

DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

Projektmanagement in der VUKA-Welt

White Paper für eine Leitlinie künftigen Projektmanagements

DDIM.
fachgruppe

Projekt- & Programm-
Management

Stand: 1. November 2018

AGENDA

- 1** Summary
- 2** Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3** Megatrends
- 4** VUKA-Symptome
- 5** Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6** Tendenzen des Projektmanagements
- 7** Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8** Anregungen für Projektmanager
- 9** Marktwert für Projektmanager
- 10** Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

AGENDA

- 1** Summary
- 2** Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3** Megatrends
- 4** VUKA-Symptome
- 5** Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6** Tendenzen des Projektmanagements
- 7** Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8** Anregungen für Projektmanager
- 9** Marktwert für Projektmanager
- 10** Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

SUMMARY (1)

Unsere Welt – und mit ihr unsere Projekte werden tendentiell komplexer.

- Projektmanagement ist eine anspruchsvolle Funktion.
- Getrieben durch die Globalisierung und die Verfügbarkeit von Internet-basierten Anwendungen der Kommunikationstechnologie nehmen die Vernetzung, die Informationsflut und die Entwicklungsgeschwindigkeit in der Welt zu. Gleichzeitig erhöht sich mit der zunehmenden Komplexität das Maß der Unsicherheit und der Mehrdeutigkeit (VUKA).
- Diese durch VUKA ausgelösten Veränderungen in der Welt finden auch auf Projektebene statt.
- Die DDIM-Fachgruppe „Projektmanagement“ hat sich unter der Federführung von DDIM-Fachgruppenmitglied **Dr. Werner Boysen**, Dr. Boysen Management + Consulting GmbH, mit den Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Anforderungen an Projektmanager befasst und Empfehlungen für Projektmanager herausgearbeitet.



SUMMARY (2)

Komplexe Projekte oder Projekte in komplexen Umgebungen verlangen Projektmanagern besondere Fähigkeiten ab.

- Mit diesen Veränderungen verändern sich auch die Anforderungen an das Projektmanagement – und an Projektmanager.
 - Zunächst müssen Projektmanager lernen, das Maß an VUKA, das ihre Projekte prägt, zu erkennen, Komplexität akzeptieren sowie exponentielle Entwicklungen und Tipping-Points sehen.
 - Sie müssen in Wahrscheinlichkeiten denken lernen, komplexitätsgerechte Methoden des Projektmanagements kennen, und selbstregelnde Zusammenarbeit organisieren können.
 - Projektmanager müssen Nicht-Wissen erkennen und dazu stehen; Wissen unter Unsicherheit müssen sie durch Einbindung aller wesentlichen Stakeholders einen offenen Diskurs und einen iterativen Lösungsweg substituieren.
 - Erfahrungen mit ersten umgesetzten Schritten („agiles Arbeiten“) sind bei hoher Volatilität wertvoller als ein Gesamtplan ohne Proof-of-Concept.
 - Die Qualität der Führung nimmt bei zunehmender Unsicherheit an Bedeutung zu. Orientierung und gleichzeitig Freiheit zu Kreativität und Anpassungsfähigkeit können Projektmanager eher anhand von Prinzipien anstatt (einschränkender) Regeln liefern.
 - Je höher die Unsicherheit, desto stärker ist gute und offene Kommunikation gefragt.

AGENDA

- 1 Summary
- 2 **Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“**
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

DEFINITION „PROJEKT“

Projekte zeichnen sich durch ihre Einmaligkeit aus; sie sind nicht statisch fassbar, sondern „leben“.

Definition „Projekt“ nach DIN 69901:

ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in der Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie vor allem:

- eine Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- eine projektspezifische Organisation

Merkmale von Projekten in der Praxis:

- Komplexität
- Interdisziplinarität
- kurze Projektlaufzeiten
- Veränderlichkeit („Moving Targets“)

WESENTLICHE HERAUSFORDERUNGEN

Das Projektergebnis muss sich am wirtschaftlichen Nutzen, an der Projektlaufzeit und an den Kosten messen lassen.

Parameter, von denen das Projektergebnis – und damit die Projektleistung – abhängt:

- Wirtschaftlicher Nutzen des Projektergebnisses
- Kurze Projektlaufzeiten
- Realistische Termine und verlässliche Termineinhaltung
- Umsetzung im kalkulierten Kostenrahmen
- Möglichst reibungsloser Ablauf gemäß eigener Definition in Anlehnung an DIN EN ISO 9001

DEFINITION „PROJEKTMANAGEMENT“ (1)

Deshalb müssen Projekte mit Struktur und Methodik geführt werden.

Definition „Projektmanagement“ nach DIN 69901¹:

Gesamtheit von

- Führungsaufgaben,
- Führungsorganisation,
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln

für die erfolgreiche Abwicklung von Projekten

Führung.

¹ DIN Taschenbuch, Beuth-Verlag, Berlin 2009.

DEFINITION „PROJEKTMANAGEMENT“ (2)

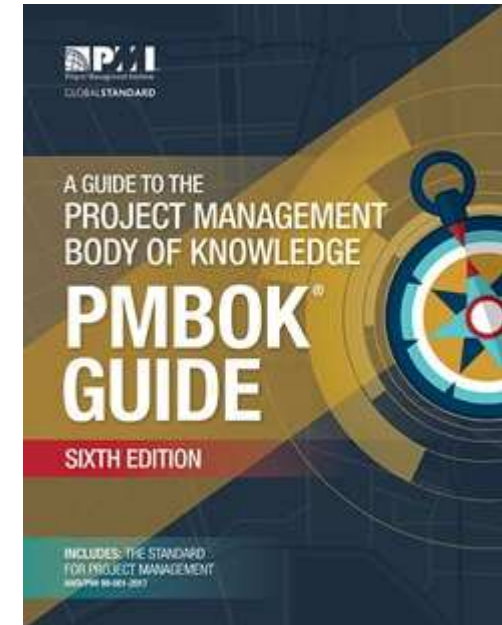
Gutes Projektmanagement erfolgt von einer Metaebene in Form klarer Kommunikation.

Definition „Projektmanagement“ nach dem Project Management Institute (PMI):

„Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Methoden und Techniken auf die Vorgänge innerhalb eines Projekts“²

Weitere Definition „Projektmanagement“:

„Methodische Vorgehensweise zur Durchführung von Projekten ggf. mit Computer-Unterstützung“³



² PMI: PMBOK – Guide and Standards, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.

³ Greiner, P. et al.: S. 3.

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 **Megatrends**
- 4 VUCA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUCA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

MEGATRENDS (1)

Megatrends muss man nicht vorhersagen; sie sind schon da und markieren Entwicklungen, die uns grundlegend und langfristig prägen (werden), sind also die Treiber.

