

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM PROJEKTMANAGEMENT



**PMI Germany Chapter  
Chapter Magazin**

**Q4/2023**

# INSIDE THIS ISSUE

	Editorial	03
	Fachartikel	05
	KI im Projektmanagement - ein Selbstversuch	
	Künstliche Intelligenz im Projektmanagement	
	Ohne (saubere) Daten keine KI	
	Keine „German Angst“ vor Künstlicher Intelligenz	
	Was hat Citizen Development mit Projektmanagement zu tun?	
	Was ist Führung?	
	Wie inklusive und kollaborative Führung in Projektteams gelingt	
	Was ist eigentlich PM <sup>2</sup> (PM-Square)?	
	PMI Germany Chapter	23
	Die Region Nord des PMI Germany Chapter	
	Vorstellung Heiko Stoldt Vizepräsident Region Nord	
	Alle Jahre wieder - die Mitgliederversammlung des PMI Germany Chapter e.V.	
	Darf ich vorstellen: Sevinc Genc, neuer Head of Member Care	
	News	31
	Future 50 - Eine neue Generation von Führungskräften	
	Future 50 - Vorstellung Torge Oeverdiek	
	Übernahme PMO Global Alliance durch PMI	
	Thought Leadership Report - Aufbau und Führung leistungsstarker Teams	
	Salary Survey: Inhaber einer PMP®-Zertifizierung verdienen im Durchschnitt 33 % mehr!	
	Die neue CAPM-Zertifizierung für Young Professionals & Projektmitarbeiter	
	Save the Date - Der PMI Global Summit kommt 2024 nach Berlin!	
	Frauen traut euch!	
	Retrospect	39
	Social Responsibility Projects/Programm - Dachau - App-solut sehenswert	
	Social Responsibility Programm unterstützt Schüler bei internationalem Wettbewerb	
	Sustainability Summit 2023 - wichtig und wertvoll!	
	PMI Global Summit 2023 in Atlanta - "PMI ruft und alle kommen"	
	PM-Summit 2023 - Ein kleiner Rückblick auf eine gelungene Veranstaltung	
	Disciplined Agile @ PM-Summit 2023	
	Bücherrezensionen	51
	Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence"	
	Imprint / Impressum / Sponsoren	56

Liebe Leserinnen und Leser,

## das Wichtigste vorneweg: Wir machen mit dem Chapter Magazin weiter!



Quelle: Pixabay

In der letzten Ausgabe hatten wir die Fortführung des Chapter Magazins wegen fehlender Ressourcen in Frage gestellt. Das hat zu einigen Reaktionen geführt. Wir konnten daraufhin zwar noch keine Lösung erzielen – wir suchen noch immer Volunteers, die gerne journalistisch tätig sind und Ausschau nach möglichen Beiträgen halten, Texte für das Magazin auswählen sowie selbst Texte für das Magazin verfassen – haben aber doch das Feedback erhalten, dass es sehr schade wäre, wenn wir aufhören würden. Daneben hatten uns dann erste Beiträge für eine weitere Ausgabe erreicht. Ein paar Leute haben uns auch zugesagt, regelmäßig Beiträge zu liefern und soweit möglich zu unterstützen. Das hat uns dann dazu bewogen weiterzumachen und nach Wegen zu suchen, wie wir das Magazin erhalten können.

In dem Feedback gab es des Weiteren Hinweise darauf, was wir anders machen sollten. Das Erste betrifft die Dopplung unserer Beiträge i.d.R. in Deutsch und Englisch. Man hat uns signalisiert, dass dadurch das Magazin unnötig aufgebläht werden und die Lesbarkeit darunter leiden würde. Da die Übersetzungsarbeit mit nicht ganz unerheblichem Aufwand verbunden ist, haben wir dies zum Anlass genommen, ab dieser Ausgabe jeden Artikel nur noch einmal im Magazin zu veröffentlichen, und zwar in der Sprache, in der er eingereicht wurde, was in der Regel in Deutsch ist. Dopplungen von Artikeln gibt es nicht mehr.

Der zweite Hinweis, den wir schon länger kennen, betrifft das Format, die Lesbarkeit und das Feeling beim Lesen. Wir haben das Magazin bisher im Querformat mit 4 Spalten erstellt und als herunterladbares pdf verteilt. Ab der vorliegenden Ausgabe werden wir dazu übergehen, es im Hochformat mit zwei Spalten

pro Seite zu veröffentlichen. Um insbesondere das Blättern im Magazin zu vereinfachen und etwas mehr „Magazin-Feeling“ zu erzeugen, werden wir, neben dem pdf Format, auch eine Version als „Flip-Book“ zur Verfügung stellen. Um dem Wunsch, einer einfacheren Blätterbarkeit nachzukommen, haben wir uns mehrere Tools angeschaut und für die vorliegende Ausgabe erstmals ein Werkzeug ausgewählt. Vielen Dank an **Thomas Wuttke** für die Recherche und Auswahl. Wir sind allerdings noch am Experimentieren, welches Tool die Anforderungen an ein modernes Online-Magazin am besten erfüllen könnte. Wir sind somit sehr gespannt auf das Feedback unserer Leserinnen und Leser und nehmen auch gerne weitere Hinweise zu Anforderungen und Tools entgegen.



Quelle: Pixabay

Inhaltlich haben wir die Kapitel etwas gestrafft. Beginnen werden wir ab dieser Ausgabe mit der Rubrik **„Fachartikel“**. Hier geben wir einen Überblick über die Aktivitäten von PMI und des Chapters zum DEM aktuellen Hype-Thema schlechthin: Künstliche Intelligenz. Steile These: Künstliche Intelligenz wird Projektmanagement und den Beruf des Projektmanagers stärker verändern als dies z.B. das Thema Agilität je getan hat. Auch das Chapter nimmt sich der Sache an und gründet eine **Community of Practice**, um zu erarbeiten, was Künstliche Intelligenz für die Ausübung unseres Berufs bedeuten könnte. Mehrere Fachartikel u.a. zu Citizen Development und zum Thema Führung runden diese Rubrik ab.

Es folgt die Rubrik **„PMI Germany Chapter“** in der wir damit fortfahren, Mitgliedern und Interessierten das Chapter näherzubringen. Heute stellen wir unsere **Region Nord** und den im Frühjahr gewählten Vizepräsidenten **Heiko Stoldt** vor. – Aus den Beiträgen dieser Rubrik könnte man im Laufe der Zeit ein eigenes Magazin zur Vorstellung des Chapters machen. –

# ▲ Editorial

Die Rubriken „News“ und „Announcements“ haben wir zusammengefasst zu „News“. Wie immer wird man hier interessante Beiträge aus der Welt von PMI oder auch Informationen zu besonderen Veranstaltungen vorfinden. Auf eine ganz besondere Veranstaltung im Jahr 2024 möchten wir bereits an dieser Stelle hinweisen: die Erstaussgabe der **PMI Global Summit Series vom 10.04. bis 11.04.2024 in Berlin**. Mehr darüber in den News.

Die Rubrik „Retrospektiven“ stellt in gewisser Weise so etwas wie eine „kleine Leistungsshow“ des Chapters dar. Hier berichten wir vornehmlich über Veranstaltungen, an denen wir beteiligt waren oder die wir durchgeführt haben. Hier blicken wir z.B. zurück auf unseren großartigen PM-Summit am 28. und 29.9.2023 in Frankfurt sowie auf den Sustainability-Summit am 8.11.2023 aber auch darauf, wie unser Social Responsibility Programm Schüler bei der Teilnahme an einem internationalen Wettbewerb unterstützt hat. Grandios!

Nach längerer Zeit haben wir mal wieder eine Buchrezension im Magazin. Unser früheres Vorstandsmitglied und einer der Gründungsväter des PMI Germany Chapter, **Kurt Lehberger**, hat sich durch „Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence“ von Harold Kerzner, AI Zeitoun

und Ricardo Viana Vargas, New Jersey, USA, 2022 gearbeitet und eine unbedingt lesenswerte Rezension dazu verfasst.

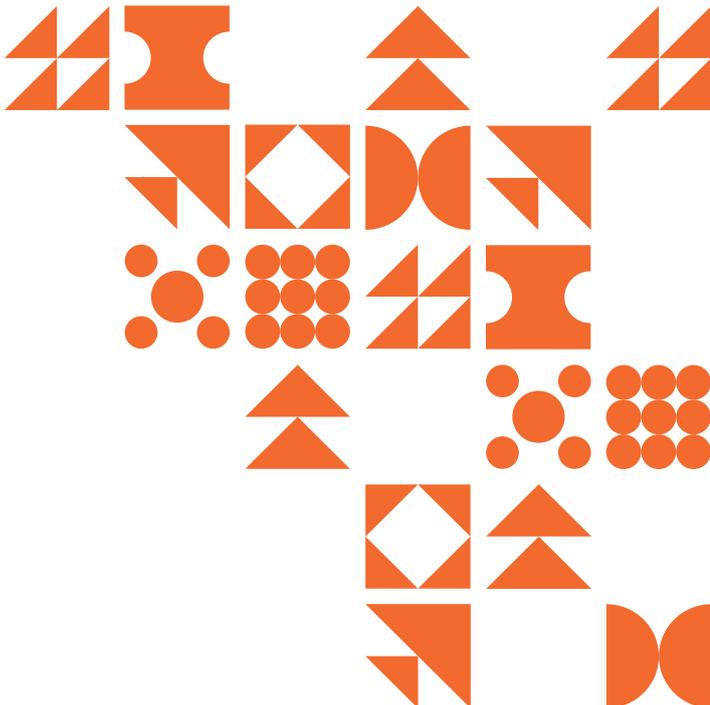
Es ist somit wieder einiges an Inhalt zusammengekommen. Es wäre wirklich schade, wenn wir das nicht veröffentlichen und das Magazin nicht weiterführen würden. Dafür brauchen wir allerdings auch in Zukunft Beiträge und, wenn möglich, auch weitere personelle Unterstützung.

Das Chapter Magazin wird erstellt von ehrenamtlich tätigen Volunteers. Ich bedanke mich an dieser Stelle wieder ganz herzlich bei allen, die mit Beiträgen geholfen haben, das Magazin zu erstellen.

Zum Jahresende gilt mein Dank auch allen Leserinnen und Lesern. Ich wünsche eine schöne und trotz oder wegen der Turbulenzen in der Welt, besinnliche Weihnachtszeit und einen guten Rutsch ins neue Jahr sowie ein gesundes, friedvolles und erfolgreiches Jahr 2024. Feedback und Fragen bitte gerne an [magazine@pmi-gc.de](mailto:magazine@pmi-gc.de).

Jetzt aber wünsche ich erstmal viel Spaß und Erkenntnisgewinn beim Lesen.

**Wolfgang Friesike**, VP Kommunikation



# KI im Projektmanagement – ein Selbstversuch

## Wie im Handumdrehen drei Projektartefakte generiert werden konnten - Von Thomas Wuttke

Ich weiß ja nicht, wie es Ihnen mit KI ging (oder geht), aber meine ersten Gehversuche mit dem vor einem Jahr eröffneten OpenAI-Konto waren – nett. Ja, da konnte ich die KI bitten, einen fiktiven Blogbeitrag über den Ammersee zu schreiben, der jenseits der Wikipedia Fakten ziemlich abenteuerlich zusammen konstruiert wurde. Nett. Mehr aber auch nicht.

Das Gleiche mit DALL-E-Bildern. Grundsätzlich eine super Idee. Was dann aber rauskam, war doch eher stark gewöhnungsbedürftig. Oder um es höflich zu sagen – nett. Ein paar Variationen und meine Credits waren aufgebraucht und beim nächsten Versuch war das System busy und außerdem hatte ich anderes zu tun.

Und so verging die Zeit. Ich war in keinem KI-Projekt involviert, das Ganze war eher eine Spielerei. Interesse an der Sache. Zwischendurch ein paar Bildversuche, die aber auch nicht besser wurden, im Gegensatz zum Microsoft oder NVIDIA Aktienkurs. Im heißen August hörte ich dann von einer Stellenausschreibung, wo eine Marketingagentur angeblich über 300.000 US-Dollar für einen KI-Prompter bieten würde. 300K\$? um ChatGPT zu bedienen? Nicht, dass ich mich bewerben wollte, aber irgendwas löste diese Meldung in mir etwas aus. Das „Prompting“ scheint jemandem viel Geld wert zu sein und ist offensichtlich nicht so einfach, wie es aussieht. Ja, eine Gitarre hat auch nur fünf Saiten. Aber wer C-Dur und E-Dur greifen kann, ist noch lange kein Mark Knopfler und kann Sultans of Swing spielen. Ist ChatGPT nur nett oder ich zu doof? Also Schulung nehmen, lesen, probieren, prompten und wieder von vorne und immer wieder von vorne. Vom Free-Account zum Paid-Account. Und wieder von vorne.

Und tatsächlich. Aus nett wird sehr nett, brutal nett. Die Bilder werden besser. ChaptGPT zeigt ganz andere Seiten. Nun aber konkret: Wenn GPT auch Programmieren und Arztbriefe schreiben kann, sollte das System auch in der Lage sein, einfache Projektstart-Artefakte zu erstellen.

Hierzu habe ich eine Projektskizze erstellt. Ich, nicht ChatGPT. Aber ich habe sie handschriftlich geschrieben, eingesprochen und von einer KI (Happyscribe) transkribieren lassen.

Die Projektskizze ist völlig fiktiv, wenn auch durch reichlich Erfahrung inspiriert, schließlich war ich vor meiner PMI-Zeit mal Vorstand in einem Systemhaus mit genau diesen Fragestellungen. Den Text der Skizze finden Sie weiter unten. Das ist also die Projektsituation. Aus diesem Text soll ChatGPT-4 eine Projekt-Charter, eine Stakeholder-Analyse und eine Risiko-Betrachtung erstellen. Wie das genau gemacht wurde und mit welchen Prompts habe ich in einem Video dokumentiert. Das ist alles noch nicht Mark Knopfler, noch lange nicht. Eher Hänschen klein. Aber irgendwo müssen wir ja mal anfangen...

Lesen Sie doch vor Betrachtung des Videos die Skizze in Ruhe durch. Sie können für sich schon mal sondieren: Was sind die Projektziele? Was die Liefergegenstände? Rahmenbedingungen? Stakeholder? Risiken? Das alles aus Sicht der Hans Dampf Software AG, nicht aus Sicht des Kunden.

Ich kann so viel versprechen: Die KI generiert ein paar faustdicke Überraschungen, ist ja schließlich auch eine generative KI und natürlich gibt es im Video eine kritische Betrachtung der Ergebnisse, die an dieser Stelle aber nicht gespoilert werden sollen.

Mich interessieren Ihre praktischen KI-Erfahrungen im Projektmanagement oder das Feedback zu dieser kleinen Übung. Schreiben Sie mir unter [thomas@wuttke.team](mailto:thomas@wuttke.team)

### Projektskizze Einführung von SNV bei der Firma Fritz Fischer

*Es geht um ein Einführungsprojekt unserer Standardsoftware bei einem Kunden. Wir sind die Hans-Dampf Software AG (HDS) aus Augsburg und werden unsere ERP Lösung namens „Schritt-nach-vorn (SNV)“ bei der Fritz Fischer Fischereibetriebe GmbH (FFF) in Husum installieren. Der Vertrag ist bereits unterzeichnet. FFF wird 20 Lizenzen einsetzen. Wir planen, in einem halben Jahr produktiv zu sein, aber allerspätestens zum 01.07. nächsten Jahres muss alles problemlos laufen. Das sind ab heute noch 8 Monate.*

*Die jetzige Lösung von der Firma „Oft Probleme Software GmbH“ (OPS) wurde bereits gekündigt. Die Firma OPS hat fast alle führenden Köpfe verloren und der Service von OPS ist inzwischen katastrophal. Es gibt kaum noch Fehlerbehebungen oder Support. Das OPS-System war*

*fast 10 Jahre bei FFF im Einsatz, und im Großen und Ganzen waren in dieser Zeit alle damit zufrieden. Doch aus der Corona-Delle kam OPS nicht wirklich raus. Wir brauchen OPS aber noch wegen der Datenmigration und Klärung der Schnittstellen, da das OPS System eine Individuallösung ist und der umfangreiche Datenbestand keinesfalls händisch erfasst werden kann. Immerhin hat FFF fast 500.000 Kunden und tausende von Artikelvarianten. Dummerweise haben wir die Datenübernahme im Vertrag mit FFF garantiert, da hatte der Geschäftsführer – Herr Dr. Fischer – von FFF drauf bestanden.*

*Unser Projektleiter wird Hardy Weisser sein. Ein alter Hase, Ur-Augsburger und schon langjährig im Geschäft. Kennt unsere Software aus dem Effeff. Leider haben auch wir Personalprobleme, weil unser Vertrieb so gut läuft und wir viel zu viele neue Abschlüsse generiert haben. Wir rechnen mit circa 40 Personentagen Aufwand für die Installation, Migration und auch Schulung. 50 Tage wurden beauftragt, so haben wir 10 Tage Puffer. Aber statt des ursprünglich angedachten Teams aus insgesamt drei Personen müssen wir das Projekt mit drei ganz frisch eingestellten neuen Mitarbeitern stemmen, also ist das Team nun insgesamt vier Leute groß. Keiner von den drei Neuen kennt aber das SNV-System. Also alles Anfänger außer Hardy, der das hoffentlich kompensieren kann.*

*Zum Umfang gehört auch die Prüfung der Hardware. Neue Hardware – falls erforderlich – wird von FFF beschafft und ist nicht Teil des Vertrags. Außerdem gehört zum Umfang eben die Datenmigration, der Nachbau von 10 ganz besonders wichtigen Reports, die FFF genauso wieder haben will und eine 5-tägige Schulung von Key-usern, die dann die Anwenderschulung bei sich selbst übernehmen.*

*Das ganze Projekt ist ein Werkvertrag nach §631 BGB. Das heißt aber auch, dass wir richtig Probleme bekommen, wenn wir den Termin 01.07. nicht halten können. Im Vertrag wurden 20.000 € Vertragsstrafe pro Monat vereinbart, ohne zeitliche Begrenzung.*

*Das Projekt hat einen Wert von 200.000 € Lizenzumsatz und 75.000 € Professional Service, das sind diese 50 Personentage. Wir werden kaum Gelegenheit haben, noch irgendwelche Changes durchzubekommen, das hat die Geschäftsleitung von FFF gleich klar gemacht.*

*Unsere Firma hat auch keine Niederlassungen im Bundesgebiet, alles wird von Augsburg aus organisiert.*

*„Der Fisch ist geputzt“, sagte deren Geschäftsführer Dr. Fischer dann auch bei der Vertragsunterzeichnung.*

Hier befindet sich in der Online-Ausgabe  
das angekündigte Video zum Artikel

# Künstliche Intelligenz im Projektmanagement

## - Eine Übersicht der PMI Angebote und Aktivitäten

Im Grunde genommen flackert das Thema Künstliche Intelligenz (KI) seit vielen Jahren immer mal wieder hoch. Seit ChatGPT hat es allerdings extrem Fahrt aufgenommen und wird nun auch in einer breiten Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Plakativ wird dann davon gesprochen, dass viele Arbeiten zukünftig wegfallen und von Algorithmen übernommen werden.

Das gilt auch für Projekte und Projektmanagement. Laut Gartner sollen bis 2030 etwa 80% der traditionellen Projektmanagementarbeiten von cleveren Maschinen übernommen werden.

Auf dem PMI Global Summit in Atlanta mit über 3.700 Teilnehmern waren KI und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf Projekte und Projektmanagement das zentrale Thema und man geht davon aus, dass KI zukünftig jeden Projektmanager bei seiner Arbeit unterstützen wird und er sich mit KI als Werkzeug für mehr Effizienz und Effektivität im Projekt auskennen muss. Es scheint nur noch eine Frage der Zeit zu sein, bis ein Bewerber auf eine Projektmanagement-Position erläutern können muss, welche KI-Tools er bislang verwendet hat.

Künstliche Intelligenz hat definitiv das Potential, die Arbeitswelt und die Art wie Unternehmen Geschäfte machen stark zu verändern. Wie bereits bei anderen technologischen Innovationen, werden bestehende Tätigkeiten durch neue Anwendungen, KI-Anwendungen, übernommen werden. Rückblickend auf die Wirtschaftsgeschichte der letzten 150 Jahre, wurden mit jeder technologischen Innovation allerdings auch immer neue Berufe und Tätigkeitsfelder geschaffen. In Summe sind i.d.R. mehr neue Arbeitsplätze entstanden als weggefallen sind. Welche Entwicklung mit KI eintreten wird, ist noch ungewiss.

Was also genau kommen wird und wie die Auswirkungen auf das Fachgebiet Projektmanagement sein werden, lässt sich heute nicht mit Bestimmtheit voraussagen. Fest steht nur, dass es Veränderungen geben wird. In solchen Situationen der Ungewissheit hilft es, sich mit den Trends zu befassen, sich darüber zu informieren und die Auswirkungen zu analysieren. Als Berufsfachverband sehen wir bei PMI darin eine unserer zentralen Aufgaben.

Mit dem vorliegenden Artikel möchten wir einen Überblick über die wichtigsten aktuell laufenden Initiativen

von PMI weltweit und auch des PMI Germany Chapter zum Thema KI im Projektmanagement geben.

### I. Kostenloses Training KI im Projektmanagement – Wo können Projektmanager generative KI nutzbringend einsetzen?

PMI lädt ein zum **kostenlosen Online-Kurs „Generative AI Overview for Project Managers“**.



Der Kurs hat folgende Inhalte:

- Definitionen von KI und generativer KI,
- verstehen der generativen KI-Anwendungen im Projektmanagement,
- kennenlernen von KI-Tools im Projektmanagement, die zur Optimierung der Effizienz eingesetzt werden können,
- kennenlernen von Best-Practice-Ansätzen für das Projektmanagement mit KI.

Der Kurs enthält eine Reihe sehr guter Hinweise darüber, in welchen Aufgabengebieten von Projektmanagern generative KI nutzbringend eingesetzt werden kann, gibt einen Überblick über Tools die man für bestimmte Zwecke des Projektmanagements bereits einsetzen kann sowie eine 15 Seiten umfassende Anleitung zum ChatGTP-Prompt-Engineering im Kontext von Projekten.

Für diejenigen, die noch PDUs für eine (Re-)zertifizierung benötigen, gibt es, neben einer gehörigen Portion Wissen, auch noch 5 PDUs obendrauf.

Mehr zu den Inhalten des Kurses findet man auf dem offiziellen PMI Blog unter: [Free Generative AI Course | PMI Blog | PMI](#)

Zur Kursanmeldung kommt man über folgenden Link: [Artificial Intelligence in Project Management | PMI](#)

## II. Die Zukunft des Projektmanagements mit KI gestalten

Neben dem kostenlosen Training hat PMI das Thought Leadership Dokument „Shaping the Future of Project Management with AI“ herausgebracht. Darin wird aufgezeigt, welchen Einfluss KI bereits heute auf die Durchführungen von Projekten hat.



Es wird dargelegt,

1. für welche Art von Aufgaben des Projektmanagements generative KI eingebunden und genutzt werden kann,
2. wo Grenzen liegen und damit eher menschliche Eingriffe notwendig sind,
3. welche Skills im PMI Talent Triangle® Framework betroffen sein werden,
4. welche Fähigkeiten sich Projektmanager:innen aneignen sollten und
5. wie man generative KI als Projektmanager:in für sich selbst in Projekten nutzen kann – z.B. bei der Erstellung einer Scope Definition oder eines Business Case.

Zu dem Dokument gelangt man über folgenden Link: [Shaping the Future of Project Management With AI | PMI](#)

## III. Auswirkungen des Einsatzes von KI auf Projekte und Organisationen

KI hat das Potential sowohl die Arbeitswelt als auch die Art wie Unternehmen ihre Geschäfte machen, zu verändern. Das kostenlose Training und das im vorherigen Kapitel vorgestellte Thought Leadership Dokument beschäftigen sich mit den Auswirkungen von KI auf Projektmanagement und die Arbeitswelt der Projektmanager:innen.

In einem weiteren Thought Leadership Dokument mit dem Titel „Leading AI-driven Business Transformation: Are You In?“ geht es eine Ebene höher. Darin wird behandelt, welchen Einfluss KI darauf haben kann, wie zukünftig Unternehmen ihre Geschäfte betreiben und welche Art von Projekten dadurch entstehen.



KI hat das Potential, die Art und Weise wie Unternehmen Geschäfte tätigen massiv zu verändern. Daraus entstehen Transformationsprojekte die von Projektmanager:innen geleitet werden. In dem Dokument werden

1. Wege aufgezeigt, wie solche Transformationen erfolgen können,
2. der Brightline Transformation Compass beschrieben und
3. einige Fallbeispiele – u.a. Bosch, John Deere, Pepsi, Mastercard – vorgestellt.

Zu dem Dokument gelangt man über folgenden Link: [Leading AI-driven Business Transformation: Are You In? | PMI](#)

Parallel zu dem Dokument arbeitet das PMI Thought Leadership Team daran, eine Artikelserie zum Thema Künstliche Intelligenz mit “Real-Life Applications” zu erstellen. Ziel dieser Serie ist es, die praktischen Anwendungen von KI in verschiedenen Projekten und Branchen zu beleuchten. Dazu werden Erfahrungsberichte von Fachleuten gesucht, die KI erfolgreich in ihre Projekte integriert haben.

Die Artikel sollen auf PMI's AI Impact Hub und schließlich auf einer speziellen Landing Page veröffentlicht werden. Zur Ingangsetzung des Projektes, wurde eine kurze Umfrage erstellt, um wesentliche Informationen von potenziellen Teilnehmern zu sammeln.

Über die Artikelserie sollen die vielfältigen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Künstliche Intelligenz Unternehmen verändert.

Die Umfrage zur Artikelserie läuft noch bis Ende 2023. Wer also noch teilnehmen möchte kann dies hier tun:

[Real Life Applications Survey](#)

#### IV. Der „AI Resource Hub“ von PMI

Zentraler Anlaufpunkt für alle KI Aktivitäten und Sammelpunkt diverser Initiativen von PMI ist der „AI Resource Hub“. Hierüber gelangt man auf das oben vorgestellte Training, die besprochenen Dokumente sowie auf weitere Informationen rund um das Thema KI in Projekten und im Projektmanagement.

Artificial Intelligence in Project Management



Zum Hub gelangt man über diesen Link: [Artificial Intelligence in Project Management | PMI](#)

#### V. Umfrage in der Community der Projektmanager:innen

Die vorgenannten Beiträge haben beleuchtet was PMI global unternimmt. Daneben gibt es auch Aktivitäten, die regional von Chapters ausgehen.

