

Juni 2026

Nachhaltigkeit in **echte Wirkung** verwandeln
**Projekte für eine
nachhaltige Zukunft**

Nachhaltigkeit nicht länger optional

Lucila Dotto

Sustainability Ambassador - Eine Rolle mit Verantwortung

Frank Jäger

KI und Nachhaltigkeit - eine wichtige Perspektive

Prof. Dr. Daniel Sonnet

Nachhaltigkeit im Projektmanagement braucht
Verständigung

Monika Wolff

Impressum

PMI Germany Chapter e. V.
Pappelallee 78/79
D-10437 Berlin
E-Mail: info@pmi-gc.de

Registergericht: Amtsgericht Berlin (Charlottenburg)
Vereinsregister-Nr.: VR 37708 B

Vertreten durch den Vorstand, u. a.:

Wolfgang Friesike (Präsident)
Alexandra Bruckschen (Vizepräsident Volunteering)

Verantwortlich i. S. d. § 55 Abs. 2 RStV:

Alexandra Bruckschen (Vizepräsident Volunteering),
c/o PMI Germany Chapter e. V., Pappelallee 78/79, 10437 Berlin

Chefredaktion:

Alex Bruckschen, Paula Wenzel

Lektorat:

Lektornet GmbH

Copyright

Alle Inhalte dieses Magazins sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung oder Verbreitung – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion bzw. der Autor*innen gestattet. Beiträge sind namentlich gekennzeichnet und geben nicht zwingend die Meinung der Redaktion wieder.

Bildrechte

Die Rechte an den Fotos liegen bei den jeweiligen Autor*innen oder Fotograf*innen. Diese haben die erforderlichen Einwilligungen zur Veröffentlichung eingeholt. Dekorative Bilder in dieser Ausgabe sind bei Adobe Stock lizenziert.

Haftungsausschluss

Die Inhalte wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernimmt der Herausgeber keine Gewähr. Trotz sorgfältiger Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Inhalt



ZUKUNFT & TRENDS

- 06 Nachhaltigkeit nicht länger optional: Es ist eine Führungskompetenz
- 14 KI und Nachhaltigkeit: Eine wichtige Perspektive
- 30 Die Rolle von KI als strategische*r Berater*in bei Entscheidungen
- 32 Nachhaltige Transformation in der KI-Ära: Drei Zielkonflikte, die jedes Projektportfolio adressieren muss
- 38 Projekte für eine nachhaltige Zukunft – Anspruch und Realität
- 47 PMI Global im Überblick: Neue Impulse für Projektmanagement 2026

PROJEKTE & PRAXIS

- 18 Bauprojektmanagement: Auf nachhaltiges Denken und Handeln umkrepeln
- 20 Nachhaltigkeit im Projektmanagement braucht Verständigung
- 22 Nachhaltigkeit im Projektmanagement: Wirkung statt Symbolik
- 24 Nachhaltigkeit im Healthcare-Projektmanagement: Irgendwo zwischen Ideal und Alltag

METHODEN & WERKZEUGE

- 12 Nachhaltige Projekte scheitern selten an Ideen – sondern eher an Entscheidungen

- 28 Warum nachhaltige Projekte eine starke Story brauchen: Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis
- 34 Kompetenzen für Project Value praxisnah und wissenschaftlich entwickeln
- 46 Projekterfolg wird vor der Vertragsunterzeichnung entschieden!

COMMUNITY & CHAPTER

- 10 Sustainability Ambassador: Eine Rolle mit Verantwortung
- 26 Strategischer PMO-Aufbau auf Augenhöhe: Das PMO-Mentoring-Programm (PMO-MP)
- 40 PMI LIM Europe 2026 in Lissabon
- 42 Eindrücke von GSS und LIM in Lissabon
- 44 Neue Podcast-Episoden, die ihr nicht verpassen solltet

Der Wald handelte nie nur von den Bäumen

Editorial

Es gibt diesen Moment in fast jedem guten Film, in dem uns plötzlich klar wird: Die erste Szene war kein Zufall.

Die zerbrochene Uhr auf dem Küchentisch.
Das Kind, das vorbeifahrende Züge zählt.
Die Frau, die immer die Treppe nimmt statt des Aufzugs.
Der alte Ingenieur, der vor jeder Berechnung sorgfältig seinen Bleistift spitzt.

Zunächst wirken diese Details dekorativ. Charmant vielleicht. Ein wenig nebensächlich. Doch gegen Ende wendet sich die Geschichte. Die Uhr erklärt das Alibi. Die Züge verraten die verborgene Route. Die Treppe wird zum Fluchtweg. Und der Bleistift? Natürlich ging es nie um Nostalgie. Es ging um Präzision.

Diese Ausgabe von *PMimpact* ist ein wenig wie ein solcher Film.

Auf den ersten Blick scheinen die Geschichten in verschiedene Richtungen zu laufen. Wir sprechen über Nachhaltigkeit, KI, Gesundheitswesen, Bauwesen, PMOs, agile Delivery, Entscheidungsarchitekturen, Kommunikation, Führung und Projektwert. Unterschiedliche Protagonist*innen. Unterschiedliche Schauplätze. Unterschiedliche Konflikte.

Doch wenn wir genauer hinsehen, erzählen sie alle dieselbe Geschichte.

Sie kreisen um eine zentrale Frage:

Wie werden aus guten Absichten echte Wirkung?

Die Antwort ist weniger glamourös als ein großes Filmfinale, aber vermutlich bedeutsamer: durch Entscheidungen. Durch jene kleinen, konkreten Weichenstellungen in Projekten, an denen Nachhaltigkeit entweder wirksam wird – oder leise hinter Deadlines, Budgets und einem „Darum kümmern wir uns später“ verschwindet.

Diese Ausgabe zeigt: Nachhaltigkeit ist kein Zusatz, kein Bericht und kein grüner Absatz am Ende eines Business Case. Sie ist eine Führungsfähigkeit. Sie bedeutet, Zielkonflikte sichtbar zu machen, KI verantwortungsvoll einzusetzen, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen, bessere Entscheidungen zu gestalten und Wert nicht allein an Lieferung zu messen.

Am Ende entstehen nachhaltige Projekte nicht durch heroische Reden, sondern durch Projektprofis, die Anspruch mit Umsetzung verbinden. Immer wieder. Entscheidung für Entscheidung.

Vielleicht handelte der Wald also nie nur von den Bäumen, sondern von den Wurzeln, den Verbindungen und der Sorgfalt, die nötig ist, damit etwas wachsen kann.

Willkommen zu dieser Ausgabe von *PMimpact*.

Alex Bruckschen und Paula Wenzel
Chefredaktion *PMimpact*



Alex Bruckschen



Alex Bruckschen steuert als Senior Project und Transformation Consultant branchenübergreifend komplexe Programme und entwickelt skalierbare Delivery- und Quality-Prozesse. Ihre Expertise umfasst agile Skalierung, BizDevOps sowie KPI- und Performance-Management.



Paula Wenzel



Paula Wenzel ist Masterstudentin im Projektmanagement mit Schwerpunkt auf KI-gestützten Methoden und datengestützter Entscheidungsfindung. Ihr Fokus liegt auf dem Gesundheitswesen und der Entwicklung praxisnaher Ansätze, um klinische Prozesse und Versorgungssysteme zu verbessern.



Nachhaltigkeit nicht länger optional

Es ist eine Führungskompetenz

INTERVIEW MIT LUCILA DOTTO

Während Unternehmen sich in einem immer schnelleren Wandel zurechtfinden müssen, wird Nachhaltigkeit zunehmend zu einer entscheidenden Kompetenz für den Geschäftserfolg. Von der KI-Transformation bis zur Bereitstellung von Infrastruktur spielen Projektfachleute eine immer strategischere Rolle dabei, Unternehmen zu helfen, ihre Nachhaltigkeitsverpflichtungen in messbare Ergebnisse umzusetzen.

In diesem Gespräch untersuchen wir, warum Nachhaltigkeit nicht mehr nur eine Berichtsübung ist, sondern eine Führungsmentalität, und warum Projektfachleute in einer einzigartigen Position sind, um langfristige Wertschöpfung voranzutreiben.

PMimpact: Du beschreibst Nachhaltigkeit oft als eine Mentalität und nicht als einen Prozess. Was bedeutet das im Kontext moderner Projektführung?

Lucila: Nachhaltigkeit wird oft fälschlicherweise als Compliance-Maßnahme oder separater Arbeitsbereich verstanden. In Wirklichkeit ist es eine Denkweise darüber, wie wir Werte schaffen und Entscheidungen treffen. Für Projektleiter*innen beschränkt sich Nachhaltigkeit nicht auf eine Branche oder eine Art von Initiative. Es ist ein Wissensgebiet, das auf alles angewendet werden kann, von Bau- und Infrastrukturprojekten bis hin zur KI-Transformation.

Wir bei PMI glauben, dass es bei Nachhaltigkeit im Grunde um das „Wie“ geht. Wie erzielen wir Ergebnisse auf verantwortungsvolle Weise? Wie schaffen wir nicht nur kurzfristig Wert, sondern auch langfristig für Menschen, Organisationen und die Gesellschaft? Deshalb stellt unsere P5-Methodik den Wert in den Mittelpunkt – durch fünf Dimensionen: Menschen, Planet, Wohlstand, Prozesse und Produkte. Sie hilft Projektfachleuten dabei, die weiterreichenden Auswirkungen von Entscheidungen zu bewerten und gleichzeitig die Unternehmensleistung zu steigern.

Bei moderner Projektführung geht es nicht mehr nur darum, Ergebnisse zu liefern. Es geht darum, Ergeb-

nisse zu liefern, die widerstandsfähig, verantwortungsbewusst und nachhaltig sind.

PMimpact: Was hat das PMI davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit zu einer strategischen Priorität für den Projektmanagement-Beruf werden muss?

Lucila: Die PMI-Studie hat den Business Case sehr deutlich gemacht: Nachhaltigkeit ist der stärkste Indikator für Projekterfolg. Projekte, die Nachhaltigkeitsaspekte integrieren, haben eine 2,5-mal höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Doch weniger als 5 % der Projekte berücksichtigen heute systematisch alle Nachhaltigkeitsdimensionen in ihrem Umsetzungsansatz. Das stellt eine große Chance für Differenzierung und Führungsstärke dar. Unternehmen, insbesondere in Europa, verstärken ihr Engagement für Nachhaltigkeit, während sich Vorschriften und die Erwartungen der Stakeholder rasant weiterentwickeln. Unternehmen stehen nun unter Druck, nicht nur Nachhaltigkeitsstrategien zu definieren, sondern auch messbare Fortschritte nachzuweisen.

Projekte generieren die operativen Daten, Entscheidungen und Auswirkungen, die letztlich darüber entscheiden, ob ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele erreicht. Mit den richtigen Kompetenzen können Projektleiter*innen dabei helfen, die Unternehmensstrategie mit der Umsetzung in der Praxis zu verbinden. Deshalb ist Nachhaltigkeit nicht mehr nur ein Randthema im Projektmanagement; sie wird zu einem zentralen Bestandteil moderner Unternehmensführung. Da Unternehmen zunehmend Fachkräfte suchen, die Strategie, Umsetzung und langfristige Wertschöpfung miteinander verbinden können, investiert das PMI massiv in den Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenzen in der gesamten Branche. Um diesen Wandel zu unterstützen, bietet das PMI seinen Mitgliedern eine breite Palette an Ressourcen, Vordenkerwissen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine spezielle Zertifizierung: den CSPP (Certified Sustainable Project Professional). Weitere Informationen findest du unter pmi.org/learning/sustainability

PMimpact: Viele Jahre lang wurde der Projekterfolg hauptsächlich anhand von Umfang, Zeit und Budget gemessen. Warum reicht diese Definition nicht mehr aus?