Wissenskultur

Gender Shift

Konnektivität

Gesundheit

Individualisierung

Ökologie

New Work

Silver Society

Globalisierung

Mobilität

Urbanisierung

Sicherheit

Quelle: Das Zukunftsinstitut, in Frankfurt am Main, gegründet 1998,

MEGATRENDS (2)

Besonders die ersten vier Megatrends werden sich auf das Projektmanagement künftig auswirken.



AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 **VUKA-Symptome**
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

VUKA-SYMPTOME (1)

Die Megatrends rufen Veränderungen hervor, die mit „VUKA“ beschrieben werden. VUKA verändert unsere Welt.

Volatilität
Unsicherheit
Komplexität
Ambiguität

Volatilität:

Getrieben durch die Informations- und Kommunikationstechnologien nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit mit der verfügbaren Informationsmenge exponentiell zu. Das relevante Wissen muss immer schneller erneuert werden. Technologien überholen sich in immer kürzeren Zyklen. Die Kurzfristigkeit nimmt generell zu.

Unsicherheit:

Lineare Entwicklungen, die prognostizierbar sind, weichen zunehmend sich spontan selbst verstärkenden, exponentiellen Entwicklungen (positive Rückkopplungen).

VUKA-SYMPHOME (2)

Komplexität:

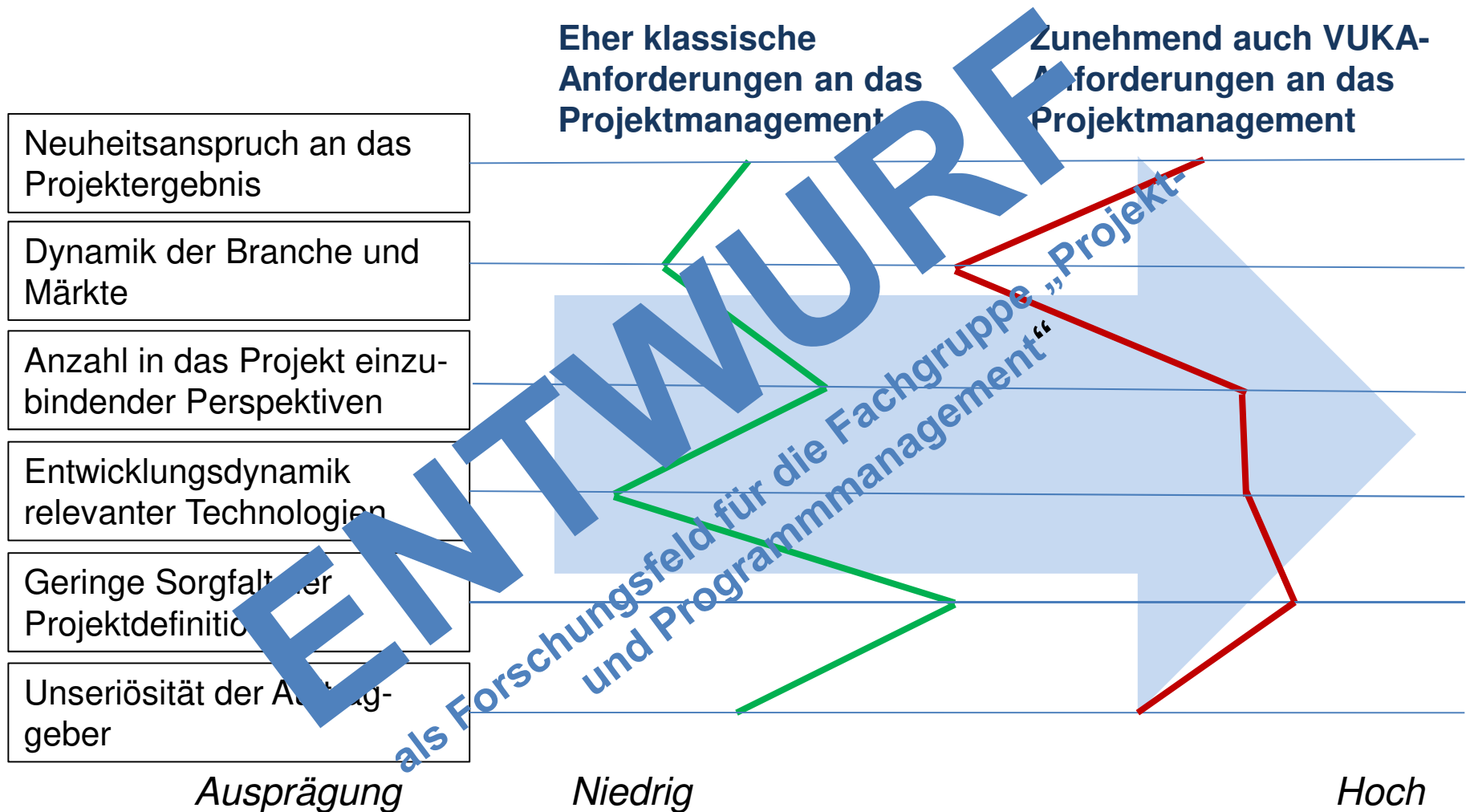
Mit zunehmender globaler Vernetzung und Vernetzung in und zwischen Organisationen, weniger Abgrenzung, zunehmenden gegenseitigen Abhängigkeiten und disruptiven Veränderungen nimmt die dynamische Komplexität zu.

Ambiguität:

Es kristallisiert sich immer häufiger heraus, dass es nicht nur eine Wahrheit gibt. Oft existieren parallel verschiedene Lösungswege, die früher ausgeschlossen worden wären. Verschiedenheit (Diversity) wird zunehmend als Bereicherung wahrgenommen, die hilft, auf Veränderungen zu reagieren.

VERMUTLICHE KRITERIEN FÜR „VUKA-BEDINGUNGEN“

In welchem Maße VUKA-Anforderungen an Projektmanager bestehen, hängt stark vom Projektumfeld ab.



- Profil eines eher klassischen Projektes
- Profil eines eher VUKA-geprägten Projektes

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld**
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

PROJEKTMANAGEMENT IM VUKA-UMFELD (1)

VUKA stellt neue, zusätzliche Anforderungen an das Projektmanagement. Informationen und Erkenntnisse werden volatiler.

Projektmanagement bei „Volatilität“:

Das Leben, das Geschäft und auch Projektarbeit läuft tendenziell mit immer höherer Frequenz statt. Die exponentiell zunehmende Geschwindigkeit wird von der Informationsmenge und der höheren Verfügbarkeit getrieben.

