21. Jahrhunderts und die Akzeptanz der Unmöglichkeit, alle Parameter zu beherrschen, zwingen uns dazu, durch Iterationen zu lernen und uns vom Austausch mit unseren Kollegen zu ermutigen. Das ist es, was uns erlaubt, zu wachsen und ein menschlich und damit sozial besserer Projektmanager zu werden.

Yasmina Khelifi, PMP, PMI ACP, PMI PBA
Aktiver Volunteer beim PMI France Chapter

Bloggerin 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>

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

Education – Social Responsibility

Education heißt auch Erziehung. Hier möchte ich Prof. Dr. Ernest Jouhy, einen vorbildlichen Pädagogen und Kulturwissenschaftler vorstellen, der über dreißig Jahre als Lehrer und Heimleiter arbeitete. Er promovierte im Fach Psychologie in Paris, doch seine Stärke war, Praxis und Theorie miteinander zu verbinden. Von ihm stammt der Begriff „vernünftiges Vertrauen“.

Vernünftiges Vertrauen im Bildungsprozess, also zwischen Lernendem und Lehrendem ist die Voraussetzung für eine humane Vermittlung und Auseinandersetzung mit den Lehrinhalten. Der Lernende bringt Vertrauen dem Souverän entgegen, holt sich aus der aufgebauten humanen Beziehung die Kraft, sich als Subjekt einzubringen und auch kritische Fragen zu stellen. Beide befinden sich vertrauensvoll auf dem gemeinsamen Weg zu neuen Erkenntnissen. Solidarität wird den Versagenden vermittelt, keiner wird zurückgelassen.¹

Bildung ist das Ziel. Da das Ziel in der Zukunft liegt, ist der Erfolg so unsicher, wie die Zukunft selbst. Die vermittelte Bildung ist ein Teil, der andere liegt in der eigenen Verantwortung. Der Mensch ist, was er aus sich macht.² Bildung ist emanzipatorisch. Durch die Aufklärung, durch historische Fragestellungen, Sprachausbildung und das Methodenwissen – z. B. PM Skills – schafft die Bildung die Grundlage für ein selbstbestimmtes Leben. Nicht zu vergessen, die politische Dimension.

Dazu sagte Prof. Lesch: „...und zu einer erfolgreichen Demokratie gehören moralisch handelnde, aufgeklärte Individuen, mit anderen Worten: gebildete Menschen. Deswegen halte ich das Thema Bildung für eins der wichtigsten Themen, die es überhaupt gibt.“³

Inwieweit die historischen Fragestellungen eine Rolle spielen, erklärt Prof. Dr. Jouhy (Jablonski)⁴: „Allen zwischenmenschlichen Beziehungen in Geschichte und Gegenwart gegenüber aber verfahren wir so, dass wir zwar auch ihr Zustandekommen nach kausalen – wenn auch nicht notwendigerweise wissenschaftlichen – Gesetzmäßigkeiten wahrnehmen, aber mit dieser Wahrnehmung immer die Vorstellung verbinden, dass die Wirklichkeit hätte anders werden können, als sie wurde, und anders werden könnte, als sie ist. Damit lebt jeder einzelne und jede Gruppe, ob klein oder groß, nicht nur mit dem Wissen von gesellschaftlichen Gesetzen, sondern mit der Erwartung, Hoffnung und dem Streben, die bestehende Welt der Gesellschaft in eine andersartige zu verwandeln.“⁵

PM Skills sind insbesondere für die Kinder und Jugendlichen ein Mittel sich selbst die richtigen Ziele zu setzen, das Umfeld einzubeziehen, die Aufgaben zu beschreiben und zu planen, über mögliche Risiken nachzudenken, Alternativen zu berücksichtigen und zu lernen mit anderen im Team das beste Ergebnis zu erzielen.

Ernest Jouhy hat das Institut „Pädagogik: Dritte Welt“ gegründet. Es initiierte beispielsweise Alphabetisierungskampagnen in Brasilien, die es mit Studenten vor Ort durchführte und wissenschaftlich begleitete.⁶

Die emanzipatorische Kraft der Bildung zeigt sich verstärkt dort, wo die Lebensverhältnisse schwierig sind. In den sogenannten Entwicklungsländern werden „Selbsthilfe“-Projekte durchgeführt, um mit der aktiven Beteiligung der Betroffenen, ihre Situation, geprägt von Arbeitslosigkeit, Hilfslosigkeit und Unwissenheit, zu verbessern. Anfang der 80er Jahre gab es eine hohe Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen in Deutschland. Analphabetismus unter deutschen Erwachsenen wurde entdeckt.⁷ Haben wir „Die Dritte Welt vor der Tür?“⁸. Um diesem neuen Phänomen zu begegnen, wurden in Berlin sogenannte „Sozialstrukturhilfe-Projekte“ bzw. „Selbsthilfe-Projekte“ initialisiert. Zielgruppe waren u.a. deutsche Analphabeten, Arbeiterjugendliche verschiedener Nationalität ohne einen Ausbildungsplatz⁹ und türkische Frauen, also sozial benachteiligte Gruppen, die durch die Projekte eine Chance erhielten, ihre Lebenssituation zu verbessern.

Wir haben in Deutschland junge Flüchtlinge, die nur durch eine ihren Lebensumständen entsprechenden Pädagogik und Sprachlernangebote eine Bildung erreichen können, die sie befähigen, sich in

unsere Gesellschaft zu integrieren. Zusammen mit [PMI Educational Foundation \(PMIEF\)](#), können wir als PMI Germany Chapter z. B. die Ausbildung und das Studium für einzelne aus diesem Bereich der Benachteiligten fördern und finanziell unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit NGOs, um deren Engagement zu fördern und mit der Vermittlung unserer PM Skills und unserer Unterstützung in der Umsetzung sie selbst zu befähigen, effizienter und wirksamer ihre Ziele zu erreichen.

Wenn Sie Ideen dazu haben oder mitmachen wollen, Social-Responsibility-Projekte zusammen mit bestehenden Organisationen zu initialisieren oder zu unterstützen, wenden Sie sich bitte an die [Redaktion](#).

Wir haben bereits Initiativen, die allerdings wegen Corona derzeit weitestgehend „on hold“ sind.