Lucila: Traditionelle Erfolgskennzahlen sind nach wie vor wichtig, reichen aber allein nicht mehr aus. Unternehmen stellen sich heute eine viel umfassendere Frage: Hat das Projekt einen sinnvollen Mehrwert geschaffen? Die jüngsten Untersuchungen des PMI zum Projekterfolg zeigen, dass führende Unternehmen ihre Definition von Erfolg über die reine Effizienz der Umsetzung hinaus erweitern. Zum Erfolg gehören nun auch die Wahrnehmung der Stakeholder, langfristige Auswirkungen, Resilienz, Anpassungsfähigkeit und der Beitrag zu strategischen Zielen. Nachhaltigkeit fügt sich ganz natürlich in diese breitere Perspektive ein, da sie Unternehmen dazu ermutigt, über unmittelbare Ergebnisse hinauszudenken und sich auf dauerhafte Ergebnisse zu konzentrieren.

Beim PMI sprechen wir oft über die Möglichkeit, folgendes zu tun:

- Wahrnehmungen managen
- Erfolg annehmen
- Kontinuierlich neu bewerten
- Perspektiven erweitern

Diese Denkweise (M.O.R.E., engl. Akronym) spiegelt die Realität des heutigen Geschäftsumfelds wider. Projektleiter*innen verwalten nicht mehr nur Zeitpläne und Budgets; sie helfen Organisationen dabei, Komplexität, Unsicherheit und Transformation zu meistern.

PMimpact: PMI-Untersuchungen legen nahe, dass auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Projekte deutlich erfolgreicher sind. Warum glaubst du, ist Nachhaltigkeit zu einem so starken Indikator für Projekterfolg geworden?

Lucila: Weil Nachhaltigkeit die Entscheidungsfindung grundlegend verbessert. Nachhaltigkeitsorientierte Projekte berücksichtigen in der Regel langfristige Wertschöpfung, Auswirkungen auf Stakeholder, Resilienz und Risiken systematischer. Mithilfe von Methoden wie P5 können Projektfachleute Hunderte potenzieller Risiken und Auswirkungen in den Bereichen Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Betrieb identifizieren und bewerten. Tatsächlich bietet das P5-Framework mehr als 260 Möglichkeiten, um nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen und Risiken während des gesamten Projektlebenszyklus zu identifizieren, zu bewerten, zu managen, zu verfolgen und zu kommunizieren.

Das stärkt die Governance, verbessert die Transparenz und unterstützt eine bessere Unternehmensberichterstattung. Es ist zudem eine leistungsstarke Ergänzung zu bestehenden Projektmanagement-Kompetenzen wie der PMP-Zertifizierung, da es Projektleiter*innen



hilft, die Ergebnisse der Projektdurchführung mit übergeordneten Geschäftszielen zu verknüpfen. Das ist der Grund, warum die Zertifizierung zum CSPP (Certified Sustainable Project Professional), die neueste PMI-GPM-Zertifizierung, einen speziellen und schnelleren Weg für PMPs bietet.

Letztendlich hilft Nachhaltigkeit Projektfachleuten, über die reine Umsetzung hinauszugehen und als strategische Führungskräfte beizutragen.

PMimpact: Wie können Projektmanager*innen Nachhaltigkeitsprinzipien in die tägliche Entscheidungsfindung integrieren – auch in Projekten, die nicht explizit „grüne Projekte“ sind?

Lucila: Eines der größten Missverständnisse ist, dass Nachhaltigkeit nur für „grüne“ Initiativen gilt. In Wirklichkeit hat jedes Projekt Auswirkungen – durch Beschaffungsentscheidungen, Ressourcennutzung, Einbindung von Stakeholdern, Governance-Entscheidungen, Technologieeinsatz oder das Wohlbefinden des Teams. Die P5-Methodik hilft Projektfachleuten dabei, Nachhaltigkeit durch fünf Perspektiven in alltägliche Umsetzungsentscheidungen zu integrieren:

- Menschen
- Planet
- Wohlstand
- Prozesse
- Produkte

Sie bietet praktische Wege, um Risiken und Auswirkungen während des gesamten Projektlebenszyklus zu identifizieren, zu bewerten, zu managen, zu verfolgen und zu kommunizieren. Dadurch kann Nachhaltigkeit in die normale Projektsteuerung eingebettet werden, anstatt als separate Berichtstätigkeit behandelt zu werden. Selbst kleine Entscheidungen, die während der Umsetzung konsequent getroffen werden, können langfristig erheblichen geschäftlichen Mehrwert schaffen.

Weiterlesen...

PMimpact: Du sprichst oft von „menschlicher Nachhaltigkeit“. Welche Rolle spielen Führungskultur, psychologische Sicherheit und Wohlbefinden bei der nachhaltigen Transformation?

Lucila: Menschliche Nachhaltigkeit ist unerlässlich.

Transformation kann nicht nachhaltig sein, wenn Menschen erschöpft, entfremdet oder nicht in der Lage sind, offen und kreativ beizutragen. Bei der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit geht es im Grunde um Menschen – darum, Umgebungen zu schaffen, in denen Teams in Zeiten des Wandels gedeihen, innovativ sein, zusammenarbeiten und sich anpassen können.

Führungskultur, psychologische Sicherheit und Wohlbefinden sind daher keine „weichen Themen“. Sie beeinflussen direkt die Leistung, die Resilienz und den langfristigen Erfolg einer Organisation. Nachhaltigkeit erfordert zudem Verantwortlichkeit, Daten und messbare Ergebnisse. Es geht darum, zweckorientierte Führung mit disziplinierter Umsetzung in Einklang zu bringen. Erfolgreiche Organisationen sind in der Regel diejenigen, die sowohl menschenzentrierte Führung als auch operative Disziplin miteinander verbinden können.

PMimpact: KI, Digitalisierung und Nachhaltigkeit laufen derzeit in vielen Organisationen zusammen. Wie werden diese Trends deiner Meinung nach die zukünftige Rolle von Projektleiter*innen beeinflussen?

Lucila: Diese Trends verändern die Rolle von Projektfachleuten sehr schnell. Bei PMI bezeichnen wir KI und Nachhaltigkeit als „Inhalts- und Innovationsplattformen“ – Bereiche, die Projektfachleuten Möglichkeiten zum Lernen, zur Innovation und zur Erweiterung ihrer Perspektiven bieten. Unternehmen agieren heute in einer Welt, die von raschem technologischen Wandel, Unsicherheit und ständiger Transformation geprägt ist. Das bedeutet, dass Projektleiter*innen zunehmend anpassungsfähig und zukunftsorientiert sein müssen.

Die Rolle entwickelt sich über Koordination und Liefermanagement hinaus hin zu strategischer Unterstützung, funktionsübergreifender Führung und der Steuerung von Veränderungen. Projektfachleute, die Geschäftsverständnis, Nachhaltigkeitsdenken, digitale Kompetenz und menschliche Führungsqualitäten vereinen können, werden in den kommenden Jahren außerordentlich wertvoll sein.

PMimpact: Wenn du fünf Jahre in die Zukunft blickst, welche Fähigkeiten werden erfolgreiche Projektfachleute in einer von Nachhaltigkeit geprägten Welt auszeichnen?

Lucila: Das Tempo des Wandels ist heute so hoch, dass es schwierig ist, genaue zukünftige Fähigkeiten vorherzusagen. Sicher scheint jedoch, dass der Wandel selbst eine Konstante bleiben wird.

Das bedeutet, dass Anpassungsfähigkeit, Belastbarkeit, Innovationskraft und kontinuierliches Lernen noch wichtiger werden als technisches Fachwissen allein. Erfolgreiche Projektfachleute müssen in der Lage sein, mit Unklarheiten umzugehen, Strategie und Umsetzung zu verbinden, Veränderungen zu leiten und Entscheidungen mit Blick auf langfristigen Wert zu treffen. Bei Nachhaltigkeit geht es letztlich darum, Komplexität verantwortungsvoll, wirtschaftlich, ökologisch, sozial und operativ in Einklang zu bringen.

Erfolgreich sein werden jene Projektleiter*innen, die ihre Perspektive kontinuierlich erweitern und gleichzeitig Organisationen dabei helfen, in einer sich schnell verändernden Welt Wert zu schaffen.



Als Global Head of Sustainability bei PMI und Executive Director des PMI-GPM Joint Venture verbindet **Lucila Dotto** People & Culture, Leadership und nachhaltige Transformation. Ihr Fokus: Kulturen, die Wirkung und Verantwortung ermöglichen.



Green Project Manager – Basic™

Nachhaltigkeit als Kompetenz im Projektmanagement

Die GPM-b™-Zertifizierung unterstützt Projektmanager*innen dabei, Nachhaltigkeit systematisch in ihre Projekte zu integrieren – für bewusste Entscheidungen, langfristige Wirkung und echten Mehrwert für Organisationen, Menschen und Umwelt.



DARUM GEHT ES

Nachhaltigkeit ist heute eine zentrale Kompetenz im Projektmanagement. Die Zertifizierung GPM-b™ vermittelt praxisnahe Werkzeuge und Ansätze, um:



Projektwirkungen ökologisch, sozial und wirtschaftlich bewerten



einen Sustainability Management Plan entwickeln



Nachhaltigkeit über alle Projektphasen hinweg mitdenken



sozial und wirtschaftlich tragfähige Projekte gestalten

DAS BUNDLE



Enthält den Kurs *Sustainable Project Management for Certified Practitioners™* sowie die Prüfung zur GPM-b™-Zertifizierung.

ZERTIFIZIERUNG IM ÜBERBLICK

- ✓ 75 Multiple-Choice-Fragen
- ✓ 90 Minuten Prüfungsdauer
- ✓ Voraussetzung: CAPM®, PMP®, PgMP® oder PfMP® – alternativ Masterabschluss in Projekt- oder Programmmanagement

WEITERENTWICKLUNG



- Ab 5. Juni 2026 wird GPM-b™ zur neuen Zertifizierung Certified Sustainable Project Professional (CSPP)™.
- Bestehende GPM-b™-Zertifizierte erhalten ein kostenfreies Upgrade.
- Die GPM-b™-Prüfung kann noch bis 31. Dezember 2026 abgelegt werden.



NACHHALTIGKEIT. ALS KOMPETENZ. FÜR EINE BESSERE ZUKUNFT.



Nachhaltiges Projektmanagement bedeutet mehr als grüne Maßnahmen – es geht um bewusste Abwägungen, langfristige Wirkung und echten Wert für Organisationen, Menschen und Umwelt.



Youth Empowerment Program

Junge Menschen für Projektmanagement begeistern

Das Programm zeigt jungen Menschen, wie aus Ideen echte Projekte werden - mit Teamarbeit, Selbstorganisation und Verantwortung.



Start: September 2026

Weitere Informationen folgen.

Sustainability Ambassador

Eine Rolle mit Verantwortung

INTERVIEW MIT FRANK JÄGER

PMimpact: Was hat dich persönlich dazu motiviert, dich in der globalen „Sustainability Ambassador“-Community des PMI zu engagieren?

Frank: Als Projektmanager, für den Nachhaltigkeit ein zentraler persönlicher Wert ist, wurde mir klar, dass ich meinen Beruf nutzen muss, um Nachhaltigkeitsziele in konkrete Ergebnisse umzusetzen. Viele Organisationen sprechen zwar bereits über Nachhaltigkeit, doch erst durch Projekte werden Strategien in Entscheidungen, Investitionen, Kompromisse und messbare Ergebnisse umgesetzt. Die globale PMI Sustainability Community hat mich angesprochen, weil sie Praktiker zusammenbringt, die Nachhaltigkeit zu einem praktischen Bestandteil der täglichen Projektabwicklung machen wollen.

PMimpact: Wie schätzt du derzeit das Bewusstsein und den Reifegrad von Nachhaltigkeit im Projektmanagement in Deutschland ein?