Ein Projektmanager muss sich bewusst sein, dass er diese Informationsflut nicht durch einen Top-down-Management-Ansatz bewältigen kann, zumal er in der Regel in ein für ihn neues Unternehmen, gelegentlich auch in eine für ihn neue Branche eintaucht. Er hat bereits hinreichend damit zu tun, den Geist des Geschäftes zu verstehen. Deshalb ist ein Projektmanager umso erfolgreicher, desto besser er es versteht, die Informationsströme im Projekt-Team zu kanalisieren, nicht aber selbst darin „zu ertrinken“. Dazu muss der Projektmanager allerdings die Informationsflüsse verstehen und so beeinflussen, dass sie stabil funktionieren.

Der Projektmanager schreitet nicht einmal im Ausnahmefall ein; vielmehr sorgt er dafür, dass das Team in kritischen Fällen korrigierend wirkt, indem es den Prozess schleift und verbessert. Ich nenne diese Art, mit Information umzugehen, „enzymatisches Management“.

PROJEKTMANAGEMENT IM VUKA-UMFELD (2)

Die Unsicherheit nimmt zu.

Projektmanagement bei „Unsicherheit“:

Dynamisch-komplexe Umfeldern zeichnen sich durch eine hohe Entwicklungsdynamik aus; allerdings bringen sie auch disruptive Veränderungen mit sich.

Projektmanager in dynamisch-komplexen Umfeldern sollten fähig sein, die Natur der Unsicherheit zu erkennen und in Wahrscheinlichkeiten zu denken. Sie sollten in der Lage sein, mit ihren Teams geeignete Projekttaktiken zu entwickeln und umzusetzen.

Um ein Projektziel trotz hoher Unsicherheit zu erreichen, sollten Projektmanager verschiedene konkurrierende Aktivitäten parallel zulassen und fördern. Die Aktivitäten sollten in einem vom Projektmanager moderierten Stagegate-Prozess durch das Team laufend bewertet und gezielt entweder weiterhin gefördert oder beendet werden.

Die zusätzlichen Kosten für parallele Initiativen sind als „Prämie für eine Versicherung“ zu verstehen, die das Projekt vor dem Scheitern bewahrt. Dafür muss der Projektmanager das Verständnis herbeiführen und den Rückhalt seiner Auftraggeber sicherstellen.

PROJEKTMANAGEMENT IM VUKA-UMFELD (3)

Die (dynamische) Komplexität steigt.

Projektmanagement bei „Komplexität“:

In einer komplex-vernetzten Welt müssen auch Projekte in vernetzter Organisationsform geführt werden. Top-down-Führung wird der Komplexität nicht gerecht.

Projektmanagement erfordert in komplexen Umfeldern die Führung selbstregelnder Teams. Erfolgsfaktoren für Projektmanager sind die Fähigkeit, Selbstregelung zu initiieren und seine Erfahrungen mit Projekten in komplexen Umfeldern einzubringen.

Die Aufgabe des Projektmanagers in komplexen Projektumfeldern besteht darin, alle relevanten Interessen und Perspektiven in „sein“ Projekt einzubinden und einen konstruktiven Diskurs zu etablieren.

Der Projektmanager muss frühe Zeichen für wesentliche Veränderungen erkennen und sicherstellen, dass diese Veränderungen angemessen in die Projektarbeit einfließt.

Ein mit Komplexität erfahrener Projektmanager weiß auch, dass es einfacher ist, sich in dem natürlichen Strom zu bewegen als gegen den Strom. Er regt deshalb in seinem Umfeld an, zu erkennen, wie „der Strom“ künftig voraussichtlich verlaufen wird.

PROJEKTMANAGEMENT IM VUKA-UMFELD (4)

Mehrdeutigkeit kann auch der Schlüssel zur Lösung sein.

Projektmanagement bei „Ambiguität“:

Wir stellen bereits fest, dass es nicht mehr einfach ist, zu entscheiden. Was rational entschieden werden kann, ist im Grunde bereits entschieden; Entscheidungen werden nur erforderlich, wenn keine klaren Signale für einen konkreten Weg gegeben sind.

In Projekten ist oft nicht „die eine Wahrheit“ erkennbar. Mehrere, auf den ersten Blick gegenläufige Perspektiven auf dieselbe Materie lassen manchmal Lösungswege erschließen, die bislang verborgen waren.

Projektmanager werden bei Mehrdeutigkeit erfolgreicher sein, wenn sie die Chance ergreifen, verschiedene Perspektiven und Interessen für die Projektziele zu integrieren. Eine Lösung, die von allen mitgestaltet und mitgetragen wird, wird auf natürliche Weise gelebt und nachhaltig sein. Insofern ist ein getragener Kompromiss eine bessere Lösung als eine „Reißbrettlösung“, die nur gegen laufenden Druck gelebt wird.

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements**
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

ANSÄTZE ZU KÜNFTIGEM PROJEKTMANAGEMENT

Es sind verschiedene Empfehlungen zum Projektmanagement der Zukunft verfügbar.

Das Spektrum der gedanklichen und konzeptionellen Vorstöße für künftiges Projektmanagement ist breit:

- Hinweise zur Entwicklung des Projektmanagements (wie von *Hinz und Bartlog*)
- Plädoyer für „Agiles Arbeiten“ in Projekten (wie von *Rothermel*)
- Konkrete Methoden zum agilen Projektmanagement (wie *SCRUM*)
- Anforderungen an das künftige Projektmanagement (wie gem. *WirtschaftsWoche*)

„PROJEKTMANAGEMENT 2025“ GEM. HINZ UND BARTLOG (1)

Hinz und Bartlog haben die Anforderungen an Projektmanagement unter VUCA-Bedingungen pointiert.

Olaf Hinz und Heiko Bartlog haben 7 Thesen zur Zukunft des Projektmanagements aufgestellt.

Von komplizierten ...

Gut planbare Projekte, vollständige Information, stabile Rahmenbedingungen

Von Projektarbeit ...

Projekte mit klar definiertem und erreichbarstem Ziel (Umfang, Kosten, Termin)

Von Standardisierung ...

Umfangreiche Regelwerke, detaillierte Prozesse, strikte Formalismen

... zu komplexen Systemen

Ungewisse Vorhaben, widersprüchliche Informationen, hohe Dynamik, folgen keinem „Regelbuch“

... zu Pionierarbeit

Einzigartigkeit, Vorhaben mit klarer Vision, häufig unklarem Lösungsweg. Experimente für stetiges Lernen

... zu Integration

Mehr Varianz, größeres Repertoire, aber Fokus auf wenige Prinzipien, bewusste und integrative Nutzung von Methoden

Quelle: Festvortrag anlässlich des 30. Bestehens des PMI Frankfurt Chapters (<https://www.hinz-wirkt.de/olaf-hinz>) und PM-Blog von Stefan Hagen (#pm2025)):

Von Management ...

Starre Hierarchien, undurchsichtige Prozesse, heldenhafte Einzelkämpfer

Von Nacheinander ...

