



TECHNICAL PROJECT MANAGEMENT

PMI Project
Management
Institute
Germany





PMI Germany Chapter Magazine

Q4 2021

Technisches
Projektmanagement

Technical
Project Management

INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Intro Einführung in das Thema Technisches Projektmanagement / Introduction to the Technical Project Management Issue	03
	News Ihre Meinung ist gefragt - die Mitgliederumfrage geht mit Ihnen in die Verlängerung Your opinion is needed - the member survey is extended together with you	04
	Announcements Stakeholder management in research: How to keep people engaged and interested Neue PMP Study Group startet ab Januar 2022 Der neue Circle of International Cooperation des PMI Germany Chapters / The new Circle of International Cooperation of the PMI Germany Chapter A World of Volunteer Opportunities with PMI Germany Chapter! PMBOK® 7 Series des PMI Germany Chapter - Fortsetzung im vollen Gange / PMBOK® 7 Series of PMI Germany Chapter goes on Projektmanagement für Promovierende - das Ergebnis einer erfolgreichen Buchprojektkooperation	06
	Retrospect Wie agieren, wenn die Zeit fix ist - Stammtisch Stuttgart im September 2021 Event zur Vorstellung der Region Nord am 13.10.2021 Virtuelle Teamarbeit nach der Pandemie LG Hamburg 13-8-2021	15
	Book Review Buchrezension: „Agiles Projektmanagement“	18
	Articles The PMBOK® Guide 7th Edition - Introduction PMBOK® Guide 7th Edition - Infographic by Ricardo Vargas Projektleiter sind (eigentlich) Agilisten Wassermelonenberichte haben nach der Pandemie-Welle wieder Hochkonjunktur, auch bei Ihnen? Can Do und Jira® - gemeinsam zum Hybriden Projektmanagement Citizen Development Projektmanagement Un chef de projet doit-il être un expert technique ? / Sollte ein Projektleiter ein technischer Experte sein?"	20

 Imprint 17

 Sponsors 32

Liebe Leser*innen,

diese Ausgabe ist aus der Praxis für die Praxis.

Olaf Schweizer moderierte den Stammtisch zum Thema Projekte unter Zeitdruck. Die Lösungen, die zusammen mit den technischen Experten im PM erarbeitet wurden, sind praxisingerecht und sofort anwendbar (Seite 15). Das ist ein gutes Beispiel von technischem PM.

Wir sind deshalb erfolgreiche Projektmanager, da wir die Methoden, Tools und Techniken kennen und in zahlreichen Projekten die Erfahrungen gesammelt haben, sie richtig anzuwenden. Wir sind mit dem PMBOK® vertraut und ebenso mit agilen Methoden, sei es Scrum, DA Choose Your Wow (Amber/Lines) oder andere. Beide Wissensquellen, einerseits klassisches PM und agiles PM gehören jetzt schon zu unserem Skillset.

Für Alexander Koschke sind die Aufgaben des Projektleiters das Projekt zu managen und das Projektteam zu leiten. Er verweist auf das agile Mindset, das ein heutiger Projektleiter haben sollte (Seite 22).

Elmar Sänger rezensiert das Buch „Agile Projektmanagement“ (Seite 18).

Was ändert sich im Kontext einer VUCA Welt für das Projektmanagement und wie spiegelt sich das im PMBOK® 7th Edition wider. Thomas Walenta gibt uns einen sehr guten Überblick und stellt die Historie der Ausgaben des PMBOK® dar (Seite 20). Kurz und prägnant werden die Schlüsselemente der 7ten Ausgabe in der Infographic von Ricardo Vargas aufgezeigt (Seite 21).

Unsere gestartete PMBOK®-Serie kommt genau zum richtigen Zeitpunkt. Sie können zwei Online-Seminare der PMBOK®-Serie auf youtube abrufen. Olaf Hinz wird uns im nächsten Seminar am 2.12. erklären, warum die Prinzipien vor den Richtlinien stehen (Seite 9).

Die Pandemie ist auch im PM angekommen. Wir müssen uns den neuen Herausforderungen stellen. Lesen sie die drei Thesen, die Dr. Ralf Friedrich

dazu referiert hat (Seite 17). Die Schönfärberei, sie zeigt sich im sogenannten Wassermelonenbericht, nimmt zu. Wie wir gegensteuern können, beschreibt Rüdiger Liebe auf Seite 24.

Zum Schluss (Seite 30) diskutiert Yasmina Khelifi die Frage der Wertigkeit des technischen PM. Die wichtigsten Skills sind neben agil und klassischem technischem PM, die Kommunikation und die Moderation. Der Nutzen im Sinne einer positiven Veränderung für alle, Endanwender, Unternehmen und der Gesellschaft sollte stets im Fokus stehen.

In diesem Sinne wünsche ich ein vergnügtes und erkenntnisreiches Lesen.

Dear readers,

This issue is from practice for practice.

Olaf Schweizer moderated the Stammtisch on the topic of projects under time pressure. The solutions developed together with the technical experts in PM are practical and immediately applicable (page 15). This is a good example of technical PM.

We are therefore successful project managers because we know the methods, tools and techniques and have gained the experience in numerous projects to apply them correctly. We are successful project managers because we know the methods, tools and techniques and have gained the experience in numerous projects to apply them correctly. We are familiar with the PMBOK® and also with agile methods, be it Scrum, DA Choose Your Wow (Amber/Lines) or others. Both sources of knowledge, on the one hand classical PM and agile PM are already part of our skillset.

For Alexander Koschke, the tasks of the project manager are to manage the project and lead the project team. He refers to the agile mindset that today's project manager should have (page 22).

Elmar Sänger reviews the book „Agile Project Management“ (page 18).

What is changing for project management in the context of a VUCA world and how is this reflected in the PMBOK® 7th Edition. Thomas Walenta gives us a very good overview and presents the history of the editions of the PMBOK® (page 20). Briefly and succinctly, the key elements of the 7th edition are shown in Ricardo Vargas' infographic (page 21).

Our launched PMBOK® series comes at just the right time. You can access two online seminars in the PMBOK® series on youtube. Olaf Hinz will explain to us why principles come before guidelines in the next seminar on Dec. 2 (page 9).

The pandemic has also arrived in PM. We have to face the new challenges. Read the three theses presented by Dr. Ralf Friedrich (page 17). The white-wash, as evidenced by the so-called watermelon report, is on the rise. Rüdiger Liebe describes how we can counteract this on page 24.

Finally (page 30), Yasmina Khelifi discusses the question of the value of technical PM. The most important skills, besides agile and classic technical PM, are communication and facilitation. The benefit in terms of positive change for everyone, end users, companies and society should always be in focus.

In this sense, I wish you an enjoyable and insightful read.

Kurt Lehberger

Das Redaktionsteam: / The editorial team

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

Feedback und Fragen an: magazine@pmi-gc.de
Feedback and questions: magazine@pmi-gc.de

Technical Project Management

Die vorliegende Ausgabe des Magazins hat den Schwerpunkt auf das Thema „Technisches Projektmanagement“ gelegt.

Wir orientieren uns an dem vom PMI entworfenen [Talent Triangle](#).

Technisches Projektmanagement: Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen in Bezug auf bestimmte Bereiche des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.

This issue of the magazine has focused on the topic of „**Technical Project Management**“.

We are guided by the [Talent Triangle](#) designed by PMI.

Technical Project Management: Knowledge, skills and behaviors related to specific domains of Project, Program and Portfolio Management.

Ihre Meinung ist gefragt – die Mitgliederumfrage geht mit Ihnen in die Verlängerung

Am 29. Oktober startete das PMI Germany Chapter seine große Herbst-Mitgliederumfrage. Da sich bislang noch nicht alle 3.200 Mitglieder an der Umfrage beteiligt haben, hat das Chapter nun entschlossen, die Möglichkeit der Teilnahme an der Umfrage um zwei weitere Wochen zu verlängern. Der Vollständigkeit halber führen wir die Ergebnisse der Abstimmungen auf: der Vorstand des PMI Germany Chapter e.V. wurde für das Geschäftsjahr 2020 mit einer überwältigenden Mehrheit von 100 Ja-Stimmen und einer Nein-Stimme bei keiner Enthaltung entlastet.

Die Herbst-Mitgliederumfrage des PMI Germany Chapters hat sehr viele Fragen, teilweise müssen Sie auch etwas nachdenken, um sie zu beantworten. Und das dauert auch keine 5, sondern vielleicht 15 oder mitunter sogar 18 Minuten. Aber: Es geht um die Arbeit IHRES Vereins, um IHRE Einschätzungen und Bewertungen einzelner Themen und zu von IHNEN gewünschten Erweiterungen oder Ausgestaltungen unserer Angebote.



Arbeit, zu Ihren Einschätzungen und Bewertungen einzelner Themen und zu gewünschten Erweiterungen oder Ausgestaltungen unserer Angebote.

Diese Befragung wird durch ein unabhängiges Institut in Deutschland anonym durchgeführt, die Verarbeitung der IP-Adresse erfolgt ohne weitere personenbezogene Daten und sie wird sofort nach Erfassung der Antworten im Rahmen der Auswertung gelöscht. Die Auswertung erfolgt ebenfalls anonym und nur in aggregierter Form. Das Beantworten der Fragen wird ungefähr 10 bis 15 Minuten Ihrer/Eurer Zeit in Anspruch nehmen.

Wenn **SIE** bei **IHREM** Verein und bei **UNS** im **PMI Germany Chapter e.V.** mitreden wollen, dann schweigen **SIE** sich nicht aus. Sondern machen mit und nehmen teil an unserer Umfrage.

Zusammengefasst:

Um das Angebot für **SIE** noch passgenauer zu gestalten und die Prozesse zu optimieren, sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen.

Wir haben dazu einen Fragebogen vorbereitet und bitten Sie, dem Link (der Umfrage-Link ist ein allgemeiner Link ohne individuelle Zuordenbarkeit) am Ende dieses Artikels zu folgen und uns noch nunmehr bis zum **26.11.2021** einige Fragen zu beantworten zu Ihren speziellen Interessen in Bezug auf unsere

Am Ende der Umfrage können Sie sich/können Ihr Euch dazu entscheiden, an einer Tombola von Gutscheinen teilzunehmen. Die zu dem Zweck der Tombola erhobenen personenbezogenen Daten (Vorname, Name, Mailadresse) dienen ausschließlich dem Zweck der Tombola-Durchführung inkl. Preisversand, sie werden unmittelbar danach gelöscht, auch sind sie technisch nicht mit den anonymen Daten aus den Antworten verknüpfbar, da die Abfrage der für die Tombola benötigten Daten im Rahmen einer separaten „Umfrage“ geschieht.

Hier geht es zur >> [Mitgliederumfrage 2021](#)

Autor:
Jörg Glunde

Your opinion is needed – the member survey is extended together with you

On October 29, the PMI Germany Chapter launched its big fall membership survey. Since not all 3,200 members have participated in the survey so far, the chapter has now decided to extend the opportunity to participate in the survey for another two weeks.

The fall member survey of the PMI Germany Chapter has a lot of questions, and with some of them you must think a bit to answer. And it doesn't take 5 minutes, but maybe 15 or sometimes even 18 minutes. But: It is about the work of **YOUR** association, about **YOUR** assessments and evaluations of individual topics and about extensions or designs of our offers desired by **YOU**.

If **YOU** want to have a say in **YOUR** association and in **OUR PMI Germany Chapter e.V.**, then... **YOU** do not remain silent. Instead, join in and participate in our survey.



In a nutshell:

We rely on your support to ensure the range of services we offer our members is even more tailor-made and to optimize processes. We have therefore prepared a questionnaire and ask you to follow the link in this message (the survey link is a general link without individual assignability) and answer in the next two weeks some questions about your special interests in relation to our work, your assessments and evaluations of individual topics and any desired expansions or configurations of our offers.

Please help us to become (even) better by filling in the questionnaire until **November the 26th**. This survey is conducted anonymously by an independent institute in Germany, the processing of the IP address takes place without further personal data and it will be deleted immediately after collection of the answers in the context of the evaluation. The evaluation is also anonymous and only in aggregated form. Answering the questions will take approximately 10 to 15 minutes of your time.

At the end of the survey, you can choose to participate in a raffle for vouchers. The personal data collected for the purpose of the raffle (name & email address) are used exclusively for the purpose of the raffle execution including prize shipment, and they will be deleted immediately thereafter; also they are technically not linkable with the anonymous data from the survey responses, because the query for the data required for the raffle is done in the context of a separate „survey“.

Here you will find the way: [>> Member Survey 2021](#)

Author:
Jörg Glunde

Stakeholder management in research: How to keep people engaged and interested

Local Group Bremen Event

Who are the stakeholders in your research project and why is it important to engage with them? How can you keep your project team and people outside interested in your project? How important is communication with your key stakeholders and how can you make sure your communication is effective? Good questions and we want to discuss them with you in our first hosted online event on **November 23rd, 2021 5-6:30 PM**.



Luisa Cristini,
PMP®, R&D Project Manager at Alfred Wegener Institute in Bremerhaven
Luisa is a certified project management professional (PMP®) with a doctorate degree in climate sciences and 10+ years of experience in managing international research and development projects. She helps organizations to fulfill their mission through the coordination of projects and programs and applies agile management methodologies to advance scientific and technological research

Additional Information:

To attend this online event, you need to register (book a ticket) on the PMI-GC website.
Link: <https://pmi-gc.de/eventkalender/695>

This event will be conducted as an online event using Microsoft Teams and will be held in English. You will receive access information via email on the day before the event.

A code to claim PDU's will be sent to you after the event.

In case of questions please contact Florian Ardighieri via E-Mail: florian-ardighieri@pmi-gc.de

We would be happy to welcome you there!

The PMI Local Group Bremen Team:
Florian Ardighieri and Luisa Cristini

Neue PMP Study Group startet ab Januar 2022



Sie haben Ihren PMP-/CAPM-Zertifizierungsvorbereitungskurs hinter sich und sitzen im stillen Kämmerlein und büffeln für Ihre Prüfung und haben soooo viele Fragen?

Wir – das PMI Germany Chapter – haben die Antworten. Frei nach unserem Anspruch, Forum und Plattform für Projektmanagement-Begeisterte zur Verfügung zu stellen, bieten wir ab Januar 2022 im Rahmen der PMP Study Group Videokonferenzen zu einem Themengebiet des PMBOK-Guides an, in denen Ihre Fragen vermittelt durch einen erfahrenen Moderator beantwortet werden.

Was kosten Sie das? Außer Ihrer Zeit und der Mitgliedschaft bei PMI Germany Chapter NICHTS.

Bei Interesse und/oder weiteren Fragen, nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf unter

Jennifer.Kessler@pmi-gc.de
oder
giacomo.leopardi@pmi-gc.de

Wir freuen uns auf Sie.

Der neue Circle of International Cooperation des PMI Germany Chapters

Als PMI Germany Chapter wollen wir auch über den deutschen Tellerrand hinausschauen und entdecken, womit sich Projektmanager in anderen Ländern beschäftigen. Ein internationaler Austausch ermöglicht es uns voneinander zu lernen und unser PM-Wissen zu erweitern. Vor diesem Hintergrund wurde im Juli 2021 der chapter-eigene Circle of International Cooperation gegründet. Nach einer kurzen Anlaufphase fand am 08. September 2021 das offizielle Kick-off Meeting des Circle of International Cooperation statt. Während dieses Kick-offs wurden mit Hilfe einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen des PMI Germany Chapters hinsichtlich Internationaler Beziehungen identifiziert. Darüber hinaus wurde die Erwartungshaltung der Teilnehmer des Kick-off Meetings an den Circle of International Cooperation abgefragt und die Ziele des Circles entsprechend adaptiert. Uns ist besonders wichtig, dass wir unsere Arbeit an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder unseres Chapters ausrichten. Wenn Du Wünsche oder Anregungen in Bezug auf die internationale Ausrichtung des PMI Germany Chapters hast, dann kannst Du uns diese gerne jederzeit mitteilen. Wir freuen uns über Feedback aus den Reihen der Chapter-Mitglieder.