Hier besonders zu erwähnen, ist eine Umfrage des PMI Chapter Schweden, das mit Unterstützung viele anderer Chapter weltweit, u.a. auch dem PMI Germany Chapter, eine Umfrage durchgeführt hat, um das Wissen und die Erfahrungen der Projektmanagement-Community mit KI zu erfragen und Informationen zur Offenheit für den Einsatz zu erlangen. Es wurde erfragt welche KI-Lösungen bereits im Einsatz sind, wie sich Teams auf den Einsatz vorbereiten und welche Herausforderungen sie im Zusammenhang mit dem Einsatz zu bewältigen haben.

Die Umfrage begann am 1. Juni und endete am 30. September 2023. Die Auswertungen laufen noch. Wir werden darüber in der nächsten Ausgabe des Chapter Magazins berichten. Mehr über die Umfrage und zu den Ergebnissen erfährt man auf der Website des PMI Chapter Schweden: [Artificial Intelligence and Project Management - 2023 Survey \(pmi-se.org\)](#)

#### VI. Ankündigung einer Community of Practice „Künstliche Intelligenz im Projektmanagement“ im PMI Germany Chapter

Auch uns als lokales PMI Chapter ist es wichtig, das Thema KI aufzugreifen und zu erarbeiten, was sich daraus für das Tätigkeitsfeld des Projektmanagements ergibt. Im PMI Germany Chapter tun wir dies in s.g. Communities of Practice (CoP).



Im Rahmen einer CoP KI wollen wir uns der Materie nähern, zusammentragen was wir finden können und erarbeiten was KI für die Ausübung unseres Berufs bedeuten könnte.

Ziel der CoP:

- Sammeln und austauschen von Wissen zu den Auswirkungen von KI auf die Durchführung von Projekten.
- Nachgehen diverser Fragestellungen:
  - Verändert der Einsatz von KI das Management von Projekten und wenn ja wie?
  - Welche Tätigkeiten im Rahmen des Managements von Projekten werden sich wie verändern?
  - Wie verändert sich das Berufsbild von Projektmanagerinnen und Projektmanagern?
  - Was bedeuten die Veränderungen für die Ausbildung von Projektmanagerinnen und Projektmanagern?

Im Moment sammeln wir wer Interesse an einer Mitarbeit hat. Im Januar 2024 wollen wir mit einem Kick-Off der CoP starten.

Wer Interesse daran hat, mitzumachen, bitte melden bei [cop-ki@pmi-gc.de](mailto:cop-ki@pmi-gc.de)

Wir freuen uns über eine rege Teilnahme. Kleine Einschränkung: Mit Ausnahme von Personen, an deren fachlichen Beiträgen ein besonderes Interesse besteht, wird die CoP nur Chapter-Mitgliedern zugänglich sein.

Autor: [Wolfgang Friesike](#), VP Kommunikation



## Ohne (saubere) Daten keine KI

Im Zeitalter der digitalen Transformation sind Business Intelligence (BI) und zunehmend auch Künstliche Intelligenz (KI) Schlüsselkomponenten für den Erfolg in nahezu allen Geschäftsbereichen. Dies gilt besonders im Bereich des Projekt-, Programm- und Portfoliomanagements (PPM), wo Daten eine zentrale Rolle spielen. Eine unumstößliche Tatsache bleibt bestehen: Ohne qualitativ hochwertige Daten ist effektive KI nicht möglich.

Aber nun mal langsam – dies ist doch gerade, was Proponenten von KI betonen: Es ist unerheblich ob die Daten in Form von Excel-Tabellen, Word-Dokumenten, PowerPoint-Präsentationen oder PDF-Dateien vorliegen. Hinzu kommen Informationen aus unzähligen E-Mails. KI kann hier tatsächlich helfen, Sinn aus der Informationsflut herauszulesen, und das oft sogar viel besser als ein menschlicher Spezialist. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass es nicht um die Form der Daten geht, sondern um die Qualität.

Das Prinzip „Garbage in, Garbage out“ (GIGO) ist in diesem Kontext besonders relevant. Die Qualität und Existenz der Eingabedaten bestimmen die Qualität der Ausgabedaten. Daher ist es nicht ausreichend, nur Daten zu sammeln; sie müssen auch fortlaufend aktualisiert und gepflegt werden.

Dies erfordert eine systematische Herangehensweise an die Datenerfassung und -verwaltung.

Oft findet man in Teams und bei Einzelprojekten schon heute ausreichend saubere Daten, unabhängig von ihrer Form. Auf Programm- oder gar Portfolioebene sieht die Situation jedoch leider meist ganz anders aus. In vielen Organisationen ist diese Ebene sehr vernachlässigt. Wenn Daten vorhanden sind, sind sie oft über eine Vielzahl von Orten verstreut, in verschiedenen (oft veralteten) Versionen und im ungünstigsten Fall auf dem persönlichen Rechner eines Mitarbeiters. Hierbei haben wir noch nicht einmal verbale Updates und physische Dokumente erwähnt, die die Komplexität weiter erhöhen. Das Problem verschärft sich, wenn verschiedene Teams und Personen im gleichen Projekt ohne eine

gemeinsame Schnittstelle oder einen maßgeblichen Datensatz arbeiten.

Die Lösung besteht nun aber nicht darin, ein riesiges, homogenes und unüberschaubares System zu installieren. Dies ist für die meisten Unternehmen einfach zu aufwendig. Vielmehr geht es darum, ein PPM-System zu etablieren, welches einfach in die bestehende Arbeitsweise integriert werden kann. Elektronische Tools, die Daten automatisch und strukturiert sammeln, bieten ideale Voraussetzungen für KI und BI. Aber Vorsicht: „A Fool with a Tool is still a Fool“. Die richtige Methodik hinter dem Tool und die kontinuierliche Aktualisierung der Daten sind entscheidend, um nicht nur weitere verwirrende Daten zu generieren.

In diesem Zusammenhang hat sich aus unserer Erfahrung die Kanban-PPM-Methodik als sehr hilfreich erwiesen. Kanban-PPM (KPPM) skaliert sich auf natürliche Weise und ermöglicht die Verwaltung von Projek-

ten, Programmen und Portfolios, ohne unnötige Komplexität oder Bürokratie einzuführen. Der Ansatz ermutigt dazu, dort anzufangen, wo man sich gerade befindet, und durch evolutionäre Veränderungen, Verbesserungen anzustreben.



Ein Beispiel für ein digitales Tool, das die Kanban-PPM-Methodik unterstützt, ist Kanbanize. Es zeichnet sich durch seine Benutzerfreundlichkeit und Flexibilität aus und ermöglicht es, Projekte bis hin zum Portfolio effizient zu verwalten, indem es die Prinzipien des Kanban-Ansatzes nutzt. Es erlaubt Teams, ihre Arbeit sichtbar zu machen, Engpässe zu identifizieren und kontinuierlich zu verbessern. Gleichzeitig sammelt es im Hintergrund alle Daten und stellt sie zur Analyse bereit. Natürlich gibt es auch andere Tools auf dem Markt, die ähnliche Funktionen bieten und für unterschiedliche Unternehmensanforderungen geeignet sein können. Die Auswahl des richtigen Tools sollte auf den spezifischen Bedürfnissen und der bestehenden Infrastruktur eines Unternehmens basieren.

**Fazit:** In einer Welt, in der Daten das neue Gold sind, ist es unerlässlich, sich auf die Reinheit dieses Goldes zu konzentrieren. Nur so können KI und BI ihr volles Potenzial entfalten und Organisationen auf ihrem Weg zur digitalen Exzellenz unterstützen. Die Wahl des richtigen PPM-Tools, gepaart mit einer soliden Datenerfassungs- und -pflagestrategie, ist der Schlüssel zur Maximierung des Wertes von KI und BI. Dies ermöglicht es Organisationen nicht nur, ihre aktuellen Prozesse zu optimieren, sondern auch zukünftige Herausforderungen proaktiv anzugehen und Innovationen voranzutreiben.



Autor: **Mathias Tölken**,  
COO & Co-Founder,  
[linkedin.com/in/mathiastolken](https://www.linkedin.com/in/mathiastolken)

Xuviate 



## Keine „German Angst“ vor Künstlicher Intelligenz

**Eine von PMI durchgeführte Studie zeigt: Mehr als zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmenden vertrauen im Job auf den Faktor Mensch**

„Gefahr durch KI: Expert:innen warnen vor Auslöschung der Menschheit“: Wer aktuell einen Blick in die Medien wagt, findet sich beim Thema Künstliche Intelligenz (KI) schnell mit dystopischen Zukunftsvisionen à la Skynet oder Matrix konfrontiert. In eine tiefe existenzielle Krise stürzen solche vagen Kassandrarufer deutsche Arbeitnehmende trotzdem nicht. Im Gegenteil: Eine aktuelle Studie von YouGov im Auftrag von PMI zeigt, mehr als zwei Drittel der Erwerbstätigen fühlen sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung gut vorbereitet (69%) und machen sich keine Sorgen darüber, dass ihre Jobs von KI übernommen werden (77%). Vielmehr glauben sie an den Faktor Mensch – was steckt dahinter?

**Nicht der Zukunft, sondern der Gegenwart gehört die KI**

Dienste wie ChatGPT haben KI in den vergangenen Monaten als vermeintliche Zukunftstechnologie verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Dabei kommen clevere Maschinen, Methoden und Tools in zahlreichen Branchen seit geraumer Zeit zum Einsatz. Bereits der 2018 veröffentlichte Bericht zu Next Practices von PMI zeigte, dass Organisationen mit einer ausgereiften Strategie für die digitale Transformation mehrheitlich auf dem Standpunkt stehen, die Einführung disruptiver Technologien wie Cloud Computing oder künstliche Intelligenz trage zu einer erheblichen Verbesserung bei der Erreichung oder Übererfüllung von Geschäftszielen bei.

Gastbeitrag von  
Sandra Deichsel

Keine „German Angst“  
vor Künstlicher  
Intelligenz

**Deutsche Arbeitnehmende vertrauen  
im Job auf den Faktor Mensch**

PMI Project Management Institute

Auch deutsche Unternehmen wie Zalando haben das für sich erkannt und verwenden beispielsweise clevere Empfehlungsalgorithmen für personalisiertes Marketing. In der Finanzbranche spielen intelligente Systeme eine große Rolle bei der Überwachung von Zahlungsströmen, der Identitätsprüfung der Kundschaft oder beim Aktienhandel. Als Allzweckwerkzeug findet KI bei maschinellen Übersetzungen, vorausschauender Wartung oder im Lieferkettenmanagement bereits Verwendung.

Entsprechend verwundert es nicht, dass gemäß einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) im Februar 2023 branchenübergreifend rund 14 % der mehr als 1.000 befragten Betriebe KI bereits einsetzen. Dieser Trend hin zu mehr intelligenter Technologie spiegelt sich weltweit auch im Projektmanagement wider. Laut aktuellem PMO Maturity Report im Juli 2021 von PMI und PwC setzen die Top zehn Prozent der leistungsstärksten Projektbüros auf die neusten Tools und Technologien zur Verbesserung der Zusammenarbeit, für erhöhte Transparenz und zum einfacheren Wissensaustausch – Cloud Computing, Datenanalyse (65%) und Automatisierungslösungen (59%) inklusive.

Die Pandemie fungierte dabei als Katalysator und veränderte die Art und Weise, wie Menschen, Maschinen und Organisationen miteinander arbeiten grundlegend. So haben sich laut Global Megatrends Report des führenden Verbands für Projektfachleute Unternehmen nicht nur beeilt, neue virtuelle Angebote auf den Markt zu bringen, sondern etwa auch in KI investiert, um Fähigkeiten wie Entscheidungsfindung, Datenanalyse und Wissensmanagement zu verbessern.

Bis 2026, so lautet die Prognose, wird der Einsatz fortschrittlicher Technologien mit künstlicher Intelligenz weiter zunehmen und sich im Vergleich zu 2021 (21%) fast verdoppeln (49%). Im „[Future of Jobs Report 2023](#)“ des World Economic Forums gaben jüngst sogar rund drei Viertel der befragten Unternehmen an, entsprechende Technologien bis 2027 einsetzen zu wollen.

### Mehr KI wagen

Ziel ist es dabei, mithilfe von KI-gestützten Tools in bestimmten Bereichen menschliche Fähigkeiten zu ergänzen oder sogar zu übertreffen. Entsprechend ändern sich Anforderungen und Jobprofile. Ein Beispiel: Eine wesentliche Stärke von KI ist es, sehr spezifische Aufgaben, die Menschen vorab definieren, deutlich schneller, effizienter und akkurater zu erledigen als sie es selbst tun. Large Language Models (LLMs) wie ChatGPT erlauben es, Projektleitenden alle relevanten Daten für den Fortschritt eines Projekts, von Zeitplänen über Budgets hin zu anderen Ressourcen, immer im Blick zu behalten.

Auf diese Weise verringert sich ihre Arbeitsbelastung, was dazu beitragen kann, Projekte erfolgreich und reibungslos ins Ziel zu bringen. Bekommt das Tool zudem noch Zugang zu Analysedaten vergangener Projekte, Kalendern und E-Mails, kann es helfen, realistische Zeitpläne zu entwickeln, Prioritäten zu setzen, Ressourcen effizient zuzuweisen sowie eine Risikobewertung vorzunehmen.

Außerdem lässt sich der Bot darauf trainieren, Projektdaten wie KPIs, Zeitpläne oder Budgetinformationen bei seinen Empfehlungen zu berücksichtigen und wiederkehrende Muster oder Tendenzen zu identifizieren, die menschliche Analysen übersehen haben. Dadurch lassen sich nicht nur potenzielle Hindernisse frühzeitig erkennen und fundierte Entscheidungen treffen, um etwa bei Problemen rechtzeitig gegenzusteuern, sondern auch Strategien optimieren und Stakeholderbedürfnisse besser verstehen.

In dem Maße, wie sich die Technologie verbessert und Unternehmen hier Vertrauen fassen, werden Aufgaben der Projektadministration zunehmend an KI-gestützte Tools übergeben. Dieser Wandel spiegelt nicht etwa menschliches Unvermögen wider, sondern vielmehr die Erkenntnis, dass Software diese Aufgabe schnell, ohne Zögern, mögliche Vorurteile oder persönliche Neigung übernimmt.

Dank einer zentralen Plattform zum Teilen von Ideen, Daten und Informationen, erweist sich die Applikation zudem als nützliches Tool, um die Zusammenarbeit zu erleichtern. Anstatt aufwendig zwischen verschiedenen Anwendungen zu wechseln, um sich mit dem eigenen Projektteam auszutauschen, bietet ChatGPT alles aus einer Hand, was maßgeblich dazu beiträgt den Überblick zu behalten.

Das heißt also nicht automatisch, dass Menschen in der Arbeitswelt und in der Projektarbeit im Speziellen überflüssig werden. Im Gegenteil: Projektmanagement ist ein People Business. Es geht nicht nur darum, in möglichst kurzer Zeit und mit möglichst geringem Ressourcenaufwand ein fixes Ziel zu erreichen. Vielmehr dreht sich beim Projektmanagement alles darum, andere zu motivieren ihr Bestes zu geben sowie ein wertschätzendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Fehler und Probleme offen zur Sprache kommen.

Insbesondere bei Projektmanager:innen sind dabei Soft Skills wie Kommunikation oder problemlösungsorientiertes Denken die eigentlichen Power Skills, die Teams zum Erfolg führen. Das bestätigt auch die Pulse-of-the-Profession-Umfrage von PMI. Hier gaben 90 Prozent der weltweit mehr als 3.500 befragten Fachleute an, dass es die vermeintlich weichen Fähigkeiten sind, die ihnen helfen, Teams erfolgreich zu führen, diverse Interessengruppen einzubinden und Herausforderungen zu bewältigen.

### (K)ein Schreckgespenst KI

Die Bedeutung von solchen übertragbaren Kenntnissen erkennen branchenübergreifend auch deutsche Erwerbstätige. Unter anderem sind es diese vermeintlich weichen Fähigkeiten, die es ihnen erlauben optimistisch in die Zukunft zu blicken. Das geht aus der aktu-

ellen YouGov-Umfrage für PMI im Juni 2023 hervor. Ein Viertel der 515 für die Studie befragten Arbeitnehmenden fühlt sich persönlich ausreichend auf künftige Herausforderungen im Job vorbereitet – selbst, wenn sie sich mit Digitalisierung oder KI konfrontiert sehen.

Neben ihrem aktuellen Kenntnisstand vertrauen sie dabei vor allem auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Job. Fast die Hälfte der Studienteilnehmer:innen (41%) gab an, dass ihre Arbeitgeber sie dabei unterstützen, wenn es darum geht mit aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten. Neben digitalem oder technischem Know-how (57%) sowie fachspezifischem Wissen (68%) stehen vor allem Trainings zu übertragbaren Fähigkeiten hoch im Kurs.

Als „(sehr) wichtig“ gelten deutschen Arbeitnehmer:innen dabei Weiterbildungsmöglichkeiten im Projektmanagement (31%), Power Skills wie Kommunikation oder problemlösendes Denken (38%), Agiles Arbeiten (35%) und kollaborative Führungskräfteentwicklung (29%) – alles Fähigkeiten, die eine Künstliche Intelligenz auf absehbare Zeit vermutlich nicht ersetzen kann. Kein Wunder, dass vor allem junge Arbeitnehmer:innen, Schulungsmöglichkeiten in diesem Bereich aktiv einfordern.

Für „(sehr) wichtig“ halten sie dabei Projektmanagementfähigkeiten (Gen Z: 62%; Gen Y: 45%), Power Skills (Gen Z: 58%; Gen Y: 54%), Agiles Arbeiten (Gen Z: 58%; Gen Y: 50%) und kollaborative Führungskräfteentwicklung (Gen Z: 53%; Gen Y: 50%). Eines von zwei Nachwuchstalente (48% Gen Z und Gen Y) vertraut dabei darauf, dass ihre Arbeitgebenden sie durch persönliche Karriereplanung und individualisierte Entwicklungsmöglichkeiten unterstützen.

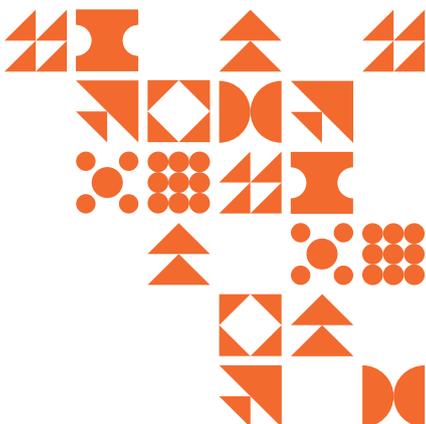
Etwa die andere Hälfte ist bereit, außerhalb ihrer Arbeitszeiten eigene Ressourcen zu investieren, um berufliche Fähigkeiten zu verbessern – insbesondere, wenn ihnen wie bei 39% des Zoomer-Nachwuchses im Arbeitsalltag die Zeit fehlt, ihnen keine ausreichenden Informationen über das unternehmensinterne Weiterbildungsangebot vorliegen (Gen Z: 38%; Gen Y: 36%) oder ihnen keine Möglichkeiten zur Entfaltung und Weiterbildung angeboten werden (Gen Z: 44%; Gen Y: 33%).

Insbesondere Letzteres hat bei jungen Talenten potenziell weitreichende Folgen. Kommen Schulungsmöglichkeiten im Beruf zu kurz, steigt die Wechselbereitschaft. Immerhin 39% der teilnehmenden Zoomer geben an, dass sie es in Betracht ziehen, in den nächsten sechs Monaten zu kündigen, weil ihnen in ihrem aktuellen Job keine entsprechenden Weiterbildungsoptionen eingeräumt werden. Hier sind Unternehmen angehalten, eine Kultur zu etablieren, in der Lernen fester Teil des Alltags ist und Wissen über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg geteilt werden kann – neue Tools, Methoden und Mindset inklusive. Mit dem Aufkommen der KI ist die Weiterentwicklung von Projektmanager:innen hin zu Projektleadern der Schlüssel zum Projekterfolg.



Autorin:  
**Sandra Deichsel**,  
Strategy Lead Germany,  
PMI Europe

Der Artikel ist am 8. September 2023, in leicht modifizierter Fassung, als Gastbeitrag erschienen auf FUNDSCENE <https://fundscene.com/ki/>



# Was hat Citizen Development mit Projektmanagement zu tun?

PMI hat vor einiger Zeit ein Framework für Citizen Development (CD) entwickelt und bietet dafür auch eine Zertifizierungsreihe an. Wir als Germany Chapter haben mit der Gründung beschlossen, uns ebenfalls dem Thema zu widmen und dafür eine Community of Practice (CoP) ins Leben gerufen. Aber was genau ist eigentlich Citizen Development? Und was hat das mit Projekt Management zu tun, so dass sich PMI dem Thema annimmt? Diesen Fragen möchte ich in diesem Artikel nachgehen. Zum Schluss möchte ich noch das Rahmenwerk des PMI und unsere CoP vorstellen.

## 1 Was ist Citizen Development?

Mit der Entwicklung moderner Cloudanwendungen und standardisierter Entwicklungsumgebungen haben viele Anbieter Plattformen entwickelt, über die sich ohne Programmierkenntnisse Applikationen, Automatisierungen und Werkzeuge erstellen lassen, um typische Anforderungen in den Fachabteilungen von Unternehmen und Organisationen einfach und trotzdem spezifisch zu lösen. Dies Tools und Plattformen bezeichnet man als Citizen Development. Im Deutschen wird der Begriff häufig mit „Fachbereichsentwicklung“ wiedergegeben.

Grundsätzlich verbirgt sich dahinter die Idee, Fachanwender in die Lage zu versetzen, IT-Applikationen spezifisch für die Lösung eigener Anforderungen zu erstellen. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass keine oder nur sehr geringe Kenntnisse einer Programmiersprache erforderlich sind. Daher werden die entsprechenden Plattformen auch als No Code/Low Code-Plattformen bezeichnet. Der Ersteller der Lösung kann sich somit auf die Logik der Anwendung konzentrieren. Der Vorteil dieser Technik für Unternehmen liegt einerseits in der Einfachheit und Schnelligkeit, mit der Lösungen für aktuelle Anforderungen erstellt werden können, und andererseits in der Entlastung von Entwicklungs- und IT-Abteilungen, die häufig auch unter dem gegenwärtigen Fachkräftemangel leiden. Insbesondere im Umfeld agiler Unternehmen bietet sich der Einsatz von NC/LC-Plattformen an.

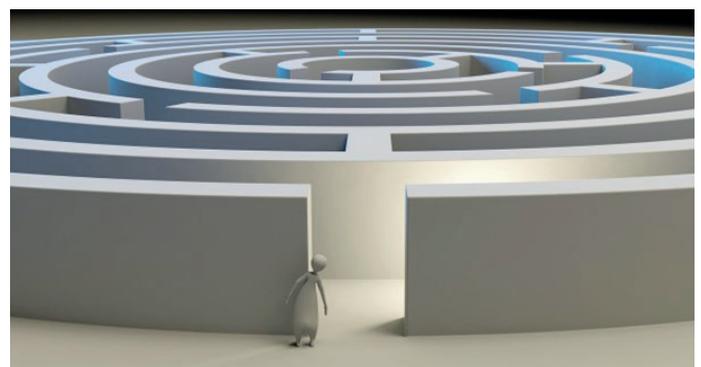
Die Herausforderung von Organisationen bei der Einführung und dem Einsatz solcher Entwicklungsplattformen liegen im Bereich der Governance. Eine Schatten-IT, bei der im Unternehmen viele kleine ungemanagte Tools und Applikationen genutzt werden, kann zu unsteuerbaren IT-Umgebungen führen. Die Steuerung der Datenflüsse in- und außerhalb kann außerhalb der

Kontrolle des Unternehmens geraten ebenso wie die Betreuung der Anwendungen und ein regulierter Lebenszyklus der Anwendungen (Application Lifecycle, ALC) ausbleiben kann. Diese Aspekte sind bei der Einführung und Nutzung von Citizen Development zu beachten.

CD-Plattformen werden inzwischen von vielen Herstellern angeboten. Teilweise sind sie Bestandteil allgemeiner Unternehmensplattformen, wie die Microsoft Power Plattform im Rahmen von Microsoft 365 oder SAP Business Technology Plattform (SAP BTP), teilweise werden sie als eigene Produkte angeboten, wie Mendix. Einige Anbieter beschäftigen sich schon sehr lange mit dem Thema, wie z. B. Nintex mit seinen Automatisierungstools, andere sind erst in jüngster Zeit entstanden unter Nutzung moderner Cloud-schnittstellen.

## 2 Was hat CD mit Projektmanagement zu tun?

Diese Beschreibung scheint zu zeigen, dass Citizen Development in einer ersten Betrachtung ein IT-Phänomen ist, dass sich aus der aktuellen Entwicklung von IT-Plattformen ergibt. Was also hat das Thema dann mit Projektmanagement zu tun? Aus meiner Sicht gibt es vier Aspekte, warum Citizen Development auch ein Thema für Projektmanager sein sollte, und warum es insbesondere auch ein spezieller Bereich des Projektmanagements ist. Diese Aspekte sollen im Folgenden als vier Thesen dargestellt werden.



Quelle: Pixabay

### 2.1 These 1: CD ist ein (gutes) Werkzeug für Projektmanagement

Fangen wir mit dem Offensichtlichen an. Citizen Development Werkzeuge können das Projektmanagement unterstützen. Dies gilt sowohl für die Arbeit des einzelnen Projektmanagers oder der einzelnen Projekt-

managerin als auch für die Arbeit von Projektmanagementorganisationen wie zum Beispiel Projekt Management Offices (PMOs).

Beispiele dafür sind leicht zu finden. So lassen sich aufwändige Genehmigungsprozesse über einfache Automatisierungstools vereinfachen und beschleunigen. Ebenso können spezifische Reportinganforderungen mit Business Intelligence Anwendungen schnell umgesetzt werden. Auch der Einsatz von Chatbots, die sich ohne Programmierung rein anhand von Dialoglogiken erstellen lassen, kann das Projektmanagement unterstützen, sei es in der Stakeholderkommunikation oder für das interne Wissensmanagement. Auch kleine Apps für das Fortschrittsreporting lassen sich in der Regel schnell mit Citizen Development Tools erstellen und einführen.

Der erste Grund, warum Projektmanagerinnen und Projektmanager sich heute mit Citizen Development beschäftigen sollten, besteht also einfach darin, dass sie damit viele Herausforderungen bei der Abwicklung von Projekten einfacher und schneller lösen können. Insbesondere wenn die Organisation schon eine CD-Plattform im Einsatz hat, kann das Projektmanagement ein sehr gutes Versuchslabor für deren Einsatz sein. Gleichzeitig bietet eine gewisse Projektmanagementreife der Organisation, die sich zum Beispiel durch die Existenz von PMOs zeigen kann, auch die Möglichkeit, die Governance der Anwendungsentwicklung in den Blick zu nehmen. Damit kann ein flexibler und spezifische Toolset den Projektleitungen über das PMO zur Verfügung gestellt werden, ohne lange auf die Umsetzung in einer überlasteten IT-Abteilung zu warten oder in teure Drittanbieter-Tools zu investieren, die dann häufig noch auf die eigenen Bedarfe angepasst werden müssen.