Frank: In Deutschland würde ich die Situation als fortschreitend, aber noch uneinheitlich beschreiben. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit nimmt deutlich zu, insbesondere aufgrund von Vorschriften, den Erwartungen der Stakeholder und dem wachsenden Druck auf Unternehmen, widerstandsfähiger zu werden. Die Reife im Projektmanagement befindet sich jedoch oft noch auf einem frühen bis mittleren Niveau. Nachhaltigkeit wird häufig als wichtig anerkannt, ist aber noch nicht systematisch in die Projektsteuerung, Entscheidungsfindung, das Risikomanagement oder die Erfolgskriterien eingebettet. In vielen Fällen wird sie immer noch als zusätzliches Thema behandelt und nicht als integraler Bestandteil der professionellen Projektabwicklung. Ein Projekt kann zum Beispiel einen eigenen Arbeitsstrang für Nachhaltigkeit haben. Das ist ein guter Anfang, aber der nächste Schritt in der Reife besteht darin, sicherzustellen, dass jeder Arbeitsstrang Nachhaltigkeit in seine eigenen Entscheidungen, Risiken, Ergebnisse und Erfolgskriterien integriert. Die gute Nachricht ist, dass die Dynamik zunimmt, und ich sehe großes Potenzial für eine rasante Entwicklung in den nächsten Jahren.

PMimpact: Was sind die häufigsten Irrtümer, die Projektfachleute immer noch in Bezug auf Nachhaltigkeit haben?

Frank: Ein weit verbreiteter Irrtum ist, dass Nachhaltigkeit nur in Projekten mit expliziten Nachhaltigkeitszielen eine Rolle spielt. In Wirklichkeit wirkt sich fast jedes Projekt auf den ökologischen Fußabdruck einer Organisation aus. Ein weiterer Mythos ist, dass Nachhaltigkeit immer zusätzliche Kosten, Komplexität oder Verzögerungen mit sich bringt. In vielen Fällen ist das Gegenteil der Fall: Wenn sie frühzeitig berücksichtigt wird, kann sie Risiken reduzieren, das Vertrauen der Stakeholder stärken, die Widerstandsfähigkeit erhöhen und kostspielige Nacharbeiten verhindern. Manche Projektfachleute sehen Nachhaltigkeit auch nur als relevant für große Infrastruktur- oder Projekte im öffentlichen Sektor an. Doch jedes Projekt beinhaltet Entscheidungen über Ressourcen, Governance, Inklusion, Lieferanten und langfristige Auswirkungen.

PMimpact: Welche praktischen Änderungen können Projektmanager*innen heute umsetzen, um ihre Projekte nachhaltiger zu gestalten?

Frank: Projektmanager*innen können mit praktischen Schritten beginnen, die vollständig in ihrer Hand liegen. Sie können nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in die Projektziele und die Entscheidungsfindung einbeziehen, nicht nur Kosten, Zeit und Umfang. Ein guter Ausgangspunkt ist die Verwendung einer Wirkungsanalyse, um die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen zu bewerten, die ein Projekt während seines gesamten Lebenszyklus haben kann. Sie können auch einen einfachen Nachhaltigkeitsmanagementplan erstellen, der Prioritäten, Verantwortlichkeiten und praktische Maßnahmen für das Projektteam festlegt. Darüber hinaus können sie unnötige Reisen hinterfragen, Abfall bei Workshops und Ergebnissen reduzieren und sorgfältiger über Beschaffung, Auswirkungen während des Lebenszyklus und die Einbeziehung von Stakeholdern nachdenken. Sie können Nachhaltigkeit auch in Risikodiskussionen einbeziehen, indem sie fragen, welche langfristigen Folgen ein Projekt haben oder vermeiden könnte. Ge-

nauso wichtig ist, dass sie das Bewusstsein in ihren Teams schärfen können, indem sie Nachhaltigkeit zu einem normalen Bestandteil der Projektgespräche machen. Kleine, konsequente Änderungen in der Art und Weise, wie Projekte geplant und verwaltet werden, können einen überraschend großen kumulativen Effekt haben.

PM*impact*: Wie kann KI dem Projektteam helfen, Nachhaltigkeit zu verankern?

Frank: Projektfachleute haben leistungsstarke Tools zur Hand. Mit den richtigen Eingabeaufforderungen können sie die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, internationale Standards und ihre Projekte innerhalb von Minuten aufeinander abstimmen. Wenn du zum Beispiel planst, ein neues Distributionszentrum zu errichten, kann KI dir helfen, die Logistik- und Nachhaltigkeitsstrategie deines Unternehmens, öffentliche Gebäudestandards (wie LEED) und ESG-Vorschriften in der jeweiligen Region zu analysieren und daraus konkrete Maßnahmen für das Projektteam abzuleiten. Die P5-Wirkungsanalyse ist sehr umfassend, da sie viele Aspekte aus sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bereichen abdeckt. Recycelbare oder wiederverwendbare Baumaterialien und energiesparende Technologien sind Beispiele für ein Distributionszentrum-Projekt. Für Projektmanager*innen, die sich noch nicht mit Nachhaltigkeit befasst haben, kann das überwältigend wirken. KI macht die Umsetzung viel einfacher.

Gleichzeitig halte ich es für wichtig, ausgewogen zu bleiben: KI ist kein Ersatz für Führung, Urteilsvermögen oder Verantwortlichkeit. Sie funktioniert am besten, wenn sie die menschliche Entscheidungsfindung im Rahmen einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie stärkt.

PM*impact*: Wie arbeitet die globale Sustainability Ambassador Community zusammen, um Nachhaltigkeit im PMI-Ökosystem voranzutreiben?

Frank: Was ich an der globalen Botschafter-Community am meisten schätze, ist, dass sie ein gemeinsames Ziel mit praktischem Austausch verbindet. Menschen aus verschiedenen Ländern, Branchen und Hintergründen bringen Ideen, Erfahrungen und Beispiele dafür ein, was in ihrem jeweiligen Kontext funktioniert. Das schafft eine starke Plattform für gegenseitiges Lernen und dafür, Nachhaltigkeit in eine Projektmanagement-Sprache zu übersetzen, die Fachleute tatsächlich nutzen können. Die Zusammenarbeit erfolgt durch Wissensaustausch, gemeinsame Veranstaltungen, Diskussionen, Community-Building und die Entwicklung praktischer Ressourcen, die das Thema zugänglicher machen. In diesem Sinne schärft die Gemeinschaft nicht nur das Bewusstsein, sondern trägt auch dazu bei, Kompetenzen im gesamten PMI-Ökosystem aufzubauen. Webinare sind eine gute Möglichkeit, das Bewusstsein zu schärfen; im Idealfall präsentieren sie Fallstudien, in denen Projektmanager*innen ihre Projekte zu nachhaltigen Ergebnissen geführt haben.

PM*impact*: Was sollen Projektfachleute deiner Meinung nach über die zukünftige Rolle der Nachhaltigkeit in unserem Beruf verstehen?

Frank: Ich möchte, dass Projektfachleute verstehen, dass Nachhaltigkeit kein vorübergehender Trend oder eine Nische für Spezialisten ist. Sie wird zu einer zentralen Erwartung des modernen Projektmanagements. In Zukunft werden erfolgreiche Projektleiter*innen diejenigen sein, die exzellente Ergebnisse mit verantwortungsbewusster, zukunftsorientierter Entscheidungsfindung verbinden können. Das bedeutet, Auswirkungen zu verstehen, Kompromisse transparent zu managen und Ergebnisse zu schaffen, die nicht nur heute effizient, sondern auch morgen tragfähig sind. Ich sehe, dass Nachhaltigkeit zunehmend in Standards, Governance, den Erwartungen der Stakeholder und den Modellen für berufliche Kompetenzen verankert wird. Für unseren Berufsstand ist das eine große Chance: Wir können nicht nur erfolgreiche Projekte mitgestalten, sondern auch eine widerstandsfähigere und verantwortungsbewusstere Zukunft.



Frank Jäger ist bei adidas im Bereich Distribution Excellence tätig und möchte als Global PMI Sustainability Champion (Volunteer) möglichst viele Projektextpert*innen dazu inspirieren, mit ihrer Projektarbeit zu nachhaltigeren Unternehmenspraktiken beizutragen.

Nachhaltige Projekte scheitern selten an Ideen

Sie scheitern an Entscheidungen

ANDREA DE RUITER

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen längst mehr als ein strategisches Handlungsfeld. Organisationen entwickeln ambitionierte ESG-Strategien, investieren in Transformationsprogramme und initiieren zahlreiche Projekte, um ökologische und gesellschaftliche Verantwortung in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren.

Und dennoch entsteht zwischen Anspruch und tatsächlicher Wirkung häufig eine Lücke.

Diese Lücke ist selten das Ergebnis fehlender Ideen oder unzureichender Planung. Sie entsteht vielmehr dort, wo strategische Absicht in konkrete Entscheidungen übersetzt werden muss. Denn in komplexen Transformationskontexten entscheidet sich Wirkung nicht primär an der Qualität der Strategie – sondern an der Qualität der Entscheidungen, die sie operationalisieren.

Nachhaltigkeit bedeutet strategische Entscheidungen

Nachhaltigkeitsprojekte bewegen sich in einem Spannungsfeld aus Unsicherheit, Zielkonflikten und unterschiedlichen Interessen. Typische Herausforderungen sind:

- Zielkonflikte zwischen kurzfristiger Wirtschaftlichkeit und langfristiger Nachhaltigkeitswirkung
- komplexe Stakeholderlandschaften mit unterschiedlichen Erwartungen
- technologische Unsicherheiten bei neuen Lösungen
- dynamische regulatorische Rahmenbedingungen

Genau in diesen Situationen zeigt sich, worauf es ankommt: Organisationen müssen kontinuierlich grundlegende Entscheidungen treffen.

- Welche Initiativen haben Priorität?
- Welche Investitionen sind gerechtfertigt?
- Welche Zielkonflikte werden bewusst akzeptiert?

Diese Fragen sind keine operativen Detailfragen. Sie sind strategische Entscheidungen.

Die Rolle des Projektmanagements

Projektmanagerinnen und Projektmanager agieren an der Schnittstelle zwischen Strategie und Umsetzung. Sie koordinieren Teams, steuern Ressourcen und sichern Fortschritt. In Nachhaltigkeitsprojekten kommt eine zusätzliche Dimension hinzu: Sie tragen dazu bei, dass komplexe Entscheidungen überhaupt strukturiert vorbereitet und nachvollziehbar getroffen werden können. Projektmanagement wird damit zunehmend zu einem Raum, in dem strategische Entscheidungen sichtbar gemacht, eingeordnet und vorbereitet werden.

Decision Architecture™ – Strukturen für bessere Entscheidungen

An diesem Punkt wird deutlich, was in vielen Organisationen fehlt: nicht die Methoden für Planung oder Reporting – sondern die bewusste Gestaltung von Entscheidungsprozessen. Hier gewinnt ein von mir geprägtes Konzept an Bedeutung: Decision Architecture™ – ein Framework zur systematischen Gestaltung strategischer Entscheidungen. Decision Architecture™ beschreibt, wie Entscheidungen strukturiert vorbereitet, transparent gemacht und konsequent auf Wirkung ausgerichtet werden. Im Kern verbindet das Framework drei Ebenen:

- Struktur – klare Prozesse, Rollen und Entscheidungslogiken

- Transparenz – sichtbare Annahmen, Szenarien und Zielkonflikte
- Wirkung – konsequente Ausrichtung auf Ergebnisse und Nutzen

Erst wenn diese drei Ebenen zusammenwirken, entstehen belastbare strategische Entscheidungen.