Inzwischen besteht der Circle of International Cooperation aus sieben engagierten Volunteers, die über fünf Länder und vier Zeitzonen verstreut sind: von Los Angeles über Rio de Janeiro und Europa bis nach Dubai. Das Team des Circle of International Cooperation spricht fließend Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch, Französisch und Hindi. Damit sind wir in einer guten Ausgangsposition, um die internationale Vernetzung des PMI Germany Chapters voranzutreiben.

Aktuell hat sich der Circle of International Cooperation den folgenden Zielen verschrieben:

- Aufbau langfristiger Partnerschaften zu anderen PMI Chapters weltweit
- Organisation von themenbezogenen Partner-Events (online) mit anderen PMI Chapters für unsere Chapter-Mitglieder
- Unterstützung der anderen Circle und CoPs unseres Chapters beim Aufbau internationaler Beziehungen
- Wissensaustausch mit anderen PMI Chapters auf globaler Ebene

Bitte vormerken:

Für Mitte Februar 2022 ist ein virtuelles Partner-Event mit dem PMI Chapter Parana (Brasilien) zum Thema „Disciplined Agile“ geplant. Das genaue Datum und weitere Informationen zu diesem Event werden zeitnah veröffentlicht.

Übrigens die Mitgliedschaft im Circle of International Cooperation des PMI Germany Chapters steht allen Chapter-Mitgliedern offen, die sich gerne ehrenamtlich auf internationaler Ebene engagieren möchten. Bitte schickt uns bei Interesse eine Email.

Ansprechpartner

Der Circle of International Cooperation wird organisiert von

Iris Meinl, PMP, PBA, DASM, DASSM
E-Mail: iris.meinl@pmi-gc.de

Colin Michael Critoph, CAPM
E-Mail: colin.m.critoph@pmi-gc.de

New Circle of International Cooperation of the PMI Germany Chapter

As PMI Germany Chapter we want to look beyond the German horizon and discover what project managers in other countries are dealing with. An international exchange allows us to learn from each other and to expand our PM knowledge. Against this background, the chapter's own Circle of International Cooperation was founded in July 2021.

After a short start-up phase, the official kick-off meeting of the Circle of International Cooperation took place on 08 September 2021. During this kick-off, the strengths, and weaknesses of the PMI Germany Chapter regarding international relations were identified with the help of a SWOT analysis. Furthermore, the expectations of the participants of the kick-off meeting regarding the Circle of International Cooperation were asked and the goals of the Circle were adapted accordingly. It is especially important to us that we align our work with the needs and interests of the members of our chapter. If you have any wishes or suggestions regarding the international orientation of the PMI Germany Chapter, please feel free to let us know at any time. We welcome feedback from the ranks of the chapter members.

In the meantime, the Circle of International Cooperation consists of 7 dedicated volunteers scattered across 5 countries and 4 time zones: from Los Angeles to Rio de Janeiro to Europe to Dubai. The Circle of International Cooperation team is fluent in German, English, Spanish, Portuguese, French, and Hindi. This puts us in a good position to drive the international networking of the PMI Germany Chapter.

Currently, the Circle of International Cooperation is committed to the following goals:

- Establishing long-term partnerships with other PMI chapters worldwide
- Organizing thematic partner events (online) with other PMI chapters for our chapter members
- Supporting our chapter's other Circle and CoPs in building international relationships
- Sharing knowledge with other PMI chapters on a global level

Please note:

A virtual partner event with the PMI Parana Chapter (Brazil) on the topic of „Disciplined Agile“ is planned for mid-February 2022. The exact date and further information about this event will be published soon.

By the way, membership in the Circle of International Cooperation of the PMI Germany Chapter is open to all chapter members who would like to volunteer on an international level. Please send us an email if you are interested.

Contact

The Circle of International Cooperation is organized by

Iris Meinl, PMP, PBA, DASM, DASSM
e-mail: iris.meinl@pmi-gc.de

Colin Michael Critoph, CAPM
e-mail: colin.m.critoph@pmi-gc.de

A World of Volunteer Opportunities with PMI Germany Chapter!

Hello readers,

In this publication, I would like to introduce myself, tell you about my new role as a volunteer with the PMI Germany chapter, and share a couple of new exciting things happening in the chapter.

My name is Sarita Murillo, a new PMI member joining from USA. Although new to PMI, I bring to the PMI Germany chapter more than 10 years of experience in the field of Education and Public Health, providing direct & coordination services and later involved in project management. I have also been fortunate to lead volunteer efforts in South and North America.

As I'm expanding my experience in Europe and completing coursework in Project Management, I decided to volunteer in the chapter by supporting our VP Members Jörg Glunde and our Head of Volunteers Jutta Zilian. I accepted the role of Volunteer Engagement Lead and as a Member of the International Chapter Relations. Quite enjoyable working with them and a mutual supportive experience!

Together we are strategizing and implementing updates to our Volunteer Engagement Experience. We want to make sure our volunteers are active and involved, fulfilling their expectations as volunteers and the need of the chapter. More than ever before, we are in a time that calls for flexibility, adaptation, and action. We want to make sure volunteers feel and are engaged; excited with the opportunities we offer in the chapter. We will be reaching out to you in the upcoming weeks and hope to be able to connect and relate more deeply. In the meantime, please feel free to reach out via volunteering@pmi-gc.de with questions, comments, or ideas. We only can do this with your participation and as one team -The PMI Germany Chapter Team!

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

Your skills, your know-how and your commitment are always welcome. Even with a few hours per week you can effectively support our Chapter and ultimately our members. If you are interested, look at PMI Germany Chapter e.V. to find [Volunteer Opportunities](#) (or simply contact us at volunteering@pmi-gc.de)

All open positions are accessible via VRMS. <https://vrms.pmi.org/>. In the Chapter/Global Headquarters (GHQ) field, select the „Germany Chapter“ list entry.



Liebe Leser,

In diesem Chaptermagazin möchte ich mich Ihnen vorstellen, Ihnen von meiner neuen Rolle als Volunteer im PMI Germany Chapter erzählen und Ihnen ein paar neue, aufregende Dinge mitteilen, die im Chapter passieren.

Mein Name ist Sarita Murillo, ich bin ein neues PMI-Mitglied, das aus den USA kommt. Obwohl ich neu bei PMI bin, bringe ich mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Bildung und öffentliches Gesundheitswesen mit, wo ich direkte und koordinierende Dienstleistungen anbietet und später auch im Projektmanagement tätig war. Ich hatte auch das Glück, Freiwilligeneinsätze in Süd- und Nordamerika zu leiten.

Da ich meine Erfahrungen in Europa ausbaue und einen Kurs in Projektmanagement absolviere, habe ich mich entschlossen, als Volunteer im PMI Germany Chapter mitzuarbeiten und unseren Vizepräsidenten Members Jörg Glunde und die Head of Volunteering Jutta Zilian zu unterstützen. Ich übernahm die Rolle des Volunteer Engagement Lead und als Volunteer für International Chapter Relations. Die Zusammenarbeit mit allen im Chapter ist sehr angenehm und eine Erfahrung gegenseitiger Unterstützung!

Gemeinsam entwickeln wir eine Strategie und implementieren diese für unser Freiwilligenengagement. Wir wollen sicherstellen, dass unsere Volunteers sich engagiert fühlen und engagiert sind, um ihre Erwartungen als Volunteer und die Bedürfnisse des Chapters zu erfüllen. Mehr denn je befinden wir uns in einer Zeit, in der Flexibilität, Anpassung und Handeln gefragt sind. Wir möchten sicherstellen, dass die Volunteers sich engagiert fühlen und von den Möglichkeiten, die wir im Chapter bieten, begeistert sind. Wir werden uns in den kommenden Wochen mit Ihnen in Verbindung setzen und hoffen, dass wir dann in der Lage sind, unsere

Kontakte und Beziehungen zu vertiefen. In der Zwischenzeit können Sie sich gerne mit Fragen, Kommentaren oder Ideen an uns über volunteering@pmi-gc.de wenden. Wir können dies nur mit Ihrer Beteiligung und als ein Team tun - das PMI Germany Chapter Team!

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

Ihre Kompetenz, Ihr Knowhow und Ihr Engagement sind bei uns jederzeit willkommen. Bereits mit ein paar Stunden pro Woche können Sie unsere Chapter und letztendlich unsere Mitglieder wirkungsvoll unterstützen. Bei Interesse finden Sie auf PMI Germany Chapter e.V. [Volunteer Opportunities](#) oder einfach melden bei volunteering@pmi-gc.de.

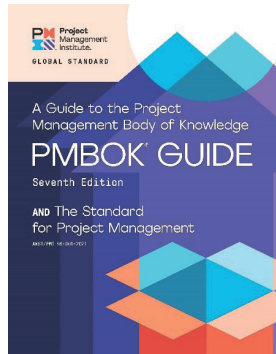
Alle offenen Positionen sind über VRMS erreichbar. <https://vrms.pmi.org/> Wählen Sie im Feld Chapter/Global Headquarters (GHQ) den Listeneintrag „Germany Chapter“ aus.



Sarita Murillo,
Volunteer Engagement
Lead, PMI Germany
Chapter

PMBOK® 7 Series des PMI Germany Chapter – Fortsetzung im vollen Gange

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



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

zum PMBOK® 7 näher betrachteten und mit Ihnen diskutierten. Die für nach den Herbstferien angekündigte Verlängerung der Reihe ist in vollem Gange.

Freuen Sie sich gemeinsam mit Olaf Hinz – auch bekannt als „Projektlotse“ – auf eine anregende Diskussion über Prinzipien statt Richtlinien in Projekten am 2. Dezember um 19 Uhr. Olaf Hinz lotst seit fast 20 Jahren Führungskräfte, Projektleiter und Organisationen im Wandel durch unruhige Gewässer. Er findet, dass Widerstand ein kraftvolles Signal, Veränderung die Regel und Segeln auf Sicht die angemessene Reaktion auf das aufziehende VUCA-Wetter ist. Als Sachbuch-

autor und Speaker ist der bekennende Hanseat und ehemalige Büroleiter von Peer Steinbrück gern Impulsgeber auf Fachkonferenzen und Barcamps.

„Prinzipien statt Richtlinien? Wie steht denn der PMBOK® Guide 7 dazu?“ heißt die Fortsetzung der Serie, und anmelden können Sie sich hier: <https://www.pmi-gc.de/eventkalender/687>

Und 14 Tage später und noch vor Weihnachten geht es weiter mit Wilfried Evers und der Frage, wie Sie sich mit agilem Projektcontrolling auf Werte fokussieren können (Anmeldung noch nicht möglich).

Bisherige Termine der Serie:

- **Oliver F. Lehmann**, 09.09.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: PMBOK® 7 und PMP Prüfungen – welchen Einfluss hat der PMBOK® 7 auf die Zertifizierungsprüfungen des PMI? Bleibt der PMP PMP? Welche neuen Inhalte werden abverlangt werden? Müssen wir jetzt alle noch mal neu lernen?
- **Herbert Gonder**, 16.09.2021, 18:00 bis 19:00 Uhr: PMBOK® 7 und seine Auswirkungen auf agile Inhalte wie den Agile Practice Guide sowie DA – Quo Vadis Agil beim PMI?
- **Thomas Wuttke**: 30.09.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: PMBOK® 7 und sein Impact auf Methoden und Trainings in Unternehmen – was müssen Unternehmen jetzt tun?
- **Antje Lehmann-Benz**, 28.10.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: „Gibt es eine Verbindung zu Disciplined Agile im PMBOK® Guide 7 – und wenn ja, welche?“

- **Olaf Hinz**, 02.12.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: „Prinzipien statt Richtlinien? Wie steht denn der PMBOK® Guide 7 dazu?“

Anmelden bis 01.12.2021, 17 Uhr:
<https://www.pmi-gc.de/eventkalender/687>

- **Wilfried Evers**, 16.12.2021, 19:00 bis 20:00 Uhr: „PMBOK® Guide 7 – Auf Wert fokussieren mit agilem Projektcontrolling“ (**Vormerken!**)

Zu den Referenten:



Oliver F. Lehmann

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

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

dent des PMI Southern Germany Chapter von 2013 bis 2018.

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

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



Herbert Georg Gonder

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

und Asien.

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

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

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

PMBOK® 7 Series des PMI Germany Chapter – Fortsetzung im vollen Gange (Forts.)

Zu den Referenten: (Forts.)



Thomas Wuttke

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

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

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



Antje Lehmann-Benz

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

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

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



Olaf Hinz

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

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

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

Einige der bisherigen Seminare sind aufgezeichnet und über YouTube zu erreichen.

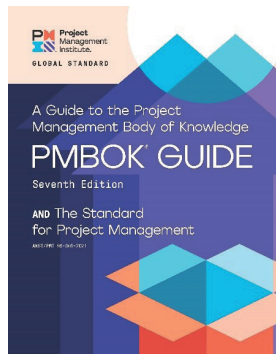
Antje Lehmann-Benz https://www.youtube.com/watch?v=ctF2J8HRqmK&list=UU_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw&index=1&t=118s

Thomas Wuttke https://www.youtube.com/watch?v=OJGSQHfFKWs&list=UU_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw&index=2

Tipp: Abonnieren Sie unseren YouTube Kanal: PMI Germany Chapter https://www.youtube.com/channel/UC_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw

PMBOK® 7 Series of PMI Germany Chapter goes on

On August 01, the new PMBOK® 7 went on open sale, members could download it as a personal copy already since the beginning of July as a PDF.



Therefore, the PMI Germany Chapter has organized a series on the new PMBOK® edition to accompany the new publication. Our series on PMBOK® 7 is intended to give our members and other interested parties an understanding of the new PMBOK® Guide and to answer your open questions about it.

First of all, three grandees of project management in Germany started the series by taking a closer look at different aspects of PMBOK® 7 and discussing them with you. Now the series will be continued after the fall vacations.

Join Olaf Hinz – also known as “Projektlotse” – for a stimulating discussion about principles instead of guidelines in projects on December 2 at 7 pm. Olaf Hinz has been piloting executives, project leaders and organizations in change through troubled waters for nearly 20 years. He finds that resistance is a powerful signal, change is the rule, and sailing on sight is the appropriate response to the oncoming VUCA weather. As a non-fiction author and speaker, the self-confessed Hanseatic and former office manager of Peer Steinbrück enjoys providing impulses at conferences and bar camps.

„Principles instead of guidelines? What does the PMBOK® Guide 7 say about this?“ is the title of the continuation of the series, and you can register here: <https://www.pmi-gc.de/en/eventkalender-3/687>

And 14 days later and before Christmas we continue with Wilfried Evers and the question how you can focus on values with agile project controlling (registration not yet possible).

So far scheduled dates in the series are:

- **Oliver F. Lehmann**, 09.09.2021, 07.00 p.m. – 08.00 p.m.: PMBOK® 7 and PMP exams – what impact will PMBOK® 7 have on PMI certification exams? Will the PMP remain PMP? What new content will be required? Will we all have to relearn now?
- **Herbert Gonder**, 16.09.2021, 06.00 p.m. – 07.00 p.m.: PMBOK® 7 and its impact on agile content such as the Agile Practice Guide or DA – Quo Vadis Agile at PMI
- **Thomas Wuttke**, 30.09.2021, 07.00 p.m. – 08.00 p.m.: PMBOK® 7 and its impact on methods and training in companies – what do companies have to do now?
- **Antje Lehmann-Benz**, 28.10.2021, 07.00 p.m. – 08.00 p.m.: „Is there a connection to Disciplined Agile in PMBOK® Guide 7 – and if so, what is it?“

- **Olaf Hinz**, 02.12.2021, 07.00 p.m. – 08.00 p.m.: „Principles instead of guidelines? What does the PMBOK® Guide 7 say about this?“

Register until bis 01.12.2021, 5.00 p.m.: <https://www.pmi-gc.de/en/eventkalender-3/687>

- **Wilfried Evers**, 16.12.2021, 07.00 p.m. – 08.00 p.m.: „PMBOK® Guide 7 – Focus on value with agile project controlling“. Registering not possible at the moment. (**Save the date!**)

About the speakers:



Oliver F. Lehmann

MSc, PMP, ACE, is a trainer for project management and project business management, primarily working for corporate clients.

He has been a member of PMI since 1998 and was the President of the PMI Southern Germany Chapter from 2013 to 2018. Today, he is the volunteer leader of the Project Business Foundation, which he co-founded. He lives in Munich, Germany.