<https://pmi-gc.de/aktivitaeten-projekte/social-responsibility-projects#aktuelle-projekte>

Autor:
Kurt Lehberger, PMP, PgMP, DASSM
Acting VP Relations im PMI Germany Chapter e.V.

1. Ernest Jouhy „Klärungsprozesse“ Band 4, Hrsg. Robert Jungk, Seite 16 ff
2. Jean-Paul Sartre „Der Existentialismus ist ein Humanismus“, 1946
3. Wie Bildung gelingt. Ein Gespräch. Die Ursachen der Bildungskrise und Impulse für eine Bildungsreform. Argumente für eine wichtige Gesellschaftsdebatte mit den Thesen von Alfred North Whitehead. by Harald Lesch und Ursula Forstner, Prolog, pos. 150 (Kindle Reader)
4. Ernest Jouhy (1913 -1988). Er gab sich im französischen Widerstand den Namen „Jouhy“) war Professor für Erziehungswissenschaften an der Universität Frankfurt und schuf die Professur: Pädagogik: Dritte Welt, gründete die deutsch französische Begegnungsstätte „Le Foyer International d'Etudes Françaises“ <https://www.lefief-drome.com/gite-drome/fr/le-fief.html>
5. Ernest Jouhy „Klärungsprozesse“ Band I, Hrsg. Robert Jungk, Seite152, Frankfurt am Main, 1988
6. Paulo Freire inspirierte diese entwicklungspolitische Bildungsarbeit. Sein Hauptwerk: Pädagogik der Unterdrückten. Bildung als Praxis der Freiheit, 1998
7. In der Bundesrepublik Deutschland ging man von 1 bis 3 Mio. Analphabeten unter den Erwachsenen aus, davon 10.000 bis 30.000 in Westberlin. Zahlen von 1982.
8. Die Dritte Welt vor der Tür? Zwischen christlichem Wohlfahrtskonzern und türkischem Frauenladen: Berichte über Projekte der „Selbsthilfe“ in Berlin, Prof. Dr. Volker Lühr (Hrsg.), 1984
9. Durchbruch e.V. ebd. Kurt Lehberger, Joachim Schwalbe, Seite 89 ff. Der Verein Durchbruch e.V. wurde am 23.2.1982 gegründet und ist seit damals, also nach fast 39 Jahren, in der sozialpädagogisch begleiteten Berufsausbildung von jungen Gas-, Wasserinstallateuren aktiv. Eine echte Erfolgsgeschichte <https://durchbruch-berlin.de/projektinfo/>

PMI promotes teaching project management to kids

In 2018, I had the opportunity to visit Lisbon, Portugal and discuss with the PMI Chapter Board and volunteers.

A main topic was how the Chapter developed a multiyear program, starting in 2012, to reach out to schools and teachers, and to the ministry of education of Portugal to provide project management to kids.

Until 2018, they reached more than 200 teachers and more than 2000 kids and in the year 2018, they served almost 20 schools with 100 projects. This really made me listen up.

The vision of their program is **'advancing the 4Cs in Portuguese schools through PBL'**.

4Cs stand for creativity, communication, collaboration, critical thinking, and PBL for project-based learning (I prefer though not to use TLAs in vision statements, TLA = Three letter acronym).

PMIEF (PMI Educational Foundation) is the charity branch of PMI, founded 30 years ago, and a separate legal entity, led by its own Board. PMIEF is supported by PMI, including financially, and also by donors.

The Chapter team's strategy includes using PMIEF's Kit 'Projects from the future' (<https://pmief.org/library/resources/projects-from-the-future-kit-for-primary-school>) which is a PMIEF resource free for use. There are many of those, check it out (you need to login with your PMI userid). Other European Chapters also use PMIEF material to get project management skills to kids and schools, e.g. in France and Italy.

PMIEF's vision is to **'Inspiring youth to achieve their goals, making dreams a reality.'**

Many Chapters assign volunteers to become PMIEF/Chapter liaisons, volunteers for PMIEF, who keep Chapter Boards up-to-date about PMIEF strategy and assets and drive local PMIEF programs, like that in Portugal.

PMIEF's target group's age is from 5-19. PMIEF follows five values, which differ and complement PMI's values:

- sustainable impact,
- social good,
- building together,
- community,
- confidence.

PMIEF presents stories of their impacts, globally: <https://pmief.org/library/impact-stories-and-videos>

PBL (Project Based Learning) is a teaching method in which students learn by actively engaging in real-world and personally meaningful projects. It is a concept based on ancient ideas from Aristotle in Europe and Confucius in China, both of whom recommended a learning by doing approach. In modern days, Maria Montessori launched a movement based on learning "not by listening to words but by experiences upon the environment."

Another example how experience-based learning is practiced since centuries, is 'Shu Ha Ri', the Japanese 3-step approach to mastering a topic. It is used in particular in teaching martial arts but applies to other learning techniques.

As a first step, Shu demands that student follow the teachings precisely as it is shown by the teacher, focus on the how of the task and slowly making it a habit. The second step is Ha, when the student adapts the new habits to new situations, actively learns from others, getting a better comprehension of the underlying and more abstract principles. The final step to mastery is Ri, when students now are able to create new ways on their own, applying the principles and creating new knowledge.

Unluckily in my view, many education systems are still based on comprehensive curricula, defining in detail the content to teach and as such prioritizing the content, not the didactics, and do not allow for or support PBL as a way to create learning.

As to the specific impacts of the PMI Portugal team, which are documented thru feedback sessions from teachers and students, the projects resulted

- in an increased sense of belonging
- more confidence, autonomy, responsibility and commitment
- skills in organization and planning
- skills in prioritisation and time management

One quote from a kid says 'I started to look at school in a different way.'

The Chapter team consists of 6 volunteers, the program manager being Isabelina Jorge, <https://www.linkedin.com/in/isabelina-jorge-pmp-57069b8>. I could feel how proud they were for seeing their impact for the better of society and even trying to improve their national education system.

Author:
Thomas Waltena

Projektmanagement (nicht nur) für Dissertationen

Im Jahre 2016 moderierte Jörg Glunde, PMP, PMI-ACP, einen Workshop zum Thema „Die Promotion – Ein Projekt?“ auf der Jahrestagung des Thesis e.V., dem größten Deutschen Netzwerk für Promovierende und Promovierte.