Funktionale Experten, Status- und Verkündigungs-Meetings, temporäre Projektmitarbeit

Von Planverwaltung ...

Mächtige, starre Software-Werkzeuge für Planung, Controlling und Reporting

Von Wissen ...

Kompetenzaufbau durch Trainings und Konferenzen, zertifizierte Vorgehensmodelle

.... zu Führung

Dynamische Kollaboration, transparente Spielregeln, situative Rollen

... zu Miteinander

Stabile, cross-funktionale Teams, Zusammenarbeit, Selbstorganisation & Eigenverantwortung, Offenheit, ganzheitlicher Ansatz

... zu Social-Collaboration

Flexible Plattformen mit Fokus auf Kommunikation und fluide Kooperation

... zu Können

Kompetenzaufbau durch reflektierte Projekterfahrungen, Vernetzung und Unkonferenzen (Open Space, Projekt-Camps)

AGILES ARBEITEN“ NACH STEFAN ROTHERMEL

Rothermel animiert zu agilem Arbeiten in Projekten.

„Sind Projekte in starrer Abfolge (lineares Abarbeiten) geplant, reichen kleine Verzögerungen, um die Planung durcheinanderzubringen.“

(Dr. Stefan Rothermel, Head of Agile bei Mercateo)

Konzept des „Agilen Arbeitens“ in Projekten laut Rothermel:

- Kein hoher Detailgrad in der Planung, sondern gleichzeitiges Angehen vieler Aufgaben und Herausforderungen
- Delegation möglichst vieler dieser Aufgaben an kleine Teams; keine Vorgabe, wie die Lösung aussehen soll und wie sie erreicht werden soll
- Gemeinsames, cross-funktionales Arbeiten an Lösungen, auch über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg
- Teams nähern sich in kleinen Schritten einem klar definierten Ziel an, indem sie es in zahlreiche Zwischenaufgaben unterteilen. Das macht es einfacher, auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren und ständig zu adaptieren.

Unternehmen und Teams können laut Rothermel in einem schwer vorhersehbaren Umfeld besser bestehen, wenn sie auf agile Methoden setzen statt auf lineares Arbeiten.

https://unite.eu/de_DE/blog/agilitaet-im-einkauf-als-innovationsbeschleuniger?gclid=EAlaIQobChMIkqOkrJOc3gIV2vZRCh1jMwWHEAAYBCAAEgJWVvD_BwE

SCRUM NACH JEFF SUTHERLAND (1)

SCRUM ist neben Crystal, Extreme Programming und Feature-Driven-Development (FDD) eine bewährte Methode für agiles Projektmanagement.

„Herkömmliche Methoden des Projektmanagements stoßen an ihre Grenzen.“

(Jeff Sutherland)

Das Problem: Beim Abarbeiten starrer Lastenhefte, wie für Infrastruktur- und im IT-Projekte üblich, können sich verändernde Bedingungen (Technologieentwicklung, neue Konkurrenzprodukte, veränderte Kunden-anforderungen) nicht berücksichtigt werden.

Konzept des „Scrum“ in Projekten laut Jeff Sutherland und Ken Schwaber:

Kern der Methode sind abgestimmte Rollen und Meetings sowie ein Self-Reporting, wodurch die Dynamik in der Projektarbeit agilisiert wird.

Iteratives Vorgehen durch das Lösen von Aufgaben in Zyklen, so genannte „Sprints“ (üblicher Zyklus: 7-21 Tage) mit Feedback-Review sichert die Anpassungsfähigkeit

- Planungssicherheit durch Planung am Anfang und gemeinsam geteiltes Review am Ende jedes Sprints
- Konzentration auf die Umsetzungsarbeit im Sprint, keine ad-hoc-Aufgaben, keine Überlastung des Teams
- Kontinuierliche Verbesserung und Innovation durch Feedbacks

SCRUM NACH JEFF SUTHERLAND (2)

- Keine spezialisierten Aktivitäten-Silos, die die Kommunikation verlangsamen
- Ein Team mit einem Team-Leader (the SCRUM-Master), orientiert an „den besten Teams in der Welt“, und einen „Product-Owner“, verantwortlich für die marktgerechte Spezifikation des Projektergebnisses
- Vereinfachte Rollen, durchgehendes System
- Minimale Anzahl notwendiger Meetings, Konzentration auf die Umsetzung:
 - Start-Meeting am Anfang jedes Sprints
 - Transparenz durch Reviews in täglichen 15min-Meetings: Abstimmung, was als nächstes getan wird und wie sich gegenseitig geholfen werden kann, Feedback-Cycle macht Entwicklung schnell
 - Review-Meeting am Ende jedes Sprints
- Keine aufwändige Dokumentation, kein GANTT-Chart, sondern „laufendes Beobachten des Landeanflugs“.
- Status an der Wand, sondern „Self-Reporting“:
 - Backlog
 - Tasks working on
 - Burndown-Chart

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 **Zukünftige Anforderungen an Projektmanager**
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

Die ComputerWoche kristallisiert 10 Fähigkeiten heraus, über die Projektmanager verfügen sollten.

Emotionale Intelligenz

Die Fähigkeit, Augen und Ohren offen zu halten, um den Input von Projektmitarbeitern und Kunden in Zusammenhang mit dem Ziel in die Arbeit einfließen zu lassen.

Anpassungsfähige Kommunikation

Die Fähigkeit, seine Ideen - mündlich oder schriftlich - einem weiten Kreis von Interessenten zu vermitteln, egal, aus welcher Abteilung, aus welchem Kulturkreis und mit welcher Vorbildung sie stammen.

Fähigkeit, mit Leuten umzugehen

Die Begabung, schnell positive Beziehungen zu Teammitgliedern und Stakeholdern aufzubauen und zu pflegen.

Fähigkeit, zu managen

Das Können, in einem Team zu arbeiten, es zu motivieren, auf das Ziel zu fokussieren und die Zusammenarbeit im Team zu fördern.

Flexibilität

Der Wille und die Fähigkeit, seinen Denkansatz zu überarbeiten, wenn es der Projektgegenstand und das Business verlangen.

Thomas Pelkmann: IT-Nerds waren gestern. manager magazin vom 12.01.2010 und unverändert übernommen in der ComputerWoche vom 27.04.2018, <https://www.computerwoche.de/a/10-anforderungen-fuer-jeden-projektmanager,2212016,2> – übrigens ohne Referenz zur Quelle.

Contd.

Business-Kenntnisse

Wissen über das Geschäft des Kunden und seine Branche. Die Fertigkeit, seine Strategie zu verstehen und seine Projektarbeit an dieser Strategie auszurichten.

Analysefähigkeit

Die Eignung, Probleme analysieren zu können und seine Entscheidungen aufgrund solcher Analysen zu treffen.