Public Profile: <https://www.linkedin.com/in/oliverlehmann/>



Herbert Georg Gonder

MSc, PMP, PMI-ACP, IPMA Level B, is an Authorized PMP Instructor, and trainer for Project Management & Project Business Management with wide project management

experience, located in Europe and Asia. He offers seminars for online, classroom, and hybrid. He is a Lecturer, Assessor, Auditor, Speaker, Author, former President of PMI Munich Chapter, and today board member Outreach of PMI Vietnam Chapter. Herbert's focus is on certification and project business. He lives in Limbach-Oberfrohna, Saxony, Germany and in Ho-Chi-Minh-City, Vietnam. Herbert is with PMI since almost 20 years and contributed to various editions of the PMBOK® Guide

Public Profile: <https://www.linkedin.com/in/herbertgonder/>

PMBOK® 7 Series of PMI Germany Chapter goes on (cont'd.)

About the speakers: (cont'd)



Thomas Wuttke

Dipl.Inform., Former AG Board Member and PMBOK® Guide Understander, PMP since 1996, PMI-RMP, PMI-ACP, SCM, Founder & President of the PMI Munich Chapter, Publisher of the PMBOK® 1996 in German

language in his own publishing house, Exclusive Translator for PMI of the PMBOK® Guide 2000, Director at PMI Philadelphia in the Certification Board of Directors, Part of the Project Team of the PMI Code of Conduct, European Chapter Mentor and Program Manager of the Chapter Unification Programs Germany as well as Founding and Board Member of the PMI Germany Chapter. In project management consulting with own academy since 2000

Public Profile: <https://www.linkedin.com/in/twuttke/>



Antje Lehmann-Benz

is a training expert with a focus on high practical relevance as well as certifications (PMP, PMI-ACP, Disciplined Agile, Scrum Master & Product Owner). She herself has many years of

experience as a consultant in global software projects in project management as well as Scrum Master and Product Owner. She has been active in PMI for almost 15 years in various volunteer roles - currently she leads the Community of Practice for Disciplined Agile of the PMI Germany Chapter e.V. together with Frank Tassone.

Public Profile: <https://www.linkedin.com/in/antje-lehmann-benz/>



Olaf Hinz

has been piloting executives, project leaders and organizations in change through troubled waters for nearly 20 years. He finds that resistance is a

powerful signal, change is the rule, and sailing on sight is the appropriate response to the oncoming VUCA weather. As a non-fiction author and speaker, the self-confessed Hanseatic and former office manager of Peer Steinbrück enjoys providing impulses at conferences and bar camps

Public Profile: <https://www.linkedin.com/in/olafhinz/>

Some of the previous seminars have been recorded and can be accessed via YouTube.

Antje Lehmann-Benz https://www.youtube.com/watch?v=ctF2J8HRqm&list=UU_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw&index=1&t=118s

Thomas Wuttke https://www.youtube.com/watch?v=OJGSQHyFKWs&list=UU_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw&index=2

Tip: Subscribe to our YouTube channel: PMI Germany Chapter https://www.youtube.com/channel/UC_kFDAWOMRpa_gsOg8qUYLw

VOLUNTEERS FÜR PM-SUMMIT 2022 GESUCHT

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

Neulich hatten wir mal wieder ein Business-Meeting bei dem alle Anwesenden im Raum saßen. Nach ca. 1,5 Jahren Homeoffice, mit wenigen Ausnahmen, war das wie in einer anderen Welt. Aber es war gut! Alle Teilnehmer waren sich einig, dass der persönliche Kontakt nicht ersetzbar ist. Weshalb erzähle ich das. In den letzten Monaten gab es immer wieder Diskussionen darüber, wie es wohl nach Corona weitergehen wird. Physisch, virtuell, hybrid. Meine kleine Gegebenheit hat mir gezeigt, dass wir den physischen Austausch benötigen.

In diesem Sinne wollen wir, das PMI Germany Chapter, im 4. Quartal 2022 in München einen zweitägigen Kongress, den PM-Summit 2022 veranstalten. Wie bei PMI üblich, erfolgt die Organisation, Planung und Durchführung als Projekt von Volunteers.

Dafür benötigen wir Eure/Ihre Unterstützung.

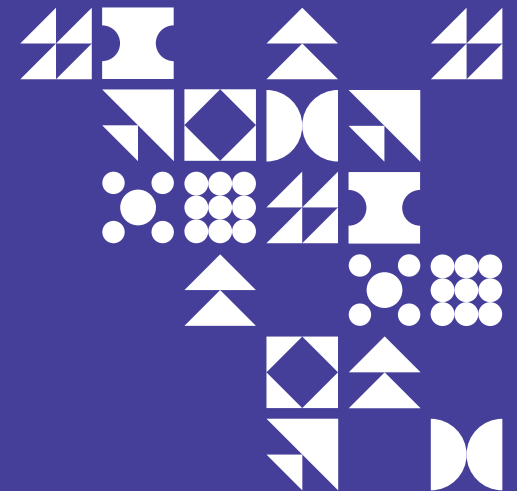
Wir haben eine Vielzahl von Stellen ausgeschrieben. Wer also Interesse daran hat, sich in einem Team von Volunteers auszuprobieren, zu gestalten, mit anderen zusammen zu arbeiten und bei einem tollen Projekt dabei sein möchte, den bitten wir sich bei uns zu melden.

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

Rückfragen gerne auch an Wolfgang Friesike (wolfgang.friesike@pmi-gc.de)

oder Manfred Richter (manfred.richter@pmi-gc.de).

VP Operations, PMI Germany Chapter

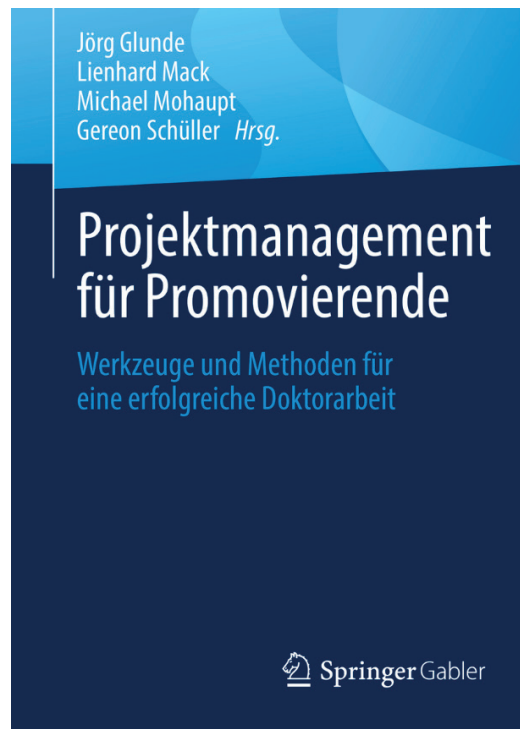


Projektmanagement für Promovierende

- das Ergebnis einer erfolgreichen Buchprojektkooperation

Anzeige

Mitglieder des PMI Germany Chapter haben gemeinsam mit Mitgliedern des Promotionsnetzwerks ein Buch geschrieben, das Promovierenden Mittel und Wege des Projektmanagements näherbringen soll.



Mehr Projektmanagement hilft nicht nur beim Schreiben der Dissertation, sondern in der gesamten Promotionsphase dabei, sich selbst und sein Umfeld, insbesondere die Rahmenbedingungen der eigenen Doktorarbeit besser zu verstehen und zu organisieren. Da solche übergeordneten Fähigkeiten in der Promotion, aber auch in anderen Forschungsprojekten und späteren Tätigkeitsfeldern von Promovierten überaus hilfreich sind, haben Mitglieder des PMI Germany Chapter e.V. in Kooperation mit Mitgliedern des Promotionsnetzwerks THESIS e.V. diesen Ratgeber entwickelt, der Promovierenden die wichtigsten Schritte näherbringt, um Methoden des Projektmanagements zur Selbstorganisation bei der Promotion einzusetzen.

Das eBook ist seit auf der Website des Springer-Verlags verfügbar und auch die Printversion kann dort bestellt werden: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-63732-6>



plusDV
Unternehmensberatung GmbH

SALE? nicht bei uns!
aber dafür immer voller Service + Garantie

Seit 20 Jahren Spezialist für Projektmanagement nach PMI
Seminare | Webinare | Consulting | Zertifizierung

PMI-ACP® Seminar + Hotel in Regensburg: 20.12.-22.12.

ALL-IN Leistungen:

- Seminar zur Vorbereitung auf die PMI-ACP® Zertifizierung
- Wohnen im Seminar-Hotel (Übernachtung + Frühstück)
- Lehrbuch von Mike Griffiths (Rita-Mulcahey Verlag)
- Freischaltung externes Prüfungsfragen-Tool (für 90 Tage)
- Abendprogramm: Weihnachtsmarkt, Altstadt-Tour...
- 24 PDU's zur Re-Zertifizierung

ALL-IN Preis: 1.590 Euro

www.plusdv.de

Wie agieren, wenn die Zeit fix ist?

Stammtisch Stuttgart im September 2021

Beim Stuttgarter Stammtisch im September wurde im Gartenlokal die Frage erörtert, wie die (Teil-)Projektleitung beim limitierten Faktor Zeit agieren kann? Unsere Experten*Innen trugen hilfreich Tipps zusammen, wenn sich der Endtermin nicht verschieben lässt und kein Puffer enthalten ist. Nachfolgend ein Auszug an möglichen Hinweisen und Ansatzpunkten:

Scope

Wenn die Zeit begrenzt ist und eine Verzögerung ausgeschlossen ist, dann lautet die Empfehlung ganz besonders auf den Scope zu achten. Zum einen diesen klar(er) herausarbeiten und zu priorisieren. Zielsetzung ist es, dass die sogenannten Must-Haves allen Stakeholdern bekannt sind (Stichwort: Transparenz). Und im Anschluss, so die Empfehlung, zusätzlich auf das fokussieren, was absolut wichtig ist.

Dieser erarbeitete Projektumfang sollte sehr genau analysiert werden, um herauszufinden, was mit den verfügbaren Ressourcen in der vorgegebenen Zeit realistisch umsetzbar ist (und was nicht). Zudem der Hinweis eines Teilnehmers, mit dem*r Auftraggeber*In abstimmen, ob die Umsetzung beschleunigt werden kann (z.B. mehr Budget oder Kompressionsverfahren, etc.).

Kommunikation

Ins Team hinein nimmt die Kommunikation in solchen Projekten einen besonders hohen Stellenwert ein. Zum einen ist es sehr wichtig, dass alle die Gesamtsituation kennen (Stichwort: Storytelling). Zum anderen sollte die Projektleitung bei solchen Projekten ganz besonders darauf achten, dass die relevanten Informationen zur Erledigung einzelner Aufgaben den Verantwortlichen rechtzeitig zur

Verfügung stehen, um Verzögerungen zu vermeiden.

Zudem die übereinstimmende Meinung der Anwesenden, wird die Präsenz der Projektleitung im Team als Wertschätzung wahrgenommen. So hat die Projektleitung die Möglichkeit alle im Team zu motivieren bzw. wie es ein Teilnehmer nannte, „bei Laune halten“. Und in diesem Fall ähnlich der Aufgabe eines Scrum Masters erkannte Hindernisse umgehend aus dem Weg zu räumen. D.h. „mit gutem Beispiel“ kann die Projektleitung etwas für die Teamperformance zu tun.

Und mit dem Lenkungsausschuss und/oder mit dem*r Auftraggeber*In könnten schnelle Entscheidungswege (bei entsprechend Vorbereitung) vereinbart werden oder es werden der Projektleitung entsprechende Kompetenzen (Stichwort: Leadership) übertragen, wie ein Teilnehmer anmerkte.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung wurde auf zwei Ebenen diskutiert. Zum einen hinsichtlich des Status, dass in so einem Fall notwendige tagesaktuelle Tracken der Restarbeit. Dazu nannte ein Teilnehmer das Burn-Down-Chart, um dem Team den aktuellen Status zu visualisieren, um zu wissen wo das Projekt steht. Und in der weiteren Diskussion wurde zudem empfohlen täglich ein kurzes Status-Meeting (Stichwort: Daily) durchzuführen.

Auf der anderen Ebene, mit Blick auf den Scope, ist frühes Feedback notwendig, da solchen Projekten keine Zeit für mehrere Korrekturschleifen am Ende bleibt. Entsprechend ist es notwendig früh messbaren Output zu bewerten. Ein bestandener Test kann von der Projektleitung genutzt werden, um

für das Projekt Werbung zu machen (Stichwort: Erfolgsgeschichte). Mängel können zum Anlass genommen werden, mit dem Lenkungsausschuss nochmals die Ziele zu hinterfragen (Stichwort: magisches Dreieck). Wohl wissend, dass das sicherlich nicht einfach ist.

Fazit

In der Reflexion war es den Anwesenden beim Stammtisch klar, ein Projekt unter solchen Bedingungen durchzuführen, bedeutet fast die ganze Zeit ähnlich eines Krisenmodus zu agieren. Erstaunlich war es zudem, wie viele Methoden bzw. Tools / Begriffe fielen, die den meisten im Zusammenhang mit agilen Arbeiten (u.a. in Sprints) bekannt sind, um Lösungen bzw. die notwendige Fokussierung zu erzielen. Wenn ein Projektteam unter Zeitdruck sich beeilt, dann sprintet es, so gesehen ist der Zusammenhang auch sprachlich nicht von der Hand zu weisen.

Kommende Stammtische:

Freitag 19.11.2021.

Zur Anmeldung:

<https://www.pmi-gc.de/eventkalender/571>

Wir freuen uns auf deine / Ihre Teilnahme.

Autor:

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

VOLUNTEERS GESUCHT

Um in Stuttgart neben den Stammtischen auch wieder Chapter-Meetings zu veranstalten, suchen wir Freiwillige, die Spaß haben Veranstaltungen (auch in digitaler Form) zu organisieren.

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

Event zur Vorstellung der Region Nord am 13.10.2021

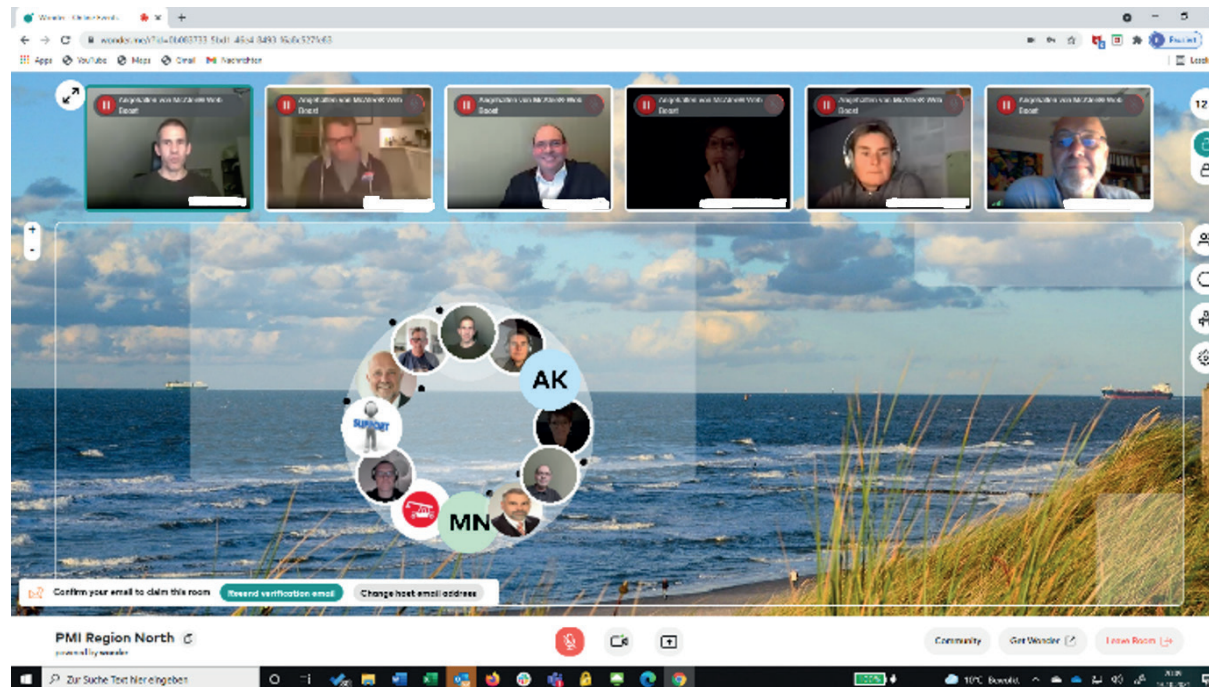
Am 13.10.2021 (ein Mittwoch) veranstaltete die Region Nord ihr diesjähriges Vorstellungs-Event für ihre Mitglieder – gleichzeitig der Probelauf für den Einsatz von Wonder als neuem Meetingtool. Da wir vorausschauend etwas Vorlauf vor dem Veranstaltungsstart eingeplant hatten, konnten wir die überraschend auftretenden kleineren Probleme (Sprecher ist nicht zu hören, obwohl bei der Generalprobe Tage zuvor alles glatt lief) in time lösen.