Die Hauptfrage dabei: Ist die Promotion ein Projekt? Aber klar: Sie ist ein einmaliges Unterfangen, um ein Produkt (hier die Dissertation) zu erstellen.

Wenn sie aber ein Projekt ist, dann müssten sich doch auch Methoden des Projektmanagements darauf anwenden lassen. Um dies genauer auszuarbeiten, wurde kurz darauf eine gemeinsame Arbeitsgruppe gebildet, die dies genauer beleuchten wollte. Das Ziel, auf das sich die Gruppe gemeinsam einigte, war die Erstellung eines Ratgebers für Promovierende, aufbauend auf den Ergebnissen des Workshops. Nicht mit dem Zweck, ein neues Lehrbuch für Projektmanagement zu schaffen, sondern vielmehr, den Interessierten den Werkzeugkasten des Projektmanagements an die Hand zu geben und Hilfe dabei zu leisten, wie die zunächst abstrakt wirkenden Methoden praktische Anwendung finden können.

Und so beginnt das Projekt der Promotion zunächst mit einer Art Business Case – dem Exposé. Anschließend wird zusammen mit der betreuenden Kraft die Project Charter festgelegt. Leider verlieren sich viele Promotionen anschließend im Nirgendwo, dauern sehr lange oder werden ganz abgebrochen. Hier setzt das Thema Planung an. Den Promovierenden werden Mittel an die Hand gegeben, die Finanzen, das Stakeholder-Management, die Projektstruktur und das zeitliche Management zu planen. Schon durch die Planung wird

oft klar, dass Themen eingegrenzt werden müssen, dass Fragestellungen präzisiert werden müssen und auch Auswertungen gut geplant sein müssen. Ein wichtiger Punkt ist auch, Risiken, die während der Promotion auftreten können, zu identifizieren und entsprechend zu managen. Wie bei anderen Projekten auch, muss im weiteren Verlauf der Plan den tatsächlichen Gegebenheiten angepasst werden. So kann der zeitliche Verlauf vom Soll-Zustand abweichen oder Risiken können sich in Qualität und Auswirkung geändert haben. Wenn das Projekt in Schwierigkeiten gerät, kann eine Eskalation das geeignete Mittel sein, um Probleme abzumildern.

Doch auch wenn das Material für die Doktorarbeit zusammengestellt ist, ist das Projekt noch lange nicht zu Ende: Die Qualität will gesichert sein, die Ausfertigung und Abgabe (als Teilprojekt) muss geplant werden.

Und natürlich darf die Disputation nicht vergessen werden, genauso wie die anschließende Promotionsfeier.

Wie es die Best Practices von Projekten besagen, sollte die Promotion nachhaltig sein. Natürlich wurden auch die Chancen und Grenzen des Projektmanagements identifiziert. Zu guter Letzt bereitet eine Promotion natürlich auch ideal auf eine weitere Karriere als Projektmanager*in vor.

All diese Erkenntnisse hat die Arbeitsgruppe nun zu einem Ratgeber zusammengefasst. Der Ratgeber richtet sich dabei ausdrücklich an Promovierende aller Fachrichtungen. Er ist aber auch in weiten Teilen auf andere wissenschaftliche Arbeiten wie

Masterarbeiten anwendbar. Der Ratgeber soll Mitte des Jahres im Springer-Verlag (Heidelberg) sowohl als Buch als auch als eBook erscheinen. Interessierte können sich jetzt schon an die beiden Verbände PMI Germany Chapter e.V. oder Thesis e.V. wenden.

Autor:

Dr. Gereon Schüller, PMP

Ein Großprojekt ohne Projektleitung

– eine Betrachtung einer Bildungslain und Projektextpertin auf ein Bildungsprojekt

Ich bin Projektleiterin und Mutter. In beiden Rollen verfolgte ich in den bisherigen Monaten der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Schulschließungen gespannt die Nachrichten und Verlautbarungen der Behörden. Mein besonderes Augenmerk lag darauf, zu erfahren, wie die Bildung und Betreuung der Kinder gewährleistet wird. Als Projektmanagerin ging es mir dabei wie vermutlich vielen meines Fachs: Ich sah viele Probleme, viele Lösungsansätze und ganz erstaunlich viele typische Projektfehler. Was ich von außen nicht wahrnehme ist Projektmanagement. Ich sehe viele Politiker, viele Bildungsgelehrte, viele engagierte Lehrer*innen und Funktionäre. Aber niemanden mit einem Projektziel, einem Plan, einer Projektgruppe, die das ganze Thema ordnet und in umsetzbare Teile untergliedert. Ich sehe ein Problem, das alle Definitionen meines Fachs erfüllt, und keine Fachexperten.

Ich behaupte das ganz und gar nicht aus einem politischen oder aktionistischen Motiv heraus. Natürlich habe ich auch eine politische und ganz persönliche Meinung dazu, wie Bildung am besten stattfinden sollte, um diese geht es mir aber hier nicht. Auch dieses neue Hobby, das ich mit ganz vielen Menschen gleichzeitig neu entdeckt habe, die Epidemiologie, will ich für diesen Artikel einmal so weit wie möglich beiseiteschieben. Worum es mir geht, ist das Folgende: Die deutsche Bildungslandschaft, das deutsche Schulwesen hat enorme Aufgaben vor sich. Auch schon ohne Pandemie. Die Weiterentwicklung der Bildung von Kreidetafel zu Overheadprojektor und gedruckten Arbeitsbögen hat schleppende Jahrzehnte mit vielen tausend anekdotischen Fehlern gefüllt. In den letzten zwanzig Jahren hat die deutsche Wirklichkeit einen riesigen Schritt gemacht, zu einem Alltag voll „smarter“

Geräte und einer Arbeitswelt voller digitaler Fähigkeiten und Werkzeuge. Es klappt nun eine enorme Lücke von Schulen mit unterschiedlicher Ausstattung – von der übrig gebliebenen Tafel bis hin zum stolz installierten digitalen Whiteboard – zu dieser digitalisierten, vernetzten und hochkomplexen Welt. Mit der bisherigen Veränderungsgeschwindigkeit werden wir einige Generationen von Schulabgängern haben, deren schulisch erworbene Fähigkeiten und Wissensbereiche wenig mit den benötigten Fähigkeiten in der Arbeitswelt zu tun haben. Das bedeutet nicht zwingend, dass „die jungen Menschen alle nichts können“, es bedeutet lediglich, dass sie die benötigten Fähigkeiten nicht in der Schule gelernt haben. Der Einfluss eines helfenden Elternhauses wird wichtiger, die Schere der Bildung klappt weiter auseinander, und die Schule wird, zugespitzt formuliert, zur Zeitverschwendung.