Blick für den Kunden

Das Vermögen, auf Kunden- und Anwenderbedürfnisse zu verstehen und der Drang, diese Kundenbedürfnisse im Projekt auch befriedigen zu wollen.

Ausrichtung am Ergebnis

Die Fähigkeit, das Projekt effizient und wirksam abzuschließen.

Charakter

Der Projektmanager der Zukunft sollte eine ansprechende Persönlichkeit sowie starke Wertvorstellungen und einen moralisch einwandfreien Charakter besitzen.

ANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER GEMÄß GEORG KRAUS

7

Georg Kraus fokussiert auf die verschiedenen Rollen, die Projektmanager beherrschen müssen.

Laut Georg Kraus sind Projektmanager ...

- ... Fachleute,
 - Sie sollten über fachliches Knowhow und Branchenkenntnisse verfügen.
- ... Manager,
 - Sie müssen Methoden zum Planen und Steuern von Projekten beherrschen.
- ... Führungskräfte
 - Sie müssen über soziale Kompetenz verfügen, um Teams führen und Stakeholder managen zu können.
- ... und Unternehmer
 - Sie sind ergebnisverantwortlich für „ihr“ Projekt und müssen dafür Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anstellen, Projektrisiken managen und Handlungsstrategien entwickeln und umsetzen können.

Dr. Georg Kraus, Managementberater und Fachbuchautor, <https://www.businesswissen.de/artikel/projektmanagement-was-projektleiter-koennen-muessen/>.

ANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER (1)

Jedes Projekt braucht den „passenden“ Projektmanager.

Projekte unterscheiden sich.

- Projekte unterscheiden sich in der Ausprägung ihrer Einzigartigkeit.
- Projekte haben unterschiedlichen Einfluss auf die Existenz von Organisationen.
- Die Ziele wird von Projekt zu Projekt unterschiedlich präzise definiert.
- Projekte haben unterschiedlichen strategischen Stellenwert für den Auftraggeber.
- Es gibt Projekte, die in stabilen Umfeldern umgesetzt werden sollen, und Projekte, die in dynamischen, von Unsicherheit geprägten Umfeldern umgesetzt werden sollen.
- Projekte unterscheiden sich nach ihrem Projektumfang.

Die Anforderungen an den jeweiligen Projektmanager unterscheiden sich mit dem Charakter des Projektes, das er führen soll.

ANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER (2)

Die Fachgruppe „Projektmanagement“ des DDIM hat die Anforderungen an Projektmanager herauskristallisiert.

Die DDIM-Fachgruppe hat sich unter Federführung von Dr. Werner Boysen aktuelle Arbeitspapiere zur Fragestellung nach den Anforderungen an das Projektmanagement angesehen und sie aus der Praxiserfahrung ihrer Mitglieder hinterfragt.

- Die grundlegende Tendenz tragen wir mit.
- Allerdings ist (noch) längst nicht jedes Projekt von der VUKA-Entwicklung erfasst. Wichtig ist das Beurteilungsvermögen, in welchem Stadium sich ein konkretes auszuführende Projekt und seine Umfeldbedingungen befinden.
- Außerdem ist aus unserer Sicht die Ausprägung der einzelnen angeführten Aspekte nicht unbedingt in jedem Projekt gleich. Es gibt verschiedene Projektprofile.
- In den skizzierten Ansätzen fallen uns Überschneidungen auf, so beispielsweise zwischen „von Standardisierung zu Integration“ und „von Nacheinander zu Miteinander“ bei Hinz und Bartlog. Hier würden wir trennschärfer vorgehen.
- Aus unserer Sicht gibt es weitere für das Projektmanagement relevante Aspekte, die kaum adressiert werden, insbesondere zu Themen wie „Digitalisierung“.

ANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER (3)

Wir fügen den Basisfähigkeiten, über die jeder Projektmanager verfügen sollte, weitere Fähigkeiten hinzu, über die er unter VUKA-Bedingungen verfügen sollte.

Wir haben die Anforderungen an Projektmanager an der Ausprägung von VUKA-Bedingungen ausgerichtet.

- Fähigkeiten von Projektmanagern in Umfeldern, die nur gering von VUKA-Bedingungen geprägt sind
- Fähigkeiten von Projektmanagern in Umfeldern, die stark von VUKA-Bedingungen geprägt sind

BASISANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER

Mit den Basisfähigkeiten des Projektmanagements sollten „normale“ Projekte in Umfeldern mit einem hohen Maß an Gewissheiten umgesetzt werden können.

- Fähigkeit, „normale“ Projekte so zu führen, dass sie im vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen erfolgreich umgesetzt werden
- Fähigkeit zum Organisieren technischer Skills, ohne unbedingt darüber verfügen zu müssen
- Verständnis für das Geschäft, inkl. seiner strategischen Aspekte
- Fähigkeit, Projekte Compliance-konform zu führen
- Verständnis für „Diversity“ und Fähigkeit zu interkultureller Kommunikation und Mehrsprachigkeit aus Business-Level
- Fähigkeit, Projekte am Nutzen ausgerichtet zu führen
- Verständnis der Leistungsfähigkeit und Grenzen des Einsatzes „Neuer Medien“ in der Projektarbeit
- Fähigkeit zur Entwicklung belastbarer Beziehungen zu Auftraggebern, zu Stakeholdern und zum Projekt-Team
- Fähigkeit, schlank zu arbeiten und übermäßigen Aufwand zu vermeiden

Sie erfordern auch Fähigkeit zum Schaffen eines Bewusstseins für achtsame Beobachtung, für ein Denken in Wahrscheinlichkeiten und für iteratives Vorgehen.

- Vor dem Hintergrund eines soliden Methodenverständnisses die Fähigkeit zu wirklich frischem, methoden- und ergebnisoffenem Denken, um dem Charakter der Einzigartigkeit von Projekten gerecht werden zu können
- Hyper-Bewusstsein¹ durch laufende Informationsbeschaffung, gute Beobachtungsgabe und ausgeprägte Achtsamkeit für Veränderungen (insbesondere exponentielle Entwicklungen und mögliche Tipping-Points)
- Der Wille und die Fähigkeit, vorhandene Daten mit Anwendungen der Künstlichen Intelligenz auszuwerten und ggf. Muster zu erkennen für sachkundige Entscheidungsfindung statt Entscheidungen erfahrungsgestützt zu treffen (ganz neue Situation!)
- Intellektuelle Bescheidenheit: Experten mit deren Wissen und Ideen einbinden!
- Die Fähigkeit, anhand visionärer Bilder von der Zielsituation zu führen und kreatives, iteratives Vorgehen, orientiert an beweglichen Zielen zu fördern und zu fordern
- Die Fähigkeit, das Projekt-Team so zusammensetzen und fördern, dass die Team-Mitglieder diese Grundidee verstehen
- Überzeugungskraft, um bei Auftraggebern Verständnis für notwendiges heuristisches Vorgehen und das Denken in Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten zu schaffen

¹ Puckett, Stefanie (metaBeratung): Wie agil sind Sie? In manager seminare, Heft 248, S. 28-36.

ZUSATZANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER BEI VUKA (2.1)

7

Dynamisch-komplexe Projekte erfordern den Willen und die Haltung zu systemgerechtem Anlegen und Führen von Projekten.

- Der Wille, die Haltung und die Fähigkeit, alle Interessen und Perspektiven, die für das Projektergebnis relevant sind, in die Projektarbeit einzubinden und wechselseitig verbundene Problemstellungen gleichzeitig zu bearbeiten, um „Insellösungen“ zu vermeiden und tragfähige Lösungen zu finden (der Wille und die Fähigkeit zum ganzheitlichen und simultanen Lösungsansatz)
- Der Wille und die Fähigkeit, offene, hierarchiefreie und konstruktive Diskurse zu fördern (analog zu Delphi-Runden)
- Verständnis der wesentlichen kybernetischen Prinzipien
- Kenntnis der wesentlichen spieltheoretischen Ansätze, um menschliche Entscheidungen besser antizipieren zu können
- Erfahrung mit der Einführung von Regelmechanismen in Projektorganisationen (Installation wirksamer Feedback-Schleifen) unter Einbindung des Projektumfeldes
- VUKA-gerechter Umgang mit Zielen: Dezentrales Setzen von Beiträgen zum Projektergebnis vor dem Hintergrund von „Mission“ und „Purpose“ statt Top-down; Bewerten von Projektbeiträgen anhand von relevanten Meilensteinen, um flexibel bleiben zu können; kurzfristig terminierter Action Plan.¹

¹ Lochner, Dorette; Preuß-Scheuerle, Birgit: Smarte Ziele mit „Agile Code“.

ZUSATZANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER BEI VUKA (2.2)

7

Dynamisch-komplexe Projekte erfordern den Willen und die Haltung zu systemgerechtem Anlegen und Führen von Projekten.

- Die Fähigkeit, alternative Handlungsmöglichkeiten in einem Projekt zu bilden und zu erhalten (Varietät), an die bei Veränderungen angeknüpft werden kann
- Fähigkeit, umsetzungsbegleitend einen „Living-Case“ zu managen, statt ein detailliertes Konzept zu schreiben, das anschließend so umgesetzt werden soll
- Die Fähigkeit, schnell in die Umsetzung zu gehen (Schnelligkeit geht vor Perfektion!)
- Die Fähigkeit, Entscheidungen und Handlungen im Projekt an ihre Wirkungen auszurichten (zirkular-kausales Denken)
- Fähigkeit, sicherzustellen, dass Lösungen anpassungsfähig angelegt werden, um sie entwicklungsfähig zu halten
- Ausgeprägte Lernbegierde
- Die Fähigkeit, Risiken zu managen

ZUSATZANFORDERUNGEN AN PROJEKTMANAGER BEI VUKA (3)

Schließlich erfordern sie Führungsbereitschaft, Führungsmöglichkeit und Führungsfähigkeit in veränderlichen Umfeldern.

- Führungsbereitschaft (Leistungsbereitschaft, Verantwortungswille, Mut)
- Führungsmöglichkeit (Fähigkeit, die Voraussetzungen für bedingungslose Verantwortung zu schaffen)
- Führungsfähigkeit (Führungs-Training, Führungspraxis)
 - Führung interdisziplinärer Teams
 - Aufmerksam zuhören, beobachten, informieren, visualisieren, kommunizieren
 - Rolle als „Enabler“ und Brückenbauer statt als Macher
 - Wirksam werden durch Einfluss statt durch das Ausüben von Macht
 - Wertschätzend führen
 - Nicht-Wissen (in Abgrenzung zu Unwissen) erkennen und offen-konstruktiv damit umgehen
 - Die Intelligenz der Gruppe erschließen und die dadurch ermöglichte interne Komplexität als Stabilisator nutzen
 - Lean führen: Kapazität für die Lösungsfindung einsetzen; Verwaltung und Reporting auf ein Mindestmaß beschränken

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definition „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager**
- 9 Marktwert für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement des DDIM

Mit den Anregungen auf den nächsten Folien können sich Projektmanager selbst einschätzen, zu welchem Grad sie die Basisfähigkeiten für das Projektmanagement grundsätzlich erfüllen.

ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKTMANAGER (2)

8

Mit diesen Anregungen können sich Projektmanager selbst einschätzen, ob sie die Basisfähigkeiten für das Projektmanagement grundsätzlich erfüllen.

Welche Eigenschaften, Erfahrungen und Fähigkeiten qualifizieren mich grundsätzlich als Projektmanager?

Woran erkenne ich, dass ich als Projektmanager wirksam bin?

Kann ich meine Erfahrungen als Projektleiter nachweisen? Habe ich aussagekräftige Referenzschreiben als Projektmanager?

Welche Methoden des Projektmanagements kenne ich? Könnte ich zwei mir vertraute Methoden kurz beschreiben und passende Anwendungsfelder dafür nennen?

Welches Attribut trifft meiner Meinung nach für einen Projektmanager am besten zu: „Macher“ oder „Leader“?

Welche Fähigkeit sollte ein guter Projektmanager vor allem aufweisen: „Technische Fachkompetenz“ oder „Organisationstalent“?

Welche sind die drei größten Schwierigkeiten, mit denen ich in meiner Projektarbeit umgehen musste?

Wie habe ich diese drei größten Schwierigkeiten bewältigt?

Wie motiviere ich meine Projekt-Mitarbeiter, sich neben ihrer Aufgaben in ihren Linienfunktionen für die Projektarbeit einzusetzen?

Wie stelle ich sicher, dass alle Projekt-Mitarbeiter ihr Wissen und ihr Können in das Projekt einbringen?

Wie führe ich Interessenkonflikte unter den Projekt-Mitarbeitern zu einer Lösung?

Welche IT-Anwendungen kenne und nutze ich, um das Management von Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten, den Projektfortschritt, Engpässe und die Kostenentwicklung zu erkennen und zu visualisieren?

Wie anschaulich kann ich Zusammenhänge visualisieren?

Kann ich ein Projekt skizzieren, das ich besonders gelungen geführt habe?

Durch welche Ideen, Methoden und/oder Aktivitäten ist mir dieses Projekt besonders gut gelungen?