## 2.2 These 2: CD-Einführungen sind (besondere) Projekte

Der zweite Aspekt ist nahezu ebenso offensichtlich wie der in der ersten These geschilderte. Natürlich ist die Einführung einer Citizen Development-Plattform ein Projekt. Aber unterscheidet sie sich auch so von anderen IT-Einführungen, dass wir dafür eine spezifische Herangehensweise benötigen? Ich meine ja, und offensichtlich ist das PMI derselben Meinung, wie die Entwicklung des Frameworks zeigt. Doch worin besteht die Besonderheit dieser Projekte?

Einige der Aspekte sind in der Einleitung schon genannt worden. Citizen Development verschiebt die Entwicklung von IT-Lösungen in die Fachabteilungen und birgt damit die Gefahr eine neue Schatten-IT im Unternehmen aufzubauen. Einführungen von Citizen

Development sind also keine Softwareentwicklungsprojekte aber auch keine Software- oder Prozesseinführungen. Am ehesten sind sie als Changeprojekte in Organisationen zu sehen, die aber einen starken IT-Bezug haben.

Neben der Erarbeitung einer Vision für den Einsatz der Plattform und der Auswahl der Plattform, beschäftigt sich ein großer Teil solcher Projekte damit, die Anwender sowohl technisch als auch kulturell in die Lage zu versetzen, Citizen Development erfolgreich zur Problemlösung einzusetzen. Gleichzeitig ist auch in der IT-Abteilung die Veränderung von einer reinen Dienstleistung - in Form von Bereitstellungen von Software-Werkzeugen - hin zu einer Unterstützungsfunktion für die Entwicklung von Anwendungen durch die Fachbereiche und einer Steuerungsfunktion für einen kontrollierten Application Lifecycle Management der in den Fachbereichen entwickelten Anwendungen umzusetzen.

Auf organisatorischer Ebene sind rechtliche Fragen des Informationszugriffs und der Informationsverarbeitung zu klären, insbesondere wenn die eingesetzte Plattform Cloud-basiert arbeitet. Eine der Herausforderungen dabei ist, dass die meisten Einführungen von Citizen Development mit einer spielerischen Phase beginnen, in der die Möglichkeiten und Grenzen der Plattform ermittelt werden sollen.

Citizen Development Einführungen verbinden also in besonderer Weise unternehmenskulturelle, soziale, technische und organisatorische Aspekte. Ein anbieterneutrales Framework wie es das PMI für die CD-Einführung in Organisationen entwickelt hat, unterstützt das Projektmanagement solcher Projekte und hilft, die verschiedenen Aspekte und Anforderungsebenen im Blick zu behalten.

## 2.3 These 3: CD verändert das Projektmanagement

Neben diesen beiden offensichtlichen Anknüpfungen von Citizen Development an das Projektmanagement kann die Entwicklung meiner Meinung nach das Projektmanagement aber auch insgesamt verändern. Citizen Development bietet das Potential, die Art und Weise, wie wir bisher die Informationstechnologie nutzen und kann dabei ähnliche Auswirkung haben, wie wir sie inzwischen vom Einsatz künstlicher Intelligenz (AI) erwarten. Noch spannender wird es, wenn beides zusammenkommt und uns die AI hilft, unsere Applikationen zu entwickeln.

Wie sieht unsere bisherige Arbeitsweise aus? Typischerweise nutzen wir eine Reihe von IT-Werkzeugen in unseren Projekten, sei es, um Reports zu erstellen (Tabellenkalkulationen), Protokolle und Notizen zu er-

fassen (elektronische Notizbücher), Termine zu berechnen (PM-Software), Kosten zu berechnen, Ressourcen zu planen. In der Regel haben wir dafür einen Satz von Werkzeugen, der entweder in der Organisation vorgegeben ist, oder den wir einfach kennen und beherrschen. Dabei haben wir gelernt, mit den Einschränkungen der Software zu leben. Meistens führt das dazu, dass sich bestimmte Elemente unseres Projektmanagements an den Fähigkeiten der Software ausrichten. Das heißt zum Beispiel, dass wir von Projektbeteiligten Informationen erfragen, die wir für die Planung in den Tools benötigen, die aber vielleicht für die Abwicklung des Projektes nicht erforderlich, manchmal sogar hinderlich sind. In vielen Organisationen haben Projektmanager daher bei Ingenieuren und Technikern den Ruf von „Verwaltern“, die gute Ideen eher verhindern als voranzubringen.

Mit dem Aufkommen agiler Arbeitsweisen in Projekten ist dieser Aspekt deutlich zu Tage getreten. Die meisten agilen Teams verzichten auf komplexe Planungstools, sondern greifen auf einfache häufig sogar „softwarefreie“ Werkzeuge zurück, um sich nicht von den Tools beschränken zu lassen.

Hier kann Citizen Development ansetzen. Mit den schnellen und einfachen Möglichkeiten, Applikationen nach Bedarf (on demand) zu erstellen und anzupassen, können wir im Projektmanagement unabhängiger von den Tools und damit meiner Meinung nach noch agiler werden.

## 2.4 These 4: CD verändert die Arbeitsweise in Organisationen

Was für das Projektmanagement gilt, gilt natürlich in noch größerem Umfang für die Organisation selbst. Bei einem sinnvollen und strukturierten Einsatz kann Citizen Development die Arbeit in der Organisation vereinfachen und beschleunigen, verschiebt aber auch deutlich die Verantwortlichkeiten. Außerdem erfordert der Einsatz neue Kompetenzen in den Abteilungen.

Die Verantwortung für die Entwicklung und Erstellung nützlicher Werkzeuge für die Fachabteilung geht von der IT in die Fachabteilung über. Das heißt die Anwendungsentwicklung rückt näher an das Business und hat einen besseren Zugriff und ein anderes Verständnis für die dort existierenden Anforderungen. Die Einfachheit der Werkzeuge unterstützt die Konzentration auf die fachlichen Anforderungen und beschleunigt die Anpassung der Tools an sich ändernde Anforderungen.

Allerdings wird das auch in vielen Fällen zu einer reduzierten Unterstützung der Abteilungen durch die IT

führen. Meiner Erfahrung erfolgt der Einsatz von Citizen Development häufig noch innerhalb der IT-Abteilungen. Vielfach, weil einfach in den Fachabteilungen grundlegendes Wissen über die Gestaltung von Applikation fehlt. Citizen Development erfordert durchgängig eine gewissen „Spielfreude“ und ein Gefühl dafür, dass eine Applikation eigentlich nie fertig ist. Das widerspricht dem verbreiteten Verständnis, dass Werkzeuge als „fertige“ Applikationen über eine IT-Abteilung dem Business zur Verfügung gestellt werden sollte. Pauschal gesprochen, erfordert Citizen Development ein deutlich „agileres“ Mindset in den Fachabteilungen mit einem stärkeren Fokus auf die Eigenverantwortung.

Aus Sicht einer IT-Abteilung bestehen gewöhnlich auch deutliche Vorbehalte gegen in den Fachabteilungen selbst entwickelte Werkzeuge. Die Erfahrungen mit einer Schatten-IT, nicht wartbaren Excel- oder Access-Applikationen wirkt hier noch stark nach. Daher kann der Einsatz von Citizen Development nicht ohne grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich Wartbarkeit und Sicherheit der Anwendungen erfolgen. Und gerade hier liegt die Aufgabe der IT beim Einsatz von Citizen Development. Neben der fundierten Auswahl der eingesetzten Plattform(en) ist insbesondere zu definieren, wie eine gesteuerte Application Life Cycle gewährleistet werden kann. Darüber hinaus ist eine deutlich strikter Governance der Datenbestände sicherzustellen, indem zum Beispiel klare Richtlinien für den Datenzugriff, die Datenverwendung, -bearbeitung und -weitergaben nicht nur erstellt, sondern auch technisch umgesetzt werden.

Aus Sicht der Unternehmensführung erfordert das eine Neudefinition von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und damit Rollen im Unternehmen. Gleichzeitig ist aber auch ein praktischeres Verständnis von Agilität erforderlich. Für Citizen Development müssen in den Fachabteilungen mehr Freiräume nicht nur für die Selbstorganisation der Abläufe, sondern auch für die Entwicklung der Werkzeuge geschaffen werden. Damit können aber Organisationen eine höhere Stufe von Agilität erreichen, die in einer eher organischen Organisationsstruktur mündet. Ähnlich wie in einer modernen Anwendungsarchitektur werden Fachabteilungen und Teams zu „Microservices“, die ihre Daten über einen gemeinsamen „Datenbus“ nutzen und bearbeiten. Dieser Wandel muss nicht nur unterstützt, sondern auch gewollt werden.

## 3 PMI und Citizen Development

Ausgehend von dem zuletzt beschriebenen Aspekt hat PMI einen Ansatz entwickelt, der Organisationen bei

einer strukturierten Einführung von Citizen Development unterstützt. Die Organisation soll damit in die Lage versetzt werden, einen Hyper-agile Software Development Life Cycle zu entwickeln. Das komplette Framework kann dem Citizen Development Handbook des PMI entnommen werden, hier sei nur der allgemeine Rahmen des Ansatzes kurz beschrieben.

### 3.1 Das Reifegrad- / Phasenmodell

Basis des Ansatzes ist ein Reifegradmodell, das auch als Phasenmodell für die Einführung von Citizen Development verwendet werden kann. Dies ist unterteilt in fünf Reifegrade:

- Discovery (Entdecken)
- Experimentation (Ausprobieren)
- Adoption (Anwendung)
- Scaling (Erweitern)
- Innovating (Erfinden)

In der Discovery-Phase geht es noch um das Erkunden der Werkzeuge und Plattformen, sowie der Möglichkeiten, die in den neuen Tools stecken. Während der Experimentation-Phase sollen die Abteilungen die Möglichkeit bekommen, erste Entwicklungen selbständig zu entwickeln. Dabei wird darauf Wert gelegt, den Abteilungen viel Freiheiten zu gewähren, um die Experimentierfreude zu fördern. Die Adoption-Phase startet dann den strukturierten Prozess der organisationsweiten Steuerung. Hier beginnt die Einführung einer Anwendungsbetreuung und -unterstützung der IT. Wenn Citizen Development dann in den ersten Fachabteilungen erfolgreich genutzt wird und die Betreuung durch die IT eingeführt ist, kann die Erweiterung auf weitere Anwendungsfälle in der Organisation mit der Scaling-Phase erfolgen. In der letzten Stufe, dem Innovating, wird Citizen Development dann als Werkzeug zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Arbeitsweise der Organisation genutzt.

Für die einzelnen Phasen stellt der Ansatz des PMI dann auch spezifische Werkzeuge vor, wie zum Beispiel ein Ideation Board.

### 3.2 Rollen im Citizen Development

Auch das PMI erkennt an, dass dabei zwei Verantwortlichkeiten auftreten, die über Rollen abgebildet werden. Die ersten beiden Stufen konzentrieren sich auf den Anwender von Citizen Development, den Practitioner, die letzten beiden Stufen erfordern eine strategische Sichtweise. Dafür wird vom PMI die Rolle eines Strategist vorgesehen. Die Verbindung zwischen den beiden Sichtweisen stellt der Architect dar, eine Rolle, die eher in der IT angesiedelt sein wird. Hier liegt die Verantwortung, die Plattform so zu gestalten und zu steuern, dass die hyper-agile Arbeitsweise ermöglicht wird und der strategische Nutzen erreicht wird.

### 3.3 Die Zertifizierungen

Basierend auf diesem Rollenmodell bietet das PMI bisher zwei Micro-Credentials im Bereich Citizen Development an, den Citizen Development Practitioner und den Citizen Development Architect. Beide Zertifizierungen werden im Rahmen von Online-Kursen beim PMI direkt abgenommen. Die Kurse dauern 6–8 Stunden, die Prüfungen jeweils 60 Minuten und bestehen aus je 40 Multiple-Choice-Fragen. Beschreibungen beider Zertifizierungen sowie die Anforderungen sind auf der PMI-Website unter Certifications / Microcredentials zu finden.

### 4 Die Community of Practice des PMI Germany Chapters

In der CoP für Citizen Development im PMI Germany Chapter möchten wir Anwender und Anwenderinnen von Citizen Development, Projektleiterinnen und Projektleiter, Agilisten und interessierte Führungskräfte zusammenbringen und alle Themenbereiche des CD erkunden und diskutieren. Dazu treffen wir uns meistens online und diskutieren ein spezifisches Thema. Mindestens einmal jährlich möchten wir eine international ausgerichtete Konferenz durchführen, um das Thema mit anderen Chapters und Interessierten außerhalb des PMI zu diskutieren. Unsere erste Veranstaltung dieser Art fand 2022 unter dem Thema Governance für CD statt.

Wir arbeiten dabei eng mit dem Produktbereich des PMI zusammen und stehen in regelmäßigen Kontakt mit der Produktbetreuung und -entwicklung.

Wenn Interesse daran besteht, in der CoP mitzumachen, bitte per E-Mail melden bei [eckhard.hauenherm@pmi-gc.de](mailto:eckhard.hauenherm@pmi-gc.de).

Links:

PMI CD Community: <https://www.projectmanagement.com/topics/citizen-development/>

Die PMI CD Practitioner Zertifizierung: <https://www.pmi.org/citizen-developer/courses/developer-practitioner>

Die PMI CD Business Architect Zertifizierung: <https://www.pmi.org/citizen-developer/courses/citizen-developer-business-architect>

Das Citizen Development Handbook des PMI: [https://pmi.bookstore.ipgbook.com/citizen-development-products-9781628256710.php?page\\_id=21](https://pmi.bookstore.ipgbook.com/citizen-development-products-9781628256710.php?page_id=21)

Die CoP CD beim PMI Germany Chapter: <https://pmi-gc.de/cop/citizen-development>

Autor:

**Dr. Eckhard Hauenherm,**  
Vizepräsident Region West



# Was ist Führung?

## - Eine „Ode an die Führung“

Vom Klimawandel bis zur technologischen Disruption - die Herausforderungen, vor denen unsere Welt steht, sind enorm. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert Führungsstärke - nicht nur von der Spitze einer Organisation, sondern von uns allen, insbesondere von den Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern, die für die Leitung des Wandels in unseren Organisationen verantwortlich sind, den Projektmanagerinnen und Projektmanagern.

Führung ist sowohl eine Kunst als auch eine Wissenschaft. Es gibt bestimmte, klar definierte Führungsprinzipien, aber die Anwendung dieser Prinzipien erfordert das Verständnis und die Reaktion auf die spezifischen Bedürfnisse, die Dynamik und die Komplexität einer bestimmten Situation. Echte Führung stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Sie erfordert Einfühlungsvermögen, Zusammenarbeit und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, die eine Balance zwischen Leistung und Produktivität einerseits sowie Wohlbefinden und sozialem Nutzen andererseits herstellen.

Als PMI mich bat, diesen Beitrag über „Führung“ zu verfassen, wollte ich mehr als nur eine trockene Abhandlung über Führungsprinzipien liefern. Ich wollte die weitreichende Komplexität dessen erfassen - sowohl Wissenschaft als auch Kunst - wie qualifizierte Führungskräfte in einer sich verändernden und zunehmend herausfordernden Welt agieren. Hier ist also meine zugegebenermaßen impressionistische Sicht auf Führung - meine „Ode an die Führung“, wenn man so will:

Du studierst Führung, wirst aber nie zu einem richtigen Abschluss an einer Bildungseinrichtung für Führungskräfte gelangen. Eine Führungskraft zu sein ist eine Reise, kein Ziel.

*Du bist leidenschaftlich bemüht, ständig zu lernen.*

*Du weißt, dass Optimismus ein Muskel ist, der stärker wird, wenn man ihn benutzt. Die Welt wird immer teilweise leer und teilweise voll sein. Dein Denken und Handeln werden davon geprägt, worauf du dich konzentrierst.*

*Du bist sehr neugierig auf dich selbst, auf andere, auf Wissen, auf unterschiedliche Standpunkte und vieles mehr. Andere sehen dich eher als jemand der Fragen stellt, denn als Erklärer.*



*In deinen Interaktionen mit anderen stehen mehr Fragezeichen am Ende von Sätzen als Punkte oder Ausrufezeichen.*

*Du stellst routinemäßig Fragen mit offenem Ende.*

*Du bist dir darüber im Klaren, dass die Denkweisen und Fähigkeiten, die dich dorthin gebracht haben, wo du heute stehst, zwar notwendig, aber nicht hinreichend sind, um in Zukunft die Herausforderungen, denen du gegenüberstehen wirst, zu bewältigen, bzw. die Chancen, die sich dir bieten werden, zu nutzen. Du gibst und erhältst erbetenes und ungebekenes Feedback und bist davon überzeugt, dass Feedback ein „Geschenk“ ist, auch wenn es schwierig ist, es zu geben oder zu erhalten.*

*Du lässt dich nicht entmutigen, wenn du vor Problemen stehst, in denen du nicht weißt, was du tun sollst, was häufig der Fall ist. Wenn dir nicht klar ist, was du tun sollst, weißt du, dass das Problem, mit dem du konfrontiert bist, wichtig ist. Du lässt dich darauf ein und findest schließlich etwas das du tun kannst, quasi einen ersten Schritt, auch wenn es nur ein kleiner, unsicherer Schritt ist.*

*Du bist davon überzeugt, dass schrittweise Veränderungen im Laufe der Zeit große Auswirkungen haben. Du suchst ständig Möglichkeiten für kleine Erfolge. Dir ist klar, dass kleine Erfolge in der Gegenwart große, transformationale Schatten in die Zukunft werfen können.*

*Die Herausforderungen, die sich dir stellen, sind manchmal Probleme mit bekannten Lösungen und manchmal Gegensätze oder Spannungen, die es auszunutzen gilt.*

Spannungen, für die es keine bekannte Lösung gibt, erfordern eine „Sowohl-als-auch“-Denkweise (d. h. zwei scheinbar gegensätzliche Ideen sind voneinander abhängig und haben Vor- und Nachteile). Den Nutzen der Vorteile zu maximieren und die Risiken der Nachteile zu minimieren, sind ein Zeichen effektiver Führung.

Du hilfst deinen Teams bei der Bewältigung ihrer heutigen Aufgaben und gleichzeitig auch dabei ihre zukünftigen Aufgabenfelder zu gestalten. Wenn du dich zu sehr auf das Hier und Jetzt konzentrierst und die Zukunft vernachlässigst oder umgekehrt, schadet das der Effektivität und Wirkung von dir und von deiner Organisation.

Du kennst und verstehst das Problem kognitiver Voreingenommenheit. Du akzeptierst, dass auch du voreingenommen bist und Vorurteile hast, die dich daran hindern können, eine objektive und effektive Führungskraft zu sein. Du nutzt dieses Wissen, um mit den Vorurteilen, die beeinflussen, wie du andere und die Welt siehst, umzugehen.

Du brauchst keine Aufforderung, um zu verstehen, dass alle Formen von Gleichberechtigung, Vielfalt und Integration dir, deinen Teams und den Organisationen, in denen du Verantwortung inne hast, umfassende und tiefgreifende Vorteile bringen.

In jedem Gespräch und jeder Besprechung legst du Wert darauf, Vertrauen zu anderen aufzubauen und psychologische Sicherheit in deinen Teams zu gewährleisten. Ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit führt dazu, dass Teammitglieder Ideen einbringen und Informationen weitergeben können, ohne befürchten zu müssen, kritisiert, ignoriert oder bestraft zu werden. Vertrauen und psychologische Sicherheit lassen sich nicht ohne Empathie erreichen.

Du gibst, ohne zu erwarten, dass du etwas zurückbekommest. Indem du das Beste in anderen zum Vorschein bringst, bringst du auch das Beste in dir selbst zum Vorschein.

Du hast begriffen, dass ständige Neugier verbunden mit einer persönlichen Widerstandsfähigkeit und begleitet von absichtlichen und zufälligen freundlichen Handlungen, gut für dich und andere ist.

**Autor:** Der Artikel ist eine sinngemäße Übersetzung eines Beitrags im Official PMI Blog,

[Learn the Principles of Leadership | PMI Blog | PMI](#) von

**David Altmann**, Chief Research and Innovation Officer, Center for Creative Leadership, [linkedin.com/in/david-g-altman](https://www.linkedin.com/in/david-g-altman)

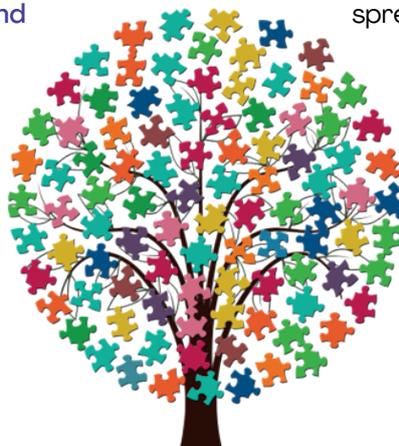


## Wie inklusive und kollaborative Führung in Projektteams gelingt

Wenn es um das Thema Führung geht, gilt es aus Unterschieden Stärken zu machen und aus Heterogenität mehr als die Summe aller Einzelteile zu schaffen. Inklusion und Kollaboration sind dabei Grundvoraussetzung für den Erfolg.

Inklusion, Diversität und Teilhabe nehmen einen immer größer werdenden Raum in der Arbeitswelt ein. Kein Wunder, dass sich im Pride Monat Juni viele Unternehmen in Regenbogenfarben zeigen oder im Vielfaltsmonat Mai zahlreiche Organisationen öffentlich zu Diversität bekennen

sowie über ein gesteigertes Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity Management und Programmen und Initiativen zur Förderung von Inklusion sprechen.



Quelle: Pixabay

Solche positiven Signale dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der deutschen Wirtschaft in Sachen gelebter Vielfalt noch viel ungenutztes Potenzial schlummert – insbesondere in den Führungsetagen. Das Gebot der Stunde lautet hier „Inclusive and Collaborative Leadership“.

## Meinungspluralismus als Erfolgsfaktor

Werden Unterschiedlichkeiten als potenzielle Bereicherung verstanden, schafft gelebte Diversität zahlreiche Vorteile. So verdeutlichte etwa eine internationale [McKinsey-Studie \(2020\)](#) den wirtschaftlichen Nutzen von Vielfalt in Führungsteams: Insbesondere in turbulenten Zeiten haben Unternehmen mit hoher Gender-Diversität eine um 25% größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Mit Blick auf den Faktor der ethnischen Vielfalt (Internationalität des Vorstands) steigt die Profitabilität sogar auf 36%. Ein handfester Pluspunkt von Diversität, der mittlerweile viele Organisationen in Deutschland überzeugt.

Zwar wurden deutsche Unternehmen in puncto Vielfalt lange als Nachzügler angesehen, spätestens zu Beginn der 2020er Jahre entwickelt sich jedoch in immer mehr Firmen ein Bewusstsein für den positiven Nutzen von aktivem Diversity Management – insbesondere zur Bewältigung aktueller Herausforderungen, wie den gestiegenen Innovationsdruck oder den Fachkräftemangel. So verwundert es nicht, dass im Sommer 2020 im Zuge der Diversity-Studie der Charta der Vielfalt zwei Drittel aller befragten Entscheider:innen in den mittleren und oberen Führungsrängen bestätigen, dass Diversität im Unternehmen mit konkreten Vorteilen verbunden sei – allen voran die höhere Attraktivität für bestehende und neue Beschäftigte, eine größere Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation sowie die bessere Förderung von Innovation und Kreativität.

Auf die Frage, wie sich gelebte Vielfalt im Unternehmen äußert, verweisen die Befragten etwa auf die Berücksichtigung von Vielfaltskriterien beim Recruiting, der Förderung von Frauen oder LGBTQ+-Gruppen sowie eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeiten, -weisen und -modellen.

## Alles nur nicht homogen

Wenn es darum geht, Vielfalt in Organisationen, Teams und Projekten zu fördern, zeigt sich in der Praxis zudem immer wieder, dass kollaborative und integrative Führung – das heißt ein Führungs-Ansatz, der Zusammenarbeit und ein wertschätzendes Miteinander priorisiert – sowie Power Skills eine große Rolle spielen. Dazu sind eine respektvolle Grundhaltung und eine Kultur der Offenheit sowie des Dialogs, in der sich alle Teammitglieder wohl fühlen, notwendig.

An die Stelle von tradierten hierarchischen Top-down-Konzepten und Silomentalität tritt eine kooperative Arbeitsweise, bei der kooperative Teamarbeit über Ressort-, Hierarchie- und Projektgrenzen hinweg Trumpf ist. Führungskräfte müssen dazu nicht nur in der Lage sein, Projekte transparent, zielorientiert und fokussiert in kleinere Schritte aufzugliedern, sondern

eng mit ihren Mitarbeiter:innen zusammenzuarbeiten, um Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen und innovative Ideen zu entwickeln.

Insbesondere in komplexen Projektumgebungen, wo Fähigkeiten und Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengeführt werden, gilt es dabei nicht nur ausgewogene Gespräche zu ermöglichen und allen Perspektiven Gehör zu schenken, sondern eine klare Vision zu vermitteln und diese als aufgeschlossenes Vorbild authentisch und konsequent vorzuleben.

Das beginnt damit, als Führungskraft selbst Empathie und Offenheit zu demonstrieren, eigene Fehler einzugestehen und persönliche Angriffe nicht zu akzeptieren, geht aber weit darüber hinaus. Transparente Kommunikation, die Verwendung von inklusiver Sprache, Menschen mit Respekt zu begegnen und ihnen aktiv zuzuhören, vor allem wenn sie Probleme ansprechen oder ehrlich Fehler eingestehen, sind in diversen Teams das A und O. Nur so entwickelt sich echtes Vertrauen untereinander. Nur so finden Mitarbeiter:innen den Mut ihre Ideen einzubringen. Nur so sprechen sie etwaige Probleme oder erkannte Stolpersteine aktiv an, was den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen kann.

## Gemeinsam an einem Strang

Um dem gesellschaftlichen Drang nach mehr Diversität und Inklusion sowie den veränderten Anforderungen an Führung Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen ihre Talente weiterentwickeln und dabei Power Skills priorisieren. Das bestätigt im Juni 2023 auch eine aktuelle Studie von YouGov im Auftrag von PMI.