Nach Begrüßung durch Annika Kruszona präsentierte Jörg Vanhöfer seinen Fachvortrag. Anhand eines Projektbeispiels aus dem Betrieb eines großen deutschen Zollhafens zeigte er, wie und wo sich bei einem realen Projekt die Prinzipien des neuen PMBOK® 7 wiederfinden lassen. Spannend war zu sehen, wie zum Beispiel das Tailoring der Methode in der Praxis anhand einer Shopping-Tour dargestellt wurde – eine Auswahl von benötigten Komponenten in passender Größe aus einem umfassenderen Angebot. Dieser und viele weitere Hinweise für eine praktische Umsetzung wurden als wertvoll angesehen.

Besonders hilfreich waren auch die Erläuterungen, wie die angewandten Verfahren sich im Disciplined Agile Delivery wiederfinden. Die Verlagerung des Blickwinkels weg von den Liefergegenständen hin zu der Wertschöpfung für die Stakeholder.

Sein Resumee „*der Erfolg liegt jenseits der Prozesse*“ unterstreicht die Richtigkeit eines Einsatzes von prinzipien-basierten Ansätzen.

Mit einer Erläuterung der Arbeitsweise des Tools Wonder leitete Sebastian Fösel vom *Broadcast Modus* über zum *Come-Together* in den virtuellen Räumen der lokalen Gruppen. Dieser war geprägt von der Natur des Tools Wonder: An jeweils eigenen



Tischen stellten sich die lokalen Gruppen der Region den Gästen dieser Veranstaltung vor. Die Teilnehmer der Veranstaltung konnten dabei von einem zum anderen Tisch „wandern“ und so in verschiedenen Runden diskutieren.

Nach einem langen und intensiven Austausch fanden sich die verbleibenden Teilnehmer zu einem großen Kreis zusammen. Hier wurden auch die Ein-

drücke zum eingesetzten Werkzeug ausgewertet – alles in allem eine erfolgreiche Premiere für das Tool in unserer Region!

Lokale Gruppen in der Region Nord findet Ihr derzeit in Bremen, Hamburg, Hannover und Braunschweig/Wolfsburg.

Autor:

Klaus A. Grothaus, Dipl.-Math.
Senior Projekt- & Programm Manager, PMP®, CDA®, DASM®

Kontakt: Klaus.Grothaus@pmi-gc.de

Virtuelle Teamarbeit nach der Pandemie

Bericht des 88. Meetings der Local Group Hamburg des PMI Germany Chapter am 13.08.2021

In seinem Vortrag behandelt Dr. Ralf Friedrich die Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt als ein traumatisches Ereignis, das zu post-traumatischem Wachstum führt. Die Autoren R. G. Tedeschi und L. G. Calhoun, die den Begriff post-traumatischem Wachstum geprägt haben, haben fünf Bereiche des posttraumatischen Wachstums herausgearbeitet.

1. Intensivierung der Wertschätzung des Lebens
2. Intensivierung der persönlichen Beziehungen, Empathie
3. Bewusstwerdung der eigenen Stärken
4. Entdecken von neuen Möglichkeiten im Leben
5. Intensivierung des spirituellen Bewusstseins

Auf dieser Basis formuliert Herr Friedrich 3 Thesen, wie sich die Arbeitswelt in Zukunft ändern wird.

These 1: Die Kommunikationsmodelle werden agiler und hybrider, die Kommunikation wird wichtiger sein als vor Corona.

Dies bezieht zum Beispiel neue Technologien wie Virtual Reality und Virtuelle Welten mit ein. Anstelle von klassischen Videokonferenzen (z.B. Teams oder Zoom) kann man sich auch mit einem Avatar in einer künstlichen Welt treffen.

These 2: LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) wird auch die Projektarbeit erreichen.

Dies bezeichnet einen Lebensstil, der von einem Gesundheitsbewusstsein und einem nachhaltigen Lebensstil geprägt ist. Des Weiteren sollte der Projektleiter auf die Mentale Fitness seines Teams achten und diese auch in Meetings thematisieren. Sie bezeichnet den Umgang mit psychischen Befindlichkeiten, Förderung von Resilienz und mentale Stärke.

These 3: Die Komplexität der Projekte wird steigen. Um diese zu beherrschen, braucht es Weisheit und emotionale Kommunikation.

Hier sei der sokratische Dialog erwähnt. Sokrates forderte seine Gesprächspartner auf, ihren eigenen Standpunkt kritisch zu hinterfragen und sich mit inneren Widerständen auseinander zu setzen. Emotionale Kommunikation erfordert Fähigkeiten wie Selbstwahrnehmung, Selbst-Management, Soziales Management und Empathie.

Autor:
Dr. Arne Bolz,
Local Group Hamburg

Referent:



Dr. Ralf Friedrich

BCC, CPCC, PMP retired
forscht zum Thema
Leistungssteigerung
virtueller Teams.

Nachdem seine im Jahre 2017 aufgestellten möglichen Zukunftsszenarien zur virtuellen Teamarbeit mit der Pandemie über Nacht Realität wurden, hat er jetzt Szenarien für die Projektarbeit in der Post-Pandemie-Zeit entworfen. Er lebt in Hamburg und coacht Projektauftraggeber, Projektleiter und Projektteams.

Imprint

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

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

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

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

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

[Chapter Magazine's mission](#) is to provide a forum for communication among members, volunteers and friends of the PMI Germany Chapter.

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

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

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

Buchrezension: „Agiles Projektmanagement“

Einleitung

Nun liegt es vor mir, das Buch „Agiles Projektmanagement“ von Dr. Tomas Gustavsson (ISBN-13: 978-3949294044). Es wurde mir einerseits wärmstens von Kollegen empfohlen, und andererseits wurde es vom schwedischen Projektforum als Projektbuch des Jahres 2021 ausgezeichnet. Insofern sind meine Erwartungen hoch und ich freue mich auf die Lektüre, denn als langjähriger Berater, Trainer und agiler Coach für das Thema agile Projekte und Organisationen, bin ich immer darin interessiert, meinen eigenen Horizont zu erweitern und gleichzeitig meinen Kunden wertvolle Bücher empfehlen zu können. Der Autor Dr. Tomas Gustavsson ist Dozent für Projektmanagement an der Universität in Karlstad. Er ist zertifizierter Scrum Master und arbeitet seit 2002 mit agilen Methoden.

Inhalt

Der Autor beginnt sein Vorwort mit den Worten „Es ist nicht dieses Buch, das Sie zum agilen Projektmanager machen wird“. Das macht mich neugierig, denn wer beginnt schon sein Buch mit der Aussage, was das Buch nicht leistet. Ich kann dieser Aussage vollkommen zustimmen, denn agiles Projektmanagement erlernt man erst in der Praxis. Glücklicherweise verdeutlicht der Autor in den nächsten Zeilen, wen er mit dem Buch adressiert und welchen Mehrwert er zu bieten verspricht, nämlich durch Tipps, Tricks, Wissen und Übungen all jenen Unterstützung anzubieten, die den Mut und den Wunsch haben, die Projekte und Prozesse zu verändern, für die sie verantwortlich sind. Auch denjenigen, die Interesse an der Philosophie hinter der agilen Arbeitsweise haben, verspricht er eine solide Grundlage.

Der schlichte in Türkis gehaltene Pappereinband mit dem Titel „Agiles Projektmanagement“ sowie der klassischen Scrum-Darstellung, vermitteln sofort den Eindruck eines Arbeitsbuchs. Dieser Eindruck bestärkt sich, wenn man das Buch durchblättert und am Ende jedes Kapitels einen Abschnitt mit Übungen findet, die dazu anregen, das Gelesene zu reflektieren und zu vertiefen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erwähnen, dass es zu diesem Buch ein begleitendes Übungsbuch¹ angeboten wird, das auf 236 Seiten vielfältige Übungen zu den unterschiedlichsten Feldern des agilen Projektmanagements anbietet. Die Übungen richten sich einerseits an den Leser des Hauptbuchs und dienen als Vertiefung des Gelesenen und andererseits werden Übungen für Projektteams angeboten, die

ihnen helfen, ihre Arbeit zu reflektieren. Insofern ist das Übungsbuch eine sehr sinnvolle und wertvolle Ergänzung zu dem Hauptbuch, wird in dieser Rezension jedoch nicht weiter Gegenstand der Betrachtung sein.

Im **ersten Kapitel** erläutert der Autor die Grundsätze und den Nutzen des agilen Projektmanagements sowie den Unterschied zum klassischen Projektmanagement im Umgang mit dem „magischen Dreieck“ Zeit, Kosten, Leistung.

Das **Kapitel 2** „Die Geschichte der agilen Methoden“ stellt ebendiese dar, angefangen bei dem Ursprung des klassischen Projektmanagements für sehr große – häufig militärischen – Projekte mit vielen Ressourcen und vielen parallelen Aktivitäten, die möglichst schneller als der Gegner abgeschlossen werden sollen. Der Autor erläutert, warum dieser Ansatz im damaligen Kontext wertvoll war, jedoch in der heutigen Zeit schneller Veränderungen und vieler kleinerer Projekte mit kleinen Teams häufig nicht mehr der passende Ansatz ist. Die Ursprünge der agilen Methoden im Lean Management und dessen Kernwerten werden ebenso wie die Vorläufer der agilen Methoden bis hin zu den heute gängigen Methoden aufgezeigt. Selbstverständlich fehlen auch das agile Manifest und die zwölf agilen Prinzipien nicht.

Dieses zweite Kapitel erschien mir sehr wertvoll, denn es ordnet die Methoden ihrem jeweiligen Kontext zu. Das ist eine gute Basis, um die häufig dogmatisch geführte Diskussion, ob denn klassisches oder agiles Projektmanagement der richtige Ansatz sei, zu entschärfen. Es zeigt nämlich auf, dass jede Methode ihre Berechtigung hat, wenn sie zum jeweiligen Kontext des Projekts passt und die

Entscheidung sinnvollerweise vom Kontext abhängig gemacht wird. Unter welchen Rahmenbedingungen welche Herangehensweise sinnvoll ist, erläutert der Autor in Kapitel 8: „Wann sind agile Methoden geeignet?“

In den weiteren Kapiteln orientiert sich der Autor zunehmend an SCRUM. Und hierbei wird auch eine Schwäche des Buchs sichtbar. SCRUM als Methode wird in diesem Buch nie ausführlich eingeführt, ebenso wenig die weiteren Methoden (Kanban, SAFe, LESS, ...), die angesprochen werden. Das ist verständlich, denn es gibt genügend Literatur zu den jeweiligen Methoden, und eine Wiederholung wäre kein Mehrwert. Gleichzeitig erschließt sich der volle Nutzen des Buches nach meinem Ermessen erst jenen, die zumindest SCRUM nicht nur aus der Theorie, sondern auch aus der Praxis bereits kennen.

In **Kapitel 3** „Rollen“ werden neben den klassischen SCRUM-Rollen auch weitere Rollen und Gremien vorgestellt, die einerseits aus dem klassischen Projektmanagement bekannt sind, die allerdings auch im agilen Kontext Mehrwert stiften können, beispielsweise der Lenkungsausschuss, der Projektbeirat, Linienführungskräfte sowie die Rolle und Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Im **Kapitel 4** „Die Vorstudie“ bricht der Autor eine Lanze für die Durchführung von Vorstudien zur Vorabklärung des Projektvorhabens auch in agilen Projekten. Der Autor berichtet von seinen Erfahrungen, dass Vorstudien häufig in agilen Projekten vernachlässigt werden, gleichzeitig jedoch eine wichtige Funktion für die Ausrichtung des Projekts und des Teams haben. Es werden Fragestellungen und Vorgehen einer solchen Vorstudie aufgezeigt.



1) Agiles Projektmanagement: Übungsbuch, ISBN-13: 978-3949294075

Buchrezension: „Agiles Projektmanagement“ (Forts.)

Das **5. Kapitel** „Die Planung“ ist mit 44 Seiten das umfangreichste. Es widmet sich dem Umgang mit dem Thema Planung und dessen Herausforderungen in agilen Projekten. Die Planung wird anhand pragmatischer Projektbeispiele erläutert. Auch hier verbindet der Autor Elemente der klassischen Planung, bspw. das Product-Break-Down und einer Roadmap auf der langfristigen Planungsebene, mit agilen Planungselementen, wie bspw. den Release-Plan und dem Sprint-Plan. Die Elemente der agilen Planung werden eingehend dargestellt und anhand praktischer Beispiele und Übungen nachvollzogen.

Das **Kapitel 6** „Die Durchführung“ stellt im Wesentlichen die Elemente des SCRUM-Vorgehens kurz vor, geht hier allerdings nicht in die Tiefe, was dem Anspruch eines Überblicks zum Agilen Projektmanagement gerecht wird. Allerdings nicht genügt, um SCRUM tatsächlich umsetzen zu können. Gleiches gilt für das Kanban-Vorgehen, das kurz dargestellt wird. Bemerkenswert ist der Abschnitt zum „Laufendes Risikomanagement“ da auch hier wieder die Brücke zwischen Risikomanagement in klassischen Projekten und dem Umgang mit Risiko in agilen Projekten geschlagen wird.

Kapitel 7 „Abschluss“ beschreibt verschiedene Schritte und Vorgehensformen beim Abschluss agiler Projekte und **Kapitel 8** „Wann sind agile Methoden geeignet?“ gibt schließlich Kriterien und Entscheidungshilfe bei der Auswahl des passenden Projektvorgehens – sei es agiles oder klassische Projektvorgehen.

Abgerundet wird das Buch durch **Kapitel 9** „Vorlagen und Checklisten“, die eben dieses enthalten, sowie **Kapitel 10** „Projektmanager erzählen, in dem vier Projektmanager*innen kurz zu Wort kommen und Ihre Erfahrungen zu einzelnen Aspekten der Einführung und Nutzung des agiler Projektvorgehens schildern.

Fazit

Insgesamt gibt das Buch auf 254 Seiten einen guten Überblick über das Vorgehen in agilen Projekten. Den größten Nutzen werde sicher Projektmanager*innen haben, die bisher im klassischen Projektmanagement zuhause sind und ihre ersten Schritte in die Agilität wagen. Allerdings ist das Buch sicher auch für „Agilisten“ wertvoll, die nicht davor zurückschrecken, auch auf die Erfahrungen und Methoden des klassischen Projektmanagements zurückzugreifen. Erfrischend empfinde ich, dass der Autor nicht die häufig vertretenen Dogmen bedient, welches denn nun die richtige „Projektereligion“ sei, sondern ganz pragmatisch die Elemente beider Welten zum Nutzen des Projekts verbindet. Als sehr wertvoll und erhellend empfand ich die Ergänzungen durch das begleitende Übungsbuch.

Autor (Artikel):



Elmar Sänger

Als Dipl. Informatiker und Enthusiast der Digitalisierung, führte mich meine erste berufliche Station 1989 nach New York zur Deutschen Lufthansa AG, wo ich innovative Buchungssysteme entwickelte. Mein wachsendes Interesse für virtuelle Kollaboration, veranlasste mich 1991 nach Deutschland in das europäische Netzwerkforschungszentrum der IBM in Heidelberg zu wechseln. Neben den fachlichen Herausforderungen entdeckte ich hier meine Freude an projektorientierter Teamarbeit, verbunden mit dem brennenden Interesse, herauszufinden, welche Rahmenbedingungen es Teams ermöglichen, gemeinsam die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Ab 1996 gestaltete ich als Projektleiter den Aufbau der Online-Banking Plattform des Deutsche Bank Konzerns wesentlich mit. Gleichzeitig erweiterten vielen nationalen und internationalen Projekten meine Fähigkeiten, Projektteams bei der Entfaltung ihres vollen Potenzials zu fördern. 2002 gründete ich die Sänger & Partner Unternehmensberatung.