Die besondere Situation durch die Corona-Pandemie hielt Lupe und damit Brennglas auf die digitalen Aspekte der Bildung in den Schulen. Bereits im Frühjahr 2020, und erneute zur Jahreswende, gingen die Schulen mehr oder weniger geschlossen in einen Modus über, in dem nicht mehr das Schulhaus das Zentrum der Bildung ist, sondern Lernen zu Hause stattfinden musste sowie teilweise in der Notbetreuung der Schulen. Dabei erlebten Eltern im ganzen Land ein Wechselbad der Gefühle durch die stets veränderten Aussagen und Prognosen zu den Schulschließungen und deren Modalitäten. Die Aussagen, wenn auch unterschiedlich im Inhalt, waren in fast jedem Bundesland ähnlich uneindeutig. Und diese Fehler kratzen nur an der Oberfläche, der Kommunikation – allerdings hat sich dieses Feld schon in vielen Großprojekten als eines der schwierigsten und unterschätztesten gezeigt.

Die Akteure der notwendigen Veränderung aber handeln anscheinend auf oberer Ebene politisch und auf den unteren Ebenen prozessorientiert, ausführend. Was der große Kraftakt der Digitalisierung aber ist, ist eine einmalige, große, nie dagewesene Veränderung. Ein Projekt. Was das deutsche Bildungssystem also braucht – neben der enormen Kraftanstrengung des täglichen Betriebs und der Weitsicht guter politischer Entscheidungen – ist Projektmanagement. Deutlich wird dies am DigitalPakt Schule. Der Bund stellte den Ländern fünf Milliarden Euro Fördergelder zur Verfügung, um die Digitalisierung voran zu bringen. Davon sind nach anderthalb Jahren erst etwas mehr als 15 Millionen Euro in die Schulen gegangen. Warum das so schleppend voran geht? Dafür gibt es tausend Gründe. Aber ich fange einmal umgekehrt an: Bekäme ich als Projektleiterin den Auftrag, tausenden von Schulen deutschlandweit die Digitalisierung zu ermöglichen, wie ginge ich wohl vor? Gut, Bildung ist noch immer Ländersache, und auch die Gelder des Digitalpakts kommen nicht komplett an der Bildungshoheit der Länder vorbei. Nehmen wir das als gegeben. Hätte ich also den Auftrag, 900 Schulen in Berlin zur Digitalisierung zu verhelfen, ich hätte schnell verschiedene Möglichkeiten im Sinn, dieses Projekt nach allen Regeln der Kunst anzugehen. Die Vorgabe im DigitalPakt sieht vor, dass jede einzelne Schule ein Medienkonzept erarbeiten muss, dieses vorlegt und dann aber unabhängig des Konzepts immer in der fest vorgegebenen Reihenfolge: Server, Vernetzung, Endgeräte die Gelder ausgeschüttet werden. Auch wenn ich bezweifle, dass ich ein Projekt so geplant hätte, gibt es nun einen wichtigen Unterschied: In einem Projekt darf, kann und muss sich ein solcher Prozess ändern lassen. Das Ziel muss und soll erreicht werden.

Wenn der gewählte Plan, die festgelegten Prozesse nicht zum Ziel führen, dann werden sie geändert. Das scheint so im DigitalPakt nicht zu passieren. Immerhin bringen die Bestrebungen der Schulen, Gelder aus dem Digitalpakt zu bekommen, nun das ganze Drama langsam zum Vorschein: Die am Ende der Kette stehenden Gelder für Endgeräte werden noch lange nicht angezapft werden können, da die derzeitige Infrastruktur vieler Schulen für eine Vernetzung der Gebäude erst einem Netzausbau unterzogen werden muss – vergeben nach kompliziertem Vergaberecht an eines der wenigen dafür qualifizierten Unternehmen.

Nirgends wird fehlende Expertise in Projektmanagement so schnell deutlich wie in den sichtbaren wiederholten Fehlern. Es ist für Projektmanager ein wichtiger Teil des Jobs, aus Fehlern zu lernen. Es gibt kein Projekt ohne Fehler, wie auch? Bei tausenden von Entscheidungen müssen ja auch falsche dabei sein. Wichtig ist, aus ihnen zu lernen, Muster zu erkennen, Warnsysteme zu errichten, so dass im Laufe der Karriere immer weniger solcher Fehler passieren, die ein Projekt komplett aushebeln können. Und so können Projektmanager mit einiger Erfahrung viele solcher Fehler schnell und recht sicher erkennen. Verhindern kann man Fehler nicht (Wer nun an Raumfahrt und andere Bereiche ohne Fehlertoleranz denkt, der vergisst das mächtigste Instrument der Projektleitung zur Vermeidung von Fehlerauswirkungen: den Fehlerauftritt in die Tests und Simulationen zu verschieben). Politische Prozesse und Mechanismen sowie der komplette Bereich der Bildungsvermittlung haben sicherlich auf Fehler wie auf vieles andere eine komplett andere Sicht als wir Projektmanager. So beobachte ich, dass in der Kommunikation zu Bildungspolitik

Ein Großprojekt ohne Projektleitung (Forts.)

- eine Betrachtung einer Bildungslain und Projektextpertin auf ein Bildungsprojekt

noch immer viele Debatten zur Schuld, zur Notwendigkeit und über das Entsetzen der schlechten Ergebnisse der internationalen Vergleichsstudien geführt werden. Was fehlt, ist ein Projektplan, eine Aussicht, ein Umriss der Stufen, die wir als Gesellschaft erreichen wollen. Im Projektmanagement gibt es etwas das schlimmer ist, als dem Plan hinterherzuhinken: keinen zu haben.

Brauchen wir nicht erst einmal weitergehende politische Entscheidungen?