Neben digitalem oder technischem Know-how (57%) sowie fachspezifischem Wissen (68%) stehen bei deutschen Arbeitnehmenden vor allem Trainings zu übertragbaren Fähigkeiten hoch im Kurs. Als „(sehr) wichtig“ gelten ihnen dabei Weiterbildungsmöglichkeiten im Projektmanagement (31%), Power Skills wie Kommunikation oder problemlösendes Denken (38%) oder agiles Arbeiten (35%) – alles Kenntnisse und Fähigkeiten, die dabei helfen die Potenziale in diversen Teams effizient zu nutzen.

Autorin:

**Sandra Deichsel,**

Strategy Lead Germany, PMI Europe

*Der Artikel ist am 16. Oktober 2023, in leicht modifizierter Fassung, erschienen auf [onpulsion](https://www.onpulsion.de/76714/wie-inklusive-und-kollaborative-fuehrung-in-projekt-teams-gelingt/) – Das Fachportal für Entscheider im Mittelstand <https://www.onpulsion.de/76714/wie-inklusive-und-kollaborative-fuehrung-in-projekt-teams-gelingt/>*

# Was ist eigentlich PM<sup>2</sup>(PM-Square)?

## Was ist eigentlich PM<sup>2</sup>(PM-Square)?

Obwohl sich die meisten von uns täglich mit Projekten und Projektmanagement beschäftigen, dürfte vielen PM<sup>2</sup> (PM-Square) kein Begriff sein. Mir zumindest ging es so als ich das Kürzel erstmalig hörte. Nein, es ist keine neue mathematische Formel zur Ermittlung des Projektstatus und auch keine Künstliche Intelligenz, die Projekte für uns erledigt. **PM<sup>2</sup> steht für Project Management Methodology** und ist eine von der Europäischen Kommission entwickelte Projektmanagementmethodik.

Gemäß offizieller Beschreibung ist ihr Zweck, Projektmanager, in die Lage zu versetzen, in ihren Organisationen Lösungen zu entwickeln und Nutzenbeiträge zu erbringen, indem sie den gesamten Lebenszyklus ihres jeweiligen Projekts steuern. Demnach verbessert PM<sup>2</sup> die Effizienz von Projektmanagement durch:

- die Verbesserung der Kommunikation und die Weitergabe von Informationen,
- die frühzeitige Klärung von Erwartungen im Projektlebenszyklus,
- die Festlegung des Projektlebenszyklus (von der Initiierung bis zum Projektabschluss),
- die Zurverfügungstellung von Richtlinien für die Projektplanung,
- die Einführung von Überwachungs- und Kontrollaktivitäten,
- das Angebot von Steuerungsaktivitäten und -ergebnissen (Planungen, Sitzungen, Entscheidungen),
- die Zurverfügungstellung einer Verbindung zu agilen Methoden (PM<sup>2</sup>Agile).



Open Project Management Methodology

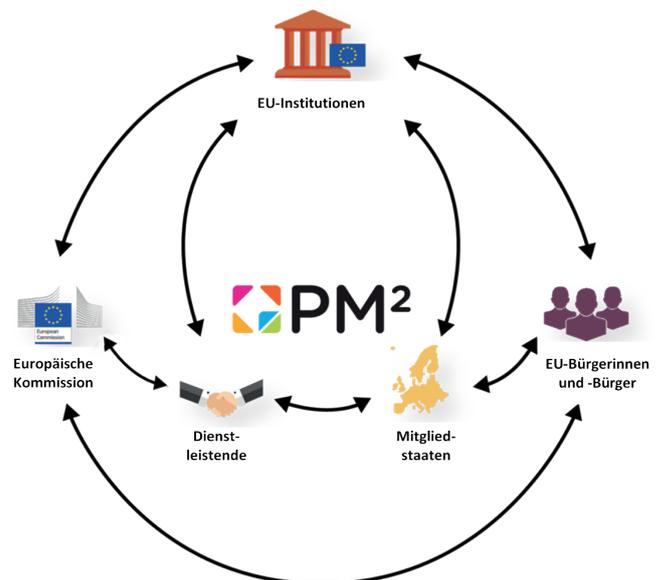


Bei der Anwendung von PM<sup>2</sup> können auch die vom Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>(CoEPM<sup>2</sup>) zur Verfügung gestellten Ressourcen genutzt werden. Das CoEPM<sup>2</sup> wurde eingerichtet, um der Europäischen Kommission und den EU-Institutionen eine qualitativ hochwertige Projektmanagementmethodik sowie Unterstützungs- und Beratungsleistungen im Bereich Projektmanagement bereitzustellen. Das Project Support Network (PSN) unterstützt die PM<sup>2</sup>Methodik, koordiniert ein interinstitutionelles Projektunterstützungsnetzwerk und fördert durch die Open-PM<sup>2</sup>Initiative eine breite Anwendung der PM<sup>2</sup>Methodik.

Weiterführende Informationen sind über die folgenden Websites zu finden:

- [https://pm2.europa.eu/index\\_de](https://pm2.europa.eu/index_de)
- <https://joinup.ec.europa.eu/collection/pm2-project-management-methodology>

**„EINE GEMEINSAME PM-METHODIK, DIE FÜR ALLE EU-INSTITUTIONEN, MITGLIEDSTAATEN, DIENSTLEISTENDE BÜRGERINNEN UND BÜRGER DER EU FREI ZUGÄNGLICH IST.“**



Vision und Synergien von PM<sup>2</sup>

Gemäß der offiziellen Beschreibung handelt es sich bei PM<sup>2</sup> um eine Methode, in die eine Vielzahl weltweit anerkannter Projektmanagementpraktiken eingeflossen sind. Ihre Entwicklung wurde sowohl von praktischen

Erfahrungen in verschiedenen Projekten innerhalb von europäischen Institutionen als auch in externen Einrichtungen beeinflusst.

PM<sup>2</sup> bietet ein vollständiges Projektmanagementökosystem, welches auch Programm- und Portfoliomanagement sowie agile Methoden beinhaltet. Für jedes der Gebiete gibt es einen eigenen Guide.

Daneben beinhaltet PM<sup>2</sup> alle Elemente, die Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten sind, wie eine Projektsteuerungsstruktur, Prozessrichtlinien, Vorlagen (Artefakte), Hinweise zu deren Verwendung und eine Reihe effektiver Denkweisen (im Original: „mindsets“).

Die Methode ist speziell auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten, soll jedoch auf jede andere Organisation übertragbar sein.

Die im PM<sup>2</sup> Guide Project Management Methodology dargestellte Projektmanagementmethodik beschreibt ein strikt phasenorientiertes Wasserfallmodell. Die Methode enthält fünf Phasen: Initiierung, Planung, Durchführung, Abschluss sowie übergeordnet Überwachung & Steuerung. Man wird dabei zwangsläufig an ältere PMBoK® Versionen bzw. den jetzigen Process Groups Practice Guide von PMI mit den Phasen Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling und Closing erinnert. Auch bei den Tätigkeiten innerhalb der Phasen findet man viele Überschneidungen zu den Aufgabengebieten in den o.g. Dokumenten von PMI. Mit der Annahme, dass das PMBoK® eine der weltweit anerkannten Praktiken ist, die in die Entwicklung eingeflossen sind, dürfte man wahrscheinlich nicht daneben liegen.

Gewöhnungsbedürftig ist das Rollenmodell. Darin wird deutlich, dass die Methode für die öffentliche Verwaltung mit entsprechenden Behördenstrukturen ent-

wickelt wurde. Das Rollenmodell und daraus abgeleitet die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgabengebiete zieht sich durch die gesamte Methode. Insbesondere die Verantwortlichkeitszuordnungen für einzelne Aufgabengebiete zwischen dem Projekt-sponsor – in PM<sup>2</sup> Project Owner, dem Projektleitungsausschuss – in PM<sup>2</sup> Project Steering Committee und der Projektleitung sind nicht immer leicht zu verstehen und geben Raum für Kritik. So liegen z.B. die Accountability für die Durchführung eines Projekt-Kick-Off-Meetings und für die Erstellung des „Project Work Plans“ beim Lenkungsausschuss, der Projektsponsor hat in beiden Aufgaben nur eine beratende Rolle. In vielen Fällen übernimmt der Lenkungsausschuss die Rolle, die man normalerweise einem Projektsponsor zuordnet.

Grundsätzlich handelt sich bei PM<sup>2</sup> um eine leichte, einfach zu implementierende und vor allem anpassbare Methodik, die durch die Europäische Kommission frei zur Verfügung gestellt wird (Open Access). Dies ermöglicht uneingeschränkte Anpassung und Anwendung. Die PM<sup>2</sup> Methode wird durch das Centre of Excellence in Project Management (CoEPM<sup>2</sup>) und eine aktive Community-of-Practice kontinuierlich weiterentwickelt und verbreitet.

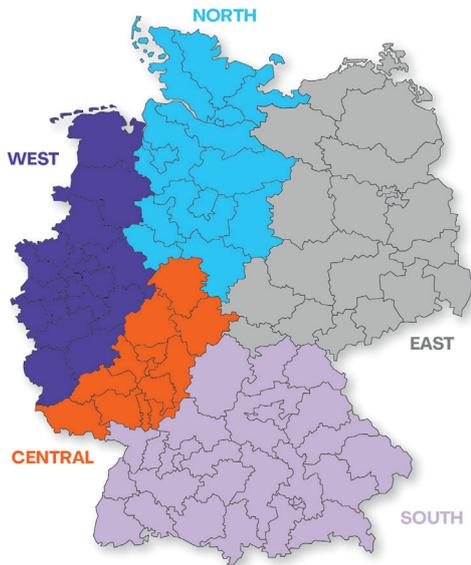
Insgesamt bietet PM<sup>2</sup> einen kompakten, einfachen Einstieg ins Projektmanagement und ist jedermann zugänglich. Das Rollenmodell ist stark zugeschnitten auf die öffentliche Verwaltung und dürfte in der beschriebenen Form in der Privatwirtschaft kaum zu Anwendung kommen. Ein Ersatz für ein tieferes Verständnis zum Projektmanagement wie ihn z.B. das PMBoK® und die diversen Guides von PMI bieten ist PM<sup>2</sup> nicht.

Autor: [Wolfgang Friesike](#), VP Kommunikation



## Die Region Nord des PMI Germany Chapter

Geboren aus der Verschmelzung der deutschen Chapter!  
– Groß und heterogen!



In den letzten Ausgaben des Chapter Magazins hatten wir mit einer neuen Rubrik begonnen, mit der wir den Leserinnen und Lesern das Chapter näherbringen wollen.

Ein wesentliches Element des Chapters sind die **fünf Regionen: Nord, West, Ost, Zentral und Süd**. Vor Ort und direkt für die Mitglieder da – hier spielt die Musik! Unserer Angebote und Services für Mitglieder und am Projektmanagement-Interessierte werden genau hier „geliefert“. Die Regionen sorgen für das lokale Erscheinungsbild des Chapters und bieten Plattformen für

die Bildung von regionalen Communities. Das aktive Vereinsleben geschieht in den Local Groups.

### Die Region Nord

Im Rahmen des Zusammenschlusses der regionalen Chapter zum PMI Germany Chapter war eine der Befürchtungen, dass die Regionalität und die Nähe zu unseren Mitgliedern verloren gehen könnte. Um dem entgegenzuwirken und die lokale Anbindung zu erhalten, ist jede Region mit einem Vizepräsidenten im Vorstand vertreten.

Die Region Nord umfasst Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen und Teile von Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. Die Region entstand mit der Gründung des PMI Germany Chapter aus dem nördlichen Teil des PMI Frankfurt Chapter und ist seitdem eine Region mit eigenständiger Struktur.

Vizepräsident der Region ist **Heiko Stoldt**. Im Folgeartikel stellt er sich mittels eines Interviews vor. Basierend auf der Zuordnung von Wohnortpostleitzahlen hat die Region Nord derzeit ca. 340 Mitglieder und ist in den letzten Jahren langsam, aber stetig gewachsen. Sie gehört mit den Regionen Ost und West zu den kleineren Regionen des PMI Germany Chapter.

### Die Local Groups

Die Region Nord verfügt über vier Local Groups, verteilt über das gesamte Regionsgebiet.



Das Team der Region Nord

Die **Local Group Hamburg** besteht bereits seit 2002 – damals noch als Teil des PMI Frankfurt Chapter – und kümmert sich um die Communitybildung und den Austausch zum Projektmanagement im Bundesland Hamburg und Umgebung. In Bezug auf die Mitgliederzahlen befindet sich hier der Schwerpunkt der Region. In regelmäßigen Abständen werden lokale Events, Stammtische oder auch Online Events organisiert. Für die Zukunft sind Kooperationen mit den skandinavischen Chapters angedacht. Die Local Group wird aktuell von **Heiko Stoldt** geleitet. Unterstützt wird er von **Bernd Volkmer** und **Stefan Tintera**. An dieser Stelle nochmals vielen Dank an **Thomas Kopsch**, der die Local Group gegründet und bis zu diesem Jahr über 21 Jahre geleitet hatte.

Die **Local Group Hannover** wurde am 23. September 2010 gegründet. Sie ging aus dem „Projektleitertreffen Hannover“ (gegründet im Mai 2007) hervor, das auch heute noch Namensgeber für Hannoveraner Events ist. Hier gibt es monatlich 1-2 Events rund um das Thema Projektleitung. Im ersten Corona-Jahr war die Gruppe mit wöchentlichen Remote-Events außerordentlich aktiv. Die Local Group Hannover wird von **Marco Jacob** geleitet, unterstützt vom Orga-Team **Andre Fuchs**, **Marc Dürr** und **Jörg Menke**.

Die **Local Group Bremen** existiert seit 2021 und deckt den westlichen Teil der Region ab. Sie veranstaltet im Wesentlichen Stammtische und Online-Events. Geleitet wird die Local Group Bremen von **Florian Ardigieri** mit Unterstützung von **Luisa Cristini**.

Die **Local Group Braunschweig/ Wolfsburg** wurde ebenfalls 2021 gegründet. Dort finden seitdem regelmäßig Stammtische statt, die die Grundlage für den lokalen Austausch und das Netzwerken in diesem Teil der Region Nord bilden. Geleitet wird die Local Group Braunschweig/ Wolfsburg von **Andreas Iwohn** und **Klaus Grothaus**.

Im Team der Local Groups wurde die Zeit während der Pandemie mit vielen Online-Veranstaltungen überbrückt, seit 2022 werden von den einzelnen Local Groups wieder vermehrt Präsenzveranstaltungen angeboten. Alleine schon aufgrund der Fläche der Region und der damit verbundenen Reisezeiten für Präsenzveranstaltungen, haben seit der Pandemie Online-Veranstaltungen einen festen Platz im Veranstaltungskalender eingenommen. Das wird auch zukünftig so sein. In den letzten Jahren gab es jeweils einmal pro Jahr ein Region Nord Event als Online-Veranstaltung der gesamten Region mit einem Vortrag und der Möglichkeit sich danach virtuell auszutauschen und zu vernetzen.

**Zentrale Chapter-Services**

Neben der originären Vor-Ort-Servicebereitstellung in Form von Events durch die Local Groups hat die Region die Aufgabe, zentrale Chapter-Services lokal zu unterstützen. Das umfasst in der Region Nord derzeit

- die Unterstützung der Social Responsibility Initiative mit Volunteers für Projekte im Norden, Ansprechpartner ist **Peter Moser**;
- die Unterstützung der Community of Practice „Green Energy“, mit dem Ziel, über Projektmanagement im Bereich der grünen Energieerzeugung, wie Windkraft und grünem Wasserstoff zu recherchieren, diskutieren und den Erfahrungsaustausch zu fördern, Ansprechpartner ist **Abbad Cheik**;
- die Gruppe „PMI 4 University & Education“ zum Austausch zu dem Thema Projektmanagement mit Universitäten (aktuell pausiert);
- die Wahrnehmung der Rolle des technischen Heads der Website durch **Marco Jacob**

Daneben unterstützen **Klaus Grothaus** (Kommunikation) und **Andreas Iwohn** (Events) den VP der Region bei übergreifenden Aufgaben.

**Der Norden ist eine junge Region, in der es noch viel zu tun gibt!**

Moin Moin von uns Nordlichtern aus der Region! Wir haben seit der Gründung unser Angebot ständig erweitert und wollen das auch weiter tun. Unser Nukleus lag und liegt in und um Hamburg, gerne wollen wir unsere Aktivitäten weiter ausdehnen, um damit noch mehr Mitgliedern die Möglichkeiten des Austauschs und der Vernetzung vor Ort zu bieten. Der Fokus für 2024 liegt auf den folgenden Themen:

- die Präsenzveranstaltungen in den Local Groups auszubauen sowie weitere Local Groups (z.B. in Kiel oder Flensburg oder...) zu erschließen, um das Netzwerk und die Community weiter wachsen zu lassen,
- das Team zur Unterstützung der Social Responsibility Initiative weiter zu vergrößern, um die Unterstützung sozialer Projekte zu erweitern,
- die aktuell pausierte Gruppe „PMI 4 Education and University“ mit neuen Volunteers und frischem Elan wieder zu neu starten,
- die Kollaboration mit anderen benachbarten Regionen und Chapters, auch in Richtung Skandinavien, zu verstärken.



Ihr seid herzlich willkommen, ein aktiver Teil dieser Community zu werden und an den Themen, die uns hier im Norden beschäftigen mitzuwirken! Wir möchten die Projektmanagement-Community vergrößern und das Angebot wachsen lassen, um die Bedeutung von Projektmanagement weiter in die Breite zu tragen und um unseren Mitgliedern und allen Projektmanagement-Interessierten in der Region einen Mehrwert zu bieten, mit der Chance, das eigene Netzwerk zu vergrößern und von anderen im Austausch zu lernen. Wir freuen uns immer über neue Volunteers. Es bie-

tet sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, z.B. bei der Organisation von Events, lokal oder online, bei Social Responsibility Projekten, in der Zusammenarbeit mit Universitäten, bei der Erstellung von News und Social Media Beiträgen aber auch im Hintergrund bei der Administration der Region. Wir bieten euch Möglichkeiten, Neues zu probieren und etwas zu finden, dass euch Spaß macht!

Autoren:

**Heiko Stoldt** VP Region Nord und **Wolfgang Friesike** VP Kommunikation

## Vorstellung Heiko Stoldt Vizepräsident Region Nord



### 1. Welche Rolle und Verantwortung hast Du im Vorstand?

*Ich bin Vice President der jungen Region Nord des PMI Germany Chapter. Mit der Gründung des PMI Chapter Germany e.V. und der damit verbundenen Zusammenlegung der bisherigen vier Chapter entstand die Region Nord aus dem nördlichen Teil des ehemaligen PMI Frankfurt Chapter und reicht von Flensburg bis Kassel, von Bielefeld bis Lübeck. Aktuell haben wir in der Region ca. 340 Mitglieder mit einem Schwerpunkt in Hamburg. Derzeit existieren 4 Local Groups mit 11 aktiven Volunteers. In der Region kümmere ich mich übergreifend darum, dass lokale Angebote und Services für Mitglieder und Projektmanagementinteressierte bestehen und entwickle diese zusammen mit den Local Groups laufend weiter. So haben wir z. B. im letzten Jahr zum ersten Mal mit Erfolg das Eventformat Open Space ausprobiert.*

### 2. Was sind Deine Aufgaben?

*Als Vorstandsmitglied arbeite ich mit dem gesamten Vorstand an der Weiterentwicklung des Vereins in Deutschland, bringe meine Ideen ein und wirke mit bei Entscheidungen. In meiner Rolle als VP Region Nord bin ich das Bindeglied zwischen der Region und dem Vorstand. Ich sammle lokale Themen und vertrete diese im Vorstand. Umgekehrt bringe ich auch relevante Themen und Informationen aus dem Vorstand in die Region. Darüber hinaus bin ich Ansprechpartner für die einzelnen Local Groups sowie andere Gruppen und Initiativen in der Region und koordiniere mit diesen zusammen übergreifende Aktivitäten. Hier passiert viel im Hintergrund, was sicherlich nach außen nicht unbedingt sichtbar ist. All das dient dem Zweck unseren Vereinsmitgliedern vor Ort Angebote zu*

*schaffen. In diesem Rahmen organisiere ich z.B. auch selbst Events hier in Hamburg oder springe manchmal ein, wenn ein Thema droht, liegen zu bleiben. Hinzu kommt ebenfalls das Vergrößern des Netzwerkes sowie die Sponsorengewinnung und -betreuung in der Region.*

### 3. Wie bist Du zu PMI gekommen?

*Meine berufliche Laufbahn startete nach dem Studium bei einem international tätigen Unternehmen. Ein Teil meiner Aufgabe bestand in der Projektkoordination von kleineren ERP-Entwicklungsprojekten mit räumlich verteilten Teams. Die Aufgabe fand ich spannend und weckte mein Interesse am Thema Projektmanagement. Nach ein paar Jahren als Consultant und Software-Entwickler, teilweise anteilig mit Projektmanagement, bin ich dann komplett ins Projektmanagement gewechselt und bin seitdem in unterschiedlichen Rollen in diesem Kontext tätig. Im Rahmen meiner Tätigkeiten ergab sich die Möglichkeit für mich zur Zertifizierung als PMP und mit dieser wurde ich dann ebenfalls Mitglied bei PMI sowie auch im damaligen Frankfurt Chapter. Über das Frankfurter Chapter erfuhr ich von der Möglichkeit mich aktiv im Chapter einbringen zu können und fing dann 2016 als Volunteer in der Gruppe University & Education hier in Hamburg an.*

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

*Meine Tätigkeit als Volunteer bei PMI bietet mir die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und mir außerhalb meines eigenen Arbeitsumfeldes neue Impulse und Anregungen zu holen. Mit dazu gehören, das Netzwerken und der Austausch mit anderen Menschen.*

Ebenfalls interessant finde ich, dass eine aus Ehrenamtlichen bestehende Organisation nicht wie ein klassisches Unternehmen funktioniert. Führung und Motivation funktionieren hier anders, Stichwort „Servant Leadership“, und es ist dann umso schöner mit anderen Volunteers gemeinsam Ziele zu erreichen. Mich fasziniert das Thema Projektmanagement an sich mit seinen Facetten, insbesondere die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Typen von Menschen. Projektmanagement ist mehr als reine Budgetverwaltung, Planung und Ausführung. Aktuell sehe ich immer wieder bei LinkedIn ein Bild, welches die größten Anteile des Projektmanagements mit 30% im „Problem Solving“ und 30% im „Managing Relationships“ sieht. Dem kann ich nur zustimmen.

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

Ich halte ehrenamtliche Tätigkeiten an sich für wichtig und sehe sie generell als Bereicherung für unsere Gesellschaft ohne die, große Bereiche wegbrechen würden, wie z.B. örtliche Sportvereine oder in der freiwilligen Feuerwehr. Indem wir anderen Projektmanagement als Methodik näherbringen oder sie auch nur für relevante Thematiken sensibilisieren, können wir ihnen vielleicht helfen, ihre Tätigkeit besser zu erfüllen. Hier schlägt sich dann auch der Bogen zum sozialen Kontext, siehe die Social Responsibility Initiative des PMI Germany Chapters. Während meines Studiums organisierte unsere Fachhochschule immer eine Studienfahrt für die Studenten des Studiengangs zu anderen Unternehmen, wo wir über Vorträge einen Eindruck zur Berufswelt, zu Problemen und Herausforderungen bekamen. Ich fand diese Vorträge damals hilfreich zur Orientierung. Als ich 2016 als Volunteer beim PMI Frankfurt Chapter begann, habe ich die Seiten gewechselt und begonnen, Studenten etwas zum Thema Projektmanagement und aus meiner beruflichen Erfahrung und zu erzählen

#### 6. Was machst Du beruflich?

Ich bin seit sechs Jahren als Projektleiter von Forschungs- & Entwicklungsprojekten bei dem in Hamburg ansässigen Halbleiterunternehmen Nexperia tätig. Hier begleite ich Entwicklungsprojekte für neue Produkte von der Anfrage/Idee seitens des Produktmanagements bis hin zur Markteinführung und teilweise darüber hinaus. Mit dieser Tätigkeit habe ich viele Berührungspunkte mit unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens, was für mich Abwechslung bedeutet und die Tätigkeit spannend macht. Hinzu kommt der ebenfalls spannende internationale Kontext in der Zusammenarbeit mit anderen Standorten und Zulieferern, hauptsächlich in Europa und Asien. Davor habe ich nicht nur Erfahrung als Projektleiter gesammelt, sondern war z.B. im Projektmanagementkontext als Trainer, im PMO als Delivery Manager oder auch als Head of Project Management Processes, Methods and Tools tätig.

#### 7. Wie wird sich Deiner Meinung nach Projektmanagement entwickeln?

Die letzten Jahre habe ich wahrgenommen als Schwanken zwischen den beiden Polen „klassisches“ Projektmanagement und „agiles“ Projektmanagement. Wir hatten z.B. vor ein paar Jahren bei Veranstaltungen zu dem Thema „Hybrides Projektmanagement“ regen Besuch und Diskussion mit Fragestellungen dazu. Wie macht ihr es? Welche Methoden nutzt ihr? Ist das schon agil? Ist das noch klassisch? Mit dem Entstehen von agilem Projektmanagement und der folgenden Diskussion sind neue spannende Ansätze zur Projektumsetzung entstanden. Diese halfen das „daily business“ besser zu organisieren und durchzuführen, egal ob klassisch oder agil, und ohne, dass das agile Projektmanagement plötzlich das klassische komplett verdrängt hat. Ich denke so ähnlich wird es auch mit aktuellen, in die Zukunft gerichteten Themen laufen. Derzeit ist das Thema „künstliche Intelligenz“ in aller Munde und wir sehen mit ChatGPT und Bard schneller Veränderungen als gedacht. Ich denke nicht, dass eine KI zukünftig das Projektmanagement übernimmt, sondern dass auch, wie mit Erscheinen des agilen Projektmanagements neue Techniken und Möglichkeiten für Projekte entstehen. Ich kann mir gut vorstellen, dass z.B. Planung oder Budgeting zukünftig automatisch per KI erfolgen und die KI bei anderen Themen den Projektleiter unterstützt. Da aber weite Teile der Arbeiten eines Projektleiters aus Kommunikation, der Arbeit mit dem Team und auch Problemlösungskompetenz bestehen, erwarte ich nicht, dass die Rolle des Projektleiters obsolet wird, sondern nur verändert. Als zweite Strömung, nehme ich derzeit das Thema nachhaltiges Projektmanagement wahr. Vor dem Hintergrund des Klimawandels kommt das Thema Nachhaltigkeit auch im Projektmanagement an mit der Fragestellung, wie dort nachhaltige Aspekte berücksichtigt werden können und nachhaltiger gearbeitet werden kann. Ich denke hier an Synergien und Win-Win Situationen für Unternehmen, wenn ihre Projekte effizienter und mit weniger Ressourcenverbrauch durchgeführt werden können.