Ein Blick in die Praxis zeigt, wie entscheidend diese Perspektive ist: Die Transformation des dänischen Energieunternehmens Ørsted gilt heute als eines der eindrucklichsten Beispiele für eine erfolgreiche nachhaltige Neuausrichtung. Innerhalb weniger Jahre entwickelte sich das Unternehmen von einem stark fossil geprägten Energieversorger zu einem global führenden Anbieter im Bereich Offshore-Windenergie. Ausschlaggebend für diesen Wandel war nicht eine einzelne Maßnahme, sondern eine Reihe klarer, konsequenter Entscheidungen: die systematische Priorisierung erneuerbarer Energien, gezielte Desinvestitionen aus fossilen Geschäftsbereichen sowie langfristig ausgerichtete Investitionsentscheidungen unter hoher Unsicherheit. Aus Perspektive der Decision Architecture™ wird deutlich: Der Erfolg lag weniger in der strategischen Zielsetzung als in der Qualität und Konsistenz der Entscheidungen, die diese Transformation über Jahre hinweg getragen haben. Nachhaltige Transformation entsteht nicht allein durch ambitionierte Strategien oder Projekte – sondern durch eine Entscheidungsarchitektur, die Zielkonflikte transparent macht, klare Prioritäten setzt und Wirkung konsequent in den Mittelpunkt stellt.

Unterstützung durch Daten und künstliche Intelligenz

Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten und analytischen Methoden entstehen neue Möglichkeiten, Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, Szenarien zu modellieren, große Datenmengen zu analysieren und Zusammenhänge sichtbar zu machen. Doch auch hier gilt: Technologie ersetzt keine Verantwortung. Sie kann Entscheidungen vorbereiten und verbessern – treffen müssen sie weiterhin Menschen.

Quick Check: Wie gut ist Ihre Decision Architecture™?

Nachhaltige Projekte scheitern selten an Ideen – sondern eher an der Qualität der Entscheidungen, die sie prägen. Die folgenden drei Fragen helfen Ihnen, die Entscheidungsarchitektur in Ihren Projekten kritisch zu reflektieren:

- 1. Struktur:** Sind Entscheidungsprozesse klar definiert – mit eindeutigen Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungszeitpunkten? Oder entstehen Entscheidungen eher situativ und unter Zeitdruck?
- 2. Transparenz:** Sind die zentralen Annahmen, Zielkonflikte und Handlungsoptionen für alle relevanten Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar? Oder bleiben entscheidungsrelevante Informationen implizit?

3. Wirkung: Ist klar definiert, welche Wirkung eine Entscheidung erzielen soll – und woran ihr Erfolg gemessen wird? Oder wird vor allem die Umsetzung gesteuert, nicht das Ergebnis?

Je klarer Struktur, Transparenz und Wirkung in Entscheidungsprozessen verankert sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Projekte nicht nur umgesetzt werden – sondern tatsächliche Wirkung entfalten.

Fazit

Nachhaltigkeit ist kein Projekt und kein isoliertes Ziel. Sie ist eine langfristige Transformation, die sich über viele miteinander verbundene Entscheidungen entfaltet. Ob diese Transformation gelingt, entscheidet sich nicht in der Formulierung von Strategien, sondern in den Entscheidungsprozessen, die daraus folgen.

Organisationen, die nachhaltige Wirkung erzielen wollen, müssen daher nicht nur ihre Projekte und Initiativen weiterentwickeln – sondern vor allem die Architektur ihrer Entscheidungen bewusst gestalten.

Oder anders formuliert: Nachhaltige Wirkung entsteht nicht durch Projekte allein – sondern durch die Qualität der Entscheidungen, die diese Projekte prägen.



Andrea De Ruiter ist Strategieberaterin, Projektmanagerin und Transformationsexpertin mit Erfahrung in komplexen Organisations- und Digitalprojekten. Ihr Fokus liegt auf wertorientiertem Projektmanagement, Führung in Transformationen und der Verbindung von Strategie, Umsetzung und Wirkung. Sie ist Gründerin von Decision Architecture™.

KI und Nachhaltigkeit

Eine wichtige Perspektive

INTERVIEW MIT PROF. DR. DANIEL SONNET

PMimpact: Wenn du auf die aktuelle KI-Entwicklung blickst: Warum gehört das Thema Nachhaltigkeit aus deiner Sicht zwingend mit dazu?

Daniel: Nachhaltigkeit hat viele Facetten. Die Vereinten Nationen nennen insgesamt 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung. Ich halte es für wichtig, das kurz zu erwähnen, weil wir in Deutschland Nachhaltigkeit aus meiner Sicht häufig vor allem mit Klimaschutz gleichsetzen. Es gehört aber viel mehr dazu: weniger Ungleichheit, weniger Armut, Gesundheit, bezahlbare Energie, Leben auf und unter Wasser, Partnerschaften und Frieden.

KI greift vielfältig in unsere Systeme ein und hat ein immenses Veränderungspotenzial: für Gesellschaften, Staaten, Unternehmen, Organisationen und letztlich auch für unsere Denkweise. Deshalb müssen wir dringend prüfen, welche Auswirkungen sich durch KI ergeben können. Ein gutes Beispiel ist der Klimaschutz. Das Training und der Betrieb von KI-Modellen sind sehr energie- und wasserintensiv. Aktuell sind wir fast berauscht von den Möglichkeiten, die KI bietet. Aber wir sind gut beraten, auch auf die Kehrseite der Medaille zu schauen.

PMimpact: In welchen Bereichen kann KI aus deiner Sicht dazu beitragen, nachhaltiger zu wirtschaften und zu arbeiten?

Daniel: KI hat absolut auch positive Seiten. Klimamodelle werden präziser, in der Medizin können kostengünstigere Medikamente mit weniger Nebenwirkungen entwickelt werden, und KI-gesteuerte Bewässerungssysteme können Wasserknappheit entgegenwirken.

Wer genauer hinschaut, sieht: Es gibt eine vitale Landschaft von Menschen, die KI-Applikationen entwickeln und KI-Forschung betreiben, um KI für die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen einzusetzen. Das ist eine gute Nachricht. Und es macht mir persönlich Mut, dass KI auch künftig einen wertvollen Beitrag leisten kann, damit Unternehmen – oder vielleicht sogar Menschen generell – nachhaltiger wirtschaften. Interessant ist dabei, dass nachhaltiges Verhalten in Unternehmen häufig mit Effizienzgewinnen einhergeht. Eine Spedi-

tion etwa, die mithilfe optimierter und dynamischer Routenplanung Treibstoff einspart, senkt nicht nur ihre Kosten, sondern verbessert zugleich ihre ökologische Bilanz. So kann KI selbst dann zu mehr Nachhaltigkeit beitragen, wenn zunächst vor allem wirtschaftliche Ziele im Vordergrund stehen.

PMimpact: Wo siehst du aktuell die größten Spannungsfelder zwischen technologischer Innovation und nachhaltigem Handeln?

Daniel: Die größten Spannungsfelder sehe ich vor allem beim Ressourcenverbrauch, bei der Geschwindigkeit von Innovation und bei der tatsächlichen Wirkung. Das erste Spannungsfeld ist die Frage, die wir uns ehrlich stellen müssen: Spart KI am Ende mehr Ressourcen ein, als sie selbst verbraucht? Ein zweiter Punkt ist der Innovationsdruck. Technologie soll oft schnell entwickelt und skaliert werden, während nachhaltiges Handeln langfristiges Denken, Lebenszyklusbetrachtung und Verantwortung verlangt. Und drittens müssen wir ehrlicher messen, ob digitale Lösungen wirklich nachhaltiger sind – oder nur als nachhaltig vermarktet werden. Gerade KI sollte nicht eingesetzt werden, weil sie möglich ist, sondern weil sie im konkreten Fall echten Nutzen stiftet. Für mich heißt nachhaltige Innovation deshalb nicht, Technologie auszubremsen, sondern sie bewusster einzusetzen: effizient, messbar und verantwortungsvoll.

KI in Unternehmen und Gesellschaft

PMimpact: Wie erlebst du aktuell den Umgang von Unternehmen mit KI – eher strategisch reflektiert oder stärker getrieben vom Innovationsdruck?

Daniel: Durchweg eher getrieben vom Innovationsdruck. Bei vielen Gelegenheiten, online wie offline, wirst du als Manager mittlerweile ohne Pause mit KI und ihren scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten konfrontiert. Dem kann man sich vermutlich kaum entziehen. Das macht etwas mit den Leuten. Die Fear of Missing Out, also FOMO, ist präsent, und der Druck steigt. Angst ist aber auch hier kein guter Ratgeber. Wir sehen häufig, dass aktionistisch „irgendwas mit KI“ gemacht



wird. Dabei wird oft nicht sauber analysiert: Was sind unsere KI-Ziele? Wo liegen unsere Pain Points? Und welche Use Cases bringen uns diesen Zielen wirklich näher?

PM*impact*: Du bildest deutschlandweit KI-Manager aus. Welche Fragestellungen und Herausforderungen begegnen dir dabei aktuell besonders häufig?

Daniel: Die Teilnehmenden sind hinsichtlich ihrer Vorkenntnisse und ihrer Motivation sehr unterschiedlich. Einige haben sich bereits intensiv mit KI beschäftigt und wollen direkt tief in Technologie, Rechtstexte, KI-Use-Cases und deren Implementierung einsteigen. Andere wünschen sich zunächst eine fundierte Einführung. Wie in vielen Kursen und Weiterbildungen muss deshalb zuerst ein gemeinsames Fundament erarbeitet werden, damit möglichst alle Erwartungen erfüllt werden können. Die zentrale Frage ist aber für alle gleich: „Wie KI-isiere ich mein Unternehmen oder meine Organisation möglichst effizient?“ Ich bezeichne das gern als das KI-„Hammer-Phänomen“. Im Moment halten durch KI fast alle einen Hammer in der Hand und suchen nun nach Nägeln, die aus der Wand stehen.

Übersetzt heißt das: Wir suchen uns Probleme zu möglichen KI-Tools. Das ist aber nicht zielführend. Ein Hammer ist das richtige Werkzeug für Nägel. Wenn jedoch eine Schraube aus der Wand schaut, sollte man besser einen Schraubenzieher verwenden. Insofern geht es im Kurs auch darum, zunächst die Pain Points einer Organisation zu verstehen und anschließend zu evaluieren, ob es sich dabei überhaupt um ein Thema handelt, das sinnvoll durch KI gelöst werden kann.

PM*impact*: Welche Verantwortung tragen KI-Manager heute gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaft und Organisationen?

Daniel: Eine Verantwortung würde ich aktuellen und zukünftigen KI-Managern nicht direkt zuschreiben wollen. Ich würde es eher so formulieren: Wie können KI-Manager heute gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaft und Organisationen ihre Kenntnisse verantwortungsvoll einsetzen? Unternehmen in Deutschland stehen derzeit vor enormen Herausforderungen: Digitalisierung, KI-Transformation und demografischer Wandel treffen nahezu alle Branchen gleichzeitig. Genau hier können KI-Manager eine zentrale Rolle übernehmen. Ihre Aufgabe besteht darin, vorhandene Ressourcen gezielt auf die richtigen KI-Projekte auszurichten. Damit ist gemeint: relevante KI-Use-Cases zu identifizieren, zu bewerten und umzusetzen, die Unternehmen sinnvoll, effizient und zukunftsfähig weiterentwickeln. Das ist leichter gesagt als getan. Deshalb gehört es ebenfalls zur Aufgabe von KI-Manager, Mitarbeitende frühzeitig einzubinden. Ein guter Ausgangspunkt kann sein, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die zentralen Herausforderungen in Prozessen, Produkten oder Geschäftsmodellen zu identifizieren und daraus passende KI-Lösungen abzuleiten. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Veränderungen nicht nur technisch funktionieren, sondern auch von den Menschen im Unternehmen mitgetragen werden.