Seit nunmehr fast 20 Jahren unterstützten wir Unternehmer*innen und Führungskräfte dabei, ihren Projektteams das Umfeld zu ermöglichen, das motivierte, kreative und erfolgreiche Projektarbeit erst ermöglicht. Heute liegt mein Schwerpunkt in der Beratung und Begleitung von Unternehmer*innen, welche die Chancen der agilen Zusammenarbeit und Selbstorganisation auf allen Ebenen des Unternehmens erkannt haben und im Rahmen einer agilen Transformation konsequent umsetzen.

Kontakt:

E-Mail: info@saenger-partner.com

Web: www.saenger-partner.com

The PMBOK® Guide 7 Edition – Introduction

PMBOK® stands for Project Management Body of Knowledge. A Body of Knowledge exists for all professions and not a single person knows all of it, it is a distributed body, and it is now global in nature.

PMI chose to call its PMBOK® book a guide to that body of global and dispersed knowledge about project management from 1996 and promised to update this guide every 4 years into a new edition. As PMI did so, the guide grew from less than 300 pages to 750 pages, along with the growth of project management concepts, techniques, and frameworks. It is clear that the amount of pages is an inhibitor to occasional or first readers, and hence not popular among young people and newcomers to the profession.

PMI stated in the first PMBOK® 1983, that a profession needs 5 attributes: a Body of knowledge, accreditation for supporting educational programs, certification to qualify individuals, a code of ethics and an institute representing and serving members. The second PMBOK® (not yet called a guide) was published after deep scrutiny in 1987 under Max Wideman, and the third PMBOK® became the 1st edition of the PMBOK® Guide under Bill Duncan in 1996.

Special considerations were made to preserve the validity and credibility of the PMBOK®, in other words does it (and PMI) still have the permission by the profession to represent its knowledge base. This is very relevant, because educational organisations, individuals and organisations, even governments, base their project management usage on such a standard.

Basic principles stayed the same though over the years:

- the guide describes practices that are used by most projects, most of the time – this also means that upcoming, evolving practices may be too immature to be included in a particular edition of the guide
- the guide describes project management practices within a process structure of 5 process groups or 49 processes – practices that are useful for any project in any application area
- the guide identifies 10 knowledge areas a project manager should be learning
- the guide does not describe practices outside project management, which are used in many projects in one specific application area of project management – these practices may amount to 90% of the work to be done in a project, done by subject matter experts and they are described as lifecycle of the project
- Project managers lead the project team and are responsible for project success
- Updates to the guide are done by a group of volunteers, supported by PMI staff

PMBOK® Guide edition 7 still claims to be the authoritative knowledge base for the profession. Yet the basic principles of previous editions are blurred at best:

- the integrated process structure with 5 process groups was replaced by a set of 12 widely unconnected principles

- the guide claims to take a systems view on value delivery (instead of simply creating deliverables), which blurs the boundaries between project management (how to create), product development (what to create) and benefits management (how to use the product) – which means it does no longer simply represent the profession of project management
- the 10 knowledge areas, connected with the processes, was replaced by a set of 8 performance domains, regrouping the knowledge area content and adding some topics
- the description of tools & techniques has widely moved to the bucket of models, methods, and artefacts, much of the descriptions of these have been shortened to headlines – you could learn about techniques from edition 6, not so much from edition 7
- project practices are mixed up with lifecycle activities, especially in adaptive value delivery, the team's role has been elevated and the team has to deliver primarily the product, the distinction between product development and project management is lost, again

We will see how the new revolutionary PMBOK® Guide edition 7 is perceived by its users and stakeholders. What the value will be to project practitioners (can it help me practically on my project), certification candidates (how does it support me in learning for the exam), organizational stakeholders (can a methodology be derived from it) and even governments (can I regulate project management with it) is yet to observe. The permission for PMI to represent the professional knowledge with

this guide, globally and across application areas, might be at stake, and with it the existence of the profession itself.

Que sera, sera.

One final word: I fully recognise the challenge for PMI and the Herculean task for the volunteer team to produce the edition 7. Some severe choices had to be made. Significant changes always draw criticism and resistance, and they should.

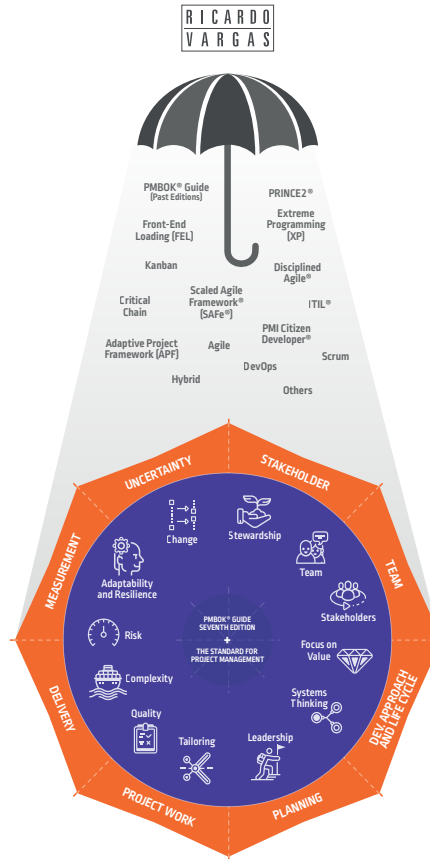
Author:

Thomas Walenta, PMP, PgMP, PMI Fellow

PMBOK® Guide 7th Edition - Infographic by Ricardo Vargas

Download a copy here:
<https://get.ricardo-vargas.com/pmbok7canvasen>

PRINCIPLES	
<p>STEWARDSHIP Be a diligent, respectful, and caring steward</p> <p>DESCRIPTION You need to care about the project and feel responsible and committed to delivering value through the project. You should oversee the project with the same level of care you use in your personal life.</p> <p>KEYWORDS Care Thorough Responsibility Compliance</p> <p>COMMENTS • The PM's Code of Ethics is related to this principle, but it is not the same thing. • It demonstrates your duty of care and good behavior towards the project interest. • It is about being transparent, avoiding conflicts of interest, and following the law.</p>	
<p>TEAM Create a collaborative project team environment</p> <p>DESCRIPTION It is impossible to deliver sustainable outcomes without a team that collaborates and works together towards the same objective. Team members must use their specific skills with the aim to fulfill the needs of the team and the goals of the project.</p> <p>KEYWORDS Collaboration Teamwork Culture Skills Responsibilities</p> <p>COMMENTS • Team collaboration does not necessarily mean friendship. • Organizational culture affects the way teams work together. • It is more efficient and effective to work as a team than alone.</p>	
<p>STAKEHOLDERS Effectively engage with stakeholders</p> <p>DESCRIPTION Stakeholders can directly and indirectly influence the project. If you do not engage with them, you may create threats and miss opportunities to optimize the outcomes you should focus on to deliver value.</p> <p>KEYWORDS Engagement Stakeholders Groups Organizations</p> <p>COMMENTS • They can support or oppose the project work, and that opinion can change over time. • Stakeholders can be internal or external to the organization. • They can come and go during the project life cycle.</p>	
<p>VALUE Focus on value</p> <p>DESCRIPTION Successful projects are all about delivering value. It goes above and beyond a simple delivery. Benefits are realized when the target stakeholders perceive the positive value of the outcomes enabled by the deliverables.</p> <p>KEYWORDS Outcomes Success Business results Benefits</p> <p>COMMENTS • There is no point in finishing a schedule and an budget if you do not deliver value. • Value can be realized during or after the project. • The project should NOT continue if it does not deliver the proposed outcome or value.</p>	
<p>SYSTEMS THINKING Recognize, evaluate, and respond to system interactions</p> <p>DESCRIPTION Your project is not a bubble. It is a "gear" of a more extensive system that includes several other interdependent agents. It is your responsibility to make sure these interactions are considered and planned.</p> <p>KEYWORDS Interdependency System of systems Holistic view</p> <p>COMMENTS • It is essential to balance internal and external perspectives. • Systems may change over time to internal or external variables. • Systems operate beyond the project life cycle and will continue afterward.</p>	
<p>LEADERSHIP Demonstrate leadership behaviors</p> <p>DESCRIPTION Projects are complex efforts, and they need strong leadership to get the job done. Aspects like motivation, focus, and empowerment and facilitation are critical to align the team and overcome the natural level of conflict that they arise.</p> <p>KEYWORDS Motivation Empowerment Empathy Influence</p> <p>COMMENTS • Empower the team to demonstrate leadership skills. • Leadership is different from authority. • There is no single universal leadership style.</p>	
<p>PRINCIPLES They are the foundation on how we should approach something. • They guide our behavior and actions. • They are open, and we can apply them in different ways and contexts. • They are interconnected. • There is no specific order or ranking of principles.</p>	



PRINCIPLES	
<p>TAILORING Tailor based on context</p> <p>DESCRIPTION Your approach cannot be "one size fits all." It must be adapted to fit the corresponding levels, organizations, and cultural aspects aiming to increase benefits and maximize value.</p> <p>KEYWORDS Predictive (waterfall) Iterative (agile) Hybrid Sales Army (agile)</p> <p>COMMENTS • There is no "best" methodology. • There is only a "right" methodology for a specific case. • The delivery method can be a mix of different approaches and methods.</p>	
<p>QUALITY Build quality into processes and deliverables</p> <p>DESCRIPTION Quality is the way the deliverables connect to the objectives and the value chain. Your probability of producing business benefits is dramatically reduced if you cannot produce project deliverables that meet the requirements.</p> <p>KEYWORDS Safety needs Reliability Fit for purpose Customer</p> <p>COMMENTS • Quality is all about fulfilling the requirements. • Quality can be measured. • Focus on detection and prevention of errors and mistakes.</p>	
<p>COMPLEXITY Navigate complexity</p> <p>DESCRIPTION You must look for ways of accepting the complexity of the environment you are in. Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) are parts of any project. Only your focus from avoiding complexity to assessing and reacting when needed.</p> <p>KEYWORDS VUCA Ambiguity Uncertainty Volatility</p> <p>COMMENTS • Complexity arises from different factors, and most of them are outside of our control. • It can be increased or decreased by any part of the project. • Indicators and triggers are critical tools to navigate complexity.</p>	
<p>RISK Optimize risk responses</p> <p>DESCRIPTION Risk is part of every single project. You need to proactively assess the project exposure and respond effectively to potential threats and opportunities that may affect the project's ability to deliver value.</p> <p>KEYWORDS Threats Opportunities Risk Register Risk appetite</p> <p>COMMENTS • Each organization has a different tolerance to risks, and this affects their actions. • Probability and impact change over time. • Risks can be inside or outside your control.</p>	
<p>ADAPTABILITY AND RESILIENCE Embrace adaptability and resiliency</p> <p>DESCRIPTION Your resilience will allow you to "buckle back better" after a setback. If you or your organization are not adaptable and resilient, it will be tough to accept change and recover from problems.</p> <p>KEYWORDS Resilience Adaptability Flexibility Diversity</p> <p>COMMENTS • Resilience is built by improving the capacity of absorbing impact and recovering. • Adaptability increases by focusing on the outcomes and not on a specific solution. • Team diversity improves the capability of developing adaptability and resilience.</p>	
<p>CHANGE Enable change to achieve the envisioned future state</p> <p>DESCRIPTION Change is the only permanent feature of any project. You must act as a change agent and create the conditions for others to adapt to a rapid and evolving environment.</p> <p>KEYWORDS Psychological safety Empowerment Comprehensive Feedback</p> <p>COMMENTS • Change is NOT necessarily a bad thing. • Enabling change is the opposite of avoiding change. • They are the desired outcomes to be achieved when evaluating changes.</p>	
<p>PERFORMANCE DOMAINS Group of related activities that are critical for the delivery of the outcomes. • There is no preposition to require to include these activities. • They can be used with different delivery approaches (predictive, agile, hybrid). • They are not processes. • They are interconnected, interdependent, and interrelated.</p>	

PERFORMANCE DOMAINS			
<p>STAKEHOLDER</p> <p>DESCRIPTION Consists of a set of activities related to stakeholders, including the engagement process to ensure that there are productive working relationships with stakeholders.</p> <p>KEYWORDS • Identify relevant elements of communication. • Includes activities to address supporting and opposing stakeholders. • It is not about friendship. It is about a productive relationship. • Stakeholders change during the project. • Not all stakeholders are the same. They have different interests and influences.</p>	<p>TEAM</p> <p>DESCRIPTION Consists of activities that address the responsibilities associated with the work that must be done to deliver business value.</p> <p>KEYWORDS • Includes the roles and responsibilities within the team. • Team culture must be built, including norms and behaviors. • Very connected to the leadership principle. • Includes components of emotional intelligence, critical thinking and motivation. • Strong emphasis on shared ownership.</p>	<p>DEVELOPMENT APPROACH AND LIFE CYCLE</p> <p>DESCRIPTION It is the domain where the delivery approach (predictive, iterative, hybrid) is selected, and the life cycle, phases, and cadence are defined.</p> <p>KEYWORDS • A project may have a single deliverable or multiple, periodic or continuous deliverables. • Predictive approach is based on defined requirements. • Iterative or adaptive approach is useful when there is a high level of uncertainty. • Hybrid approach combines aspects of both predictive and iterative approaches. • Many factors affect the selection of your approach (risk, innovation, stability, funding).</p>	<p>PLANNING</p> <p>DESCRIPTION Consists of activities associated with the required coordination and organization to produce the deliverables.</p> <p>KEYWORDS • Strongly related to the development approach. • Predictive planning uses WBS and decomposition models to break down the scope. • Iterative planning consists of the concept of evolving iterative systems until costs may exceed benefits. • Decision concepts of estimating, scheduling and budgeting using different approaches. • It has some aspects of the planning process group of the PMBOK® Guide 6th edition.</p>
<p>PROJECT WORK</p> <p>DESCRIPTION Addresses all activities related to the actual work (physical resources, contracting, managing change, and continuous learning capability).</p> <p>KEYWORDS • Includes reviewing the project work using lessons learned, retrospective, and lean methods. • Actions related to reducing work progress (WIP) take place in this domain. • Special management concerns happen when the Project Work Domain, especially contracting activities. • Very closely connected to the Tailoring and Change principles. • It is the same element of the executing process group of the PMBOK® Guide 6th edition.</p>	<p>DELIVERY</p> <p>DESCRIPTION Consists of the activities and work associated with the project's delivery, including requirements, quality, and change.</p> <p>KEYWORDS • Requirements can be clear in predictive development. • In the adaptive approach, requirements may only be clear at later stages. • Includes aspects of Cost of Quality (COQ) for prevention and correction. • Stakeholder experience and satisfaction is a key performance factor to evaluate deliverables. • Full fact, best fact, approach can support the handling of suboptimal outcomes.</p>	<p>MEASUREMENT</p> <p>DESCRIPTION Includes the activities that measure project performance to allow actions to be taken to ensure the desired results are achieved.</p> <p>KEYWORDS • It is impossible to evaluate results if you do not measure them. • Measurement goes above and beyond reporting and data. • Measurement is all about communication and decisions using the data. • Covers leading and laggging indicators (KPI) which is an effective metric. • Aspects of Earned Value Analysis, dashboards, Kanban and other visual ways of reporting are presented in this domain.</p>	<p>UNCERTAINTY</p> <p>DESCRIPTION Assures that the project contains activities that address risk, uncertainty, and VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) and its environment.</p> <p>KEYWORDS • Despite not being mentioned in the guide, the VUCA concept is a critical aspect of this domain. • Strongly connected to the Systems Thinking, Complexity and Risk principles. • Early warning and environmental scanning are relevant activities to address uncertainties. • The "fuzzy" knowledge area of the PMBOK® Guide 6th edition is closely related to this. • Uncertainty, as well as risk, are not necessarily negative. They can be opportunities.</p>



RICARDO VARGAS EXPLAINS THE PMBOK® GUIDE 7TH EDITION
 You can download this document at <https://vargas.pmi.br/2021/07/20/ricardo-vargas-explains-the-pmbok-guide-7th-edition/>
 This infographic is free and cannot be sold.
 Based on a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Seventh Edition and the Standard for Project Management published by the Project Management Institute, Inc. All principal names and performance domain names are ©2021 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.
 Copyright © 2021 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.
 The design and customized content are licensed under a Creative Commons Attribution - Non Commercial - NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)
 Conception: Ricardo Viana Vargas. Revision: Wagner Macan. Graphic Design: Sergio Alves Lima Jardim.
 You can download this document at <https://vargas.pmi.br/2021/07/20/ricardo-vargas-explains-the-pmbok-guide-7th-edition/>
 This infographic is free and cannot be sold.
 You can download this document at <https://vargas.pmi.br/2021/07/20/ricardo-vargas-explains-the-pmbok-guide-7th-edition/>
 This infographic is free and cannot be sold.
 You can download this document at <https://vargas.pmi.br/2021/07/20/ricardo-vargas-explains-the-pmbok-guide-7th-edition/>
 This infographic is free and cannot be sold.