#### 8. Welche Ziele hast Du in Deinem Vorstandsamt?

Da der Norden als Region noch nicht so lange existiert und im Vergleich zu den anderen Regionen eher weniger Mitglieder hat, sehe ich einen Schwerpunkt meiner Tätigkeit im Auf- und Ausbau der Region. Es würde mich freuen, in noch mehr Städten präsent zu sein und damit eine größere Fläche der Region abdecken zu können. Mit unseren aktuellen Local Groups decken wir die größten Ballungszentren/ Metropolregionen mit Hamburg, Hannover, Bremen und Braunschweig/ Wolfsburg ab. Es gibt aber auch hier Luft nach oben, z.B. haben wir bisher keine Local Group in Schleswig-Holstein. Ich denke hier gäbe es sicherlich Potential in z.B. Kiel oder Lübeck oder für eine grenzüberschreitende Local Group in Flensburg mit Dänemark. Aber auch im südlichen Bereich ist vielleicht etwas möglich wie z.B. Bielefeld/ Paderborn oder auch

Kassel. Darüber hinaus gilt es aber auch andere PMI Initiativen hier im Norden zu etablieren und zu unterstützen sowie Synergien zu schaffen mit den vorhandenen Local Groups. So haben wir seit kurzem einen aktiven Ableger des Social Responsibility Programms mit ersten Projekten hier in Hamburg, bei denen z.B. ein Yogaverein mit sozialer Tätigkeit oder ein Schülerteam für einen internationalen Wettbewerb unterstützt wurden. Aktuell haben wir hier im Norden mit der CoP Green Energy eine Neugründung einer Community of Practice. All das funktioniert nicht ohne entsprechende ehrenamtliche Helfer und daraus leitet sich das Ziel ab, unsere bestehende Volunteerbasis zu vergrößern.

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

Pragmatisch / Strukturiert / Kommunikationsstark

## 10. Was sonst noch wichtig ist...

1. **Das schmeckt mir:** Ich bin seit über 25 Jahren Vegetarier. Das fehlende Stück Fleisch musste durch etwas ersetzt werden und brachte mich dazu, mich mehr mit meiner Ernährung zu beschäftigen, was zu neuen Gerichten und Zutaten auf meinem Speiseplan führte. Ich probiere immer gerne neue Rezepte aus. Gerne mal asiatisch oder indisch. Oder auch

klassisch eine Spinatlasagne oder eine Linsenbolognese. Für mich macht es am Ende die Vielfalt und Abwechslung

2. **Die Musik höre ich gern:** Gar nicht einfach :-)... die meiste Zeit meines (Musik)Lebens bewege ich mich irgendwo zwischen Indie und Hardcore mit Ausflügen in mehr oder minder naheliegende Bereiche wie z.B. Ska, (Dark)Wave (teilweise auch klassisch: Deine-Lakaien – Acoustic, sehr schön anzuhören), Psycho-billy, Swing, Britpop,
3. **Das ist eine Inspirationsquelle für mich:** Die Musik zieht sich durch mein Leben. Einfach nur anhören, Konzerte besuchen oder auf der Gitarre herumklampfen und dabei über Soundfetzen aus Songs stolpern.
4. **Diese Filme mag ich:** Hauptsächlich Science-Fiction und Thriller, darüber hinaus natürlich auch Filme anderer Genres. Z. B gehört der Film Die Verurteilten/The Shankshank Redemption zu meinen Lieblingsfilmen.
5. **Den Ort finde ich unvergesslich:** Klare Antwort als Nordlicht: Das Meer. Die Jammerbucht in Dänemark finde ich sehr schön, ebenso Amrum oder Sylt. Aber auch an der Ostsee gibt es sehr schöne Orte.

Heiko Stoldt



## Alle Jahre wieder – die Mitgliederversammlung des PMI Germany Chapter e.V.

Zum dritten Mal seit Gründung des PMI Germany Chapter e.V. fand am 15. November 2023 eine Mitgliederversammlung statt. In früheren Ausgaben des Chapter Magazins (Q3/2021 und Q4/2022 – siehe PMI Germany Chapter e.V. – [Download - Edition 2021 \(pmi-gc.de\)](#) und PMI Germany Chapter e.V. – [Download - Edition 2022 \(pmi-gc.de\)](#) wurde bereits einiges Wissenswertes über die Mitgliederversammlung an sich beschrieben, was wir an dieser Stelle nicht wiederholen wollen, sondern lieber zum Lesen der Beiträge in den genannten Chapter Magazinen anregen.

Von den 267 registrierten Mitgliedern nahmen schlussendlich etwas über 100 Mitglieder inkl. Vorstand teil; dies ist vergleichbar mit den Anmeldungen und Teilnahmen der letzten beiden Jahre.



Quelle: Pixabay

Auch dieses Mal waren zunächst einige Formalien wie der Finanzbericht inkl. Kassenprüfung sowie die anschließende Vorstandsentslastung zu bewältigen. Wie bereits in den Vorjahren sah das Gesamtergebnis nach GuV/EÜR positiv aus, was immer noch der Corona-Pandemie mit der Konsequenz einer verminderten Anzahl von Präsenzveranstaltungen liegt: seien es weniger eigene Chapter-Veranstaltungen verbunden mit geringen Raum- und Cateringkosten oder aber weniger PMI-Veranstaltungen, zu denen unsere Chapter-Leader entsendet werden und damit Reisekosten anfallen – all dies führt zu einem Überschuss, der in dieser Form in den kommenden Jahren nicht mehr zu beobachten sein wird.

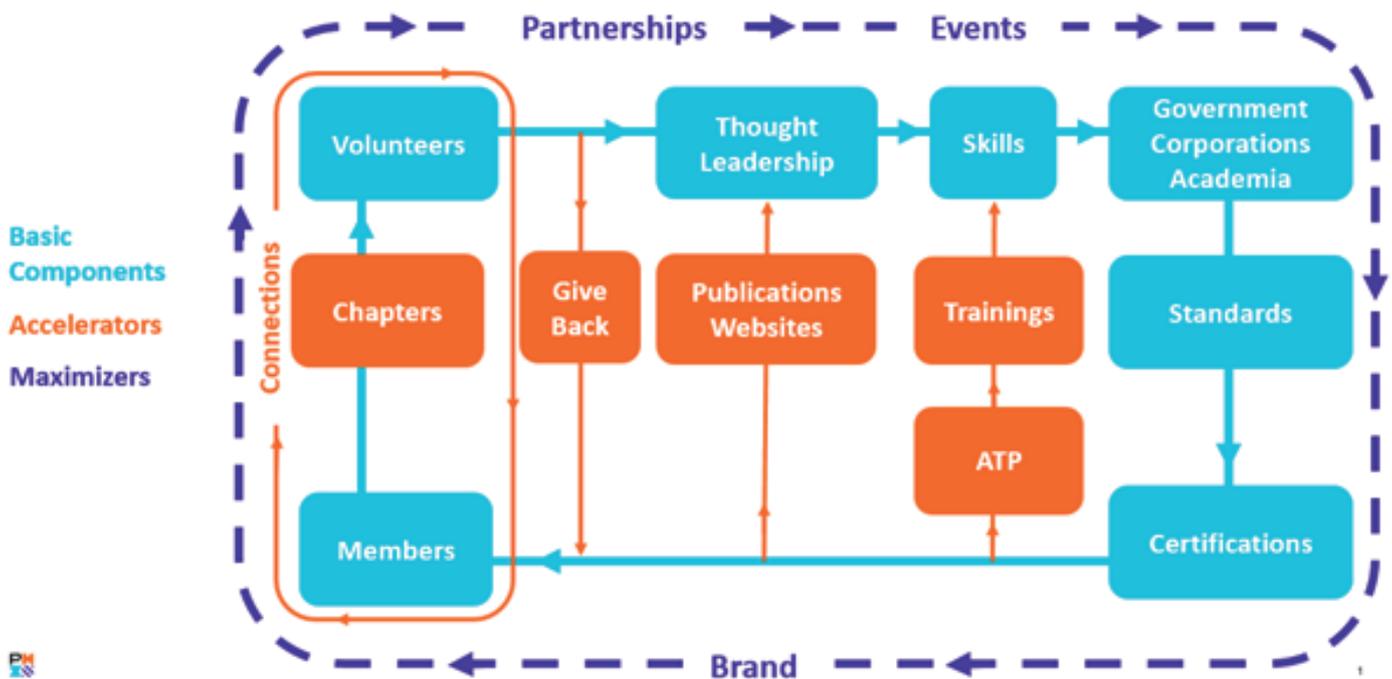
Dem erneuten Ratschlag der Kassenprüfer folgend, die beachtlichen finanziellen Reserven, zumindest anteilig, zum Nutzen der Mitglieder und der Profession des Projektmanagements zu verwenden, haben wir als Vorstand, in 2023 in die „Wiederauferstehung“ des PM-Summit investiert, der vielen ehemaligen Mitgliedern des Southern Germany Chapters sicher in sehr guter Erinnerung ist, der aber wie bereits erwähnt, in den letzten Jahren der Corona-Pandemie zum Opfer gefallen war.

Darüber hinaus gab es bei der diesjährigen Mitgliederversammlung noch einige Änderungen in der Vereinsordnung zu beschließen, u.a. wie man einfacher und gleichzeitig nachhaltiger die immens wichtige Kassenprüfung sicherstellt, ohne die es keine Vorstandsentslastung gäbe. Details sind dem Foliensatz zu entnehmen, den wir in Kürze den Mitgliedern auf der Website zugänglich machen werden.

Daran anschließend berichteten die Vorstandsmitglieder, was in den letzten 12 Monaten nicht nur in den einzelnen Ressorts, sondern auch gesamtheitlich vom Vorstand erreicht wurde und was für die Zukunft geplant ist. Flankiert wurde dies von Neuigkeiten aus dem PMI-Ökosystem (oder auch als „Flywheel“ bezeichnet), sei es ein Ausblick auf die kommende strategische Ausrichtung von PMI für die nächsten Jahre oder auch Erläuterungen, welche Bedeutung die weltweit mehr als 300 Chapter in der PMI-Welt haben.

Was hat es also mit diesem „Flywheel“ (siehe Grafik) auf sich? Vielen PMI- oder auch Chapter-Mitgliedern ist die Unterscheidung von PMI und einem PMI Chapter nicht klar, was nicht unbedingt schlimm ist, da es ja zeigt, dass in vielerlei Hinsicht PMI und die Chapter gut

**THE PMI « FLYWHEEL »: A VIRTUOUS CIRCLE OF SUCCESS**



harmonisieren und nach Außen als eine Einheit wahrgenommen werden. Trotzdem ist es sinnvoll, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, was die wesentlichen Unterschiede und wo die Abgrenzungen sind.

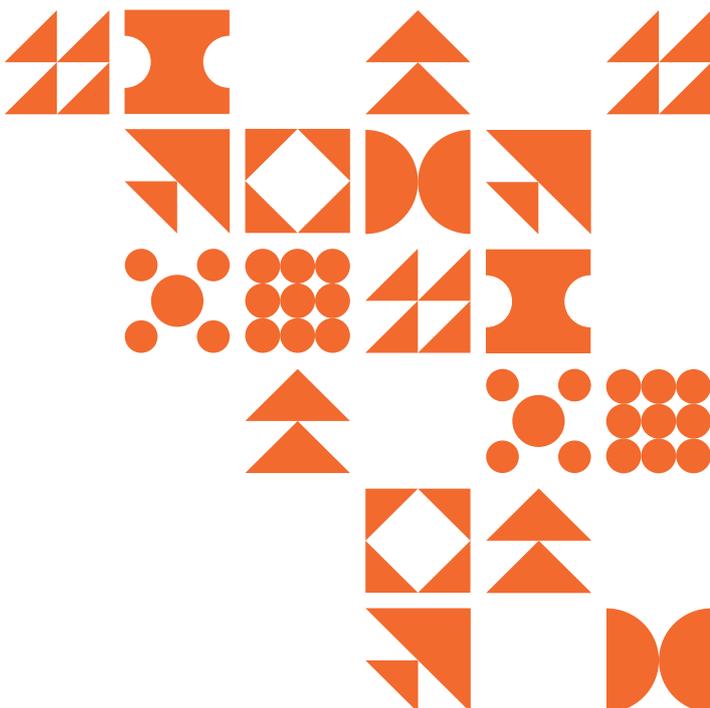
PMI an sich ist der weltweit größte Verband von Projektmanagern und in seinem Heimatland den USA als Non-Profit Corporation registriert (-> Link zu Pierre Le Manhs LinkedIn Post bzgl. OpenAI <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7134161516085288960/>).

Mittlerweile hat PMI weltweit mehr als 800 Mitarbeiter, davon eine nicht unerhebliche Zahl auch in Europa, die sich dort u.a. um die geschäftlichen Aktivitäten von PMI in den Ländern Europas, also auch Deutschland, kümmern. Daneben gibt es eine beachtliche Zahl an PMI-Mitarbeitern, die die mehr als 40 Chapter in Europa unterstützen. Die Chapter wiederum sind rechtlich eigenständige Organisationen, die in den jeweiligen Ländern nach dem dort geltenden Recht auf Basis einer „Kooperationsvereinbarung“ (englisch: Charter Agreement) gegründet (english „chartered“) wurden. Nach deutschem Recht ist das z.B. der PMI Germany Chapter e.V., also ein eingetragener Verein. Dieser Verein und damit das Chapter wird ausschließlich von ehrenamtlich tätigen Mitgliedern den s.g. Volunteers operativ betrieben. Aus dieser Kooperationsvereinbarung resultiert auch das von einigen Mitgliedern schwer zu verstehende Konzept, dass man

nur dann Chapter-Mitglied sein kann, wenn man auch PMI-Mitglied ist. Denn erst mittels der Kooperationsvereinbarung können das Chapter und seine Volunteers auf PMI-Inhalte zugreifen und diese in Chapter-Mitgliederangebote ummünzen. Dies ist ein einfaches Beispiel der Zusammenarbeit von PMI und Chapter. Das Flywheel zeigt nun, wie vielschichtig diese Zusammenarbeit nicht nur zwischen PMI und Chapter, sondern auch zwischen PMI, Bildungseinrichtungen und Chaptern oder PMI und den Authorized Training Partners (ATPs) sowie den Chaptern ist: z.B. dürfte es nicht überraschen, wenn eine Vielzahl von ATPs eben auch Chapter-Sponsoren sind, weil damit gemeinsame Interessen hinsichtlich Aus- und Weiterbildung als Projektmanager:in inkl. Zertifizierungen verbunden sind.

Ein weiteres hervorragendes Beispiel für die Funktion des Flywheels wird die am **10./11. April 2024 in Berlin stattfindende Global Summit Series Europe** sein, wo alle strategischen Partner und Stakeholder von PMI zusammentreffen und sich dort zu gemeinsamen Themen austauschen und die Kollaboration vertiefen können. Auch hier arbeiten PMI und das Germany Chapter Hand in Hand, um die Veranstaltung gemeinsam zu einem Erfolg für die PM-Community in Deutschland werden zu lassen. Hierzu wird es in Kürze separate Informationen geben, insbesondere hinsichtlich Programmgestaltung, Anmeldedetails inkl. Preisgestaltung und wie man sich als Volunteer einbringen kann.

Autor: **Dr. Andreas Berning**, Präsident



## Darf ich vorstellen: Sevinc Genc, neuer Head of Member Care



Sie kam aus heiterem Himmel und ich rechnete auch gar nicht mehr damit. Umso mehr freute ich mich ungemein, als ich nach ca. 1,5 Jahren offener Volunteer Opportunity eine Zuschrift von Sevinc erhielt, die sich auf die damals noch offene Volunteer Opportunity des „Head of Member Care“ bewarb.

Ich freue mich, dass Sevinc den Weg zu uns gefunden hat und sich hier nun selbst vorstellt:

*Ich bin Sevinc. Ich habe meine Karriere als Softwareentwicklerin begonnen und 2 Jahre lang in dieser Funktion gearbeitet. In den letzten 7 Jahren arbeitete ich als Projektmanagerin in verschiedenen Branchen. Meine Zertifizierung als PMP hatte ich vor fast 6 Jahren erworben. Im Job habe ich in enger Zusammenarbeit mit dem Produktmanager Projekte umgesetzt. Ich habe Projektaktivitäten innerhalb der Restriktionen Zeit, Budget und entsprechend der Anforderungen durchgeführt. Ich habe hauptsächlich in Software-Projekten gearbeitet.*

*Als Volunteer war ich 2 Jahre lang in der Türkei aktiv. Im vergangenen Jahr war ich nach Deutschland gezogen und habe ich mich in diesem Jahr im PMI Germany Chapter als Head of Member Care beworben.*

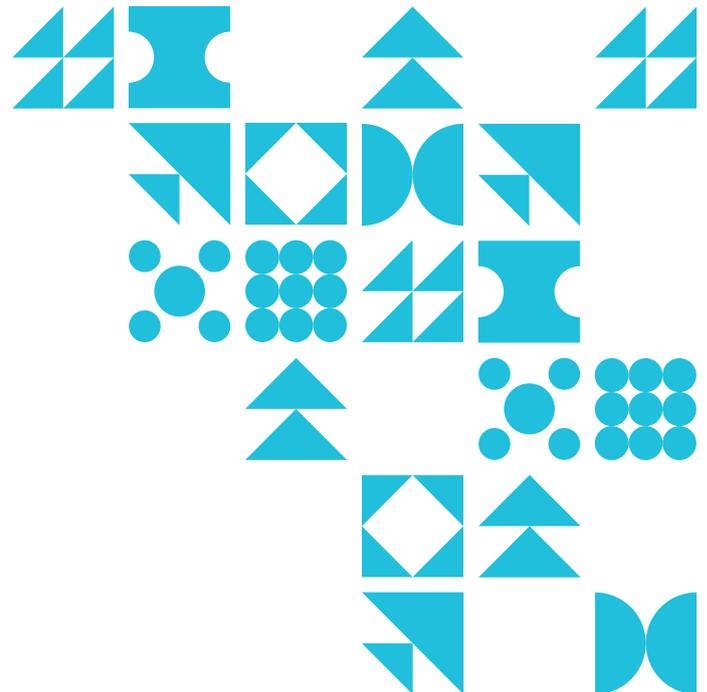
In der Ausschreibung war zu lesen:

„Du willst für Mitglieder da sein, Rückfragen von Mitgliedern beantworten, Konzepte entwickeln und Wege finden, mit denen die Mitglieder besser betreut werden?“

Unter anderem wird sich Sevinc im Bereich „Member Care“ den Vizepräsidenten Mitglieder und die Heads of Member Care unserer Regionen in folgenden Aktivitäten unterstützen:

- Fragen von Mitgliedern zu Zertifizierungen, zu Events und zu Chapter-Prozessen beantworten, die uns via Support-Ticket erreichen,
- in Zusammenarbeit mit dem Survey Lead Mitgliederanalysen durchführen, um zielgruppengerechtere Angebote abzuleiten,
- in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Leads unsere laufenden Mitgliederprogramme wie Communities of Practice, Mentoring-Programm oder Social Responsibility Programm betreuen und weiterentwickeln,
- unsere aktuellen Member Benefits wie z. B. unser Marktplatz-Angebot oder Mitgliederprogramme in Zusammenarbeit mit dem Head of Member Benefits und dem Communication Circle unseren Mitgliedern gegenüber bekannter machen.

Autor: Jörg Glunde, Vizepräsident Mitglieder



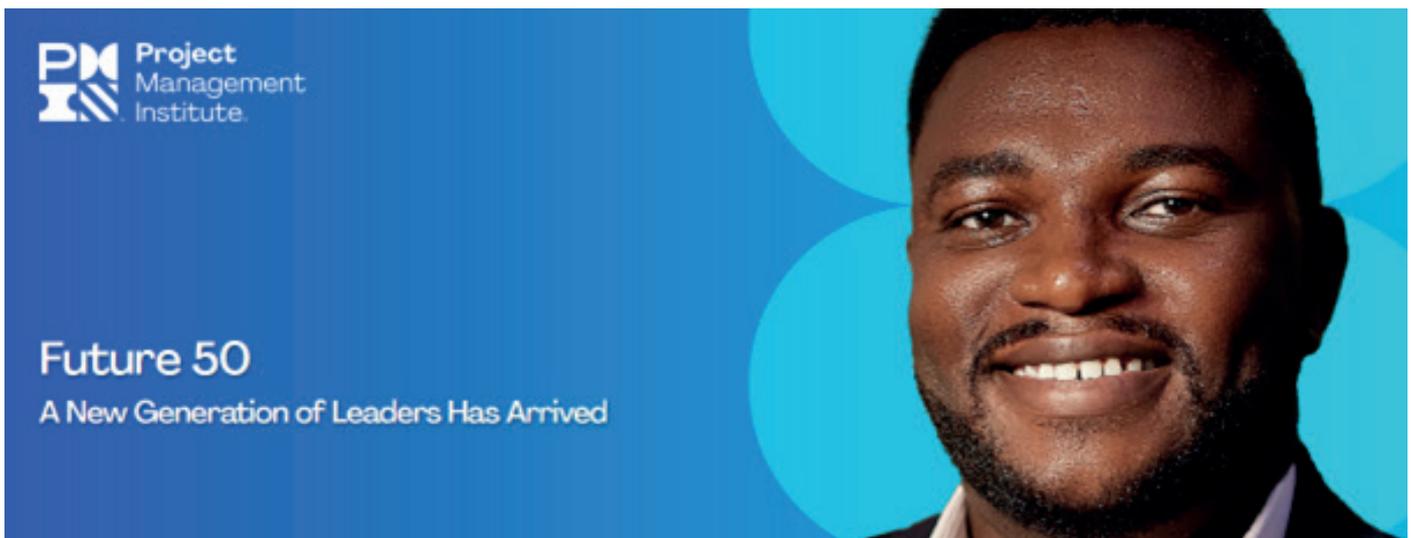
# Future 50 – Eine neue Generation von Führungskräften

„Sie verstehen Unsicherheit als Chance zur Innovation, sie wagen es, hoch hinauszuwollen, sie sind unermüdlich neugierig und sie bilden sich ständig weiter.“ Das sind die **von PMI in diesem Jahr prämierten Future 50 Führungskräfte**. Sie nutzen Projektmanagement, um die Welt um sie herum zu verbessern. Sie kommen aus den unterschiedlichsten Branchen, Hintergründen und geografischen Regionen – vom Gesundheitswesen über das Baugewerbe und den elektrischen Transport bis hin zum Bildungswesen. Sie alle haben jedoch eines gemeinsam: Die angeborene Fähigkeit, ihre Projektmanagementfähigkeiten so einzusetzen, dass sie die Zukunft neugestalten und kühne Ideen in Initiativen umsetzen, die etwas bewirken.

Mit **Florian Grigoleit** ([linkedin.com/in/florian-grigoleit-ab3906115](https://www.linkedin.com/in/florian-grigoleit-ab3906115)), **Jonas Hess** ([linkedin.com/in/hessjonas](https://www.linkedin.com/in/hessjonas)) und **Torge Oeverdiek** ([linkedin.com/in/torge-oeverdiek-65a805166](https://www.linkedin.com/in/torge-oeverdiek-65a805166)) sind auch drei deutsche Vertreter dabei. Wir gratulieren den Dreien aber auch allen anderen ganz herzlich zu dieser tollen Auszeichnung. Mehr zu den Future 50 Führungskräften hier auf der Website von PMI: [2023 Honorees | Project Management Future 50 \(pmi.org\)](https://www.pmi.org/2023-Honorees-Project-Management-Future-50)

Beginnend mit dieser Ausgabe des Chapter Magazins werden sich die drei deutschen Vertreter jeweils in einem Interview vorstellen. Den Anfang macht **Torge Oeverdiek**.

Autor: **Wolfgang Friesike**, VP Kommunikation



## Future 50 – Vorstellung Torge Oeverdiek



[linkedin.com/in/  
torge-oeverdiek-  
65a805166](https://www.linkedin.com/in/torge-oeverdiek-65a805166)

### 1. Kannst Du Dich bitte kurz vorstellen und Deinen beruflichen Hintergrund beschreiben?

Mich bewegt eine große Leidenschaft für das Thema Klimawandel und ich freue mich aktiv und in Vollzeit an Lösungen zur Bekämpfung des Wandels arbeiten zu dürfen. Ich tue dies, indem ich mit meinem Team Komponenten für elektrische Antriebe entwickle. Diese werden vorwiegend in Schiffen, Schweren Arbeitsmaschinen, und LKW's genutzt. Seit 6 Jahren arbeite ich bei Danfoss. Gestartet habe ich 2017 als Dualer Student. Seit Ende 2020 bin ich in der Business Unit Elektrifizierung tätig. Bis 2021 habe ich Wirtschaftsingenieurwesen an der Nordakademie in Elmshorn studiert. Aktuell arbeiten wir an dem LCL1200/1700 Filter (Notiz zum Link: ich arbeite nicht an dem ED3 onboard charger, nur am LCL1200/1700: [Danfoss launched onboard charger and electric filter \(powertraininternationalweb.com\)](https://www.powertraininternationalweb.com))

### 2. Was sind die inhaltlichen Schwerpunkte in Deinem Fachgebiet?

Leiten mehrerer cross-funktionaler Projektteams (ein Mix aus Engineering, Einkauf, Produktion, Marketing, etc.) sowie strategische PMO-Tätigkeiten – „building excellence in project management in the full business unit“. Teilen von Lessons Learned und Best Practices sowie das Einführen relevanter Standards in anderen Projektteams unserer Business Unit.

### 3. Was war für Dich bisher der größte berufliche Erfolg?

Der Launch des EC-C1700B Produkts. Details gibts hier: [https://www.linkedin.com/posts/danfossedition-electrification-productlaunch-offhighway-activity-7079013007367753728-Et8e?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/danfossedition-electrification-productlaunch-offhighway-activity-7079013007367753728-Et8e?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

Ebenfalls hat mein Team, gemeinsam mit vielen weiteren Danfoss Teams, an s.g. Powerleletronics für den Volvo E-Truck gearbeitet [https://www.linkedin.com/posts/eric-azeroual-9b093a5\\_whyee-danfoss2023-greentransition-activity-7105271263564029952-D6n3?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/eric-azeroual-9b093a5_whyee-danfoss2023-greentransition-activity-7105271263564029952-D6n3?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

### 4. Wie kam es zu der PMI Future 50 Auszeichnung?

Dank der Nominierung durch meinen guten Kollegen Brian Cohn ([Brian Cohn | LinkedIn](#)). Durch einen Interview Prozess wurden dann mehr Daten zusammengetragen und die Liste zusammengestellt. Am Ende bin ich froh unter den 50 gelandet zu sein und stolz über die Auszeichnung und den Artikel auf der PMI Website. [Future 50 Honoree | PMI Future 50](#)

### 5. PMI ist ein Fachverband auf dem Gebiet des Projektmanagements. Welche Verbindungen hast Du zu PMI?

Meinen PMP® habe ich 2022 gemacht und bin seitdem Mitglied von PMI und auch des PMI Germany Chapter. Ich nutze das Netzwerk regelmäßig wegen seiner Ressourcen (insbesondere [Projectmanagement.com](#)) and Netzwerkmöglichkeiten (insbesondere PMI Germany Chapter und PMI Finland Chapter).