Weiterlesen...

Darüber hinaus sollten KI-Manager eine vermittelnde Rolle übernehmen: Sie können erklären, welche Chancen und Risiken mit dem Einsatz von KI verbunden sind. Das beginnt im eigenen Unternehmen, reicht aber darüber hinaus – in Familien, Bildungseinrichtungen, Vereine, Verbände und letztlich in die gesamte gesellschaftliche Debatte.

PM*impact*: Wie verändert KI aus deiner Sicht die Art, wie Unternehmen künftig Entscheidungen treffen und Verantwortung wahrnehmen?

Daniel: KI verändert Unternehmensentscheidungen vor allem dadurch, dass sie datenbasierter, schneller und vorausschauender werden. Unternehmen können Muster erkennen, Risiken früher einschätzen und Szenarien simulieren, die für Menschen sonst kaum überschaubar wären. Gleichzeitig verschiebt KI die Verantwortung nicht. Sie bleibt beim Menschen. Unternehmen müssen klären, welche Daten genutzt werden, wie nachvollziehbar Ergebnisse sind, wo menschliche Kontrolle notwendig bleibt und wer am Ende haftet. Das größte Risiko ist, dass Menschen in Führungsrollen KI-Ergebnisse als objektive Wahrheit behandeln. KI kann unterstützen und Empfehlungen geben, aber sie ersetzt kein Urteilsvermögen, keine Werteabwägung und keine Führung. Menschen müssen also lernen, komplexe Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, die sie in ihrer ganzen Komplexität möglicherweise selbst nicht vollständig überblicken konnten.

KI & verantwortungsvolle Umsetzung

PM*impact*: Welche Rolle spielt der Mensch in einer zunehmend KI-geprägten Arbeitswelt künftig besonders?

Daniel: Eine langfristige Prognose traue ich mir nicht zu. Die KI-Entwicklung ist dafür zu dynamisch, und es wäre schwierig, für alle Tätigkeitsbereiche eine seriöse Einschätzung abzugeben. Deutlich wird jedoch schon heute, dass sich insbesondere wissensgeprägte Berufe schneller anpassen müssen als viele andere. Ich möchte das an meinem persönlichen Beispiel verdeutlichen. Vor drei oder vier Jahren war mein Wissen als Data Scientist ein wichtiger Teil meines beruflichen Werts. Durch Ausbildung und Erfahrung wusste ich, welche Verfahren und Algorithmen für bestimmte Datenanalysen oder KI-Modelltrainings sinnvoll sind. Anders gesagt: Ich hatte einen Wissensvorsprung, der mich für Unternehmen interessant gemacht hat.

Heute ist ein großer Teil dieses Wissens durch Large Language Models für sehr viele Menschen nahezu direkt abrufbar und nutzbar geworden. Dadurch musste ich meine eigene Rolle neu definieren. Gleichzeitig habe ich erkannt, dass mich viele ungeliebte und zeitintensive Aufgaben davon abgehalten haben, täglich meine größtmögliche Produktivität zu erreichen. Genau an dieser Stelle konnte KI helfen. Inzwischen arbeite ich nicht gegen die KI oder neben ihr, sondern mit ihr Hand in Hand. Mein fachliches Wissen verliert



dadurch nicht an Bedeutung – es wird durch KI ergänzt und verstärkt. So kann ich für Kundinnen und Kunden produktiver, schneller und oft auch kreativer arbeiten. Ich glaube, dass sich dieses Beispiel auf viele Berufe übertragen lässt. Die zentrale Frage lautet daher nicht nur: Welche Aufgaben übernimmt KI? Sondern vielmehr: Wie kann ich mit KI zusammenarbeiten, um meine eigene Arbeit besser, effizienter und wirkungsvoller zu machen? Und genau das kann, richtig verstanden, auch etwas Positives sein.

PMimpact: Welche Bedeutung sollte verantwortungsvoller KI-Einsatz künftig in Projekten und Transformationsvorhaben einnehmen?

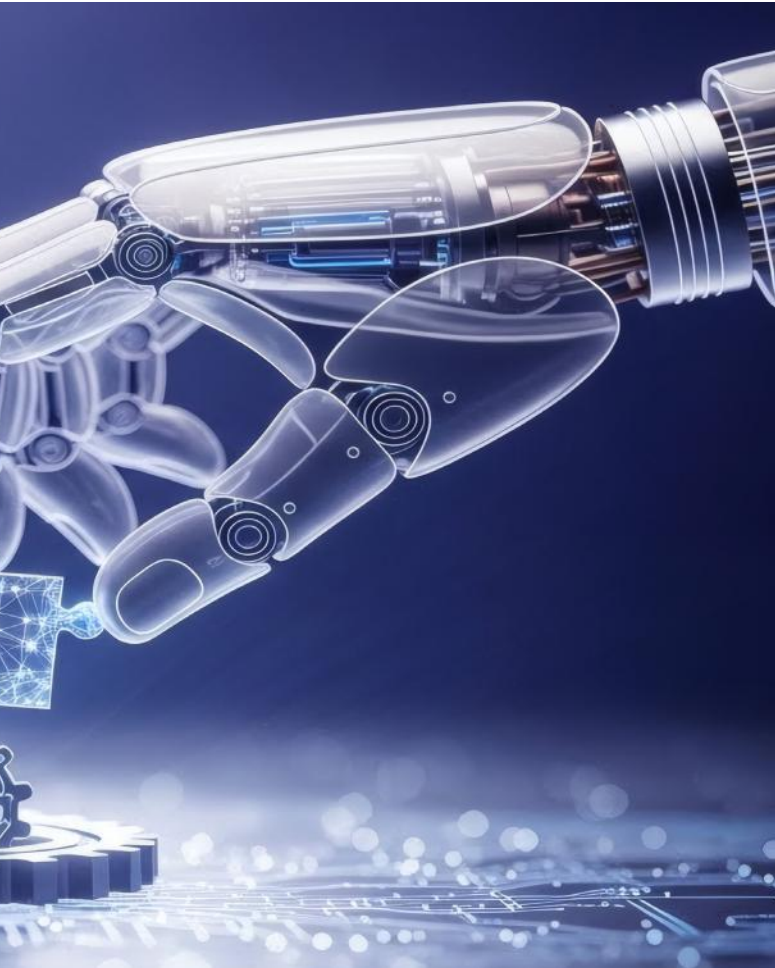
Daniel: Verantwortungsvoller KI-Einsatz sollte künftig ein zentraler Bestandteil jedes Projekts und jedes Transformationsvorhabens sein – nicht als nachträgliche Kontrolle, sondern von Anfang an. Das bedeutet: Schon bei der Planung muss geklärt werden, welches Problem KI konkret lösen soll, welche Daten genutzt werden, welche Risiken entstehen können und wo menschliche Kontrolle notwendig bleibt. Ebenso wichtig sind Transparenz, Datenschutz, Fairness und klare Zuständigkeiten. KI-Projekte dürfen nicht nur danach bewertet werden, ob sie effizienter oder günstiger sind. Entscheidend ist auch, ob sie nachvollziehbar, sicher und gesellschaftlich akzeptabel sind. Für mich gehört verantwortungsvolle KI deshalb künftig genauso selbstverständlich in Projekt-Governan-

ce, Change Management und Unternehmenskultur wie Budget, Zeitplan und technische Machbarkeit.

PMimpact: Welche Empfehlungen würdest du Organisationen geben, die KI nicht nur schnell, sondern auch nachhaltig und verantwortungsvoll etablieren möchten?

Daniel: Organisationen sollten KI nicht einfach möglichst schnell ausrollen, sondern bewusst und strukturiert etablieren. Meine **erste Empfehlung** wäre: mit klaren Anwendungsfällen starten. KI sollte dort eingesetzt werden, wo sie ein konkretes Problem löst und messbaren Nutzen hinsichtlich der gesetzten KI-Ziele schafft. **Zweitens** braucht es Leitplanken. Dazu gehören Datenschutz, Transparenz, menschliche Kontrolle, klare Verantwortlichkeiten und Regeln für den Umgang mit sensiblen Daten. Ohne diese Grundlagen entsteht schnell Unsicherheit oder sogar Risiko. **Drittens** sollten Unternehmen ihre Mitarbeitenden früh einbinden und befähigen. KI-Transformation ist nicht nur ein Technologieprojekt, sondern ein Veränderungsprozess. Akzeptanz entsteht, wenn Menschen verstehen, wie KI funktioniert, wo sie unterstützt und wo ihre Grenzen liegen. Und **viertens** sollte Nachhaltigkeit mitgedacht werden: effiziente Modelle, sinnvolle Tool-Auswahl, bewusster Ressourceneinsatz und regelmäßige Wirkungsmessung.

Diese vier Dimensionen haben wir in unserer täglichen Arbeit beim KI-Syndikat immer im Blick – und das hat sich bewährt.



Prof. Dr. Daniel Sonnet ist Data-Science- und KI-Experte mit Fokus auf Machine Learning und nachhaltige KI. Er lehrt an der Hochschule Fresenius und befähigt mit dem KI-Syndikat Unternehmen sowie KI-Manager:innen, KI strategisch, verantwortungsvoll und wirksam einzusetzen.

Bauprojektmanagement

Auf nachhaltiges Denken und Handeln

umkrepeln

MICHAEL JÄGER

Im Januar 2019 fragte mich eine Freundin von der Fachschaft Bau, ob ich nicht bei einer Demo als Ordner helfen könnte. Um irgendwas mit Klima ging es da. Eins kam zum anderen und wenige Wochen später saß ich mit 40 Leuten im Plenum von Fridays for Future. Fortan sollte ich parallel zur Masterarbeit (Thema: Schnittstelle von BIM - Building Information Modeling - und Lean Construction) jede freie Minute in die Organisation von Klimastreiks stecken.

Als dann im September 2019, am selben Tag, als 1,5 Millionen Menschen für mehr Klimaschutz auf der Straße waren, verkündet wurde, dass die Kohlekraftwerke bis 2038 laufen sollen, war mir vollends klar, dass auf Regierungen kein Verlass ist und nur Demonstrieren die Klimakatastrophe nicht lösen wird. Am selben Tag gab ich die Masterarbeit ab und fragte mich intensiv: Wo kann man als Bauingenieur arbeiten, wo ich der Umwelt möglichst wenig schade? Die Privatwirtschaft fiel aus, und München verlassen wollte ich nicht; so kam ich per Ausschlussprinzip auf die Stadtwerke München.

Die Erklärung, dass ich beim Demos organisieren viel über Projektmanagement und Führung gelernt habe, und mich für nachhaltiges Bauen interessiere, schien bei der Leitung des Bauprojektmanagements im Immobilienbereich gut anzukommen. Nach kurzer Einarbeitung durfte/musste ich dann

eine hochkomplexe Projektleiterrolle übernehmen. Währenddessen ließ ich mit dem Thema Nachhaltigkeit aber nicht locker, sprach das Thema immer wieder an. Weil durch die Klimastreiks die öffentliche Aufmerksamkeit auf dem Thema lag, konnte ich die Gründung einer „AG nachhaltiges Bauen“ anstoßen. Wir begannen, Ideen zu sammeln und zu recherchieren. Als nach den Sommerferien bei der AG die Luft raus war, beschlossen Bereichsleitung Immobilien und Abteilungsleitung Bauprojektmanagement, eine Stelle namens „Experte Ökologisch Bauen“ einzurichten. Auf dieser Stelle bin ich jetzt seit Anfang 2022.