Projektleiter sind (eigentlich) Agilisten

In Zeiten, wo in vielen Unternehmen immer noch ein erbitterter Kampf zwischen den „Klassikern“ und den „Agilisten“ oder zwischen „Wasserfall“ und „Scrum“ herrscht, ist dieser Titel eine gewagte These. Und dennoch ist das meine Überzeugung: Eigentlich – dem Wesen nach – sind Projektleiter auch Agilisten. Dies gerät allerdings immer wieder in Vergessenheit, da wir es in der Unternehmensrealität oft nicht mehr oder noch nicht erleben. Ein Projekt ist etwas Neuartiges, etwas noch nie Dagewesenes und meist auch Komplexes. Wer da nur „nach Wasserfall“ oder nach einem Standardprozess (z.B. Produktentstehungsprozess etc.) vorgeht, wird der Rolle „Projektleiter“ nicht (mehr) gerecht.

Woran liegt es, dass die Kluft zwischen Projektleitern und Agilisten oft so groß erscheint? Meiner Meinung nach liegt das nicht an dem „Neuartigen“ des Agilisten, sondern an der „Degeneration“ der Rolle des Projektleiters. Dazu ein paar Beispiele:

Zuallererst wird Projektmanagement in vielen Organisationen prozessualisiert. Das heißt, die eigentliche Abgrenzung des Projektgeschäftes von Routinetätigkeiten (die mit Prozessen beschrieben werden können) wird aufgehoben. Somit degradiert man den Projektleiter und macht ihn statt zur Führungskraft über das Projekt zum Bediener des Projektmanagement-Prozesses oder des Produktentstehungs-Prozesses. Er wird zum Abarbeiter von Aufgabenbeschreibungen, zum Befüller von Reportings und Checklisten und zum Antreiber des Teams. Hat er (mit Unterstützung seines Teams) alle nach Prozess erforderlichen Dokumente angelegt und aktuell gehalten, ist er ein guter Projektmanager. Wenn nicht, wird eskaliert...

Darüber hinaus werden Projektleiter oft nur noch Projektmanager genannt. „Na und...?“ fragen sich vielleicht viele, aber genau genommen wird ihm schon allein damit (mehr als) die Hälfte seiner Kompetenz abgesprochen. Ein Projektleiter hat nach meinem Verständnis **zwei** Aufgaben: das

Projekt zu **managen** und das Projektteam zu **leiten**. Der Projektleiter vereint somit Management und Leadership in einer Rolle. Die (souveräne) Leitung des Projektteams fällt aber in vielen Kontexten immer mehr unter den Tisch.

Anstatt sich selbst ein Team an fähigen Personen zusammenzustellen, die für die Umsetzung des Projektes gebraucht werden, werden dem Projektmanager oft nur noch „Ressourcen“ von anderen, also „von außen“, zugewiesen, ohne dass er selbst Einfluss darauf hat. Bei „Ressourcen“ wird oft nicht von Personen gesprochen, sondern nur von „humanen Ressourcen“ oder „Full Time Equivalents (FTEs)“ und bestenfalls von „Skills“.

Diese „Ressourcen“ werden dann natürlich auch kein echtes Projektteam, sondern sind meist nicht mehr als eine (bunt zusammengewürfelte = interdisziplinäre?) Gruppe von Arbeitspaketverantwortlichen. Für Teambuilding, d.h. für die Zeit, die die Gruppe bräuchte, um die Menschen hinter den Ressourcen zu sehen und die für echte Kooperation nötigen Beziehungen aufzubauen, fehlt die Zeit und das Geld. Identifikation mit dem Projekt, Leidenschaft und Teamgeist können so gar nicht entstehen – Elemente, die zur erfolgreichen Meisterung von komplexen und herausfordernden Projekten allerdings unabdingbar sind. Am Ende fällt das dann auf den Projektleiter zurück und dies wiederum führt zur Unzufriedenheit mit den „klassischen Methoden“.

Und genau hier greift das Thema der Agilität an: Denn durch Einführung von Agilität wird all das vermeintlich besser.

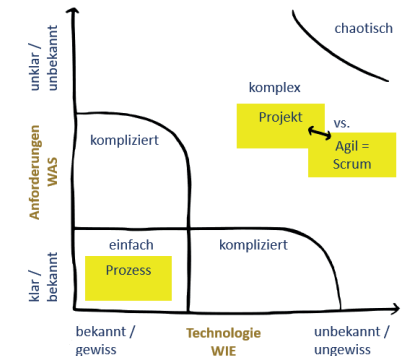
Große Euphorie herrscht genau dann, wenn man dem Projektleiter, mit welchen Methoden oder Rollen auch immer (Sprint, Work in Progress-Limit, Scrum Master, Retrospektiven etc.), die Möglichkeit gibt, dem Team wieder einen geschützten Rahmen zu bieten, es zu einem echten Team werden zu

lassen und den Scope des Projektes eigenständig (natürlich entsprechend den Kundenwünschen und -bedürfnissen) zu gestalten. Dies bedeutet (Product bzw. Project) OWNER zu sein und echte Verantwortung für das EIGENE Projekt zu übernehmen.

Große Frustration herrscht übrigens auch beim agilen Arbeiten genau dann, wenn man dies nicht tut und die Methode ohne die nötigen Voraussetzungen und das entsprechende Mindset einführt, den geschützten Rahmen nicht beachtet und den Rollen zu wenig Verantwortung und Selbstbestimmung zugesteht. Genau diese Erfahrung machen viel Unternehmen aktuell.

Erfolgsversprechender als überall blind agile Methoden einzuführen, wäre es also, wenn wir als Projektleiter, die wir den Anspruch haben echte Projekt-LEITER zu sein, agile Methoden bzw. Strukturelemente, Praktiken und Prinzipien nutzen, um unserem eigenen Anspruch und damit dem **eigentlichen** Namen des Projektleiters wieder gerecht zu werden und den Trend der kontinuierlichen Erosion der Projektleiterkompetenzen umzukehren.

Unser [Agile Mindset Seminar](#) ist genau dafür gemacht: Wir unterscheiden nicht zwischen agil und klassisch. Es braucht einfach eine Rückbesinnung auf die eigentliche Rolle des Projektleiters und eine Erneuerung/ kontinuierliche Verbesserung/ Erweiterung/ Vervollkommnung des Projektmanagements mit Hilfe von verschiedenen „agilen“ Elementen aus Scrum, Kanban, Design Thinking und Lean (um nur die wichtigsten großen Strömungen zu nennen). Somit werden wir selbst zu Agilisten, obwohl wir doch eigentlich nur unseren Job als Projektleiter tun.



Autor:



Alexander Koschke

Expert Consultant der Tiba Managementberatung GmbH

Alexander Koschke ist seit 2008 bei der Tiba Managementberatung und

Teil des Think Tanks zum Thema PM 4.0. Als Berater

und Trainer treibt er das Thema Agilität und neue Führung in Industrieunternehmen leidenschaftlich voran. Der Maschinenbau-Ingenieur (MBA) geht auch in seiner Freizeit der Frage nach: Wie wollen wir arbeiten? Durch die Kombination verschiedener agiler Projektmanagement-Ansätze und mit seinen ausgeprägten Führungs- und Softskills begeistert er immer mehr Kunden für dieses Thema.

www.tiba-business-school.de

AGILE MINDSET

Seminar & Zertifizierung
Scrum, Kanban, Lean und mehr

Sparen Sie jetzt **100€!**

Rabatt-Code: **PMI21**

- Umfassender Überblick über die gängigen agilen Methoden
- Erleben Sie Scrum und Design Thinking Sprints live
- Lernen Sie die Kombination von agil und klassisch
- Inklusive TÜV Zertifizierung zum/r Agilen Projektmanager/in
- Aktuell als interaktives & virtuelles Online-Seminar

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

Wassermelonenberichte haben nach der Pandemie-Welle wieder Hochkonjunktur, auch bei Ihnen?

Ausgangslage

Aus einer Mischung aus pandemiebedingter Zuversicht und Skepsis starten in vielen Unternehmen bislang gestoppte Projekte und neue Vorhaben werden angestoßen. Während die Pandemie die Sicht vieler Entscheider und Projektleiter verändert hat, neue Arbeits- und Führungsmethoden nun probiert werden, bleibt ein altes Problem: Wie kann eine Organisation sicherstellen, dass die versprochenen Projektergebnisse auch tatsächlich kommen, und zwar so wie geplant.

Trotz immer besserer Projektstandards, Agilität auf allen Ebenen und noch mehr Schulung der Projektmitarbeiter, bleibt der wirtschaftliche oder qualitative Projekterfolg häufig hinter den Erwartungen. Strategische Herausforderungen wie Digitalisierung oder neue Märkte und Produkte aber auch klassische Prozessoptimierungen sollen verlorengegangene Gewinne, Margen und Kunden zurückgewinnen. Aber wenn weiterhin nur die Hälfte der Projekte erfolgreich sein sollte, dann ist eine Erholung oder gar Vorbereitung auf neue Geschäftsmodelle und Märkte umso schwieriger. Aus unseren Projekten wissen wir, dass ein Scheitern schon vor Beginn eines Projektes beginnt und sich dann in den berühmten „Wassermelonenberichte“ zeigt.

Wassermelonenberichte: Herkunft und Pflege

Der im Projektmanagement bekannte Begriff der „Wassermelonenberichte“ deutet humoristisch an, was ein echter Renditekiller ist: Projektberichte, die einen Status „grün“ reporten, aber im Kern des Projektes das Scheitern, also rot, kaschieren und notwendige Managemententscheidung verzögern.

Die Ursachen dafür liegen häufig vor dem Projekt im Business Case und der Initialisierung begründet. In unserer Projektpraxis erleben wir häufig, dass eine Manager-Generation die gleichen Fehler machen wie ihre Vorgänger. Hier eine kurze Auswahl:

- Der Business Case wird unter optimistischen Annahmen erstellt. Zweifel und Zweifler werden negiert und es kommt zu einem nicht ungefährlichen Bestätigungsfehler (so- genannter „expectation bias“) gerade bei neuen Geschäftsmodellen und Produkten
- Auch wurden Gründe von Projektscheitern und Falschprognosen nicht systematisch aufbereitet und fehlen in den künftigen Planungsannahmen
- Nicht selten werden die gleichen Annahmen in diversen und verschiedenen Entscheiderpräsentationen dargestellt. Dabei werden Entscheider mit Risikoaversion mit immer neuen Darstellungen, aber stets gleichen Risiken konfrontiert und „überzeugend überrollt“. Diese Power-Point Schlachten führen häufig zu Projekten, die auch weiterhin von mäßigem Risikomanagement und Framing, unterschiedliche Darstellung des eigentlich selbes Sachverhaltes, bestimmt werden

Und während des Projektes nimmt der Handlungs- und Erfolgsdruck meist zu. Kein Projektleiter berichtet gern Probleme und drohendes Scheitern. Kulturelle Faktoren in vielen Organisationen kehren Abweichungen unter den Tisch. Ein Risikomanagement, dass auf organisationsweiten und vergleichbaren Risiken aufbaut, haben wir trotz aller gegenteiligen Bekundungen so selten in der Praxis vorgefunden. Wie sollen Geschäftsführung oder das Portfoliomanagement von IT-Projekten erkennen, dass ein Problem z.B. im Testmanagement (z.B. unzureichende Testfälle und -daten) begründet liegt,

wenn die einzelnen Projekte ihre Verspätungen mit „IT-Betrieb“, „Entwicklung“ oder „Abnahme-Umgebung“ umschreiben? Hier stellt sich die Frage, ob Projektleiter etwas „schönfärben“ oder die Portfolio-Organisation die Wertschöpfungskette noch nicht durchdrungen hat.

Auch beim Business Case und einer Nachverfolgung im laufenden Projekt und vor allem bei Projektabbruch bzw. Abschluss zeigen sich große Verbesserungspotentiale in der Praxis. Sowohl erfolgreiche wie auch nicht erfolgreiche Projekte werden selten gegen den ursprünglichen Business Case verglichen. Damit nimmt sich die Organisation jede Chance, aus Fehlern und Erfolgen zu lernen (siehe oben).

Wir erleben Melonenberichte daher als Zeichen für falsche Planung, organisationale Hemmnisse, den wirklichen Status zu offenbaren und eine Kultur des Wegschauens und Beschönigens.

Stellhebel für erfolgreichere Projekte

Wichtigster methodischer Stellhebel ist unserer Meinung nach ein am wirklichen Projektnutzen ausgerichteter Business Case und eine stringente Nutzenverfolgung. Viele Organisationen meinen, wenn sie einen internen Zins oder Cash Flow für ein Projekt berechnen, hätten sie bereits einen Nutzen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade diese finanziellen Kennzahlen einer Prognoseungenauigkeit und „Gestaltungsfreiheit“ unterliegen und für eine operative Projektsteuerung aus Sicht eines Statusberichtes nicht geeignet sind. Ein Projekt soll den Nutzen derer erhöhen, die mit den Ergebnissen des Projektes nach Abschluss des Projektes arbeiten sollen. Dieser Nutzen (auch outcome) unterscheidet sich vom Projektergebnis (output) durch den anderen Planungshorizont und der konkreten Beschreibung des strategischen Nutzens aus Sicht der zukünftigen Stakeholder der Organisation.

Projekte werden gemacht, damit die Organisation zukünftig besser wird. Hier ein paar Beispiele:

- Von: „Feinkonzept erstellt“ zu „Feinkonzept wird von den wesentlichen Fachabteilungen unterstützt“
- Von: „Going live am 1.12.20xx“ zu „80% der Anwender nutzen die neue Software und berichten deutliche Arbeitsvereinfachungen“
- Von: „Return on Project Cost in 6 Monaten“ zu „Beschleunigung von „Purchase-to-Pay verringert das gebundene Kapital um xy % 6 Monate nach Einführung des Systems“

Die Beispiele zeigen, dass der Nutzen nicht im Projekt gemessen werden sollte, sondern nach Abschluss des Projektes. Und genau dieser strategische Nutzen für nach dem Projekt wird zur Erfolgsmessung und Konfliktentscheidung im Projekt genutzt. Dies gilt es in einem Business Case darzustellen und während des Projektes stets als Steuerungselement im Auge zu behalten. Die Konsequenzen sind u.a.:

- Transparenz der Projektergebnisse in einer Sprache und Beschreibung, die die späteren Nutzer verstehen
- Bei einem Projektabbruch bleiben verwertbare Ergebnisse übrig
- Im Projekt wird der Übergang und der Nutzen aus Sicht der späteren Nutzer dargestellt und nicht an „formalen Projektliefergegenständen“ festgehalten
- Das Projekt und noch besser das Portfoliomanagement kann bei Repriorisierung und Konflikten zwischen den Projekten auf Kriterien einer strategischen Nutzung als Maßstab zurückgreifen und nicht auf geschönte Kennzahlen

Wassermelonenberichte ... (Forts.)