Könnte ich über diese außergewöhnliche Leistung ein aussagefähiges Referenzschreiben vorlegen?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (1)

Mit den Anregungen auf den nächsten Folien können sich Projektmanager daraufhin einschätzen, wie gut sie den Anforderungen unter VUKA-Bedingungen entsprechen.

Kaum ein Projektmanager wird jede der folgenden „Idealvorstellungen“ in persona erfüllen; verantwortungsvolle Projektmanager bemühen sich aber um einen laufenden persönlichen, fachlichen und akademischen Entwicklungsprozess, der sich an den folgenden Anforderungen orientieren kann.

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (2): VUKA ERKENNEN

Um VUKA-Bedingungen gerecht zu werden, müssen Projektmanager den Grad von VUKA in ihren Projekten erkennen.

Woran erkenne ich VUKA-Bedingungen in meinem Projekt?

Wie erkenne ich frühzeitig (ggf. schon in der Beauftragungsphase) mögliche bewegliche Ziele in meinem Projekt?

Welche Kriterien wende ich an, um den Grad der Einzigartigkeit von Projekten zu bestimmen?

Wie erkenne ich exponentielle Entwicklungen in meinem Projekt bzw. im Projektumfeld?

Wie erkenne ich Tipping-Points in exponentiellen Entwicklungen?

Woran erkenne ich Komplexität?

Anhand welcher Kriterien bewerte ich Komplexität?

Wie unterscheide ich Welche Formen der Unsicherheit kenne ich?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (3): METHODEN (1)

Ein fundiertes Methodenwissen ist eine Voraussetzung, um den Anforderungen unter VUKA-Bedingungen entsprechen zu können.

Welche Bedeutung haben Methoden im Projektmanagement für mich?

Setze ich etablierte Methoden in meiner PM-Praxis immer „reinrassig“ ein oder kann ich mich mit meinen Ansätzen individuell auf die Situation einstellen?

Folge ich unter VUKA-Bedingungen eher dem bekannten Projektablaufmuster „Defreeze“ – „Move“ – „Refreeze“ oder halte ich Projektergebnisse entwicklungs-offen?

Kann ich statt in „Unsicherheiten“ in „Wahrscheinlichkeiten“ denken und entsprechend konkludent handeln?

Was kann ich mit „Shaper“- , „Adapter“- und „Builder“-Optionen unter Unsicherheit anfangen?

Welche Komponenten der „SCRUM“-Methode bringe ich in meine Projekte ein?

Welche Methoden zur Stabilisierung dynamisch-komplexer Systeme kenne ich?
Kann ich solche Methoden in meinen Projekten sicher einsetzen?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (4): METHODEN (2)

Nicht nur das Methodenwissen, sondern auch die souveräne Anwendung relevanter Methoden muss von Projektmanagern erwartet werden können.

Durch welche Maßnahmen halte ich in meinen Projekten die Varietät des Projekt-Teams mindestens so hoch wie die des Projektumfeldes, um immer eine hinreichende Anzahl von Handlungsmöglichkeiten zu haben?

Wie vermeide ich Insellösungen, die außerhalb des definierten Projekt-Scopes nicht getragen werden? Wie binde ich *alle* Stakeholders in die Projektarbeit ein?

Wie lege ich eine funktionierende Selbstregelung im Projekt-Team an? Was muss ich dafür konkret initiieren?

Wie erreiche ich, dass die erzielten Projektergebnisse so ausgelegt sind, dass die Organisation auf künftige Veränderungen angemessen reagieren kann (Nachhaltigkeit)?

Wie stelle ich sicher, dass alle Projektergebnisse auf natürliche Weise als Ressource in andere Prozesse einfließen (Effizienz durch zirkular-kausale Arbeitsweise)?

Wie erreiche ich, dass wechselseitig miteinander verbundene Problemstellungen gleichzeitig und ganzheitlich bearbeitet werden?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (5): UMGANG MIT INFORMATION (1)

Erst ein angemessener Umgang mit Information und insbesondere mit Nicht-Wissen ermöglicht es Projektmanagern unter VUKA-Bedingungen, gute Entscheidungen zu treffen.

Wie gehe ich mit Situationen um, in denen Informationen eher volatil sind?

Wie vermittele ich meinem Projekt-Team Situationen, in denen Ungewissheiten unvermeidlich sind, weil „Nicht-Wissen“ vorliegt? Wie offen gehe ich mit solchem Nicht-Wissen betreffend mögliche Entwicklungen um? Könnte ich Beispiele dafür anführen?

Wie fördere ich in meinen Projekten, dass Anwendungen der Künstlichen Intelligenz eingesetzt werden, um „Big Data“ zu interpretieren und Muster zu erkennen, die in der Projektarbeit genutzt werden können?

Neige ich bei hohem Maß an Unsicherheit eher zu Entscheidungen, die gewisse Optionen möglichst ausschließen, um Klarheit zu schaffen, oder neige ich dazu, mehrere Ansätze durchaus parallel zuzulassen (das „Sowohl-als-auch“), um auf veränderte Rahmenbedingungen vorbereitet zu sein?

Wie stelle ich systematisch sicher, dass alle relevante Information in meine Projekte einfließt?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (6): UMGANG MIT INFORMATION (2)

In hoch dynamischen Umfeldern sei Projektmanagern empfohlen, die Intelligenz der Gruppe zu nutzen.

Wie stelle ich sicher, dass mein Projekt im ständigen Austausch (Osmose) mit seinem Umfeld steht, um „marktgerechte“ Projektergebnisse zu erarbeiten?

Durch welche Vorkehrungen nutze ich die „Intelligenz der Gruppe“ in meiner Projektarbeit, insbesondere zur Entscheidungsfindung?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (7): VORGEHEN

Achtsames, iteratives Vorgehen führt in Umfeldern mit hoher Unsicherheit zu angepassten und wirksamen Ergebnissen.

Erarbeite ich lieber erst einen detaillierten Plan oder gehe ich eher schnell in die Umsetzung von Veränderungen?

Arbeite ich lieber systematisch einen detaillierten und schlüssigen Plan ab oder orientiere ich meine Aktivitäten eher spontan an Beobachtungen im Projektumfeld und gehe iterativ vor?

Wie gelange ich in Projekten mit stark wechselhaften Rahmenbedingungen zu Entscheidungen?

Wie fördere ich in meinen Projekten, dass (Geschäfts-) Ideen unmittelbar in ausführbare Lösungen umgesetzt werden?

Wie halte ich das Projektmanagement schlank?

Wie führe ich ein effektives und effizientes Projekt-Reporting durch?

Wie stelle ich das Verständnis und die Rückendeckung für Anpassungen im Lenkungskreis sicher, ohne das Gesicht zu verlieren?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (8): FÜHRUNG (1)

In dynamisch-komplexen Umfeldern empfiehlt sich ein an Visionen orientierter, ergebnisoffener Führungsstil, der weite Lösungsräume aufspannt.