Da saß ich nun: mit etwas Praxiserfahrung, Wissen zur Nachhaltigkeit aus ein paar Wahlvorlesungen und Autodidaktik und dem Auftrag, unser Bauen nachhaltiger zu machen. An der Stelle war dann die Projektmanagement-Kompetenz hilfreich: Mir war klar, dass wir erst mal Bewertungskriterien definieren müssen, weil in Diskussionen um z. B. konkrete Ausführungsarten zwischen dem qualitativen „Es ist nachhaltiger“ und „Es ist 100.000 € teurer“ trotz substanziellem Mitarbeitergetriebenem Idealismus in einem nach wie vor in der Prämisse Wirtschaftlichkeit denkenden Konzern immer Letzteres schlagen würde. Und so stürzte ich mich auf Nachhaltigkeitszertifizierungen. Das Argument: Nur was man misst und bewertet, kann man auch priorisieren. Und mit dem DGNB-

Zertifizierungssystem wird ja u. a. die ökologische Qualität in Punkten gemessen. Uns war damals nicht klar, wie viel Papierkram (und damit Planerhonorar) so eine Zertifizierung verlangt, und wie wenig sich ein zertifiziertes Gebäude tatsächlich baulich von einem nicht zertifizierten unterscheiden muss.

Ein anderes frühes Thema waren Verträge und Vergaben, speziell für Planungsleistungen. Die Erstellung einer Ökobilanz, eines Gebäuderessourcenpasses, einer Lebenszykluskostenrechnung usw. ist nicht kostenlos. Zu der Zeit waren diese Methoden noch im Aufkommen. So mussten wir uns iterativ an die richtigen Vertragsformulierungen und Zuständigkeiten für diese Leistungen herantasten: Macht der Architekt die Ökobilanz oder der Bauphysiker oder doch ein Nachhaltigkeitsplaner? Und wie genau soll sie aussehen? Hier haben wir, zurückblickend betrachtet, einiges an Lehrgeld gezahlt.

Aber die Erfahrung zeigt: Fast noch wichtiger als die genaue Beschreibung der Planungsleistung ist die geschickte Zusammenstellung des Planungsteams. Dass man nicht den günstigsten Bieter mit der Planung beauftragen sollte, wissen inzwischen wohl fast alle. Mögliche Wertungskriterien in der (öffentlichen) Planervergabe sind aber auch: „Beschreibung der Herangehensweise zur Planung emissions- und ressourcenarmer Konstruktionen“, „Qualität des

Lösungsvorschlags zur Umsetzung des Schwammstadtprinzips in Außenanlagen“, „Herangehensweise zur ökologischen Optimierung der Tragkonstruktion“. Inzwischen kann ich beobachten: Je höher derlei Kriterien gewichtet werden, desto eher erhält man ein motiviertes, engagiertes und kompetentes Planungsteam – und „was sich die Planer trauen“, ist schließlich oft genug der limitierende Faktor bei innovativen Lösungen.

Auch die qualitativen Anforderungen haben wir überarbeitet: Als ich ökologische Anforderungen in die Vorlage für unser Planungshandbuch für neue Projekte einarbeiten wollte, fiel mir auf, dass es keine geeignete Stelle dafür gibt. Deshalb entwickelte ich einen Sommer lang ein „Muster-Planungshandbuch“ von Grund auf neu. Nachhaltigkeitsanforderungen und Grundsätze wie Zielwerte für das Treibhausgaspotenzial oder klimaresiliente Planung sind jetzt integraler Bestandteil jedes neuen Projekts. Inzwischen habe ich mir für immer mehr solcher Standarddokumente den Hut aufgesetzt – ob techni-

scher Standardkatalog, Checkliste Leistungsphase 0 oder „Baukasten Vertragstexte“. Das Ziel war von Anfang an: Nachhaltige Ziele, Anforderungen und Methoden sind keine Add-ons, sondern integral und werden im Projektverlauf auch nicht mehr wegdiskutiert.

Nicht alle Initiativen waren erfolgreich. Neubauten mit Wärmepumpen statt mit Fernwärme zu beheizen, war in einem Unternehmen, das Fernwärme verkauft, nicht durchsetzbar. Die Zertifizierungsvorhaben wurden eingestellt, Förderungen reihenweise gestrichen. Aber wir sind immer besser darin geworden, uns auf die Aspekte zu konzentrieren, in denen wirklich große Hebel liegen und die später im Betrieb auch nicht mehr heilbar sind. In einem Regime, in dem das Energiekonzept quasi vorgegeben ist, ist das mit großem Abstand die Tragkonstruktion. Mittlerweile halbieren wir durch modulare und Holzbauweise sowie CO₂-reduzierten Beton den CO₂-Fußabdruck der Baukonstruktion – bei fast vernachlässigbaren Mehrkosten.

Überhaupt verwenden wir anstelle der Zertifizierung ein festes KPI-System: THG-Potenzial, Lebenszykluskosten, Zirkularitätsindex und Grünflächenfaktor stehen (theoretisch) gleichberechtigt neben Nutzflächenfaktor, Projektbudget und Fertigstellungstermin. Inzwischen haben wir auch eine bereichseigene Nachhaltigkeitsstrategie: Neubauten nur nach höchsten Standards, der Bestand soll bis 2040 Effizienzklasse C erreichen und der Flächenbedarf pro Nutzer wird gedeckelt. Seit diesem Jahr leiten wir von dieser Strategie nach OKR-Methodik Jahresziele ab. Meine Empfehlungen für Leute, die etwas erreichen wollen: Verwende objektive Bewertungsmethoden. Sorge dafür, dass Entscheidungen einmal und grundsätzlich getroffen werden. Und vor allem: Sei penetrant. Wenn sich niemand denkt, „Boah, der schon wieder mit seinem Nachhaltigkeitskram“, dann bist du noch nicht nervig genug.



Michael Jäger ist Experte für Nachhaltiges Bauen im Hochbau bei den Stadtwerken München und leitet dort das Projekt „Ökologisches Bauen“. Sein Fokus liegt auf klimaschonenden Bauweisen, Ressourceneffizienz und nachhaltigen Immobilienstrategien.



Nachhaltigkeit im Projektmanagement braucht Verständigung

MONIKA WOLFF

Alle haben zugestimmt – und trotzdem etwas anderes verstanden

Im Projektmeeting wird beschlossen, dass ein Prozess konkret flexibilisiert wird. Alle nicken. Die Anforderung wird dokumentiert, priorisiert und freigegeben. Der Fachbereich denkt dabei an einen Prozess, der sich im Alltag an Sonderfälle anpassen lässt. Die IT sieht konfigurierbare Eingabemasken und Parametrisierung. Das Testmanagement hört: zusätzliche Variantenfälle und steigende Testkomplexität. Formal wurde dieselbe Entscheidung getroffen, praktisch arbeiten spätestens ab diesem Moment mehrere mentale Modelle parallel.

Wo alle glauben, dass Klarheit entstanden ist, beginnt oft der erste Übersetzungsverlust. Nachhaltige Wirkung entsteht durch anschlussfähige Kommunikation und übersetzbare Entscheidungen, weil Missverständnisse sonst Ungleichheit, Reibungsverluste und verdeckte Belastung erzeugen. Die Rolle des Projektmanagements wandert hier zum Architekten von Verständigungssystemen.

Ungleichheiten: eine besondere Herausforderung im schnelllebigen Projektkontext

Im Refinement stellt eine Kollegin zum dritten Mal eine scheinbar kleine Rückfrage. „Was passiert eigentlich, wenn der Kunde den Prozess mittendrin unterbricht?“ Die Stimmung im Raum kippt sichtbar. „Das können wir später klären.“ „Wir müssen jetzt weiterkommen.“ „Das ist doch wirklich ein Sonderfall.“

Unter Zeitdruck wirken solche Fragen schnell wie Widerstand. Tatsächlich sind sie frühe Anzeichen für instabile Annahmen oder fehlende Grenzfälle. Gerade Menschen, die ungewöhnlich präzise wahrnehmen, erkennen Risiken früh, können sie aber nicht immer sofort vollständig begründen. Werden solche Perspektiven kontinuierlich integriert, entstehen stabilere Entscheidungen und weniger späte – weniger teure – Überraschungen.

Praxisimpuls: Welche Stakeholder bringen welche Denkgik und Perspektive ein?

Missverständnisse als Hebel

Das Ticket ist sauber gepflegt, alle Pflichtfelder sind ausgefüllt, die Zuständigkeiten geklärt. Trotzdem bewegt sich das Thema seit Wochen kaum vorwärts. Die Beteiligten bedienen vor allem die formalen Anforderungen. Die wenigen Fachleute, die das spezifische Problem wirklich gemeinsam durchdringen, arbeiten unter hoher Last und sprechen zudem oft unterschiedliche Fachsprachen. Für Außenstehende wirkt das Projekt organisiert, intern fehlt jedoch ein geteiltes Verständnis. Immer neue Abstimmungen erscheinen als die einfachste Lösung. Werden Entscheidungen erneut diskutiert, geht jedoch Kontext verloren und die Beteiligten orientieren sich zunehmend an Prozessformalitäten statt an inhaltlicher Klarheit. Gemeinsames Verständnis reduziert daher Abstimmungsschleifen und macht vorhandene Leistung besser nutzbar.

Praxisimpuls: Wo hindern scheinbare Kapazitätsengpässe nachhaltiges Wachstum?

Können wir die Idee erst mal nur verstehen?

In einem Workshop bringt ein Teammitglied eine ungewöhnliche Idee ein. Noch während sie die Idee erklärt, kommen die ersten Bewertungen: „Zu teuer.“ „Technisch schwierig.“ „Nicht skalierbar.“ Die Diskussion springt sofort in die Umsetzbarkeit, obwohl noch gar kein gemeinsames Verständnis entstanden ist. Innovationsarbeit scheitert häufig daran, dass Verstehen und Bewerten gleichzeitig passieren müssen. Übergänge zwischen Idee, Konzept, Umsetzung und Betrieb brauchen jeweils unterschiedliche Formen von Verständigung. Erst wenn eine Idee wirklich verstanden ist, kann sie sinnvoll bewertet werden. Erst wenn ein Konzept von verschiedenen Seiten beleuchtet wurde, sollte es realisiert werden.

Anschlussfähige Innovation entsteht dort, wo Projekte lernen, zwischen Verständnisaufbau, Bewertung und iterativer Erfahrung bewusst zu unterscheiden und dadurch Ideen, Wissen und Energie nachhaltiger nutzbar machen.

Praxisimpuls: Welche kognitiven Schnittstellen sollten wir bewusst gestalten?

Neuroinklusive Strukturen entlasten Mensch und System

Eine Führungskraft sagt in einem Jour fixe: „Das muss noch nicht perfekt sein, erst mal reicht ein grober Entwurf.“ Einige Tage später reagiert dieselbe Person irritiert auf offene Punkte und fehlende Details. „Ich dachte, das wäre weiter.“ Im Projektalltag entstehen Belastungen nicht nur durch die Aufgaben selbst, sondern durch widersprüchliche oder implizite Erwartungen, ebenso wie häufige Kontextwechsel. Klare Kommunikation, transparente Priorisierung und explizite Erwartungen reduzieren hier Missverständnisse und kognitive Last. Diese Entlastung betrifft nicht nur einzelne Mitarbeitende, sie erhöht Verlässlichkeit und Stabilität im Projektalltag. Neurodivergente Mitarbeitende fungieren dabei fast wie eine Art Frühwarnsystem, relevant sind diese Faktoren mittelfristig jedoch für alle.

Praxisimpuls: Wie verlässlich sind unsere Entscheidungswege?

Ausblick: Wenn Projekte wieder im Gleichtakt arbeiten

Nachhaltige Projekte erkennt man nicht an schicken Prozessen oder vielen Kennzahlen, sondern daran, dass die Zusammenarbeit gleichmäßig läuft. Entscheidungen wiederholen sich seltener. Unterschiedliche Perspektiven werden kontinuierlich integriert. Risiken werden früh sichtbar. Menschen arbeiten erst auf ein

gemeinsames Verständnis hin, bevor es in die Bewertung und dann in die Umsetzung geht.