Während diese Methodik seit Jahren unter dem Stichwort „Benefits Realization Management“ bekannt und stetig verbessert wird, so bleibt deren konkrete Anwendung zurück. Es scheint, dass die klassische und teilweise finanzielle Steuerung vorherrschend ist und dies trotz der vielen Misserfolge in Projekten. Dabei ist es gar nicht schwierig, zu Projektbeginn die Ziele und Erwartungen konkret zu detaillieren und mit dem geplanten Projektverlauf zu verknüpfen. Schwierig ist nur, die Erwartungen der späteren Nutzer und Stakeholder so aufzunehmen, dass man sie im Projekt und im Portfolio transparent umsetzen kann. Diese Mühe lohnt sich unserer Erfahrung nach. Wer den späteren, strategischen Nutzen eines Projektes verfolgt, steuert und bewertet das Projekt auch entsprechend und ist bei Veränderungen oder eintretenden Risiken flexibler und kann diese gegenüber dem Top Management transparent darstellen.

Wichtigste kulturelle Stellhebel sind darüber hinaus klare Zielvorstellungen und ein Führungsverhalten, das auf Kommunikation und Transparenz abzielt. Mit der konkreten Formulierung von Nutzen kann auch die Zielstellung der am Projekt Beteiligten geschärft werden. Was als „Mission, Ziele und Werte“ häufig eher weich formuliert wird und im konkreten Projektgeschäft nicht wirklich von den meisten Mitarbeitern wiedergefunden wird, zeigt die Problematik einer gemeinsamen Zielstellung auf. Wenn jedoch die Nutzenkategorien und Argumente in Projekten und Projektportfolios als Grundlage der Arbeit anerkannt und kommuniziert werden und jeder Stakeholder mit seiner Nutzenkategorie sich wiederfindet, dann zieht sich eine produktive und gleichgerichtete Kommunikation durch die Projekte. Vergleichbar mit einem Magnet ziehen die Nutzenargumente die Projektarbeit und Entscheidungen auf diese gemeinsamen Zielbausteine.

Teams und Projekte, ja sogar Programme lassen sich mit den abgestimmten Nutzenargumenten auf ein gemeinsames Ziel(bündel) vereinigen. Konkret formulierte Nutzenargumente richten den Fokus auf den tatsächlichen Nutzen, der bei den späteren Nutzern bzw. Stakeholdern entsteht und schärfen damit das gemeinsame Zielverständnis, welches bei weichen, abstrakten oder auch rein finanziellen Kennzahlen häufig fehlt.

Gleichzeitig wird ein weiterer kultureller Stellhebel angedeutet. Mit der Klarheit über die im Projekt verfolgten Ziele wächst die psychologische Sicherheit der Teams. In Situationen der Unsicherheit und Unklarheit ist die Offenlegung der Umstände und Probleme weniger ein negativer Aspekt, als vielmehr ein Beitrag zum gemeinsamen Lernen. Führungskräfte erleben dies anfänglich als „Flut von Problemen und Entscheidungen“. Jedoch zeigt sich häufig, dass die Projekte auch Lösungen hervorbringen, um den Nutzen weiterhin zu erreichen, wenngleich anders als ursprünglich geplant. Flexibilität, Transparenz und Eigeninitiative entlasten dann mit der Zeit die Führungskräfte. Probleme werden im Vorfeld zwischen den Projekten gelöst, Konflikte nach einheitlichem Maßstab entschieden und das Programm oder Portfolio in Substanz und Nutzen unterstützt. Dies alles geschieht ohne inkrementale Steuerung durch das Top Management und doch sichert dies den Erfolg der Projekte insgesamt.

Ein positiver Nebeneffekt ist, wenn Projektleiter im Status die gefährdeten Nutzenkategorien gemeinsam mit den jeweiligen Problemen und Herausforderungen reporten. Wenn wir in unseren Projekten Business Realisation Management nutzen, dann können wir innerhalb eines Portfolios die aufkommenden Konflikte z.B. zwischen Projekten und um bestimmte Ressourcen dadurch entschärfen, dass wir nach dem erwarteten Nutzen oder ausbleibenden Nutzen des Projektes aus Sicht der Linie oder Marktes argumentieren.

Führungskräfte richten den Fokus dann weniger auf die Frage nach dem Verursacher, sondern darauf, was der „Berichterstatter“ zur Nutzenerreichung weiterhin unternimmt. Statt negativer Konsequenzen wird flexibles Handeln zur Grundeinstellung und dies unabhängig davon, ob klassische, agile oder hybride Projektmanagementmethoden angesagt sind.

Zusammengefasst können Führungskräfte ihre Projektlandschaft flexibler gestalten und die Mitarbeiter in eine Art von „psychologische Sicherheit“ bringen, wenn sie ihre Projektziele klarer und mit dem Fokus auf den strategischen Nutzen nach Ende des Projektes ausrichten. Somit sollten die Wassermelonenberichte mit der Zeit ausgetrocknet werden.

Empfehlungen zum Nachlesen

- Jenner, S. Benefits realization – building on (un) safe foundations or planning for success?, PM World, Vol. 1, July 2012
- Jennewein, W.; Leisin, A.C.; Strecker, M.; Das Phänomen der Wassermelone, in: Wirtschaft und Weiterbildung, 07/08 2021
- Kerzner, H. The Beauty Behind Benefits Realization and Value Management; <https://project-management.com/the-beauty-behind-benefits-realization-and-value-management/>; Abgerufen 28. Juli 2021
- Serra, C.E. and M. Kunc Benefits Realisation Management and Its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies, International Journal of Project Management 33, no 1 2015, S. 53-66

Autor:



Rüdiger Liebe

ist Senior Manager bei AXCON, eine auf Transformation spezialisierte Management Beratung mit Sitz in Frankfurt sowie München und Düsseldorf. Er verantwortet den Bereich „Project Excellence“ und unterstützt komplexe Organisationen und Projekte bei der Projektdurchführung. Die Projekte dienen meist der konkreten Umsetzung von Strategie und Digitalisierungsvorhaben aber auch Sourcingvorhaben und Ausschreibungsbegleitung. Seit seiner PMI-Ausbildung Mitte der 90er Jahre hat Rüdiger Liebe sowohl als Trainer wie auch als Projektleiter umfangreiche Projekterfahrung gesammelt.

Can Do und Jira® – gemeinsam zum Hybriden Projektmanagement

Hybrides Projektmanagement mit Can Do bedeutet, dass agile Methoden und klassisches Vorgehen zueinander finden. Die Teams können weiter mit ihrer gewohnten Jira®-Installation arbeiten, während das Projektcontrolling mit Can Do klassische Netzplan-Tools nutzt, die das Projekt planbar und steuerbar machen. Auch andere Stakeholder profitieren von der Kombination aus Jira® und Can Do: Lenkungsausschuss und Management zum Beispiel erhalten Risikoeinschätzungen, Kostenverläufe, Earned-Value-Analysen, Prognosen und vieles mehr auf Knopfdruck.

Darüber hinaus kann Hybrides Projektmanagement mit Can Do und Jira® aber noch mehr – zum Beispiel die Projektmanager/-innen bei der praktischen Umsetzung ihrer individuellen Projektmanagement-Kompetenzen unterstützen.

Die Kompetenzen von Projektmanagern/-innen

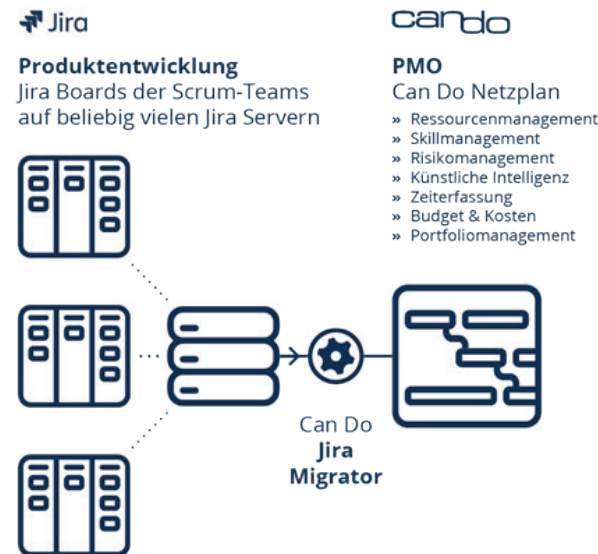
Wie in allen anderen Bereichen auch, sollten Projektmanager sowohl ihre Hard als auch Soft Skills in ihre Projekt-Arbeit einbringen. Hier kann sich der Einsatz der passenden PM Software durchaus auswirken: Weil Can Do unter anderem Projekt und Linie in Einklang bringt sowie engeres Teamwork und bessere Kommunikation möglich macht, können Projektmanagerinnen und Projektmanager ihre Soft Skills optimal ausspielen. Die Hard Skills wiederum finden ideale Bedingungen vor, weil Hybrides Projektmanagement eine faktenbasierte Projektkultur etabliert, die Strategie und Planung in den Vordergrund rückt.

Can Do fördert technische Skills im Projektmanagement

Bleiben die technischen Skills – also jene, die für die konkrete Umsetzung mit entsprechenden Projekt-Techniken und der passenden Software hilfreich sind. Can Do ist eine PM-Software, die ihre Anwender beim Einsatz ihrer technischen Skills besonders unterstützt.

- Die agilen Teams können gelernte Techniken wie Scrum und Kanban-Boards einsetzen.
- Die Kombination von Can Do und Jira® führt dazu, dass keine weitere Software für das PM nötig ist. Die technischen Skills können sich also ganz auf diese beiden Tools konzentrieren, statt sich zum Beispiel mit diversen Jira®-Plugins auseinandersetzen zu müssen.
- Mit Can Do bewältigen Anwender auch das anspruchsvolle Multiprojekt-Management problemlos.
- Durch den Can Do Jira® Migrator erfolgt die Integration von Jira® einfach und automatisiert.
- Die Can Do KI sorgt für effizientes Projektmanagement.

Ressourcenmanagement, Skill-Management und Kostenmanagement sind weitere technische Aspekte von Projekten, die dank Can Do deutlich vereinfacht und von einer KI gestützt werden.



Fazit

Wenn agile und klassische Methoden dank Can Do und Jira® zusammenkommen, bedeutet das eine deutliche Arbeitserleichterung und einen Mehrwert – für das PMO, aber auch alle anderen an einem Projekt beteiligten Rollen. Hybrides PM verschafft den Projektmanagern/-innen mehr Freiraum, um ihre technischen Skills (sowie die Hard und Soft Skills) bei den Projekten auszuspielen.

Autor:

Thomas Schlereth

Can Do GmbH

E-Mail: thomas.schlereth@can-do.de

Über Can Do

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

Einfach Mal erfolgreich Projekte managen



Hybrides Projektmanagement mit JIRA® & Can Do – ein perfektes Match

Dank des **Can Do Jira Migrators** bildest du alle Tätigkeiten Deiner agilen Teams in klassischer Projektplanung ab. Mit Unterstützung durch die **Can Do KI**. So bist Du auch in turbulenten Zeiten flexibel und behältst Deine **Kapazitäten** und **Ressourcen** in Echtzeit im Blick. **Revisionsicher** und unglaublich schnell.

[MEHR INFORMATIONEN →](#)

Citizen Development Projektmanagement

Es gibt eine neue Initiative in der weiten Welt des Projektmanagements. Sie heißt *Citizen Development* (kurz: CD) und hat auf den ersten Blick einen zugegebenermaßen seltsamen Namen. Das Interessante an dieser Initiative ist, dass es sich nicht um eine neue Projektmanagement-Methode oder eine Abwandlung eines bestehenden Ansatzes handelt. Citizen Development ist zunächst einmal ein Softwareentwicklungsansatz. Im ersten Moment geht es also um Software und überhaupt nicht um Projektmanagement.

Das Projektmanagement kommt erst später ins Spiel.

Was genau ist Citizen Development?

Citizen Development ist die Entwicklung von IT-Produkten durch Nicht-Fachleute. Wobei die Laien nicht Laien, sondern eben "Citizen" genannt werden. Es ist eine Art Demokratisierung der IT-Entwicklung, so dass am Ende jeder Beteiligte mit Hilfe von „Low-Code/No-Code“-Systemen seine Anwendungen selbst erstellen kann. Das ist die Idee.

Das klingt auf den ersten Blick überraschend und in den Ohren der IT-Abteilungen dieser Welt nicht vielversprechend. Um nicht zu sagen als Bedrohung. Es ist noch nicht lange her, da haben die IT-Abteilungen alle privaten und individuellen Entwicklungen aus den Fachabteilungen einkassiert und wieder zentralisiert. Diese privaten Einzelentwicklungen haben auch den schönen Beinamen „Shadow IT“ und bezeichneten genau den Wildwuchs außerhalb der Kontrolle der IT-Verantwortlichen. Wer kennt sie nicht, die Umengen von selbstentwickelten Tabellenkalkulationen, die mit kreativer Makroprogrammierung so manches Wunder vollbringen aber

auch so manche Datenbank zum Absturz? So gesehen klingt Citizen Development wie eine Legalisierung der Unarten der letzten Jahre.

Der Unterschied zwischen Shadow IT und Citizen Development besteht jedoch darin, dass die IT-Abteilung dieses Mal voll beteiligt ist. Im Idealfall wird die Einführung von Citizen Development auch unter deren Leitung erfolgen.

Shadow IT

Aber lassen Sie uns noch einmal einen kurzen Blick auf die Shadow IT werfen. Ganz so schlimm kann es ja nicht gewesen sein, sonst hätte es sich nicht so schnell ausgebreitet. Eine Reihe von Workarounds in den Fachabteilungen wurden mit Hilfe immer besserer Softwarekomponenten erfolgreich umgesetzt und entfalteten auch ihren wirksamen Segen. Lokal, vor Ort und hilfreich.

Das war die gute Seite. Ungeschickt war die unkontrollierte Ausbreitung: Kaum etwas wurde dokumentiert. Die Entwicklung hing an Einzelnen, und je mächtiger die Anwendungen wurden, desto mächtiger wurden (wieder) die Kopfformen.

Diesen Problemen wurde zum Teil radikal begegnet: Es wurde versucht, Shadow IT mit Stumpf und Stiel auszurotten. Das Unkraut im Garten wurde gewissermaßen mit „Agent Orange“ bekämpft.

Leider gingen damit auch einige Vorteile verloren. Shadow IT war genau da, wo es gebraucht wurde. Es wurde von Leuten verwendet, die genau wussten, was sie brauchten. Jetzt warten sie auf einen Slot in der Zentral-IT. Und wenn sie nicht gestorben sind...

Citizen Development = Vorteil IT

Was wäre zu tun, die Nachteile zu reduzieren und die Vorteile zu nutzen? Voilà: Das genau ist Citizen Development.

IT-Fachleute können sich auf die wirklich großen Themen konzentrieren und ihre Ressourcen auf Aufgaben bündeln, die von Nichtfachleuten nicht gelöst werden können. Denn Citizen Development bedeutet nicht, dass von nun an alles von Laien gemacht werden kann. Nein, natürlich nicht. Aber wir haben nach wie vor das Problem, dass IT-Fachleute fehlen und sich ein immer größerer Backlog von aus ihrer Sicht trivialen Themen aufstaut.

Was würden Sie davon halten, wenn die Anforderer ihre (einfachen) Aufgaben nicht mehr umständlich beschreiben müssten, sondern sie selbst erledigen könnten? Eingehegt in einem Umfeld, das Wildwuchs restriktiver handhabt. Und das, obwohl diese Anforderer keine Ahnung vom Programmieren haben? Und dann auch noch mit dem Segen der IT?

Digitalisierung braucht Citizen Development

In den nächsten Jahren werden so viele Veränderungen auf der Tagesordnung stehen, dass die persönlichen Engpässe der IT-Abteilungen das absehbare Volumen nicht mehr bewältigen können. Um mit der sich immer schneller drehenden Welt Schritt zu halten, muss es Ansätze geben, die zumindest teilweise die Macht der Entwicklung in die Hände der Experten oder sogar der Nutzer legen. Nach konservativen Schätzungen führender Beratungsunternehmen wird sich die Zahl der Apps in den nächsten Jahren verzehnfachen (!). Und es kommt noch schlimmer: Laut Gartner sind etwa 70% der Apps im Jahr 2025 heute noch gar nicht entwickelt. Dieser gigantische Berg an Digitalisierungsprojekten wartet darauf, umgesetzt und abgearbeitet zu werden.

Citizen Development und Projektmanagement für Citizen Development

Es mag sein, dass Low-Code/No-Code-Plattformen Laien-Entwicklung ermöglichen. Das bedeutet aber nicht, dass das zugrundeliegende Projekt – auch wenn es vergleichsweise klein ist – ebenso einfach zu managen ist. Zu sehr wird die Citizen Development-Diskussion nur von der technischen Seite geführt.