### 6. Welche Rolle spielt Projektmanagement in Deinem beruflichen Leben?

Ich bin hauptberuflicher Projektmanager in Vollzeit. Ich übernehme keine Zweitrolle z.B. als Ingenieur oder sonstiger Spezialist, wie oftmals üblich. So kann ich mich 100% auf die Organisation, Teamleitung und Kommunikation konzentrieren. Ich sehe das als großen Vorteil und Projektmanagement als eine eigenständige Rolle.

### 7. Welche Methoden oder Ansätze verwendest Du, um komplexe Probleme zu lösen oder innovative Lösungen zu entwickeln?

Ich bevorzuge kollaborative Lösungsansätze. Meine Rolle ist das Leiten von Workshops und nutzen von z.B. agilen Brainstormingmethoden, um die Lösungsfindung unserer Experten zu unterstützen.

### 8. Wie hältst Du Dich in Deinem Fachgebiet auf dem neuesten Stand und investierst in Deine berufliche Weiterentwicklung?

Ich verlasse mich im Bereich der Weiterbildung auf professionelle Netzwerke wie PMI oder ASQ (ASQ ist

vergleichbar zum PMI mit Fokus auf Qualitätsmanagement). Vor zwei Monaten habe ich beispielsweise das Risk Management Professional (PMI-RMP) Training absolviert und das Zertifikat erworben. Ich bin großer Anhänger der Projektmanagement.com Webinare und schaue mindestens eins pro Woche. Ich habe vor einigen Wochen eine PMP Exam Study Group gestartet, um die professionelle Weiterbildung von Projektmanagern zu unterstützen.

#### 9. Gibt es Leitlinien oder Prinzipien, die Dich in Deiner Arbeit und Deinem beruflichen Leben leiten und wenn ja welche?

Der PMI Ethik Leitfaden ist mehr relevant den jeh. Ich habe ihn ausgedruckt im Geldbeutel (Responsibility, Respect, Fairness, Honesty). Ich bin Verfechter von Continuous Self-Improvement. Das bedeutet lebenslanges Lernen und Offenheit für neue Ideen. (1% better every day).

#### 10. Was ist Dir sonst noch wichtig? (z.B. Familie, Hobbies, Film, Musik, etc.)

Meine Familie ist mir wichtig. Ich bin meiner Familie auch sehr dankbar für die Unterstützung während meines Umzugs nach Finnland und freue mich, sie über die Feiertage wieder zu sehen!

Vielen Dank für das Interview und alles Gute für deine weitere Zukunft.

Danke dir für die netten Fragen Wolfgang 😊

Das Interview wurde geführt von [Wolfgang Friesike](#), VP Kommunikation



## Übernahme PMO Global Alliance durch PMI



PMI hat eine Vereinbarung zur Übernahme der **PMO Global Alliance (PMOGA)** unterzeichnet, der größten globalen Gemeinschaft von PMOs und PMO-Experten. PMI und PMOGA haben die gemeinsame Leidenschaft, Fachleute und Organisationen auf dem Gebiet des Projektmanagements zu befähigen, Mehrwert zu schaffen. Mit der Akquisition von PMOGA stärkt PMI die Möglichkeiten zur Unterstützung und Weiterentwicklung von Projektfachleuten. Der Zusammenschluss ermöglicht PMI, Ressourcen, Wissen und Talente zu bündeln, um für seine Mitglieder, neue und spannende Möglichkeiten zu schaffen.

Die effektivsten PMOs konzentrieren sich nicht nur auf die Implementierung von Standardprozessen und -verfahren, sondern beeinflussen auch die Strategie und

spielen eine zentrale Rolle bei der Schaffung einer wertorientierten Organisationskultur. Eine Studie von PMI und PwC über die ausgereiftesten PMOs hat ergeben, dass 73 % von ihnen sogar eine Funktion auf Vorstandsebene einnehmen, verglichen mit 47 % der Unternehmen insgesamt. Angesichts dieser Chance, einen Platz am Tisch der Entscheider ihrer jeweiligen Organisation zu bekommen, benötigen aktuelle und angehende PMO-Fachleute Ressourcen, um ihre Fähigkeiten zu verbessern, von ihren Kollegen zu lernen und auf dem neuesten Stand zu bleiben.

„Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Projektpersonen auf ihrem gesamten Karriereweg zu unterstützen - von der frühen Ausbildung bis hin zum Aufstieg ins PMO“, sagte Pierre Le Manh, Präsident und Chief Executive Officer von PMI. „Die Übernahme von PMOGA ist für uns ein Schlüssel, um die Unterstützung von Projektfachleuten zu verstärken und unseren Zweck als Organisation zu erfüllen, zumal PMOs eine entscheidende Rolle für den Projekterfolg und das Wachstum des Projektmanagementberufs spielen.“ Dieser Meilenstein in der Geschichte von PMI und PMOGA wird auch die Reichweite von PMOGA vergrößern und den Wert, den die beiden Organisationen gemeinsam den Projektfachleuten weltweit bieten, erhöhen. Americo Pinto, Chief Executive Officer und Gründer von PMOGA, wird die Organisation jetzt als Teil von PMI weiterführen.

PMOGA wurde 2017 gegründet und ist eine globale Gemeinschaft mit mehr als 17.000 Mitgliedern in über 125 Ländern. PMOGA verfügt über zwei professionelle Zertifizierungen, den PMO Certified Practitioner (PMO-CP) und den PMO Certified Consultant (PMO-CC). Die Mitglieder haben Zugang zu einem umfangreichen Katalog von Lernangeboten und Veranstaltungen. Die Organisation veranstaltet auch ihr eigenes

Preisverleihungsprogramm, die PMO Global Awards, um die erfolgreichsten PMOs und PMO-Fachleute auszuzeichnen.

Mehr über die PMO Global Alliance findet man hier auf der Website: <https://www.pmoga.world/>

Autor: Wolfgang Friesike, VP Kommunikation



## Thought Leadership Report – Aufbau und Führung leistungsstarker Teams



Anpassung ist das Gebot der Stunde für modern aufgerichtete Unternehmen. Laut einer aktuellen weltweiten Umfrage von PMI zum Projektmanagement befassen sich zwei Drittel der Unternehmen mit laufender und fortwährender digitaler Transformation. Weitere Prioritäten sind die Änderung der Unternehmensstrategie (36 %),

die Einführung neuer Technologien (34 %) und die Expansion in neue Märkte (32 %). All das ist verbunden mit mehr oder weniger tiefgreifenden Veränderungen. Um diese bewältigen zu können, brauchen sie zukunftsorientierte Projektteams.

Wie können Projektmanager:innen solche leistungsstarken zukunftsorientierten Teams aufbauen und erhalten? Durch den Einsatz von Strategien zur Ent-

wicklung und Förderung von Talenten, die schnell umschalten können, ohne dabei ihren Auftrag aus den Augen zu verlieren. Projektmanager:innen, die über Soft Skills – die Power Skills des Projektmanagements der Zukunft – verfügen und diese auch bei der Entwicklung ihrer Teams in den Vordergrund stellen und fördern, können dazu beitragen, Teams so aufzubauen und neu zu erfinden, dass sie für ihr Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil sichern und behaupten.

Im Bericht werden vier Leitlinien für den Aufbau solcher Projektteams erörtert.

Der Report ist u.a. auch in deutscher Sprache verfügbar und abrufbar unter:

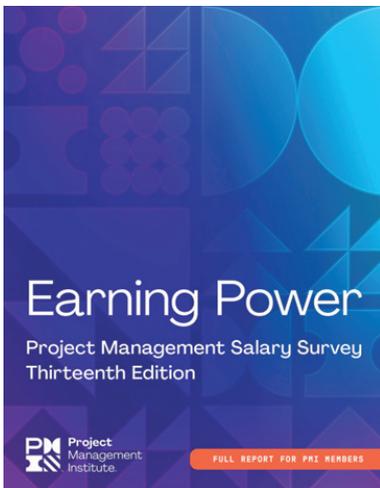
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/building-high-performing-teams>

Viel Spaß und Erkenntnisgewinn beim Lesen.

Autor: Wolfgang Friesike, VP Kommunikation



# Salary Survey: Inhaber einer PMP®-Zertifizierung verdienen im Durchschnitt 33 % mehr!



Der jährliche PMI Salary Survey bestätigt ein höheres Gehaltspotenzial für Projektmitarbeiter:innen, mit PMP® Zertifizierung. Laut dieser Umfrage verdienen Inhaber einer PMP®-Zertifizierung im Durchschnitt 33 % mehr als nicht zertifizierte Projektfachleute.

PMI hat die 13. Ausgabe seines „Earning Power: Project Management Salary Survey“ veröffentlicht, die das globale Gehaltsgefüge im Projektmanagement aufzeigt und die Bedeutung von kontinuierlicher Weiterbildung und Qualifizierung hervorhebt, um auf dem heutigen Arbeitsmarkt bestehen zu können.

Die Umfrage zeigt, dass die Befragten mit einer Project Management Professional (PMP®)-Zertifizierung ein höheres Durchschnittsgehalt als Projektmanagement-Fachleute ohne PMP-Zertifizierung erhalten – im Durchschnitt der 21 untersuchten Länder 33 % mehr. Der Bericht ist eine nützliche Ressource für Fachleute, die sich für Projektmanagementpositionen bewerben, und für Unternehmen, die diese Positionen besetzen wollen, da er dazu beiträgt, die Verdienstmöglichkeiten von Projektfachleuten auf der ganzen Welt festzulegen.

Etwa zwei Drittel der Umfrageteilnehmer gaben an, dass sich ihre Gesamtvergütung (einschließlich Gehalt, Boni und anderer Geldanreize) in den 12 Monaten vor der Umfrage erhöht hat. Die Daten zeigen auch einen breiten Konsens darüber, dass die PMP-Zertifizierung nicht nur für Gehaltssteigerungen, sondern auch für die Karriereentwicklung wertvoll ist. In den Vereinigten Staaten stimmten beispielsweise 55 % der Projektfachleute zu, dass ihre PMP-Zertifizierung für ihre berufliche Entwicklung sehr wertvoll war.

Aufgrund unterschiedlicher Preis- und Kostenniveaus in verschiedenen Ländern variiert entsprechend auch das Mediangehalt von Projektfachleuten erheblich. Die Gehaltsangaben wurden anhand der üblichen Wechselkurse in US-Dollar umgerechnet.

- Die Länder, in denen Projektfachleute die höchsten Durchschnittsgehälter angeben, sind die Vereinigten Staaten (120.000 USD), Australien (103.789 USD), Deutschland (99.512 USD), das Vereinigte Königreich (87.993 USD) und Singapur (79.464 USD).
- In praktisch allen Ländern steigen die Gehälter mit höherwertigen Positionen. Die Steigerungsrate ist allerdings sehr unterschiedlich. Die dramatischsten Steigerungen sind in Saudi-Arabien, Südafrika und den Vereinigten Arabischen Emiraten zu verzeichnen, wo die Befragten einen Anstieg des mittleren Gehalts von Projektleiter (Stufe I) zu sehr erfahrenem Projektleiter (Stufe III) um mehr als 60 Prozent angegeben hatten.
- Es gibt einen Zusammenhang zwischen Gehalt und Größe der betreuten Projekte. In den meisten Ländern sind die Mediangehälter von Projektfachleuten, die größere Projekte betreuen, höher. In Brasilien beispielsweise liegt das Durchschnittsgehalt bei 26.507 US-Dollar, wenn das Projektbudget weniger als 100.000 US-Dollar beträgt, und bei 48.121 US-Dollar, wenn das Projektbudget mehr als 10 Millionen US-Dollar beträgt.

Neben monetären Vorteilen bringt der Erwerb der PMP-Zertifizierung noch weitere Vorteile, wie z.B. die Tatsache, dass zertifizierte Projektfachleute in allen Branchen und Regionen sehr gefragt sind und Personalverantwortliche den Wert von Branchenzertifizierungen und kompetenzbasierten Einstellungen erkennen. Darüber hinaus beweist die PMP-Zertifizierung, dass die betreffenden Projektfachleute über die für den Projekterfolg erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Die Aufrechterhaltung der PMP-Zertifizierung beweist, dass die Fachleute bereit sind, sich ständig weiterzubilden, was besonders wichtig ist, da neu aufkommende Technologien irgendwann Teil des Geschäftsalltags werden und entsprechend beherrscht werden müssen.

Die Verdienstmöglichkeiten sind ein wichtiger Faktor bei der Berufswahl. Organisationen auf der ganzen Welt erkennen das umfassende Wissen und die Erfahrung an, die PMP-zertifizierte Projektmanager mitbringen. Die Zugehörigkeit zur weltweit anerkannten „PMP-zertifizierte Kohorte“ hebt Sie von anderen ab. Weitere Informationen und den gesamten Report gibt es hier: <https://www.pmi.org/learning/careers/project-management-salary-survey>

Autor: Wolfgang Friesike, VP Kommunikation



## Die neue CAPM-Zertifizierung für Young Professionals & Projektmitarbeiter

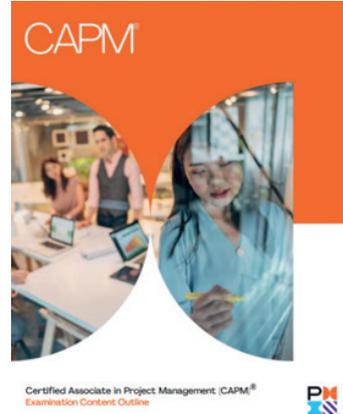
Zu Beginn des Jahres 2023 hat PMI eine geringfügige, jedoch signifikante Änderung in den Zulassungsbedingungen für die PMP®-Zertifizierung vorgenommen. Die Voraussetzung von zuvor „36 Monaten Erfahrung im Projektmanagement“ wurde zu „36 Monaten in der Leitung von Projekten“ modifiziert. Seit dieser Anpassung haben sich zahlreiche Interessenten mit Fragen an uns gewandt, um zu erörtern, ob sie die aktualisierten Anforderungen erfüllen können. Insbesondere für Projektmitarbeiter:innen, die nicht in Projektleitungsfunktionen tätig sind, gestaltet sich die Erfüllung der geänderten Voraussetzungen als herausfordernd. PMI hat dies nun aufgegriffen und speziell für diese Zielgruppe mit der neu ausgerichteten CAPM® Zertifizierung eine vollwertige Alternative geschaffen.

### Prüfungsordnungen für PMP® und CAPM® Zertifizierung

Seit Januar 2021 orientiert sich die PMP®-Zertifizierung an einer neuen Prüfungsordnung, der sogenannten „Examination Content Outline“. PMI aktualisiert seine Prüfungsordnungen regelmäßig, um in den Zertifizierungsprüfungen, die neuesten Marktentwicklungen und Änderungen in den Standardwerken, wie dem PMBOK Guide zu reflektieren. Die in 2021 erfolgte Anpassung stellte dabei die bisher einschneidendste dar. In der überarbeiteten PMP®-Zertifizierung sind nunmehr erheblich mehr Fragen zu agilen Methoden und Frameworks enthalten.

Bedauerlicherweise war dies bei der CAPM® Zertifizierung nicht erfolgt. Die Prüfung basierte weiterhin auf der Grundlage der „alten“ 6. Version des PMBOK Guides.

Am 25. Juli 2023 wurde nunmehr eine neue Prüfungsordnung für die CAPM® Zertifizierung wirksam. Hierbei hat PMI bedeutende Änderungen im Vergleich zu vorherigen Versionen vorgenommen. Etwa 20 Prozent der Prüfung umfassen dabei Fragen zu agilen Frameworks und Methoden. Beeindruckende 27 Prozent der Prüfung konzentrieren sich auf den Bereich „Business Analysis“. PMI erkennt durch Marktanalysen, dass Kenntnisse in diesen beiden Bereichen besonders auch für Berufseinsteiger von großem Wert sind.



### Ausblick

Durch die mit der Aktualisierung einhergehenden umfassenden Änderungen der CAPM® Zertifizierung erhöht sich nicht nur die Schwierigkeit der Prüfung, sondern **vor allem auch der Wert der Zertifizierung**. Die PMP®-Zertifizierung bleibt zwar unangefochten führend in der Anzahl der Zertifizierten und wurde wiederholt

von verschiedenen Plattformen in die Top 10 der wertvollsten Zertifizierungen weltweit gewählt. Laut dem letzten [PMI Fact File von Oktober 2023](#) existieren etwa 1,5 Millionen zertifizierte PMP®s, im Vergleich zu lediglich ca. 70.000 zertifizierten CAPM®s. Es besteht nun jedoch die Hoffnung, dass durch eine entsprechende Vermarktung, die Beliebtheit der CAPM®-Zertifizierung, zumindest teilweise, zu ihrem prominenten Pendant, der PMP®-Zertifizierung, aufschließen kann. Die Population der hierfür in Frage kommenden Projektmitarbeiter:innen ist immerhin riesig.

Ein im [Juni dieses Jahres veröffentlichter Beitrag des Magazins Entrepreneur](#) klassifizierte die CAPM®-Zertifizierung bereits als eine der neun gefragtesten Zertifizierungen.

**Autor: Rick Frischmann, CAPM®, PMP®, DASSM®, PMI® Certified CAPM®, PMP® & DA Instructor, ALVISSION EDUCATION GmbH**

Sie haben Interesse Ihre Qualifikationen und berufliche Perspektiven zu steigern? Dann melden Sie sich noch Last Minute für unser [erstes Live-Online Training zur neuen CAPM®-Zertifizierung](#) im Dezember an oder wählen Sie aus einem von mehreren Terminen im neuen Jahr. Als Autorisierter Trainingspartner trainieren wir Sie mit den offiziellen Kursmaterialien des PMI.

ALVISSION

# Save the Date – Der PMI Global Summit kommt 2024 nach Berlin!



Der PMI Global Summit ist das mit einem Eventex Award prämierte Flagship-Event von PMI. Es wurde entwickelt während der Corona-Pandemie und fand 2022 erstmalig in Las Vegas und 2023 in Atlanta statt.

Naturgemäß kamen die meisten der 3.700 Teilnehmer:innen in Atlanta aus den USA. Um das Format auch in andere Kontinente zu bringen, geht der Event in Zukunft als **PMI Global Summit Series** auf Reisen.

**In Europa gastiert die PMI Global Summit Series vom 10.04. bis 11.04.2024 im Zentrum Berlins, im bcc ([Home \(bcc-berlin.de\)](http://bcc-berlin.de)).**

Auf dem PMI Global Summit treffen sich PMI Mitglieder, Chapter Volunteers, Projektmanagerinnen und Projektmanager, Projektmanagementtrainer und -berater sowie Pioniere und Vordenker auf dem Gebiet des Projektmanagements, um sich auszutauschen, zu lernen, sich mit anderen zu vernetzen und um sich

dadurch selbst sowie auch die Theorie und Praxis des Fachgebiets Projektmanagement weiterzuentwickeln.

Für Alle, die sich im Projektmanagement auf einen aktuellen Stand bringen und ihr Netzwerk erweitern wollen, sollte die Veranstaltung ein „Muss“ sein.

Man kann sich zwar noch nicht anmelden aber hier registrieren, um auf dem Laufenden gehalten zu werden: [PMI Global Summit Series Europe 2024 \(eventscloud.com\)](https://eventscloud.com).

#### Kleiner Tipp:

Das bcc liegt direkt am Alexanderplatz in Berlin. In unmittelbarer Nähe liegen mehrere namhafte Hotels. Ohne Risiko ist dort eine bis zum Tag der Anreise stornierbare Buchung möglich!

**Autor: Wolfgang Friesike, VP Kommunikation**



## „...Frauen traut euch!“

ist das Schlusswort von **Sandra Deichsel**, PMI Global am Ende des jüngsten Podcasts im Interview mit **Thomas Wuttke** von unserem Medienpartner [projektmanagementpodcast.com](https://projektmanagementpodcast.com) über die Rolle der Frauen im Projektmanagement und der einschlägigen Studien von PMI zu diesem Thema.

PMI macht jährlich eine Mitgliederbefragung unter den ca. 700.000 Mitgliedern zu verschiedenen Themen und hat sich dieses Jahr explizit mit dem Thema „Frauen im Projektmanagement“ beschäftigt.

Die Ergebnisse sind interessant, wenn auch wenig überraschend. Es gibt weniger Projektmanagerinnen als Projektmanager – zumindest in Zentraleuropa – aber ihre Erfolgsquote liegt höher, trotz dem immer noch vorhandenen signifikanten PayGap. Es gibt aber auch ein paar Überraschungen im Gespräch, so z.B. die Antwort auf die Frage: „Wenn Frauen erfolgreicher und auf Grund des PayGaps „günstiger“ sind, warum gibt es da keinen Nachfrageboom?“

Der Podcast kann direkt hier aus dem Magazin heraus abgespielt werden:

Hier befindet sich in der Online-Ausgabe der Link zum abspielen des Podcasts

oder man findet die Folge bei allen üblichen Podcastanbietern wie iTunes, Deezer oder Spotify unter „Projektmanagementpodcast.com“

oder hier auf der Landingpage dieser Folge unter <https://projektmanagementpodcast.com/frauen-im-projekt/>.

Dort gibt es auch die Links zu den Studien von PMI.

Autor: Wolfgang Friesike, VP Kommunikation



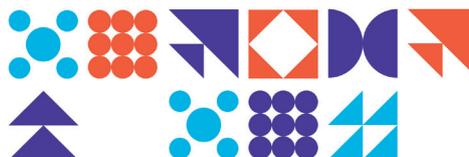
EMPOWERING  
PEOPLE TO MAKE  
IDEAS A REALITY



PMI Germany Chapter

Vernetzen. Etablieren. Qualifizieren.

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



# Social Responsibility Projects/Programm – Dachau – App-solut sehenswert



18 Schülerinnen und Schüler des Ignaz-Taschner-Gymnasiums Dachau hatten sich, im Rahmen ihres P-Seminars, in einem Projekt mit der Dachauer Altstadt zum Ziel gesetzt, Stadtführungsangebote zu den Dachauer Denkmälern attraktiver zu gestalten. Dabei haben Volunteers des PMI Germany Chapter die Schüler:innen des P-Seminars in Themen und Fragen des Projektmanagements unterstützt.



Die Dachauer Gästeführer gestalteten ihre Stadtführung bisher mit viel Anschauungsmaterial, das sie mit sich tragen mussten. Dies sollte sich durch die Entwicklung einer App für mobile Endgeräte ändern.

Die App bietet nun die Möglichkeit, multimediale Inhalte wie Bilder und Audiodateien in die Führung zu integrieren. Mit Hilfe eines QR-Codes lassen sich die Smartphones der Gäste mit dem der Gästeführer verbinden, wodurch diese Bilder auf den Displays der Teilnehmer:innen anzeigen lassen können. Die Benutzer:innen können die App auch unabhängig von einer Führung verwenden und die Bilder sowie die Audiodateien beim eigenständigen Erkunden Dachaus selbst wiedergeben.

Auf methodischer Ebene lernten die Schüler:innen einiges über Projektmanagement, wie z.B.:

- weshalb die Gestaltung eines Projektauftrags sowie die Dokumentation von Arbeitsschritten notwendig ist,
- wie stark die Planung in die Details gehen muss,
- wie gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten hilft, Fehlplanungen zu vermeiden,
- was ein Stakeholder ist,
- wie man Projektfortschritt berichtet,
- was „Scope Creep“ ist und wie man damit umgeht,
- u.a.m.

All diese Themen wurden den Schüler:innen theoretisch und praktisch nähergebracht.

**Marcus Andrä** hat das Projekt aus dem Chapter heraus seit August 2022 betreut.

Die Zusammenarbeit mit den beiden Lehrkräften Frau Tabor und Frau Geißler vom Gymnasium Dachau verlief ebenfalls sehr gut und auch für sie ergaben sich interessante Einblicke in die Methodik des PMI bzw. in das Thema Projektmanagement allgemein.

Die grundsätzliche Anfrage zur Unterstützung dieses Projekts erreichte das Chapter durch Eva Rehm vom MINT Campus Dachau. Wir sind ihr aufgrund der positiven Zusammenarbeit mit unserem Chapter bzw. mit Marcus im Projekt „FORSCHA 2017“ gemeinsam mit der ESO in Garching und dem Werner-Heisenberg-Gymnasium im Gedächtnis geblieben.

Das aktuelle P-Seminar des Dachauer Gymnasiums wurde von mehreren Ehrenamtlichen betreut:

- Marcus unterstützte beim Thema Projektmanagement, indem er den Schülerinnen und Schülern am Anfang des Schuljahres Kurse zu Themen wie z. B. Projektphasen, -organisation, -strukturplan sowie Zeitplan und Arbeitseinteilung gab,
- Dr. Christian Hillebrand, ein Informatiker und ehrenamtlicher Mitarbeiter des MINT-Campus Dachau e.V., unterstützte die Schüler:innen sehr tatkräftig bei der Realisierung der App, nachdem er ihnen die Grundlagen des Programmierens gelehrt hatte,
- Lutz Kinder, ebenfalls vom MINT-Campus, dokumentierte den Arbeitsprozess und die Fortschritte und gab wertvolle Tipps aus seiner langjährigen Erfahrung als Projektleiter.

Das P-Seminar/Projektteam teilte sich in Gruppen auf:

- Das Recherche-Team suchte die nötigen Bilder u. a. aus dem Stadtarchiv Dachau und Kunst-Bänden heraus.
- Die 2. Gruppe hat das UI-Konzept erstellt. Das Design der Benutzer-Oberfläche wurde daraufhin mit den Dachauer Gästeführern abgestimmt und dann vom Programmierer-Team technisch umgesetzt.
- Zwei Schüler agierten als Projektleiter und koordinierten die Arbeitspakete, verfolgten den Zeitplan

# Retrospect

und führten regelmäßig Gespräche mit dem Auftraggeber und weiteren Stakeholdern, um den Fortschritt zu berichten.

Die erste öffentliche Präsentation der App für geladene Gäste und Pressevertreter fand am 29.06.2023 statt, was zeitgleich auch den Projektabschluss darstellte.