Es kann sein, dass wir ohne gute, weitsichtige politische Entscheidungen nicht die beste Digitalisierung unseres Schulsystems schaffen können, nicht die Vorteile und Qualitäten des bewährten deutschen Bildungssystems in eine digitale Umsetzung bringen können. Sicher ist allerdings, dass wir ohne die notwendigen Projekte zur Umsetzung niemals auch nur zukunftsfähig unterrichten werden. Momentan passt das Curriculum nicht zu den prognostizierten Anforderungen, und selbst dieses zu schmale Curriculum kann von unserem Schulsystem nicht adäquat vermittelt werden. Ein desaströses Beispiel hierfür sind die Prüfungsformen, die in mittlerem Schulabschluss (MSA) und Abitur vor einigen Jahren eingeführt wurden – mit den dort vermittelten Präsentationsfähigkeiten wird die Notwendigkeit von unterstützenden Eltern zementiert, nicht eine Fähigkeit zur digitalen Bearbeitung von Material vermittelt.

Wie kann und wie sollte Projektmanagement hier helfen?

Ich erspare es mir als Berlinerin, nun den Verweis auf gescheiterte Großprojekte zu ziehen und appelliere an das Gemeinwissen des geneigten Lesers und der geneigten Leserin: Projekte brauchen nicht nur einen Entscheidungsstab auf politischer Ebene und einen Einkauf, der die notwendigen Gewerke beordert. Projekte brauchen echte, gebündelte Expertise im Umsetzen von Projekten. Menschen, die ein vermeintlich klares Ziel so lange hinterfragen können, bis es ein klar erreichbares wird. Menschen, die eine Kommunikationsstrategie aufbauen und stetig anpassen können.

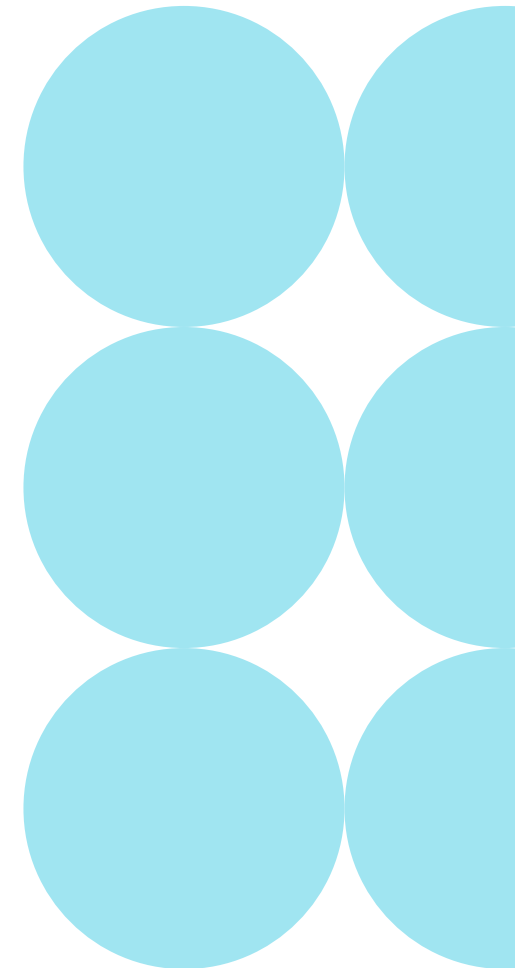
Ein großes Thema für Projektmanager ist es, ein gutes und erreichbares Ziel zu definieren. „Digitalisierung von Schule“ ist kein Ziel, es ist bestenfalls eine Vision. Es müssen also Ist-Zustände ermittelt, Soll-Ziele festgelegt werden. Von Schulen, die selbst eben genau nicht wissen, wie Digitalisierung funktioniert, Medienkonzepte zu erwarten, ist sicherlich kein Rezept für effiziente Projekte und auch nicht für Innovationen an Schulen. Warum werden hier nicht viel stärker die anderen Stellen unserer Bildungslandschaft, die Universitäten und Lehrstühle eingespannt – müssten nicht Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker und Pädagogen gemeinsam in der Lage sein, ein gutes Konzept zu entwickeln? Nun ja – vielleicht unter der Leitung von geeigneten Projektmanager*innen...

Autorin:



Nica Huestegge, PMP
Project Director
bei Capgemini

nica.huestegge@capgemini.com



Projektmanagement als Studium

Du hörst nicht auf, neue Methoden und Werkzeuge nachzuforschen und zu entdecken.

Du denkst oft an den gesamten Überblick eines Projektes oder wie ein entsprechendes Portfolio oder Programm das Projekt beeinflusst.

Du bist in der Lage unterschiedliche Aktivitäten, sei es die Einführung von z.B. Trello App für ein kleines internes Projekt oder die Akquise eines neuen Portfolios für Deine Organisationseinheit, als Projekt zu betrachten und zu steuern.

Du betrachtest ein Projekt als System, das einerseits sehr unterschiedlich und subjektiv gestaltet ist, andererseits als selbständiger Organismus funktioniert.

Du behältst immer im Blick nicht nur Projektziele, sondern auch den Wert, den sie für jede(n) einzelne(n) Key Stakeholder(in) haben oder bringen sollen. Dir bereitet es viel Spaß, am Anfang des Projektes Menschen für dessen Umfang und Ziele zu begeistern.

Du magst eine dynamische Einsetzung während des Projektes: manchmal bist Du ein Teamplayer, manchmal setzt Du als Leader etwas überzeugend durch und oft agierst Du als Coach für Deine Mannschaft – formell sowie informell.

Du kannst als Coach Soft Skills und andere relevanten Kompetenzen bei Teammitgliedern ggf. im Laufe eines Projektes fördern.

Du kannst in eigenem Projekt oder Organisation als Berater fungieren und passende Methoden oder Werkzeuge für das Projekt auswählen und umsetzen.

Du erkennst Deine eigenen Einschränkungen und greifst auf neues Wissen, sei es Bücher, Trainings oder Erfahrungsaustausch in Deinem Netzwerk, zurück.

Du kennst Dich mit mehreren Frameworks, Verfahren und Methoden aus, nicht nur im Bereich Projektmanagement, sondern auch in Deiner Branche oder Fachgebiet.

Du passt relevante Frameworks, Verfahren und Methoden auf Bedürfnisse Deines Projektes oder Projektteams an und kannst Key Stakeholder und Projektmitglieder von deren Effektivität überzeugen.