Betrachtet man typische Projektfehlerursachen, so rangiert z.B. die falsche Definition des Umfangs auf ganz vorderen Plätzen. Wenn die Anforderungen in einer CD-Umgebung nicht richtig erhoben werden, werden die Bürgerinnen und Bürger (aka Citizens) bald keine Lust mehr haben, die IT-Arbeit selbst zu erledigen. Um nur einen Aspekt zu nennen...

Und hier liegt die eigentliche Herausforderung, man könnte auch sagen: ein zentrales Citizen Development-Risiko. Weil die technische Umsetzung einfach zu sein scheint, wird diese Einfachheit auch auf das Projekt projiziert („Wozu brauchen wir jetzt ein Projekt?“). Es bedarf keines Netzplans, Earned Value oder Projektmanagementplans. Trotzdem ist Projektmanagement gefragt.

Agil aber nicht Scrum

Citizen Development-Projekte sind ideal für agile Ansätze. Es sind schnelle Erfolge gefragt, die kontinuierlich ausgebaut und erweitert werden. Auf der anderen Seite macht es wenig Sinn, einen Ansatz wie Scrum für die Umsetzung von Citizen Development-Projekten zu verwenden. Die notwendigen Rahmenbedingungen sind dafür gar nicht vorhanden. Gefragt ist ein agiler Ansatz, nicht Scrum, aber eng angelehnt an die guten Ideen und Erfahrungen, die bisher gesammelt wurden.

Citizen Development Projektmanagement (Forts.)

Merkmale von Citizen Development-Projekten

Wenn wir davon ausgehen, dass die Fachabteilungen ihre Anwendungen nun mit Hilfe eines Baukastens zum Teil selbst erstellen, dann hat das CD-Projekt typischerweise folgende Rahmenbedingungen:

1. Läuft neben dem Tagesgeschäft und hat daher immer Priorität 2; sehr selten wird die gesamte Abteilung an einer Entwicklung arbeiten
2. Hat keine exklusiven Entwicklungsteams
3. Hat wechselnde Rollen innerhalb des Teams
4. Es gibt keinen dedizierten „Agile“-Master
5. Product Owner und Team können sich auch überschneiden
6. Kann auch ein Ein-Personen-Projekt sein
7. Hat die große Gefahr des Multitaskings

Die Frage ist nun, wie ein idealer Rahmen für CD-Projekte aussehen könnte. Ich sehe vier Phasen:

Phase 1 – Vertraut werden

Eine geeignete Plattform ist ausgewählt, die Zusammenarbeit mit der IT ist etabliert und vereinbart. Für die ersten Projekte ist ein erhöhter Schulungs- und Anpassungsaufwand einzurechnen und zu berücksichtigen. Vielleicht ist es auch sinnvoll, in der Abteilung die Grundregeln für die Nutzung des Tools zu vereinbaren und auch dafür zu sorgen, dass nicht alle gleichzeitig das neue Spielzeug ausprobieren wollen.

Die erste Phase wird mit der Zeit immer kürzer werden.

Phase 2 – Scoping der Idee

Was wollen wir erreichen? Was sind die Anforderungen der Nutzergruppen? Wie wird die Welt nach der erfolgreichen Umsetzung aussehen? Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden? Welche Annahmen sind getroffen worden? Wann muss das System verfügbar sein? Wer ist von der Umsetzung betroffen? Was ändert sich für die Menschen? Muss die Nutzung geschult werden? Wer kann alles einen sinnvollen Beitrag leisten? Bauen Sie aus diesen Ideen das Backlog Ihrer zukünftigen Anwendung auf.

Vielleicht denken Sie sich, dass ist alles viel zu bürokratisch? Widerstehen Sie der Versuchung, sofort mit der Kodierung zu beginnen.

Phase 3 – Der Kreislauf

Nun wird iterativ umgesetzt:

1. Mit welchem der beschriebenen Elemente wollen wir beginnen?
2. Wo sind vielleicht „niedrig hängende Früchte“?
3. Wie viel Zeit wollen wir uns für den ersten Schwung nehmen?
4. Wer hilft mit und kann nebenbei an der Entwicklung arbeiten, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen?
5. Wann betrachten wir die Arbeit als abgeschlossen?

Nehmen wir an, wir wählen 4 Backlog-Elemente für den ersten Schwung und planen einen Monat dafür ein. Wir können bereits ein Meeting einberufen und interessierte Stakeholder einladen. Das macht das Ganze auch ein bisschen verbindlicher.

Wir wiederholen das solange, bis alle Elemente abgearbeitet sind. Und wenn in der Zwischenzeit noch etwas hinzugekommen ist, ist das völlig okay.

Wir legen die Dauer einer Iteration immer zu Beginn der Iteration fest und bleiben flexibel.

Phase 4 – Leben einhauchen

Bereits während Phase 3 können wir unsere Anwendung in den Echtbetrieb überführen. Auf jeden Fall ist die Kommunikation für den Betrieb nicht zu unterschätzen.

Fazit

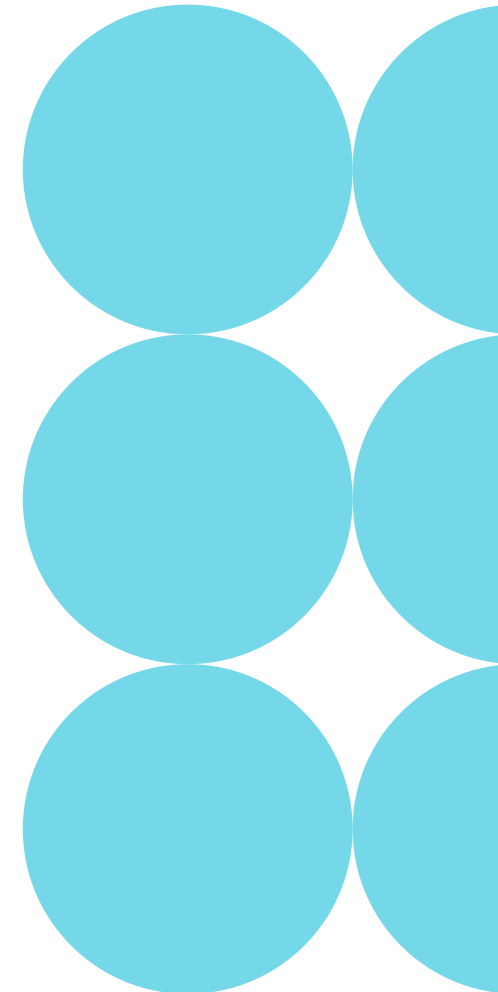
No-Code heisst nicht No-Project. Und es wäre fatal, wenn wir diese Chance auf basisdemokratische Digitalisierung nicht auch professionell nutzen würden.

Autor:

Thomas Wuttke

Mitglied der CoP Citizen Development

<https://pmi-gc.de/cop/citizen-development>



Un chef de projet doit-il être un expert technique ?

Je souhaiterais dans cet article réfléchir sur les liens entre gestion de projet et expertise technique.

Technicien en gestion de projet

La gestion de projet repose sur deux piliers :

- un socle de connaissances : méthodologies, frameworks, techniques, modèles
- une pratique qui s'accompagne d'une introspection, d'une adaptation à une réalité

C'est la confrontation de la théorie à la pratique qui nous aident à devenir un meilleur leader qui transforme des énergies individuelles en une force collective orientée vers un même but.

Ce sont donc des compétences transverses. Pour autant, cela signifie-t-il que je puisse gérer tout type de projet. Par exemple, puis-je gérer un projet de réorganisation dans un hôpital ? ou un projet de construction d'un centre commercial ?

D'un autre côté, en tant que leader, doit-on être expert dans le domaine dans lequel on travaille ?

L'expertise technique, source de crédibilité

D'aucuns pensent que c'est une condition indispensable pour réussir le projet : ces mêmes personnes peuvent respecter un chef de projet seulement si cette personne peut rivaliser avec eux sur le plan technique. L'expertise technique lui donne de la légitimité.

De plus, en fonction des pays, la crédibilité est renforcée si le chef de projet a un diplôme dans le domaine d'activité. C'est le cas en France où l'accent est fortement mis sur les diplômes et le parcours académique.

L'expertise technique, source de 'micromanagement'

J'ai travaillé avec de nombreux experts techniques qui pour progresser dans leurs carrières sont devenus chefs de projet ou managers. Appelons ces personnes : **chef de projet-expert technique**. Ce chef de projet-expert technique peut aider et donner des conseils mais le désavantage le plus notable est que très rapidement les réunions de projets deviennent des joutes stériles d'ego entre le chef de projet-expert technique et les experts techniques du projet. De plus, de par sa compétence technique, le chef de projet-expert technique ne peut s'empêcher de donner son avis, de contrôler, ou de proposer des solutions.

D'après mes expériences, un expert technique n'est pas forcément un bon leader même s'il a toutes les compétences techniques : si le chef de projet-expert technique travaille au côté des experts techniques, il délaisse alors une partie de son rôle de leader que les parties prenantes attendent de lui.

Un facilitateur

En début de carrière, j'étais convaincue que l'expertise technique était indispensable pour réussir un projet, jusqu'à ce que je travaille avec des développeurs de logiciels alors que je n'étais pas dans le développement logiciel

J'ai alors découvert que je pouvais aider l'équipe en facilitant des réunions, en coordonnant les tests, en désamorçant des conflits, en préparant le travail, en défendant le projet auprès du sponsor pour obtenir plus de budget et ressources.

C'est ce qu'Antonio Nieto-Rodriguez relate dans son dernier livre [Project Management Handbook](#)

« Marshal Goldsmith, the world's number one executive coach, told me, "Executives tend to see project managers as technical experts, very tactical people, focused on the detail challenges of the project. Modern leadership is moving into facilitation. The best CEOs I have coached are great facilitators. Therefore, the project managers of the future will have to become project leaders, strong in facilitation, rather technical experts" »

Où mettre le curseur ?

S'il est certain que le chef de projet doit connaître le domaine d'activité dans lequel il travaille, cela ne veut pas dire qu'il doit être un expert technique : il doit accepter de s'appuyer sur les experts techniques du domaine et de prendre du recul. Cela ne l'exonère pas de se former, de connaître le vocabulaire, d'être curieux et de se renseigner sur les défis, la concurrence dans le domaine.

Mais la gestion de projet dépasse l'expertise technique : la quintessence de la gestion de projet réside dans la capacité à motiver des êtres humains d'origine, de parcours, d'histoires, d'âges différents pour créer un avenir meilleur.

La recherche de l'excellence technique doit être au service des bénéfices apportés à la société et à l'utilisateur final. Ne perdons pas de vue ce but même si nous aimons la technique !

L'auteur

Yasmina Khelifi, PMP, PMI ACP, PMI PBA
Volontaire active à PMI France
yasminakhelifi.com

Bloggeuse à projectmanagement.com

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

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

Sollte ein Projektleiter ein technischer Experte sein?

In diesem Artikel möchte ich den Zusammenhang zwischen Projektmanagement und technischem Fachwissen erörtern.

Der Projektleiter als Techniker im Projektmanagement

Das Projektmanagement stützt sich auf zwei Säulen:

- eine Wissensbasis: Methoden, Frameworks, Techniken, Modelle
- eine Praxis, die von Selbstbeobachtung und Anpassung an die Realität begleitet wird

Es ist die Konfrontation der Theorie mit der Praxis, die uns hilft, eine bessere Führungskraft zu werden, die individuelle Energien in eine kollektive Kraft umwandelt, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist.

Es handelt sich also um bereichsübergreifende Fähigkeiten. Bedeutet dies jedoch, dass ich jede Art von Projekt leiten kann? Kann ich zum Beispiel ein Umstrukturierungsprojekt in einem Krankenhaus oder ein Projekt zum Bau eines Einkaufszentrums leiten?

Andererseits: Müssen Sie als Führungskraft ein Experte auf dem Gebiet sein, in dem Sie arbeiten?

Fachwissen als Quelle der Glaubwürdigkeit

Manche meinen, dies sei eine Voraussetzung für den Projekterfolg: dieselben Personen können einen Projektleiter nur dann respektieren, wenn dieser mit ihnen auf technischer Ebene konkurrieren kann. Technischer Sachverstand verleiht ihm Legitimität.

Darüber hinaus wird die Glaubwürdigkeit je nach Land erhöht, wenn der Projektleiter über einen Abschluss in dem betreffenden Tätigkeitsbereich

verfügt. Dies ist in Frankreich der Fall, wo man großen Wert auf Diplome und einen akademischen Hintergrund legt.

Technisches Fachwissen als Quelle des „Mikro-managements“

Ich habe mit vielen technischen Experten zusammengearbeitet, die, um in ihrer Karriere voranzukommen, Projektleiter oder Manager geworden sind. Nennen wir diese Personen: **Projektleiter als technischer Experte**. Dieser technische Experte/Projektmanager kann helfen und Ratschläge erteilen, aber der größte Nachteil ist, dass Projektbesprechungen sehr schnell zu sterilen Ego-Streitereien zwischen dem technischen Experten/Projektmanager und den technischen Experten des Projekts werden. Außerdem kann der technische Experte/Projektleiter nicht anders, als zu beraten, zu kontrollieren oder Lösungen vorzuschlagen.

Meiner Erfahrung nach ist ein technischer Experte nicht unbedingt eine gute Führungspersönlichkeit, selbst wenn er über alle technischen Fähigkeiten verfügt: Wenn der Projektleiter/Technikexperte mit den technischen Experten zusammenarbeitet, dann gibt er einen Teil seiner Führungsrolle auf, die die Beteiligten von ihm erwarten.

Ein Vermittler

Zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn war ich davon überzeugt, dass technisches Fachwissen für den Erfolg eines Projekts unerlässlich sei, bis ich anfing, mit Softwareentwicklern zu arbeiten, als ich selbst noch nicht in der Softwareentwicklung tätig war.

Dann entdeckte ich, dass ich dem Team helfen konnte, indem ich Besprechungen moderierte, Tests koordinierte, Konflikte entschärfte, die Arbeit vorbereitete und sich beim Sponsor für mehr Budget und Ressourcen für das Projekt einsetzte.

Das sagt Antonio Nieto-Rodríguez in seinem neuesten Buch [Project Management Handbook](#)

„Marshal Goldsmith, der weltweit führende Coach für Führungskräfte, sagte mir: ‚Führungskräfte neigen dazu, Projektmanager als technische Experten zu sehen, als sehr taktische Menschen, die sich auf die detaillierten Herausforderungen des Projekts konzentrieren. Moderne Führung geht in Richtung Moderation. Die besten CEOs, die ich betreut habe, sind großartige Vermittler. Daher müssen die Projektmanager der Zukunft eher Projektleiter sein, die in der Moderation stark sind, als technische Experten.‘ „

In welche Richtung sollen wir gehen?

Zwar muss der Projektleiter das Tätigkeitsfeld, in dem er arbeitet, kennen, doch bedeutet dies nicht, dass er ein technischer Experte sein muss: Er muss bereit sein, sich auf die technischen Experten vor Ort zu verlassen und einen Schritt zurückzutreten. Das entbindet sie nicht davon, sich weiterzubilden, das Vokabular zu kennen, neugierig zu sein und sich über die Herausforderungen und den Wettbewerb in diesem Bereich zu informieren.

Aber Projektmanagement geht über technisches Fachwissen hinaus: Die Quintessenz des Projektmanagements liegt in der Fähigkeit, Menschen unter-

schiedlicher Herkunft, Hintergründe, Geschichte und Alter zu motivieren, eine bessere Zukunft zu schaffen.

Das Streben nach technischen Spitzenleistungen muss im Dienste des Nutzens für die Gesellschaft und für den Endanwender stehen. Lassen Sie uns dieses Ziel nicht aus den Augen verlieren, auch wenn wir die Technik mögen!

Autorin:

Yasmina Khelifi, PMP, PMI ACP, PMI PBA
Aktive Volunteerin* beim PMI France Chapter
yasminkhelifi.com

[Bloggerin auf projectmanagement.com](http://projectmanagement.com)

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

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

Übersetzt von Kurt Lehberger

Premier Sponsoren



Sponsoren