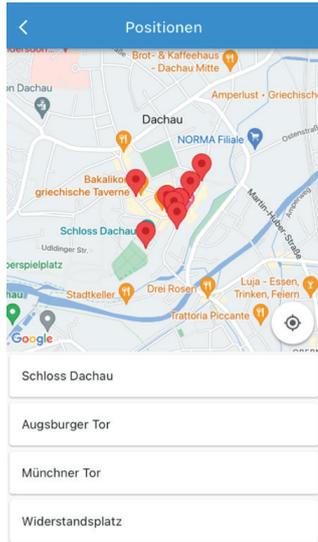
Hierbei waren neben dem gesamten Projektteam u.a. auch der Dachauer Oberbürgermeister Florian Hartmann, sowie die Schulleiter Herr Zimmermann und Herr Berlinger und viele Dachauer Gästeführer vor Ort.

Persönlicher Kommentar: „Die Arbeit mit den SchülerInnen hat mir enorm viel Freude bereitet und es war toll zu sehen, wie das gesamte Team die vermittelten Projektmanagement-Methoden angewendet hat. Die SchülerInnen haben in Ihrer eigenen Aussage einen sehr interessanten Einblick in die Welt des Projektmanagements sowie ihre Anwendung in der Praxis bekommen – mit all ihren Höhen und Tiefen“.

Der Download der App „DachauGuide“ ist im Apple Store sowie im Google PlayStore möglich.

Link zum Google Play Store:

Link zum Apple AppStore:



Wenn mit dem Beitrag Interesse am Volunteering im PMI Germany Chapter e. V. geweckt wurde, hier gibt es viele weitere Möglichkeiten: <https://pmi-gc.de/mitmachen/volunteering>

Autor: **Marcus Andrä**, Volunteer Social Responsibility Projects







Der Weltmeisterschaft vorausgegangen waren die Hamburger Meisterschaft im Januar 2022 und die Deutsche Meisterschaft im Mai 2022. Das Team aus vier Schülern des Gymnasiums Grootmoor und des Johannes-Brahms-Gymnasiums hatte dazu einen kleinen durch eine Gaspatrone angetriebenen Formel 1 – Rennwagen am Computer geplant, Gelder eingeworben, den Rennwagen konstruiert, einem Fachpublikum präsentiert und auf einer 20 Meter langen standardisierten Rennbahn gegen die Konkurrenz antreten lassen.

Neben dem für die Konstruktion benötigten Verständnis für Technik, waren Kompetenzen in den Bereichen Marketing und Projektmanagement erforderlich. Für Letzteres hatte das Team mit dem PMI Germany Chapter zusammengearbeitet. Gemeinsam mit dem PMI Germany Chapter hatte das Team in einer Mentoringpartnerschaft in Videokonferenzen über Möglichkeiten gesprochen, das Projekt besser zu managen und innovative sowie besonders herausragende

Lösungen für das Projektmanagementportfolio zu entwickeln. Das Team konnte unter anderem durch diese Partnerschaft, in allen Kategorien zu den Top 5% der Welt im Bereich Projektmanagement gehören. Die Partnerschaft hat dem Team durch intensiven Austausch mit den Expert\*innen des PMI Germany Chapters, **Peggy Gartner** und **Heiko Stoldt**, eine besondere Expertise im Bereich des Projektmanagements eingebracht.

Das Team ist dankbar für die Unterstützung, die es vom PMI Germany Chapter erhalten hat und freut sich sehr, das Fachgebiet Projektmanagement bereits im Gymnasium kennengelernt zu haben.

Näheres zur Veranstaltung sowie zu den weiteren deutschen platzierten Teams:  
<https://www.f1inschools.de/>

**Autoren:**  
**Wolfgang Friesike**, VP Kommunikation  
**Jörg Glunde**, VP Mitglieder



## Sustainability Summit 2023 – wichtig und wertvoll!

Nach einer langen und intensiven Vorbereitung fand am 8. November 2023 der **Sustainability Summit 2023** statt. Es war eine großartige Veranstaltung mit vielen Diskussionen, Einblicken und Impulsen zum Thema Nachhaltigkeit sowie zu Gestaltungsmöglichkeiten wie wir Projektmanager:innen damit umgehen können.

Der Sustainability Summit war die erste Veranstaltung dieser Art zum Thema Nachhaltigkeit. Er wurde von mehreren PMI Chaptern, darunter auch dem PMI Germany Chapter, organisiert. Ziel der Veranstaltung war es, für eine nachhaltigere Welt zu sensibilisieren, zu inspirieren und zum Handeln aufzurufen, sowie wertvolle Tipps zu geben bzw. zu erhalten, wie man seine Projektziele nachhaltig gestalten kann.



Die große Mühe, die in die Vorbereitung gesteckt wurde, wurde durch das positive Feedback der Teilnehmer:innen, die vielen Fragen an die Referenten:innen und die vielen diskutierten Themen reichlich belohnt.

### Welche Themen wurden behandelt?

Nach der allgemeinen Eröffnung durch die Projektleiter begann die Veranstaltung mit einer inspirierenden Keynote von **Simon King**, einem preisgekrönten Naturforscher, Naturschützer, Filmmacher, Autor und Künstler. Er wies auf das Gleichgewicht des geschlossenen Systems hin, in dem wir leben. Er erklärte, wo wir uns heute befinden – in einer außergewöhnlichen Klimakrise – was wir tun können, um den katastrophalen Kurs zu ändern, den wir heute verfolgen und gab nützliche Ratschläge und Hinweise.

Der Summit wurde mit einer aktivierenden Podiumsdiskussion fortgesetzt, bei der es um die Wirtschaft und ihren Beitrag zum Klimawandel ging. Es fanden spezielle Panels zum Projektmanagement in

verschiedenen Ländern und Regionen der Welt, insbesondere im Vereinigten Königreich und in Afrika, statt.

Viele Einblicke und Perspektiven u.a. auch aus der Sicht der Wirtschaft wurden präsentiert und diskutiert. Den Referent:innen zufolge gehen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung der Unternehmen Hand in Hand. Daneben erfordert nachhaltiges Handeln ein „integratives Next-Gen-Leadership-Verhalten“, indem generationenübergreifend Stakeholder berücksichtigt,

der Dialog zwischen den Generationen gefördert und die Anpassungsfähigkeit unterstützt werden.

Es wurden nicht nur Ratschläge gegeben, sondern auch ein tiefes Verständnis darüber vermittelt, was Nachhaltigkeit bedeutet, welches die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainability Development Goals – SDGs) sind und wie diese dazu beitragen, die Welt nachhaltiger zu gestalten und den Planeten zu schützen.

Für uns Projektmanager:innen wurden viele wertvolle Ratschläge gegeben, mit tiefgreifenden Überlegungen zu nachhaltigen Methoden und Werkzeugen, die zu optimierten nachhaltigen Projektergebnissen führen, die von **Joel Carboni** vorgetragen und auch in der Abschlussrunde von **Olivier Lazar** nochmals betont und bestätigt wurden. Wie die Redner hervorgehoben haben, besteht das ideale Projektziel darin, eine konstante Wertschöpfung auf nachhaltige Weise zu erreichen. Daher ist es wichtig, Nachhaltigkeit in das Projektmanagement zu integrieren und auch Elemente des Projektmanagements in das Streben nach Nachhaltigkeit einzubeziehen.

Neben Impulsen, Ratschlägen und Wissensvermittlungen hat die 12-stündige Veranstaltung noch vieles mehr geboten! Vom Klima-Fresk-Workshop bis zum

# Retrospect

Hackathon für junge Talente, von Sessions zum Thema Nachhaltigkeit und Menschen, bis zu Nachhaltigkeit und Projekten.

Die Veranstaltung endete mit einem Appell an uns Alle, Nachhaltigkeit zu einem inhärenten Bestandteil unseres Handelns zu machen. Auch kleine Schritte helfen, eine bessere, nachhaltigere Welt zu schaffen.

Für diejenigen, die keine oder nur teilweise Gelegenheit hatten teilzunehmen oder auch für diejenigen, die bestimmte Vorträge nochmals sehen möchten, werden in den nächsten Tagen, Aufzeichnungen in unserem YouTube-Kanal eingestellt. Einfach mal hier vorbeischauen, es lohnt sich: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLZdy9LADcaq8JlfUqbJIZWFMWdi9Yr1TX>

## Rückmeldungen von Teilnehmern:innen

„Ich fühle mich herausgefordert zu sehen, ob es etwas gibt, was ich tun kann, um Nachhaltigkeit in meine Projekte einzubauen.“

„Was für eine tolle Veranstaltung! Ich habe so viel mitgenommen! Für mich war eine der wichtigsten Erkenntnisse für uns Projektmanager die Botschaft, dass wir im Laufe der Zeit auf nachhaltige Weise Wert schaffen müssen.“

„Alle unsere Investitionen sollten in die nachhaltige Entwicklung fließen, und wir sollten nicht nur fragen, was die nachhaltige Entwicklung für das Projektmanagement tun kann, sondern vielmehr, was das Projektmanagement für die nachhaltige Entwicklung tun kann.“ haben.“

„Ich fand SuSu2023 eine großartige Veranstaltung. Der Dialog spiegelte eine gemeinsame Auffassung von der Ernsthaftigkeit und Dringlichkeit der Bewältigung der Dreifach-Krise Klima-Biodiversität-Verschmutzung wider. Es kommt nicht oft vor, dass auf einer Veranstaltung die Gefahr des Zusammenbruchs der Zivilisation und die Heilkraft der Natur erwähnt werden! Die Bandbreite der Perspektiven war unglaublich: Recht, Finanzen, Wildtiere, Wirtschaft, Technologie, Innovation, erneuerbare Energien, Bauwesen, Aufforstung, Einzelhandel, Versicherungen, Verkehr, Aktivismus, Jugendförderung... (und das waren nur die Sitzungen, an denen ich teilgenommen habe!)“

## Sustainability Summit 2023 - Highlights

- Mehr als 30 weltweit renommierte Redner:innen und Podiumsgäste,
- 575+ Teilnehmer:innen (online und live),
- 8,75 Durchschnittliche Bewertung der Teilnehmerumfrage (von maximal 10),
- 12 Stunden nonstop Inhalte und Networking,
- 8-stündiger Hackathon mit mehr als 60 Student:innen von 4 Universitäten, die in 11 Teams mitgewirkt haben

Vielen Dank an die 4 Sponsoren, die fantastischen Redner:innen, die Gäste der Diskussionsrunden, die Teilnehmer:innen, die 12 beteiligten PMI Chapter und PMI global für die Beiträge zum Gelingen einer großartigen Veranstaltung. Ein besonderer Dank gilt den 15 Volunteers, die unermüdlich daran gearbeitet haben, den Sustainability Summit 2023 zu einem tollen Erfolg zu machen!

Wer die Volunteers kennen lernen möchte, kann dies hier gerne tun: <https://www.youtube.com/@PMISuSu>

Together we can!

Autor: Dr. Elena Pancera



## PMI Global Summit 2023 in Atlanta – “PMI ruft und alle kommen“

Nicht gerade eine innovative Schlagzeile, aber wie ich finde doch sehr treffend.

Vom 25. bis zum 28. Oktober 2023 fand, nach der Premiere 2022 in Las Vegas, die 2. Auflage des s.g. **PMI Global Summit**, dem PMI Flagship-Event und mit knapp 3.700 Teilnehmenden, dem größten jemals von PMI ausgerichtetem Event, statt. Mit der 2. Auflage sind einige Verbesserungen einhergegangen, was sehr schön zeigt, wie lernfähig PMI ist.



Sehr hilfreich war die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen allen voran die Projekt Management Professionals (nein – eine PMP-Zertifizierung war KEINE Voraussetzung für die Teilnahme) und nicht, wie im letzten Jahr, gleichzeitig ein Angebot für Chapter Leader (Volunteers). Dies hatte im letzten Jahr dazu geführt, dass man als Teilnehmer, der beiden Zielgruppen zuzurechnen war, nicht so recht wusste, was man vom reichhaltigen Angebot besser wahrnehmen sollte. Trotz der Fokussierung war auch in diesem Jahr das Angebot immer noch sehr breit und vielfältig, aber eben in einem klaren inhaltlichen Rahmen.

Dieser war überwiegend von einem großen Thema beherrscht: **Künstliche Intelligenz und deren Bedeutung für das Projektmanagement der Zukunft**. Daneben wurde auch sehr stark, u.a. bereits in der ersten Key Note von **Cassandra Worthy**, die Bedeutung von **Projekt- und Changemanagement** in der sich immer schneller verändernden Welt herausgestellt. Nicht nur die Welt verändert sich ständig, auch die Veränderung ist jeweils eine andere. Dies hat zur Folge, dass „althergebrachte“ Ansätze für Change-Projekte

oder organisatorische Veränderungen neu gedacht werden müssen. Kurzum: man kann die Zukunft nicht mit den Methoden der Vergangenheit bewältigen.

Sinngemäß sagte das bereits niemand geringerer als Albert Einstein: „Die Welt, wie wir sie geschaffen haben, ist ein Prozess unseres Denkens. Es kann nicht geändert werden, ohne unser Denken zu ändern.“ Und die Tatsache, dass es für die Menschheit und die jeweiligen Gesellschaften große umwälzende Aufgaben

zu bewältigen gibt, dürfte jedem bewusst sein: seien es z.B. in Deutschland der demographische Wandel mit dem zunehmenden Fachkräftemangel, die Kreislaufwirtschaft, die derzeitigen geopolitischen Krisen und Veränderungen oder der menschengemachte Klimawandel – zur Gestaltung derartiger Veränderungen braucht es erfolgreiche, kompetente Projektmanager.

Zurück zum allgegenwärtigen Thema KI: Was gab's also kurz vor Ende des ersten Jahres mit ChatGPT zum Thema Künstliche Intelligenz bzw. zu Generative AI? Die Frage, ob es zukünftig überhaupt noch Projektmanager braucht, dürfte genauso eindeutig mit „Ja“ zu beantworten sein, wie die Frage, ob sich die Aufgaben des Projektmanagers ändern werden. Vielleicht lässt es sich derzeit so am besten darstellen: Projektmanager sollten Generative KI als Werkzeug (zugegebenermaßen ein ziemlich universelles – vielleicht eher ein Schweizer Taschenmesser) ansehen, um Projekterfolg dadurch zu erhöhen, dass sie sich selbst verstärkt auf die zwischenmenschlichen Aufgaben konzentrieren können, für die sonst häufig zu wenig Zeit bleibt. Auch wenn der grundsätzliche Trend nicht neu ist, werden wir durch KI eine intensivere Verlagerung der Aktivitä-

# Retrospect

ten eines Projektmanagers, weg von den „harten“ Themen des Projektmanagements wie z.B. Pläne und Statusberichte erstellen, hin zu den „weicheren“ Themen wie Kommunikation und Problemlösung erleben, ohne dabei die „harten“ Themen aus den Augen zu verlieren, wobei KI, richtig eingesetzt, vor allem bei Letzterem hilft. Um diese Veränderung als Projektmanager umsetzen zu können, benötigt man, wie beim Umgang mit jedem neuen Werkzeug vor Allem eines: ÜBUNG.

Ein weiterer Trend in Bezug auf KI-Tools zeichnet sich ab: Für Projektmanager ist nicht unbedingt ChatGPT (ob 3.5 oder 4 ist letztlich egal) das Mittel der Wahl. Es ist abzusehen, dass Generative KI in Projektmanagement-Software oder Kollaborationssoftware Einzug erhalten und den Projektmanager unterstützen wird. Auch hier ist wichtig, dass ein erfolgreicher Projektmanager die Tools mit ihren Stärken und Schwächen kennt und optimal einsetzen kann. Der althergebrachte Satz „A fool with a tool is still a fool.“ gilt weiterhin, wenn nicht sogar viel ausgeprägter als bisher. Und noch etwas hat Bestand: es ist auch zukünftig der Projektmanager, der die Entscheidungen, die sicherlich durch den kompetenten Einsatz von KI unterstützt wurde, zu verantworten hat. Oder im Sinne einer RACI-Matrix: KI ist das C, der Projektmanager ist und bleibt das A.

One more thing, hätte vielleicht Steve Jobs gesagt: Völlig überraschend wurde auf dem PMI Global Sum-



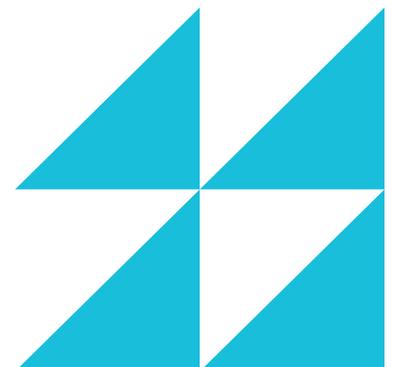
mit angekündigt, dass PMI die **PMO Global Alliance** übernimmt, die weltgrößte Community von PMO-Experten. Folglich gab es auch eine Vielzahl von Vorträgen zum Thema Projekt-Portfolio-Management, Aufbau und Wertschöpfung von PMOs etc.

Den Summit sowie auch die Ausführungen von Pierre Le Manh (CEO von PMI) in Atlanta reflektierend, ergibt sich für mich das folgende recht klare Bild: Projektmanager stehen vor der großen Herausforderung aber auch der großen Chance, die vielen großen und kleinen Projekte, die im Zuge der Transformation zu einer nachhaltigen Welt anstehen, zum Erfolg zu führen. Zuallererst muss dazu die Auswahl der „richtigen“ Projekte erfolgen z.B. durch hervorragendes Projekt-Portfolio-Management. Unterstützt durch die strukturierte Arbeit von PMOs und der kompetenten Anwendung gelingt es dem Projektmanager dann, sich auf die wichtigen zwischenmenschlichen Aufgaben zu fokussieren, die mittels Power Skills souverän gemeistert werden können und damit den Projekterfolg ermöglichen.

**Für mich war die wichtigste Erkenntnis des Global Summit 2023 in Atlanta, dass PMI der ideale Partner für Projektmitarbeiter:innen ist, um das zu erreichen.**

Vor dem Hintergrund waren es tatsächlich „nur“ 3.700 Teilnehmende (darunter ca. 200 aus Europa), denn ich halte es für wichtig, dass diese Art von Konferenzen einer breiteren Basis an Projektfachleuten zugänglich gemacht werden. Diesbezüglich dürfen wir in Deutschland gespannt in die Zukunft blicken, denn es wird zukünftig eine deutlich kleinere aber immer noch große „regionale“ Konferenz dieser Art geben – die sog. **PMI Global Summit Series, deren Premiere am 10. und 11. April 2024 in Berlin stattfinden wird.** Wir sehen uns dort, oder?

**Autor: Dr. Andreas Berning, Präsident**



## PM-Summit 2023 – Ein kleiner Rückblick auf eine gelungene Veranstaltung

Nach monatelanger intensiver Vorarbeit war es am 28. September 2023 endlich so weit. Bei grandiosem Wetter öffneten sich die Tore der Klassikstadt in Frankfurt am Main für den PM-Summit 2023.

Das Motto war „**Change! – die einzige Konstante ist die Veränderung**“. Es wurde in vielen Beiträgen aufgegriffen und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet:

- weshalb (z.B. Nachhaltigkeit, Personalmangel, Diversity, Komplexität),
- wie (methodisch),
- was kann ich als Projektmanager dazu beitragen (Leadership, Kommunikation, Skills) und
- welche Fehler sollten vermieden werden.

Die Keynote von **Sabine Asgodom** gab mit „The Sky is not the limit“ die Richtung vor: Wir können alles erreichen, wenn wir uns bewegen und bereit sind, die Welt zu verändern. Es beginnt im Kopf mit dem richtigen Mind Set. Sie hat aufgerufen

- stolz zu sein,
- Verantwortung zu übernehmen,
- veränderungsbereit zu sein,
- groß zu denken,
- Menschen zu begeistern und
- Unterstützer zu finden.

Für die meisten vermeintlichen Herausforderungen gibt es Lösungsansätze. Auf der Güter- und Handelsebene mag die Globalisierung derzeit ins Stocken geraten sein oder auch zurückgehen, auf geistiger und Wissensebene wurde ein nie dagewesenes Niveau erreicht, das bleibt. Das Home Office hat nicht nur lokale Wirkung, sondern auch eine globale. Weltweit verteilte, interkulturelle und interdisziplinäre Teams sind heute oft Realität. Sie können zwar bisweilen Schwierigkeiten bereiten oder nicht ganz einfach zu handhaben sein, schaffen aber auch große Potentiale.

Diese Potentiale gilt es im Projekt freizusetzen und zu nutzen, indem die Probleme durch geeignete Arbeitsmethoden und angepasstes Führungsverhalten in Vorteile und Nutzen gewandelt werden.

Auch Veränderungen bei PMI hatten auf dem PM-Summit ihren Platz mit

- der Vorstellung konkreter spezifischer Themen und Programme bei PMI sowie
- Diskussionen über Communities in PMI als Mittel zur Konzentration und Zusammenführung weltweiter thematischer Aktivitäten.

Agiles Projektmanagement war mit den Ausprägungen Scrum und Disciplined Agile vertreten, aber unabhängig davon, im Sinne einer veränderten Haltung und Art Projekte (durch)zuführen in vielen Vorträgen präsent.

Besondere Stimmung kam in den Workshops auf, wenn neue Aspekte und Denkweisen auf die eigene Sicht angewandt wurden. Nicht nur aber ganz besonders



deutlich wurde das bei den verschiedenen Sessions mit Lego Serious Play, die sofort alle beteiligten Teilnehmer:innen aktivierten.

Der PM-Summit endete mit einer Keynote von **Chris Schiebel** mit den 4 JAs! Radikaler Projektleiter

- Ja! Sagen zu Netzwerken
- Ja! Sagen zu mehr Kommunizieren
- Ja! Sagen zu mehr Verantwortung
- Ja! Sagen zu Konfrontation
- Ja! Sagen zu Konfrontation

# Retrospect

Die intensiven Diskussionen auf dem Netzwerkabend machten zwei Dinge mehr als deutlich:

- die inhaltlichen Beiträge waren gut gewählt und gaben reichlich Anlass zu Austausch und Diskussion,
- kein Online-Event kann dies ersetzen und die Spannung erzeugen, die auf einer solchen Veranstaltung zum Vorschein tritt.

**Fazit:** Gut aufgesetzte und geführte Projekte sind DAS Mittel, um Veränderungen zu erreichen. Aber auch das Projektmanagement muss sich verändern, um bei veränderten Rahmenbedingungen weiterhin die gesteckten Ziele „in time“ und „in budget“ zu erreichen.

Ein Video mit Auszügen aus Interviews, die auf dem PM-Summit geführt wurden, kann über diesen Link angesehen werden:

[PM Summit LinkedInReel\\_2023-10-31.mp4 v1 | Filestage](#)

Wir bedanken uns bei allen Teilnehmer:innen für das aktive Mitwirken und allen Speaker:innen für die tollen Beiträge.

Ein ganz besonders großes Dankeschön an die Volunteers [Patric Eid](#), [Alexander Stauber](#), [Gerd Fuchs](#), [Yvette Mittler](#), [Thomas Pförtner](#), [Ravinder Singh](#), [Nenad Dragičević](#), [Janina Seluga](#), [Stefan Blum](#), [Marlene Miessner](#), [Stefan Zuleger](#) und [Anthony Soprano](#) für die Vorbereitung und Durchführung eines großartigen PM-Summit 2023.

**Autoren:**

[Thomas Pförtner](#), Programm-Lead PM-Summit 2023 und [Wolfgang Friesike](#), VP Kommunikation

PS Für diejenigen, die nicht dabei sein konnten, gibt es ein On-Demand Angebot. Mehr dazu über folgenden Link: <https://app.vsystem.io/event/pmsummit-2023-1683024738642/live/Tickets>



## Disciplined Agile @ PM-Summit 2023

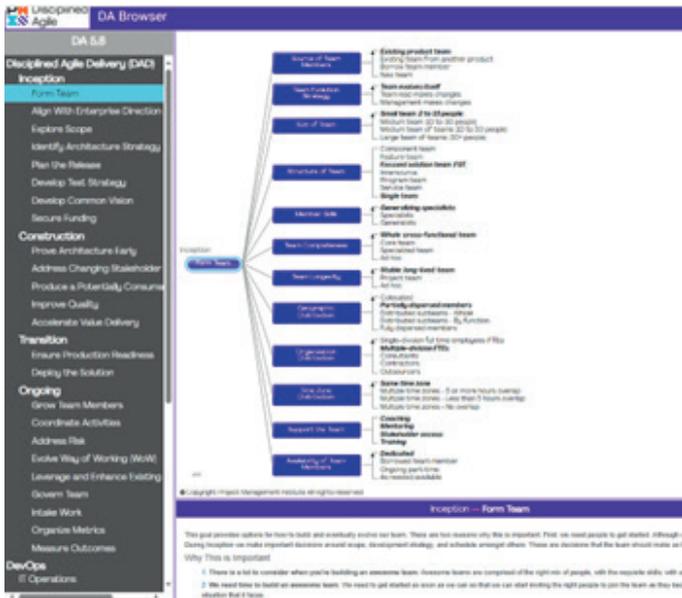
Als wir im März dieses Jahres den Aufruf zur Einreichung von Beiträgen für den PM-Summit 2023 des PMI Germany Chapter erhielten, war uns allen klar, dass wir diesen ersten große PMI Germany Chapter Präsenzevent in Frankfurt mit aller Kraft unterstützen werden. Als ALVISSION sind wir nicht nur Sponsor und führender autorisierter Trainings- und PMI DA (Disciplined Agile) Consulting Partner in Deutschland, sondern auch seit vielen Jahren als Volunteers in verschiedenen Rollen tätig und vom Fachgebiet bzw. Berufsfeld Projektmanagement begeistert. Wir leisten wie alle ca. 16.000 ehrenamtliche Volunteers bei PMI unseren Beitrag und bringen unsere Zeit als wertvollstes Gut ein. Wir sind in verschiedenen Arbeitsgruppen und Volunteer Rollen sowohl im PMI Germany Chapter als auch auf internationaler Ebene bei PMI aktiv.

Nach kurzer Überlegung mit unserem ALVISSION EDUCATION Team, war uns klar, dass wir sowohl einen Hauptvortrag mit unserem Master Coach aus Kanada, als auch einen XXL Workshop mit drei Disciplined Agile Coaches aus Deutschland anbieten wollen, da das hybride Prozesstoolkit für die Agile Transformation noch recht wenig bekannt ist. Wir haben in unseren Kundenprojekten mit Disciplined Agile sehr gute Erfolge erzielt

und jeder der DA angewendet hat, hat erst durch die Anwendungen richtig verstanden, was es überhaupt ist. Nein, es ist kein weiteres Framework wie Scrum, SAFe oder andere, sondern eine umfangreiche Sammlung von Praktiken, Methoden und Instrumenten, um die Teams und die Organisationen auf ihrem langen Weg zu mehr Business Agilität zu unterstützen. Das Motto und die DNA von Disciplined Agile lauten: **„Chose Your Way of Working.“**

Das ist für mich die kürzeste Beschreibung von Disciplined Agile und trifft es am besten. Also egal ob Organisationen und Teams mit Scrum, SAFe, Kanban, Lean oder anderen agilen Vorgehensweisen und Frameworks unterwegs sind, Disciplined Agile ist das Toolkit, das mehr als 1.600 Handlungsoptionen zur Auswahl für die tägliche Arbeit mitbringt.