Du verfügst über ein Netzwerk, mit dem Du Deine Ergebnisse teilst und von dem Du selbst was Neues im Beruf lernen kannst.

Du weißt Bescheid, dass Menschen das größte Kapitalvermögen und das wichtigste Erfolgsfaktor eines Projektes sind.

Du strebst oder wenigstens versuchst, die Zufriedenheit von Stakeholders inklusiv das Projektteam immer im Blick zu haben.

Du kannst Dich an jedes einzigartige Projekt anpassen, bzw. offen und flexibel sein.

Du hast eine strategische Denkweise und berücksichtigst die Organisationsstrategie, Markttendenzen und weitere politische, nachhaltige und ökonomische Faktoren bei der Durchführung des Projektes.

Du förderst womöglich eine Fehlerkultur durch Lessons Learned, sei es formell oder informell.

Du verstehst, was das Teammanagement bedeutet und beschäftigst Dich proaktiv mit der Gruppenentwicklung (z.B. nach Tuckmans Modell).

Du kannst proaktiv und kreativ unterschiedliche digitale Tools für virtuelle Teamarbeit umsetzen.

Du weißt, dass Deine Resilienz und Deine Leidenschaft für Projekte nicht aufhören, obwohl manche Projektherausforderungen eine zeitintensive Geschichte sind.

Wenn Du das alles tust und kannst, bist Du ein Naturtalent und brauchst keine Ausbildung in einem Masterprogramm wie Master in European Project Management an der FH Dortmund oder kein z.B. berufsbegleitendes Doktoratsstudium im Projektmanagement.

Wenn Du aber obengenannten Kompetenzen gerne entwickeln möchtest, wäre ein Studium (oder auch eine Promotion) im Projektmanagement eine Option, bei dem man das professionelle Projektmanagement aus strategischer, systematischer und interdisziplinärer Perspektiven kennenlernt und sich zu einem erfolgreichen Projektportfoliomanager oder Programmmanager ausbilden kann.

Autorin:
Dr. Olha Mikhieieva

olha.mikhieieva@fh-dortmund.de

Projektmanagement Training in neuem Gewand

Live Online mit Spaß zu besserem Lernerfolg

Durch die Pandemie haben Unternehmen eine Zwangsdigitalisierung erfahren. Der Bereich der Mitarbeiterweiterbildung bildet da keine Ausnahme. So blieben viele Moderatoren unangetastet und neue digitale Formate entstanden. Zu Beginn war jedoch nicht jeder überzeugt. Exemplarisch für diese Skepsis strukturieren drei kritische Annahmen diesen Text.

These 1: Trainings sind interaktiv und motivierend – oder sie finden online statt

Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit E-Learning Angeboten oder Webinaren gemacht. Wir haben uns bewusst dagegen entschieden diese Formate anzubieten. Bildet sich doch recht schnell die Assoziation des passiven Zuhörens. Ganztagestrainings leben jedoch von der Interaktion mit den Teilnehmern. Um die Vorteile aus Präsenz und Onlinetrainings bestmöglich zu kombinieren haben wir unsere Projektmanagementtrainings auf ein interaktives [Live Online Trainingsformat](#) angepasst.

Bei Live Online Trainings kommen Teilnehmer zusammen, um synchron mit dem Trainer zu diskutieren zu lernen und zu visualisieren. Der stetige Austausch aller hält die Spannung hoch und fördert den Lernerfolg. Essenziell für die Form des Trainings ist es, dass die Teilnehmer auch über Videobild zu sehen sind. Durch diese nonverbale Kommunikation erhält der Trainer wichtige Rückmeldungen, ob sich Teilnehmer abgehängt fühlen oder noch Fragen offen sind.

Um den vollen Vorteil eines Onlineformats sicherzustellen müssen Lerninhalte auf die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Die Theorieteile werden

gekürzt und durch umfangreichere Anwendungen ergänzt. So entstehen Themenblöcke von 90 Minuten mit Theorie, Übung und Reflektion. Vier solcher Blöcke strukturieren einen Trainingstag und werden durch Exkurse und Vertiefungen ergänzt. Das Training bekommt durch den hohen Anteil an Praxisanwendungen einen Workshop-Charakter. Projektmanagementtrainings profitieren dabei besonders von den digitalen Gruppenarbeiten, die simultan und kollaborativ auf Templates und Dokumenten durchgeführt werden. Selten hatten Teilnehmer mehr Spaß beim Erstellen einer Stakeholder-Analyse oder dem Bearbeiten eines Risikoregisters.

These 2: Online bietet mehr Herausforderungen als Nutzen für den Lernenden

Auch wenn Online Lernformate schon länger durchgeführt werden haben [Real Time Whiteboards](#) die Qualität der Trainings auf ein neues Niveau gehoben. Anbieter wie Mural, Miro oder Conceptboard erlauben das Visualisieren von einzelnen Übungen bis hin zu gesamten Lernpfaden. Der Zugang erfolgt dabei ohne eine Registrierung oder Installation über den Browser. Dadurch ist die Compliance vieler Unternehmen gewahrt.

Man kann sich diese digitalen Boards als grenzenlose Spielwiese für gemeinschaftliches Arbeiten vorstellen. Teilnehmer können auf einen digitalen Raum in Form eines unbegrenzten Whiteboards zugreifen, den Sie mit verschiedenen Werkzeugen gestalten können. Durch gezielten Einsatz von Templates und Praxisanwendungen lassen sich solche Boards didaktisch vorbereiten. Das Board formt somit wesentlich die Lernerfahrung.

Besonders die Trainings zur agilen Projektmethodik und Teambuilding profitieren von gemeinschaftli-

chen Freiflächen. Dreistündige Scrum-Simulationen lassen sich ebenso gut umsetzen wie das gemeinschaftliche Ausfüllen einer Team Charter. Spielerische Anwendungen fördern den Lernerfolg. Um die Einstiegshürde für Teilnehmer*innen zu senken muss man eine kurze Einführung in die Tools sicherstellen. Wir haben mit stetiger Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Trainings entschieden die interaktiven Formate mit einem Trainer-Tandem durchzuführen.