Verständigung wird damit vom „weichen Faktor“ zur Grundlage, um Projekte, Menschen, Wissen und Ressourcen langfristig tragfähig zu verbinden.

Wenn unterschiedliche Denkweisen übersetzbar werden, steigt die nutzbare Leistung, Innovation wird anschlussfähig und Arbeit spürbar gesünder – nicht trotz Unterschiedlichkeit, sondern durch sie.



Monika Wolff berät als systemische Übersetzerin zwischen Denkweisen, mit einem Fokus auf Neurodiversität in Organisationen. Insbesondere in Projekten in Automotive und Insuretech gestaltet sie Zusammenarbeit produktiv und anschlussfähig.



Nachhaltigkeit im Projektmanagement

Wirkung statt Symbolik

OLAF SCHWEIZER

Online-Meetings statt Dienstreisen sind im Kontext Projektmanagement unserer Meinung nach bezüglich Nachhaltigkeit lediglich eine Option, so der Tenor unserer Expert*innen beim Stuttgarter Stammtisch. Nachhaltigkeit bedeutet effektiv auf das Projektziel hinzuarbeiten, das heißt, den Fokus auf die Zielerreichung zu setzen und vielmehr die Verschwendung von Zeit und Ressourcen (und somit auch Kosten) zu vermeiden.

Dazu drei Aspekte:

1. Zielsetzung

Effektivität beginnt u. a. mit der Aufgabe der Projektleitung, „Scope Congruence zu erzielen“. Das heißt, alle Stakeholder haben ein gemeinsames Verständnis für den Lieferumfang. Somit ist das Projektziel klar, und es kann möglichst frühzeitig und fokussiert auf die Zielerreichung hingearbeitet werden. In diesem Fall werden unnötige Aufwände vermieden, die durch Annahmen oder Spekulationen entstehen. Ebenso reduzieren sich die Aufwände, für Klarheit zu sorgen, wenn Stakeholder noch keine konkreten Vorstellungen hatten oder mit sogenannten Hidden Agendas (un)bewusst für Verwirrung sorgen.

Ergänzung: Im Kontext Nachhaltigkeit gibt es weitere generelle SDGs (Sustainable Development Goals), die in unserer Diskussion gestreift wurden. Sie sind trotzdem wichtig und können sich positiv auf die Motivation im Team auswirken. Von den 17 SDGs der UN sollte 5. Geschlechtergleichheit, 8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, 10. Weniger Ungerechtigkeit sowie 16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen für PMPs bzw. PMI-Mitgliedern selbstverständlich sein. Denn dem Geiste nach sind diese Ziele im „Code of Ethics“ enthalten.

Quelle: <https://populationmatters.org/un-sdgs/>

2. Zusammenarbeit

Einerseits „extern“: Aufgabe der Projektleitung ist es, in puncto Stakeholder-Management die Anforderungen auszutarieren, das heißt, so zu verhandeln, dass alle etwas davon haben und mitgehen. Beispiel: zustimmen, dass sich Anforderungen an Nutzenden des Produktes/der Dienstleistung orientieren. Dies wäre im Rahmen der Nutzung für den Erfolg mitentscheidend. Im Gegensatz dazu sorgt Gegeneinanderarbeiten für Reibung (vgl. Force Field). Das erfordert mehr Aufwand, das Projektziel oder Teilziele zu erreichen.

Andererseits „intern“: Ebenso ist es Aufgabe der Projektleitung, die Teamperformance zu steigern. Motivierte Mitarbeitende leisten mehr, sind schneller bzw. früher fertig und liefern in höherer Qualität. Das bedeutet: weniger Fehler, weniger Nacharbeit, geringere Aufwände.

Im Eingangsbeispiel gilt es abzuwägen, was weniger Verschwendung verursacht? Wenn sich das Team persönlich trifft und kennenlernt (Vertrauen aufbaut) vs. einer eingesparten Dienstreise. Entsprechende Dienstreise gilt es dann allerdings so zu organisieren, dass diese möglichst wenig Umweltbelastung verursacht (z. B. Bahn statt Flugzeug). Die Termine nicht komplett mit Inhalten überfrachten, damit effektiv an Lösungen gearbeitet wird, statt eines Informationsüberflusses. Und das sog. „Socializing“ berücksichtigen, damit persönliche Beziehungen aufgebaut werden, die als Grundlage von Vertrauen sehr wertvoll sind.

3. Abläufe

Ein Projekt als Investition bedeutet, hinsichtlich Effektivität den früheren Endtermin anzustreben. Also den Zeitraum verkürzen, bis das Projektergebnis geliefert bzw. genutzt wird. Ziel ist es, schnell zu liefern, interne Aufwände gering zu halten und möglichst früh mit der Monetarisierung zu beginnen. Die Antwort darauf sind schlanke, lean-orientierte Abläufe – etwa in der Planung, im Umgang mit Änderungen und in der Doku-

mentation. Scrum und andere agile Methoden bieten dafür ein Set an bewährten Optionen. Voraussetzung ist jedoch, dass Methodenkompetenz und Erfahrung vorhanden sind – ebenso wie Mut und Vertrauen, um konsequent am Ziel ausgerichtet zu handeln.

PS: Mit Blick auf den Scope sollte Nachhaltigkeit bereits bei der Definition des Projektziels sowie bei den Eigenschaften des zu entwickelnden Produkts oder der Dienstleistung berücksichtigt werden. Ziel sollte es sein, möglichst langlebige Lösungen zu schaffen, Ausschuss zu vermeiden, nachhaltige Materialien einzusetzen und den CO₂-Fußabdruck so gering wie möglich zu halten. Wo Emissionen nicht vermeidbar sind, sollten geeignete Kompensationsmaßnahmen geprüft werden. Ebenso wichtig ist es, Recyclingfähigkeit und Kreislaufwirtschaft von Anfang an mitzudenken. Darüber hinaus können erzielte Gewinne teilweise in soziale oder ökologische Maßnahmen zurückfließen – ganz im Sinne der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.



Olaf Schweizer ist Lead Strategisches Projektmanagement bei S-Communication Services, PMP®, Agile Coach und Dozent. Sein Fokus liegt auf wirksamem Projektmanagement, agilen Methoden und Wissenstransfer.



Bild:

KI-generiert mit ChatGPT / OpenAI nach redaktioneller Vorgabe von PMimpact

Nachhaltigkeit im Healthcare- Projektmanagement

Irgendwo zwischen Ideal und Alltag

PAULA WENZEL

Nachhaltigkeit im Gesundheitswesen ist so ein Begriff, der inzwischen fast selbstverständlich mitgedacht wird. Er taucht in Strategien auf, in Leitbildern, in Projektbeschreibungen. Und gleichzeitig merkt man relativ schnell: Sobald man versucht, ihn konkret umzusetzen, wird es kompliziert. Sehr sogar.

Das liegt nicht zuletzt daran, dass sich die Rahmenbedingungen im Healthcare-Bereich spürbar verändert haben. Kosten steigen, regulatorische Anforderungen werden dichter, und auch gesellschaftlich wächst der Druck, verantwortungsvoller zu handeln, ökologisch wie sozial. Nachhaltigkeit rückt damit zwangsläufig stärker in den Fokus. Aber sie lässt sich eben nicht einfach als zusätzliches Ziel „obendrauf“ setzen. Dafür ist das System zu sensibel, zu komplex und in vielen Bereichen auch zu stark reguliert.

Besonderheiten des Healthcare-Kontexts

Wer im Gesundheitswesen Projekte begleitet, merkt schnell, dass hier andere Spielregeln gelten. Veränderungen müssen sorgfältig geprüft, dokumentiert und validiert werden. Gleichzeitig arbeiten

unterschiedlichste Akteursgruppen zusammen, medizinisches Personal, IT-Expert*innen, Verwaltung, regulatorische Instanzen. Jede dieser Gruppen bringt eigene Perspektiven, Anforderungen und Denklogiken mit. Und über allem steht ein Aspekt, der nicht verhandelbar ist: die Patientensicherheit. Entscheidungen im Projektkontext haben hier nicht nur organisatorische oder wirtschaftliche Auswirkungen, sondern können ganz konkret die Qualität der Versorgung beeinflussen. Nachhaltigkeit muss sich immer an diesem Maßstab messen lassen.

Nachhaltigkeit als mehrdimensionales Konzept

Nachhaltigkeit im Healthcare-Kontext geht weit über ökologische Fragestellungen hinaus. Natürlich spielen Energieverbrauch oder Materialeinsatz eine Rolle. Gleichzeitig geht es aber auch um soziale und ökonomische Aspekte: den Zugang zur Versorgung, die Qualität von Behandlungen und die langfristige Finanzierbarkeit von Gesundheitssystemen. Diese Dimensionen sind eng miteinander verwoben und lassen sich selten isoliert betrachten. Vielmehr entsteht ein Geflecht aus unterschiedlichen Zielgrößen, die

gleichzeitig berücksichtigt werden müssen, oft unter Bedingungen hoher Unsicherheit.

Zielkonflikte als strukturelle Realität

Genau daraus ergeben sich Zielkonflikte, die im Healthcare-Projektmanagement eher die Regel als die Ausnahme sind. Ein typisches Beispiel ist der Einsatz von Einwegmaterialien: Aus hygienischer Sicht oft notwendig, aus ökologischer Perspektive jedoch problematisch. Oder digitale Innovationen, die Effizienzgewinne versprechen, gleichzeitig aber mit regulatorischen Anforderungen einhergehen. Solche Spannungsfelder lassen sich in der Praxis meist nicht vollständig auflösen. Vielmehr erfordern sie bewusste Abwägungen, transparente Entscheidungsprozesse und die Bereitschaft, mit Unschärfen umzugehen. Typische Zielkonflikte im nachhaltigen Healthcare-Projektmanagement

Implikationen für das Projektmanagement

Für das Projektmanagement bedeutet das, dass klassische, linear gedachte Vorgehensweisen schnell an ihre Grenzen stoßen. Projekte

Bereich	Ziel A	Ziel B	Typischer Konflikt
Hygiene	Einwegmaterialien (Infektionsschutz)	Ressourcenschonung	Sicherheit vs. Umweltbelastung
Digitalisierung	Effizienz, bessere Versorgung	Regulatorische Anforderungen	Innovation vs. Compliance
Kosten	Wirtschaftlichkeit	Nachhaltige Investitionen	Kurzfristig vs. langfristig
Personal	Effizienz, Auslastung	Arbeitsbedingungen	Produktivität vs. soziale Nachhaltigkeit

verlaufen selten strikt entlang von Phasen, sondern entwickeln sich dynamisch weiter. Validierung, Monitoring und Anpassung sind keine einmaligen Schritte, sondern kontinuierliche Prozesse. Zudem endet ein Projekt häufig nicht mit der Implementierung, sondern geht in einen laufenden Betrieb über, der ebenfalls gesteuert werden muss. Gleichzeitig erfordert die Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen ein hohes Maß an Abstimmung. Technische, medizinische und organisatorische Perspektiven müssen nicht nur zusammengeführt, sondern oft auch aktiv übersetzt werden.

Ansatzpunkte für eine nachhaltige Projektgestaltung

Trotz dieser Herausforderungen gibt es konkrete Ansatzpunkte, um Nachhaltigkeit im Healthcare-Projektmanagement gezielt zu stärken. Ein zentraler Hebel liegt in der frühen Integration entspre-

chender Kriterien in die Projektplanung. Entscheidungen sollten nicht ausschließlich auf kurzfristige Effizienz ausgerichtet sein, sondern auch langfristige Auswirkungen berücksichtigen. Ebenso gewinnt die transparente Dokumentation von Entscheidungen an Bedeutung – nicht nur im Hinblick auf regulatorische Anforderungen, sondern auch, um Zielkonflikte nachvollziehbar zu machen. Darüber hinaus spielt die aktive Einbindung relevanter Stakeholder eine entscheidende Rolle. Nachhaltigkeit entsteht nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven.