Welchen Führungsstil wende ich in Projekten mit stark wechselhaften Rahmenbedingungen in einem dynamischen Umfeld an?

Was verstehe ich unter wertschätzender Führung?

Was befähigt mich besonders, interdisziplinäre Teams zu führen?

Was befähigt mich besonders, komplexe Projekte zu führen?

Wie offen und transparent kommuniziere ich mit dem Projekt-Team?

Setze ich meinen Projektmitarbeitern konkrete Ziele oder lasse ich meine Projektmitarbeiter selbst herausarbeiten, welche Beiträge sie zum Erreichen des Projektziels leisten möchten?

Anhand welcher Orientierungsgröße führe ich Projekt-Teams, wenn aufgrund hoher Unsicherheit über Entwicklungen keine konkreten Ziele quantifiziert werden können?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (9): FÜHRUNG (2)

Statt starre Projektpläne umsetzen zu lassen, sollten Projektmanager unter VUKA-Bedingungen agil führen.

Führe ich unter VUKA-Bedingungen eher entlang eines übergeordneten Projektplans (z. B. in Form eines GANTT-Charts) oder eher anhand kurzfristiger Action-Plans?

Habe ich Erfahrung damit, anhand von Prinzipien zu führen und nicht anhand von (einschränkenden) Regeln?

Durch welche Maßnahmen stelle ich sicher, dass die Projektarbeit agil ist und bleibt?

ERWEITERTE ANREGUNGEN ZUR REFLEXION FÜR PROJEKT-MANAGER IN VUKA-UMFELDERN (10): PERSÖNLICHKEIT

Projektmanager, die Entwicklungen achtsam beobachten, an Schnittstellen moderieren und sich selbst inhaltlich eher zurücknehmen, werden bei VUKA bessere Ergebnisse erreichen.

Kann ich gut „zuhören“ (mit allen Sinnen)?

Sehe ich mich als besonders achtsamen Menschen? Welche Eigenschaften machen mich dazu?

Sehe ich mich eher als gestandenen Manager oder als lernbegierigen Beobachter?

Wie schaffe ich mir unter VUKA-Bedingungen als Projektleiter Respekt im Projekt-Team: durch sicheres und autoritäres Auftreten oder als „Brückenbauer“ und „Enabler“?

Stehe ich lieber an der Spitze einer Organisation oder bin ich gern Koordinator?

Traue ich mir zu, meine Projekte auf der Basis meines persönlichen Wissens zu führen oder pflege ich eher eine „intellektuelle Bescheidenheit“ und binde eher Experten ein?

Bilde ich mich laufend weiter, um mein Wissen und mein Können auszuweiten?

Welche Maßnahme habe ich in den vergangenen 3 Jahren umgesetzt?

Welche habe ich für das kommende Jahr konkret geplant?

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definitionen „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 8 Anregungen für Projektmanager
- 9 **Marktwert für Projektmanager**
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM

MARKTWERT FÜR PROJEKTMANAGER

Projektmanager können ihren Marktwert durch gezielte Maßnahmen steigern.

Durch folgende Maßnahmen können Projektmanager ihren Marktwert steigern:

- Aneignung von Fähigkeiten, die unter VUKA-Bedingungen helfen, Projekte zu führen
 - on-the-job
 - durch formale Weiterbildungsmaßnahmen und/oder Selbststudium
 - durch Mitwirken in der DDIM-Fachgruppe
- Nachweis des Könnens durch aussagekräftige Referenzen über gelungenes Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- Durch Empfehlungen anderer Interimmanager
- Laufendes, gezieltes Vorstellen der Arbeit der DDIM-Fachgruppe „Projektmanagement“ bei Zielkunden, dadurch Branding der Fachgruppe „Projektmanagement“ im Zielmarkt
- Aufnahme als „Leader in Projects“ (LiP) in das Netzwerk von DDIM-Projektmanagern

AGENDA

- 1 Summary
- 2 Definitionen „Projekt“ und „Projektmanagement“
- 3 Megatrends
- 4 VUKA-Symptome
- 5 Projektmanagement im VUKA-Umfeld
- 6 Tendenzen des Projektmanagements
- 7 Was steht hinter diesen Tendenzen?
- 8 Zukünftige Anforderungen an Projektmanager
- 9 Anregungen für Projektmanager
- 10 Über die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM**

ÜBER DIE DDIM-FACHGRUPPE „PROJEKT- & PROGRAMM-MANAGEMENT“ (1)

Die Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ des DDIM setzt sich laufend mit den Herausforderungen des Projektmanagements auseinander.

Die DDIM-Fachgruppe Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow des DDIM innerhalb der Projektgruppe und entwickelt die Marke **DDIM „LEADER IN PROJECTS“** zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management-Marktes.

Ziele der Fachgruppe

- **Netzwerk:** Ansprechpartner innerhalb der DDIM zu Fachthemen aus den Bereichen Projekt- und Programm-Management
- **Knowledge Base:** Aufbau eines Wissens-Pools und Kompetenzbündelung innerhalb der DDIM zu Projektmanagement-Themen
- **Think Tank:** Bewertung aktueller Entwicklungen zu Projekt- und Programm-Management-Themen
- **Qualitätssiegel:** Entwicklung der Marke **DDIM LEADERS IN PROJECTS**
- **Visibility:** Sichtbarkeit der DDIM-Interim-Manager als Experten im Projekt- und Programm-Management vergrößern
- **Promotion:** Pflege von Kontakten zu Industrie, Verbänden und Fachmedien

ÜBER DIE DDIM-FACHGRUPPE „PROJEKT- & PROGRAMM-MANAGEMENT“ (2)

Im Austausch erarbeiten die Mitglieder der DDIM-Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ gemeinsam Antworten auf aktuelle Fragestellungen. Es ist ein Weg.

Aktivitäten der Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement:

- Seit Gründung der Fachgruppe im Januar 2016 hat die Fachgruppe eine detaillierte Ziel- und Zeitvorstellung erarbeitet und einen Projektplan erstellt.
- Die Mitglieder der Fachgruppe treffen sich in regelmäßigen Abständen zu Telefonkonferenzen oder Präsenzsitzungen, um Projektfortschritte festzustellen und weitere Schritte festzulegen.
- Themen werden in überschaubare Einheiten zerlegt und wechselseitig weiterentwickelt.

Die DDIM-Fachgruppe „Projekt- & Programmmanagement“ wird von **Martin Viermann**, Outrigger – next level support, moderiert.

<https://www.ddim.de/portfolio-item/projekt-und-programmmanagement/>





DDIM.

Dachgesellschaft Deutsches
Interim Management e.V.

Bleiben wir in Kontakt!