Das Feedback der Kunden zeigt, dass Live Online Trainings in bestimmten Formaten eine komprimierte Lernerfahrung ermöglichen. Bei Live Online Trainings handelt es sich nicht um ein vorübergehendes Phänomen, sondern um eine gleichberechtigte Form des Lernens, welche gezielt die Stärken des Digitalen für den Teilnehmenden erfahrbar macht.

These 3: Das Zwischenmenschliche kommt in einem Online-Format zu kurz

Bei Live Online Trainings handelt es sich um ein Remote-Format. Die physische Präsenz der Teilnehmer und die damit einhergehende osmotische Kommunikation entfällt. Pausen verbringt jeder in den eigenen vier Wänden. Die Möglichkeit innerhalb eines Seminars Kollegen von anderen Standorten in Persona kennenzulernen entfällt ebenso, wie das persönliche Gespräch in der Mittagspause.

Eine Möglichkeit des Kennenlernens außerhalb des Trainingsthemas bietet zum Beispiel das digitale Lagerfeuer – ein für die Teilnehmer reservierter Besprechungsraum zum Austausch von nicht trainingsbezogenen Informationen.

Bezogen auf die Lerninhalte empfehlen wir Live Online Trainings für Methoden und Workshop-Formate.

Führungskräfte- und Kommunikationstrainings profitieren vor allem bei Konfliktthemen von der physischen Präsenz der Teilnehmenden.

Neben den angesprochenen Real-Time Whiteboards bieten so genannte Break-Out Rooms eine wichtige Neuerung bei der Durchführung von Trainings. Mit ihnen lässt sich eine laufende Besprechung in mehrere kleinere aufteilen. Gruppenarbeiten lassen sich so leicht organisieren, moderieren und effektiv gestalten. Die bekannten Plattformhersteller haben die Zeichen der Zeit erkannt und bieten ähnlich gute Funktionen für Online Trainings und Workshops.

Break-Out Rooms und direktes Feedback über Bild und Ton vermitteln die persönliche Dynamik eines Präsenztrainings. Das fehlende Gespräch an der Kaffeemaschine lässt sich jedoch kaum nachstellen.

Fazit:

Die Digitalisierung von Lernformaten bringt große Herausforderungen mit sich. Unsere Kunden haben im letzten Jahr die Vorteile unserer Onlineformate schätzen gelernt. Verschiedenartige Workshopformate, Kundenevents und Trainings profitieren von den neuen Technologien und Plattformen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass bei einem Großteil unserer Kunden die Skepsis in Begeisterung umgeschlagen ist. Die Zeit ist reif für immersives Live Online Training. Besonders Projektmanagementtraining bietet sich diesbezüglich an.

Autor:
Frederic Lieser, DASSM
Trainer ALVISSION

[Alvission.training](https://alvission.training)
flieser@alvission.training

Projektmanagement und Schule

Corona als Beschleuniger der Digitalisierung?

„Der Dorfschullehrer von einst ist tot, den modernen Dorfschullehrer kann man nicht durch Schulreformen, Gesetze und Verordnungen schaffen, aber man kann ihm den Weg ebnen, durch eine Ausbildung, die auf die Besonderheiten des Dorfes eingeht [...]“¹

So endet der Filmbeitrag „Der Lehrer auf dem Dorf“ des SWR aus dem Jahr 1965 in dem einige alleingesessene Lehrer*innen wehmütig und einige junge Kolleg*innen skeptisch auf den Beruf und die Aufgaben des Dorfschullehrers blicken. Bezeichnenderweise sind nun ähnliche Anklänge auch mit Blick auf die Digitalisierung der Schulen in Deutschland hörbar. Bereits vor der Pandemie versuchte man das Verhältnis der Lehrer*innen zum Thema Digitalisierung neu auszuloten. 2016 beschloss die Kultusministerkonferenz (KMK) die Strategie „Bildung in der digitalen Welt“, die mittlerweile auch in Landeskonzerten Einzug hält. Und sogar viel früher schon, nämlich 1987, hatte die Bund-Länder-Kommission in ihrem „Gesamtkonzept für die informationstechnische Bildung“ festgestellt: „Neue Informations- und Kommunikationstechniken haben sich in den letzten Jahren zu Schlüsseltechniken entwickelt, die in fast alle Bereiche der Wirtschaft Einzug gehalten haben; sie haben auch im Bildungswesen und in unserer täglichen Umwelt Fuß gefasst.“² Dass informativische Bildung und Medienbildung eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft spielen werden, wurde also zeitig erkannt. Dennoch

haben sich die Schulen nicht auf die Besonderheiten der Digitalisierung eingelassen. Warum fällt es dem System Schule so schwer einen Change-Prozess anzustoßen und wo kann Projektmanagement einen Beitrag dazu leisten?

Die Vorgaben des Systems – Schule auf Abwegen?

Schulen sind Traditionssysteme und in ein Verwaltungssystem eingebunden, das es nur eingeschränkt ermöglicht, an Standorten völlig neue Wege zu gehen. In Deutschland sind Schulexperimente oft nur im Rahmen von Modellschulversuchen oder an Privatschulen anzutreffen. Auch wenn die daraus resultierende beschränkende Standardisierung der restlichen Schulen auf den ersten Blick den notwendig gewordenen Erneuerungsprozess bremst, steckt eine große (Bildungs-) Chance in ihr. Wir erreichen aufgrund unserer Bildungspolitik jedes Kind auf dem Weg zum Erwachsenwerden und können ihm so das Rüstzeug für ein mündiges und selbstbestimmtes Leben anbieten. Dass hierbei auch Projektmanagement eine Schlüsselrolle spielen kann, zeigt ein Blick in den eingangs erwähnten Kompetenzkatalog der KMK.³ Hierin finden sich Schlüsselkompetenzen wie z.B. „Kommunizieren und Kooperieren“, „Produzieren und Präsentieren“, „Analysieren und Reflektieren“ sowie „Problemlösen und Handeln“.