Es lässt sich sehr pragmatisch und prozessorientiert anwenden und stellt eine Vielzahl von Praktiken, Methoden und Instrumente populärer agiler und plandeterminierter Ansätze zur Verfügung. Diese sind in mehr als einem Jahrzehnt von vielen Experten entwickelt, implementiert und beschrieben worden. Das wertvollste für mich sind die „trade offs“ zu den Auswahl-



Es ist für mich sozusagen, die „Agile Practice Body of Knowledge“ die jede agile Organisations- und Teamentwicklung unterstützen kann.

Das konnten wir den vielen Interessenten in unserem Workshop auf dem PM-Summit 2023 in der Praxisanwendung zeigen und haben uns sehr darüber gefreut, dass der Workshop von ca. 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmern begeistert angenommen wurde.

Unsere Disciplined Agile Trainer und Coaches **Antje Lehmann-Benz**, **Frederic Lieser** und **Rick Frischmann** haben durch den Workshop geführt und die drei Gruppen in der Anwendung der Praxisaufgaben sowie unter Zuhilfenahme des Disciplined Agile Browsers betreut. Der DA Browser kann übrigens kostenfrei genutzt werden. <https://dabrowser.pmi.org/> **Mein Fazit** des Workshops und die Zusammenfassung der Feedbacks der vielen Teilnehmer:

optionen mit Tipps und Tricks für die tägliche Anwendung. Das heißt letztlich, dass Disciplined Agile die Lücke schließt, die viele der Frameworks für die Implementierung offenlassen. Warum ist es denn so einfach gewisse agile Ansätze und Frameworks zu verstehen, aber so herausfordernd diese erfolgreich in den Organisationen umzusetzen? Weil nur das „Was“ beschrieben wird und nicht das „Wie“.

Disciplined Agile ist eine umfangreiche Toolsammlung und beschreibt das Wie! mit expliziten Hinweisen auf die Umsetzung in der Praxis.



# Retrospect

Viele langjährige Mitglieder des PMI Germany Chapter und Projektexperten die an unserem Workshop teilgenommen haben, wussten bis dahin nicht genau, was Disciplined Agile überhaupt ist, und das nach vier Jahren Teil der PMI Produktfamilie. Sie fanden die Anwendung sehr einfach und pragmatisch, wenn man erstmal verstanden hatte, wie man vorgeht und wie man den Browser als Toolkit in der Praxis anwendet. Und genau das war unser Ziel. Also würde ich sagen, Ziel erreicht. Unser zweiter Beitrag kam von unserem ALVISSION Master Coach **Daniel Gagnon**, den wir extra aus Kanada für den PM-Summit eingeflogen haben und der den ersten Fachvortrag vom „PMO zum VMO“ gehalten hat. Daniel, hatte in Deutschland studiert und konnte so auch einige Zusammenhänge in deutscher Sprache erklären. Er zeigte uns sehr anschaulich was die Erfolgsfaktoren für eine Weiterentwicklung des PMO (Project Management Office) zu einem VMO (Value Management Office) sind.

Gerne stellen wir Interessenten den Vortrag als PDF zur Verfügung. Schreibt mich einfach an.

Der vorliegende Beitrag war mir wichtig, um mich bei unserem Team und den Organisatoren zu bedanken, aber auch um zu zeigen, dass es der Unterstützung der Sponsoren, Partner und Unternehmen bedarf, die die Kosten tragen und die es ermöglichen, dass wir alle an diesen Events unsere Themen präsentieren dürfen.

*Ich bedanke mich ganz herzlich für das rege Interesse an unseren Aktivitäten.*

**Autor: Frank Tassone**

Gründer und Geschäftsführer der ALVISSION EDUCATION GmbH



ALVISSION EDUCATION GmbH

Europaallee 27 d

D-66113 Saarbrücken

+49 (0) 681 410 964 80

[www.alvission.training](http://www.alvission.training)

Contact: [ftassone@alvission.education](mailto:ftassone@alvission.education)



# ALVISSION



## Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence

von Kurt Lehberger



von Harold Kerzner, Al Zeitoun und Ricardo Viana Vargas, New Jersey, USA, 2022

Die Zielgruppe des Buches sind Manager und Projektmanager, die sich auf den neuesten Stand der Disziplin des Projektmanagements bringen und einen Ausblick auf die nächste Dekade erhalten wollen.

Auf über 512 Seiten werden in zehn Kapiteln, die kritischen Säulen (Pillars) des Managements von Projekten, Projekt-Portfolien und Programmen beschrieben. Jedes Kapitel wird nach dem theoretischen Teil durch Praxisbeispiele ergänzt. Dieser Teil wird als „Exzellenz in Action“ bezeichnet. Das ist eine treffende Überschrift, da die meisten Berichte aus der Praxis von bedeutenden Unternehmen sind, die in der Tat ausgezeichnete Projekterfolge vorweisen können. Bei allen Beiträgen wird auf die Unsicherheit und die Risiken verwiesen, die trotz den gegenwärtigen Erfolgen, in der Zukunft bestehen.

Ich möchte von den 10 Kapiteln bzw. Säulen einige in diesem Artikel ausführlicher darstellen, um einen Eindruck der Inhalte des Buches zu geben. Es lohnt sich, das Buch für die nächsten zwei bis drei Jahre als Nachschlagewerk anzuschaffen. Das Buch ist aktuell und ist sowohl umfangreich als auch tiefgründig. Es ist ein sehr guter Ratgeber für alle, die in der „Project Economy“ involviert sind und aktiv die Transformation gestalten möchten.

Der Projekterfolg selbst ist abhängig von der Führungsqualität des Projektmanagers. Daher ist Leadership eine Schlüsselkompetenz und bedarf besonderer Aufmerksamkeit.

### Leadership

Das Buch stellt im Kapitel 6 „New Forms of Project Leadership“ die wesentlichen Leadership Modelle dar. Sie sind Teil der Methoden und Werkzeuge, die ein erfolgreiches Projektmanagement ausmachen.

Leadership bedeutet, die Teammitglieder zu motivieren, zu unterstützen und weiterzuentwickeln, sodass das Projekt mit Hilfe des Teams die Projektziele erfüllt und den besten Wirkungsgrad erzielt. Dabei spielt die offene Kultur im Projekt eine entscheidende Rolle. Transparenz, offene Kommunikation Feedback-Kultur, Fehlertoleranz und gegenseitige Unterstützung sind die Mittel und Wege ein motiviertes Hochleistungsteam bereitzustellen.

Der Trend ist, dass die effektive Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit wichtiger werden als technische Fähigkeiten.

Effektives Leadership ist sowohl beziehungsbezogen als auch aufgabenbezogen zu betrachten. Es gilt, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, so dass das Team sich vertrauen kann. Andererseits ist das effektive Leadership ebenso aufgabenorientiert, indem die Effizienz und Produktivität gesichert werden.

Die Kunst und die Exzellenz in der Leadership-Rolle besteht darin, situationsbezogene den richtigen Führungsstil einzusetzen.

Die Beziehung zwischen Projektmanager und Linienmanager hat viele unterschiedliche Ausprägungen. Die Führungsverantwortung bleibt in der Regel beim Linienmanager, während die Führung der Teammitglieder bei dem Projektmanager liegen. Die Rollenverteilung führt häufig zu Konflikten. Sie wird zu einer Herausforderung, wenn die Gesamtperformance des Unternehmens darunter leidet.

Die Projektkultur sollte von der Gesamtorganisation unterstützt werden. Bestenfalls entspricht die Projektkultur der Unternehmenskultur in der Art und Weise, dass die Ideen frei fließen können, dass die Mitarbeiter kooperieren, sich gegenseitig vertrauen und gefördert werden, sich in vielerlei Hinsicht positiv einbringen.

Project Leadership stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Empathie, Respekt und Inklusion sind die Erfolgskriterien für die effektive Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten.

Project Leadership bedeutet auch das Beziehungsmanagement der Stakeholder optimal durchzuführen. Mit der Zunahme der strategischen Projekte nimmt auch die Wichtigkeit eines effektiven Stakeholder-Beziehungs-Managements zu. Stakeholder-Management ist eine komplexe Aufgabe: zuerst müssen die richtigen Stakeholder identifiziert werden, danach ist ihre Stellung im Projekt einzuordnen. Ihre unterschiedlichen Interessen, ihre unterschiedlichen Erwartungen, Werte und Ziele müssen artikuliert und in Einklang gebracht werden, soweit dies das Projekt verlangt. Die fehlende Transparenz und die verdeckten Agenten sind typisch in der Zusammenarbeit mit Stakeholdern. Ein erfolgreiches Beziehungsmanagement der Stakeholder verlangt politisches Geschick, ein diplomatisches Vorgehen und Sensibilität im Auftreten und in der Kommunikation.

Das ist umso schwieriger, wenn Stakeholder keine Projektmanagementkenntnisse haben oder zu wenig vom professionellen Management von Projekten verstehen. Der Projektmanager sollte daher den Nutzen des Projektes verdeutlichen und die Stakeholder gewinnen, alles zu tun, was den Erfolg des Projektes sichert. Der Projektmanager ist für den Projekterfolg verantwortlich und damit auch für die Unterstützung des Umfeldes des Projektes. Je grösser das Projekt, je höher ist die Komplexität und je schwieriger wird es sein, die Stakeholder-Beziehungen zu managen.

Neue Techniken wie Design-Thinking, kreatives Problemlösen, aktives Zuhören und Emotionale Intelligenz erhalten einen neuen Stellenwert in den Leadership Modellen. Da die Komplexität, die Unsicherheit und die Reichweite der Projekte zugenommen haben, sind häufig internationale Projekte die Regel. Sie verlangen zusätzlich Wissen und Sensibilität über andere Kulturen und Verhaltensweisen.

Neue Techniken in der Informatik erleichtern, neue Metriken während der Projektphase als auch zur Projektevaluierung an einem späteren Zeitpunkt einzusetzen. Durch die COVID 19 Pandemie wurden weltweit virtuelle Teams etabliert und neue Techniken der Zusammenarbeit erfolgreich eingeführt. Die Pandemie hat auch gezeigt, dass große Defizite bestehen, Krisen erfolgreich zu managen. Traditionelle Techniken des Projektmanagements benötigen oft zu viel Zeit, um die Prozessschritte zu durchlaufen. Ein agiles Vorgehen mit größeren Freiheiten und stärkerem Fokus auf brauchbare Ergebnisse nach kurzer Zeit ist angesagt. Im Krisenmodus ist der Takt der Aktion in Stunden oder Tagen nicht in Wochen und Monaten!

Krisenmanagement stützt sich auf schnelle und wirksame Kommunikationsmittel. Schnelle Reaktion als auch Fakten basierte Evidenz spielen eine sehr große Rolle. Sozialer Verantwortlichkeit ist eine höhere Priorität einzuräumen als die Profitabilität des Unternehmens. Ein gutes Krisenmanagement setzt eine hoch entwickelte Kultur der Organisation voraus. Dort, wo ein professionelles Riskmanagement etabliert ist und eine geübte Stakeholder-Kommunikation vorhanden ist, sind die Voraussetzungen für ein gutes Krisenmanagement erheblich besser als in den anderen Unternehmen.

Das Projektmanagement der nächsten Generation fordert neue Kompetenzmodelle. Die Fertigkeiten und Fähigkeiten, die Kompetenz der Projektmanager werden in diesen neuen Modellen dargestellt. Sie entsprechen dem Bedarf von Führungskräften für strategische Projekte oder für langfristige Projekte mit hoher Komplexität und einer Vielzahl von Stakeholdern. Neben Projektmanagement-Wissen sind strategisches Denken, Verhandlungsführung, Change-Management und juristisches und ethisches Wissen die Anforderungen für die nächste Generation von Projektmanagern.

## Adaptive Frameworks

Standardisierte Vorgehensweisen engen die Möglichkeiten eines Unternehmens ein. Für eine erfolgreiche Transformation sind die angepassten Projekt-Frameworks und Lebenszyklen wie Sie in Kapitel 8 „Adaptive Frameworks and Life Cycles“ dargestellt werden, notwendige Voraussetzung.

In einer VUCA Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity)) sind die traditionellen Projektmanagement-Lebenszyklen nicht mehr ausreichend. Die Constraints (Einschränkungen) wie das traditionelle gleichseitige Dreieck aus Zeit, Kosten und Scope (Leistungsinhalt- und -umfang) müssen erweitert werden. Neu sind Werte, Nutzen, Sicherheit, Qualität und Risiken. Sie stehen oft in Konkurrenz zueinander. Es sind sogenannte im Wettbewerb stehende Einschränkungen (Competing Constraints). Im klassischen Projektmanagement waren Zeit und Kosten eher flexible Einschränkungen, der Project-Scope galt als eher fix. In der agilen Welt sind Zeit und Kosten eher fix gesetzt und der Scope wird flexibel gehalten.

Ein Beispiel für einen neuen, angepassten Projekt-Lebenszyklen liefert IIL (International Institute for Learning). Innerhalb von wenigen Jahren hat sich das IIL in ein flexibles, agiles Unternehmen transformiert. Die Transformation sieht IIL als eine Reise an. Es gilt Neues auszuprobieren und wenn der Schritt erfolgreich ge-

wesen ist, dann sollte das Neue fest implementiert werden. Auf dieser Reise werden immer wieder Antworten auf neue Herausforderungen gemeinsam gesucht und gefunden werden.

Der Start eines Projektes unterliegt der Entscheidung in der „Fuzzy Front End“- (FFE)-Phase. Wie kommt es zu einem neuen Projekt? Zuvor müssen Einschätzungen über die Idee im Hinblick auf Innovation, Marktsituation, Kosten, Unsicherheit, Potential zur Kommerzialisierung u.a. eingeholt werden, um schließlich das „Go“ vom Management für die Umsetzung der Idee in die Wirklichkeit durch ein Projekt zu erhalten.

Excellence in Action: Die „IdeaScale“ zeigt uns die Phasen der FFE: Understanding, Ideation, Refinement, Assessment, Implementation.

Viele Prozesse werden durchlaufen, um eine Idee in die Wirklichkeit zu überführen. Ganz besonders strukturiert ist der Projektlebenszyklus in der Pharmaindustrie. In „Exzellenz in Action“ wird am Beispiel von Astra Zeneca gezeigt, wie neue Produkte durch einen regulatorisch fest definierten Prozess von der Innovationsidee bis zur Produktreife gebracht werden. Der sogenannte „New Drug Application Prozess“ ist langwierig, sehr komplex und mit obligatorischen Gate-Reviews verknüpft, die alle erfolgreich durchlaufen sein müssen. Der Projektmanager arbeitet eng mit dem Clinical Pharmacology Lead zusammen. Beide haben die Verantwortung für die Produktentwicklung, die in Form eines komplexen Projektes durchgeführt wird. Dabei spielen agile Methoden heute schon eine Rolle. Trotzdem bleibt der Projektprozess durch die regulatorischen bzw. gesetzlichen Vorgaben festgelegt.

Eine weitere „Exzellenz in Action“ ist Airbus. Airbus hat einen Prozess geschaffen, der Business Driven Program Roadmap (BDPR) genannt wird. Dieser Prozess wird als mit Hilfe eines Tools benutzt, um die anstehenden Projekte in das Portfolio- und Produktmanagement zu integrieren. Der Prozess startet mit einem Kick-Off, der mit dem Business Case abschließt. Danach wird das Steering Komitee beauftragt, die Schlüsselprojekte und deren Lieferergebnisse regelmäßig zu reviewen und zu versichern, dass die vereinbarten Priorisierungen, die inkrementellen Projektergebnisse und die finanziellen Vereinbarungen erreicht werden. Das Projektportfolio wird auf 10 Jahre ausgerichtet, die detaillierten Portfolios werden für 1 bis 5 Jahre definiert.

Die Benefit Realisation (Realisierung des Nutzens, des Vorteils, des Gewinns usw.) muss in die Projektpläne integriert werden. Sie findet in der letzten Phase des Projekt-Lebenszyklus statt. Für die Benefit Realisation

Phase und die Value Analysis Phase werden Metriken erstellt, um die Nutzenaspekte messen und nachvollziehen zu können. Die Werte werden identifiziert, in Matrizen abgebildet und erfasst.

Die vollumfänglichen Benefit-Realisation-Aktivitäten können auf Widerstand bei Managern, Projektmitarbeiter\*innen, Kunden, Lieferanten und Partnern stoßen, da Schwachstellen in Erscheinung treten, die eine Änderung der Strukturen von Autorität und Verantwortung erforderlich machen. Insofern ist ein erfolgreiches Change-Management bedeutend, um Änderungen in den Strukturen der Verantwortung erreichen zu können. Schulungen und Weiterbildung gehören zur Benefit-Realisation und zum erfolgreichen Change-Management dazu. Neue Applikationen, die eingeführt werden, neue Geschäftsstellen, die aufgebaut werden, alle Änderungen müssen im Blick des Projektmanagers und mit Unterstützung des PMO (Projektmanagement-Office) gemanagt werden.

## Governance

In dem Kapitel 9 „PMOs und Governance im Wandel“ wird die Frage gestellt: was sollte ein PMO in einer so differenzierten Welt liefern? Es gibt Projekt Management Offices, die ein millionenschweres Projekt Portfolio managen und solche, die die einfache Kontrolle der Arbeitspakete von wenigen Projekte durchführen. Vorgestellt wird uns die PMO-Value-Ring-Methodologie, die aus einer Liste von 30 PMO-Nutzenaspekten besteht, die erreicht werden sollen. Die Liste kann z.B. dem Kunden vorgelegt werden und eine Priorisierung sollte gemeinsam vorgenommen werden. <https://www.pmoga.world/pmovr>

Je unterschiedlich die Anforderungen an PMOs sind, gemeinsam ist ihnen die Aufgabe, Unterstützung, Richtlinien und relevante Informationen zu liefern, um die Ergebnisse zu verbessern und einen höheren Nutzen aus den Projekten zu realisieren.

## Metriken

In dem Kapitel 10 „Significant Growth in Value-Driven and Business-Related Metrics“ wird von einer Entwicklung des Projektmanagements von der einfachen Stufe zu höheren Levels ausgegangen. Heute verhaften viele Projektmanager auf der Stufe PM 1.0, wo Zeit, Kosten und Leistungsinhalt und -umfang den Fokus bilden. PM 2.0 wird durch die Sicht auf das Business ergänzt. Die Projekterfolge müssen sich auch in der Kundenzufriedenheit und in der Generierung von neuem Geschäft, neuen Kunden behaupten. Die Metriken werden um Geschäftszahlen ergänzt. PM3.0 spiegelt die Beziehung der Projekte zu den strategischen Unternehmenszielen wider. Die Metriken werden um geschäfts-

# Bücherrezensionen

bezogene Nutzenaspekte und Werte, die aus den Liefergegenständen generiert werden, ergänzt. Das Value-Driven-Project-Management (PM 3.0) ist hier gemeint. In der nächsten Stufe (PM 4.0) werden auch nicht greifbare Ergebnisse (intangible outcomes) mit in die Metriken aufgenommen. Nicht greifbare Ergebnisse sind z.B. die Verbesserung des Managements und der Governance der Projekte und Programme. Die letzte Stufe ist das Strategische Projektmanagement (PM 5.0): Projektmanager bekommen die Verantwortung übertragen, strategische Projekte und Programme zu leiten. Die Metriken werden um die strategische Zielerreichung in Themen der Innovation und neuer Märkte erweitert.

Die Validierung der Nutzenrealisierung verlangt eine Erfassung von quantitativen und qualitativen Daten. Die nicht greifbaren Resultate werden in speziell entwickelten Verfahren zur Operationalisierung der Werte erfasst.

Die KPIs (Key Performance Indicators) werden definiert, um die kritischen Erfolgsfaktoren (CSFs) validieren zu können.

Eine wesentliche Erkenntnis bei der Transformation zum Framework of Excellence: Die Fokussierung auf die menschlichen Aspekte ist notwendig, um den von der Veränderung betroffenen Parteien den Übergang zum Neuen zu erleichtern.

Bei allen Metriken sind zwei grundsätzliche Voraussetzung bereitzustellen:

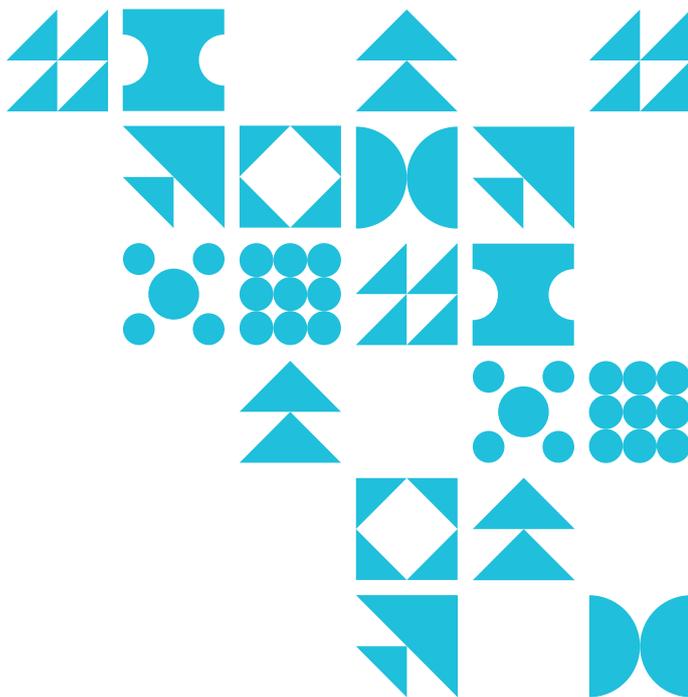
Die Organisation muss offen sein, Metriken für die Identifizierung der Bereiche einzuführen, in denen die Performanz verbessert werden soll.

Die Unterstützung des Senior Managements ist dafür wesentlich.

Die 10 Kapitel oder Säulen (Pillars) des Buches zeigen die Bereiche auf, in denen in den nächsten 10 Jahren die kritischen, zukünftigen Veränderungen des Wirtschafts- und Arbeitslebens stattfinden werden.

Die zukünftige Wirtschaft wird menschlich, projektbezogen und digital sein.

Autor: **Kurt Lehberger**, PMP®, PgMP®, DASSM®, [linkedin.com/in/kurtlehberger](https://www.linkedin.com/in/kurtlehberger)



# Aufruf(e)

An dieser Stelle wie immer der Hinweis zum Erscheinen der nächsten Ausgabe des Chapter Magazins, verbunden mit dem Aufruf, einen Artikel zu schreiben.



Quelle: Pixabay

Das Chapter Magazin Q1-2024 wird im März 2024 erscheinen.

Redaktionsschluss ist der 29. Februar 2024!

Schwerpunktthemen sind:

**KI und Projektmanagement, Gestaltungsmöglichkeiten durch PMOs, Nachhaltigkeit** sowie **Transition & Change**.

Unabhängig von der Themensetzung, freuen wir uns auch weiterhin über jegliche interessanten Artikel zu spannenden Themen rund um Projekte und Projektmanagement.

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

Wir freuen uns!

## Aim higher!

Das vorliegende Chapter Magazin hat ein neues "Look & Feel".



Quelle: Pixabay

**Wir möchten gerne wissen, wie es den Leserinnen und Lesern gefällt und was wir weiter verbessern können. Insbesondere auch ob jemand Werkzeuge kennt, die noch bessere Online-Darstellungen z.B. auf dem Smartphone ermöglichen.**

**Bitte schreibt uns Euer Feedback an [magazine@pmi-gc.de](mailto:magazine@pmi-gc.de)**

### **ChatGPT über die Entstehung des Konzepts des Projektmanagements:**

*„Das Konzept des Projektmanagements ist keine neuzeitliche Entwicklung. Tatsächlich reicht es bis zu antiken Zivilisationen zurück. Die Große Pyramide von Gizeh, eines der Sieben Weltwunder der Antike, gilt oft als eines der frühesten Beispiele für effektives Projektmanagement. Der Bau der Pyramide, der ungefähr 2560 v. Chr. abgeschlossen wurde, erforderte sorgfältige Planung, Koordination und Organisation von Ressourcen und demonstrierte frühe Prinzipien des Projektmanagements.“*

**Die Antwort auf die Frage ob das planbasiert oder agil gelaufen ist, darf sich jeder selbst geben und würde auch den verfügbaren Platz sprengen.**

**Wir hoffen Ihr hattet viel Freude beim Lesen.**

**Das PMI Germany Chapter Magazin Redaktionsteam**

## Das Chapter auf LinkedIn

Das PMI Germany Chapter verfügt über einen Unternehmensaccount auf LinkedIn.

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

Wenn Du auf LinkedIn noch kein Follower des PMI Germany Chapters bist, hier kannst Du es ändern:

<https://www.linkedin.com/company/30687400/>

Unter "Beiträge" findest Du unsere Postings.



## Impressum

*Das Chapter Magazin wird vierteljährlich herausgegeben vom PMI Germany Chapter e.V.*

*Das Chapter Magazine ist kostenlos. Es kann über einen öffentlichen Link heruntergeladen werden, der den Mitgliedern und Freunden des Chapters sowie den Followern auf unserer Website und in den sozialen Medien zur Verfügung gestellt wird.*

*Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes:*

*Wolfgang Friesike, Vizepräsident Kommunikation*

*PMI Germany Chapter e.V.  
Pappelallee 78/79, 10437 Berlin*

*Amtsgericht: Berlin (Charlottenburg)  
VR 37708,*

*Redaktionsteam: Eva Englberger, Florian Padberg, Alexander Watzke, Thomas Wuttke, Wolfgang Friesike*

*Mitteilungen an die Redaktion:*

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

*Die Aufgabe des Chapter Magazine ist es, ein Forum zu bieten, für die Kommunikation zwischen Mitgliedern, ehrenamtlichen Volunteers und Freunden des PMI Germany Chapter e.V.*

*Alle Artikel im Magazin, die mit dem Namen des Autors versehen sind, stellen die Meinung des Autors dar und sind nicht unbedingt die Meinung des PMI Germany Chapter e.V.*

*PMI Germany Chapter e.V. ist eine Non-Profit-Organisation, die sich der Förderung des Projektmanagements verschrieben hat.*

*Die Mitgliedschaft im Chapter ist offen für alle. Der Jahresbeitrag beträgt 25 USD, eine PMI-Mitgliedschaft ist Voraussetzung.*

*siehe*

*<https://www.pmi.org/membership/join>*

## Premier Sponsoren



## Sponsoren



Ihr  
Firmenlogo fehlt?