Denkfabrik – Ein Beispiel aus der Praxis

Während der Suche nach einem geeigneten handlungsgeleiteten Pilotprojekt zur Umsetzung der Bildungsvorgaben der KMK entstand 2018 am Standort der Gemeinschaftsschule Bellevue im Rahmen der „Denkfabrik“ – einem Konzept an den Schnittstellen Begabtenförderung, Digitalisierung und Berufsorientierung – eine Kooperation mit der ALVISSION GmbH und der Hololux GmbH. Diese hatte zum Ziel, Projektmanagement-Theorie zu erlernen und Schüler*innen an zwei anderen Schulstandorten in einem VR-Workshop zu vermitteln.⁴ Das Vorhaben wurde im selben Jahr mit dem ersten Platz beim Bundeswettbewerb „Potenzialpreis SchuleWirtschaft“ ausgezeichnet und in einer früheren Ausgabe des Chapter Magazins vorgestellt.⁵

ÜBER DIESES UND WEITERE SCHUL-
PROJEKTE REDE ICH MIT BENJAMIN
HEINTZ IM PODCAST „EDUCOUC“ .⁶

Das Beispiel zeigt anschaulich, was mit Kreativität und Freiräumen im Schulkontext möglich ist und was Projektmanagement im Schulkontext leisten kann; denn die Schüler*innen wurden hierbei für

ihre Peergroup zu Experten in Projektmanagement und profitierten von diesen Softskills in zukünftigen Projektvorhaben und der eigenen Lerngestaltung (z.B. durch effizientes Zeitmanagement).

Trends in der Unterrichts- und Schulentwicklung

Die Vorgaben der KMK fordern derweil jedoch eine noch intensivere Auseinandersetzung mit den Kompetenzbereichen auch im Regelunterricht. Nimmt man die Forderung ernst, müsste sich die Unterrichtsentwicklung weiter weg von einer reinen Stofforientierung bewegen. Begreift man die Digitalisierung im Schulkontext also als Anlass Schule neu zu denken, stellt sich die Frage, wie Unterricht zukünftig aussehen sollte. Hier bewegen sich die Vorstellungen einerseits in Richtung eines gamifizierten und individualisierten Ansatzes mithilfe von Unterstützungs- und Überwachungsfunktionen (Learning Analytics) und andererseits hin zu einem stark an Projektarbeit und Produktdesign orientierten Lernmodell. Der letztgenannte Weg hat eine lange Tradition und findet sich im Schulkontext z.B. im so genannten Problem-Based-Learning⁷ oder Service-Learning⁸ wieder. Neben diesen bekannten Methoden, die eine mögliche Beschäftigung mit Projektmanagement im Schulkontext offerieren, finden auch neue Ansätze ihren Weg ins Klassenzimmer. Das Aufkommen der Buzzwords „Scrum“ und „Agil“ hat auch vor der Schule nicht Halt gemacht. Wenn Projektmanagement mehr sein will als

1. <https://www.ardmediathek.de/swr/video/der-lehrer-auf-dem-dorf/Y3JpZDovL3N3ci5kZS9hZXgqbzExNTY5Nzc/> (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

2. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: Heft 16 - Gesamtkonzept für die informationstechnische Bildung, Bonn 1987, S.7.

3. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_-_Bildung_in_der_digitalen_Welt_Web.html (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

4. <https://www.pmi-gc.de/aktivitaeten-projekte/chapter-magazin/category/35-chapter-magazine-edition-2019> Ausgabe November 2019, Seite 31 - 32

5. <https://www.gts-bellevue.de/ganztagsschule/index.php/213-platz-im-wettbewerb-das-hat-potenzial-in-der-kategorie-kooperation-schule-unternehmen-zur-digitalen-bildung> (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

6. <https://institut-fuer-digitales-lernen.de/educouch/torsten-becker-digitalisierung-kein-bildungs-add-on/> (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

7. <https://wiki.zum.de/wiki/Projektunterricht> (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

8. <https://www.servicelearning.de/lernen-durch-engagement/was-ist-sevice-learning-lernen-durch-engagement> (zuletzt abgerufen am 01.02.2021)

Projektmanagement und Schule (Forts.)

Corona als Beschleuniger der Digitalisierung?

Sprints und Kanban-Boards, muss jedoch stärker auf ein schlüssiges Gesamtkonzept gesetzt werden.

Autor:
Torsten Becker,
Algoright e.V.
Der saarländische Thinktank für gute Digitalisierung

torsten.becker@algoright.de
<https://algoright.de/>

Unsere Arbeit als gemeinnütziger Verein wird erst durch Spenden möglich.
Jetzt einmalig spenden oder Fördermitglied werden unter:
<https://algoright.de/unterstuetzen/>

Wer jetzt in der Krise den notwendigen Anstoß sieht, durch den sich Schule erneuern kann, unterschätzt den enormen Organisationsaufwand und den notwendigen strukturellen Umbau im Hintergrund. Es braucht zwar eine entsprechende Haltung der Beteiligten, es liegt aber nicht nur an ihrer Einstellung zur Veränderung. Streicht man den infrastrukturellen Themenbereich (Digitalpakt) weg, bleibt ein komplexer Change-Prozess, bei dem Projektmanagement das Instrumentarium liefern kann, um die notwendigen Schritte in der Schulentwicklung zu begleiten und erfolgreich umzusetzen.

Projektmanagement sollte also nicht nur auf der Ebene der Schüler*innen mehr Verwendung finden, sondern auch bei den Lehrer*innen (Unterrichtsentwicklung und Verwaltung) und den Schulleitungen (Schulentwicklung). Neben Qualitätsoffensiven in Zusammenarbeit mit Universitäten tragen derzeit auch Weiterbildungsinstitute das Thema in die Schulleitungsfortbildungen. Hier wäre eine stärkere Zusammenarbeit mit Instituten und Partnern in der Wirtschaft wünschenswert, damit Projektmanagement in Schule zukunftsfähig bleibt.

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.

The Chapter Magazine (current and past editions) are available for download at <https://www.pmi-gc.de/aktivitaeten-projekte/chapter-magazin>

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

*Dr. Andreas Berning, acting President of PMI Germany Chapter e. V.
Kanzowstr. 16,
10439 Berlin*

Amtsgericht Berlin (Charlottenburg) VR 37708, represented by the members of the Board: Dr. Andreas Berning, Wolfgang Friesike, Jörg Glunde, Kurt Lehberger, Jens Liebold, Stephan Wolter, Thomas Wuttke

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

Communication to the editors: magazin@pmi-german-chapters.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.](https://www.pmi-germany.org/) 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.

Premier Sponsoren



Sponsoren