Fazit: Nachhaltigkeit als Haltung

Nachhaltigkeit im Healthcare-Projektmanagement ist keine einfache Erweiterung bestehender Zielsysteme, sondern eine strukturelle Herausforderung. Sie erfordert ein Umdenken in der Art und Weise, wie Projekte geplant, gesteuert und bewertet werden.

Dabei geht es weniger darum, Zielkonflikte vollständig zu vermeiden, als vielmehr darum, bewusst und transparent mit ihnen umzugehen.

Gerade im Gesundheitswesen wird damit besonders deutlich: Nachhaltigkeit ist keine Zusatzoption. Sie ist ein integraler Bestandteil verantwortungsvoller Projektsteuerung – und letztlich auch eine Frage der Haltung.



Paula Wenzel ist Masterstudentin im Projektmanagement mit Schwerpunkt auf KI-gestützten Methoden und daten-gestützter Entscheidungsfindung. Ihr Fokus liegt auf dem Gesundheitswesen und der Entwicklung praxisnaher Ansätze, um klinische Prozesse und Versorgungssysteme zu verbessern.



Strategischer PMO- Aufbau auf Augenhöhe

Das PMO-Mentoring-Programm (PMO-MP)

PIERRE CORELL UND ANNETTE BORN

Der Bedarf an strategischen PMOs wächst: Projekte werden komplexer, Transformationen gehören zum Alltag, Governance-Anforderungen steigen. Gleichzeitig wollen PMOs nicht mehr nur administrieren, sondern messbaren Mehrwert erzeugen und Orientierung schaffen. Stabilere Projekte, leistungsfähigere Teams und eine konsequente Nutzenrealisierung – also das Sicherstellen, dass Projekte ihre angestrebte Wirkung tatsächlich entfalten – sind zentrale Gründe, warum PMOs heute als übergreifende Serviceteams aufgebaut werden.

Wer ein PMO aufzubauen gedenkt, geht dieses Unterfangen zumeist ohne eigene Erfahrungen an. Gesucht wird der Austausch von Erkenntnissen, eine pragmatische Sicht auf die existierenden Frameworks, Trends und Hilfestellung bei den ersten und aufbauenden Schritten – schließlich wollen die Ziele erreicht und der Nutzen belegt werden. Im PMO-Aufbau-Alltag stellen sich Fragen wie jene nach der Akzeptanz durch Kundengruppen, oder welche man zunächst fokussieren sollte, optimalerweise direkt einzahlend auf den strategischen Auftrag. Vielerlei Themen gilt es zu bedenken: mit welchen Services man am besten startet, welche Themen Priorität haben sollten und woran man das Minimum Viable Product eines PMO bemisst.

Das PMO-Mentoring-Programm des PMI Germany Chapters bietet Mitgliedern einen solchen Austausch, Hilfestellungen im Aufbau und ein Sparring auf Augenhöhe an. Es wurde als Pilot gestartet, bevor es in größerem Umfang ausgerollt werden sollte. Head of PMO-MP Annette Born erinnert sich: „Im Gespräch mit Americo Pinto und Christoph Hirnle auf dem LIM (Leadership Institute Meeting) 2025 erkannte ich den Bedarf, den PMOs weltweit haben. Der Bedarf an strategisch positionierten PMOs und PM-Profis auf diesem Gebiet nimmt weltweit zu, ein allgemein funktionierendes Rezept gibt es nicht. Das PMO-Mentoring-Programm des PMI Germany Chapters hat sich auf die Fahnen geschrieben, eine Blaupause für neue PMOs zu liefern.“

Mit Unterstützung von Martin Härrig begründete sie das Programm und lud im September 2025 zum Kick-off

Mission

Das PMO-Mentoring-Programm ist eine Initiative des PMI Germany Chapters, die erfahrene Fachkräfte (Mentoren) mit weniger erfahrenen Personen (Mentees) verbindet, um Wissen, Orientierung und den Austausch von Best Practices beim Aufbau von PMOs zu fördern.



ein. Das Programm wird durch den Germany Chapter-Präsidenten Wolfgang Friesike gesponsort.

Der PMO Value Ring® (PMOVR), an dem sich das PMO-Mentoring-Programm orientiert, ist das PMI-Framework, das Anfang 2025 als Project Management Offices: A Practice Guide im PMI als neuer Standard veröffentlicht wurde. Seine Perspektiven richten sich über konkrete Prozessschritte, die mit der Exploration starten und mit der (Value) Realization einen Flywheel-Zyklus abschließen, auch auf Umgebungsvariablen und die Grundpfeiler eines PMOs. Im PMimpact 01/2026 findet ihr einen detaillierten Fachbeitrag zum PMOVR Framework.

Das Programm bietet wie ein Kompass praktische Orientierung beim PMO-Aufbau und unterstützt gezielt frisch ernannte Heads of PMOs auf ihrem Weg. Jedes PMO ist so individuell wie seine Organisationsstruktur und -themen. Mit ihren realen PMO Use Cases werden Mentees mit Mentoren gematcht, die sich je nach aktuell relevantem Themenkomplex ihre Schritte wie Pitch,

die Akzeptanz in der Organisation, KPI-Messungen, einen strukturierten Ablauf gemeinsam erarbeiten und Inspirationen sammeln.

Der Fixpunkt des PMO-MP sind die regelmäßigen Meetings: Konkrete Themen, die die Mentees aktuell beschäftigen, werden in Breakout-Rooms persönlich thematisiert. Im Plenum wird der Fortschritt des Programms besprochen und Workshops zu Themen des Value Ring angeboten.

Erste Erfahrungen zeigen, dass praktische Hilfsmittel neben dem theoretischen Unterbau besonders hilfreich sind: Allgemein und dediziert erstellte Roadmaps für die ersten neun bis zwölf Monate, Templates für Interviews und die individuelle PMO-Service-Ausrichtung. Wertschöpfung will gut durchdacht, zielgerichtet, effektiv und effizient sein.

Mit einem starken, ehrenamtlichen Team aus Mentoren und ambitionierter Programmleitung tritt das PMO-MP derzeit aus der explorativen in die formierende Phase

über – die Arbeitsstrukturen sind geschaffen, ein statistisches Mapping wurde definiert und erste Schritte in Breakout-Rooms unternommen, in denen aktuelle Herausforderungen evaluiert werden.

Erkannt wurde schnell, dass regelmäßiges Feedback der Mentees für den Programmerfolg essenziell ist, und der praktische Bedarf besteht, die Prinzipien hinter den Frameworks zu verstehen, um die Herausforderungen der PMO-Leitungspersonen effizient und clever priorisiert anzugehen.

Wer mehr erfahren möchte, oder sich als Mentee oder Mentor einbringen möchte, ist herzlich eingeladen, sich bei pmo-mp@pmi-gc.de oder direkt bei Annette.Born@pmi-gc.de zu melden.



Als PMP®, PMI-PMOCP™ und Management Consultant in einem Cybersecurity-PMO eint **Pierre Corell** theoretisches Wissen mit operativer Praxis. Er engagiert sich aktiv für die Weiterentwicklung der Profession und die kollaborative Wissenserweiterung.



Annette Born, PMP®, PROSCI®, ist Projektmanagerin und Head of PMO in einem niederländischen EAM-Softwareunternehmen. Sie begleitet den PMO-Aufbau und fokussiert komplexe Projekte, moderne PMO-Strukturen und nachhaltigen Business Value.



Warum nachhaltige Projekte eine starke Story brauchen

Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis

DR. ISABELL HERRMANN

Das Telefon klingelt. Tom meldet sich. Wieder einmal steht unser laufendes Nachhaltigkeitsprojekt im Mittelpunkt des Gesprächs. Man hört ihm an, dass das Thema ihn beschäftigt. Nicht, weil die technische Lösung unklar wäre, sondern weil der Weg dorthin im Alltag immer wieder an Grenzen stößt. Schon nach wenigen Minuten wird deutlich: Nachhaltige Initiativen verlangen deutlich mehr Energie und Engagement, als zunächst angenommen. Häufig scheitern sie daran, dass ihnen keine Priorität eingeräumt wird. Das Tagesgeschäft drängt, Zusagen werden nicht eingehalten, und so rutscht Nachhaltigkeit regelmäßig ans Ende der To-do-Liste – obwohl es eigentlich ein zukunftsweisendes Thema sein sollte. Aus einer guten Idee wird dann schnell ein Projekt, das zwar alle wichtig finden, für das aber niemand wirklich Zeit freimacht.

Warum fehlt nachhaltigen Projekten die nötige Aufmerksamkeit?

Aus fachlicher Sicht werden nachhaltige Projekte oft als zusätzliche Aufgabe betrachtet. Das grundlegende Problem liegt darin, dass ihnen eine starke Story fehlt. Sie werden als „nice to have“ erzählt – nicht als Antwort auf eine konkrete Herausforderung. Ohne eine klare und überzeugende Erzählung geraten diese Projekte schnell ins Hintertreffen und werden nicht als gleichwertig mit anderen Initiativen wahrgenommen. Dabei entscheidet die Story darüber, ob Nachhaltigkeit abstrakt bleibt oder ob Menschen verstehen: Das betrifft unser Produkt, unsere Kosten, unsere Prozesse und unsere Verantwortung.

Mindset ist der Anfang – nicht das Ergebnis

Entscheidend für den Erfolg nachhaltiger Projekte ist die Haltung im Unternehmen. Es genügt nicht, Nach-

haltigkeit lediglich als Ziel zu definieren. Viel wichtiger ist, dass das Mindset von Beginn an stimmt – sowohl bei den Projektmanager*innen als auch im gesamten Team. Sie sind die Change Enabler, die die Transformation aktiv vorantreiben. Sie übersetzen ein oft großes, schwer greifbares Thema in konkrete Entscheidungen: Welches Material verwenden wir? Welche Lösung ist langfristig tragfähig? Welche Kompromisse sind vertretbar – und welche nicht?

Business Cases schaffen Fairness und Vergleichbarkeit

Nehmen wir Toms Projekt als Beispiel: Durch Re-Engineering wurde das Produkt nachhaltiger gestaltet. Das neue Design spart bis zu 40 Prozent Material bei gleichbleibender Funktion – ein klarer Gewinn für Umwelt und Budget. Plötzlich wird Nachhaltigkeit sichtbar: weniger Material im Produkt, weniger Aufwand in der Verarbeitung, weniger Ausschuss am Ende der Linie. Doch erst ein transparenter Business Case macht das Projekt greifbar und ermöglicht einen fairen Vergleich mit traditionellen Initiativen. So wird Nachhaltigkeit Teil der strategischen Entscheidung und nicht nur eine nette Ergänzung. Die Geschichte lautet dann nicht mehr:

„Wir wollen nachhaltiger werden“, sondern: „Wir lösen ein reales Problem besser; ökologisch, wirtschaftlich und operativ.“

Eine klare Story als Erfolgsfaktor

Für nachhaltige Projekte zählen nicht nur Zahlen und Fakten. Sie benötigen eine Story, die begeistert und überzeugt. Diese Story muss zeigen, warum das Projekt jetzt wichtig ist, welches Problem es löst und welchen



Unterschied es im Alltag macht. Wer die Vorteile und die Dringlichkeit klar kommuniziert, gewinnt Unterstützung. Ein persönlicher Einstieg, emotionale Bilder und der Bezug zum Alltag helfen dabei, das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern. Denn Menschen priorisieren selten abstrakte Ziele. Sie priorisieren Themen, deren Bedeutung sie verstehen, deren Nutzen sie erkennen und deren Wirkung sie sich vorstellen können.

Ein persönlicher Einstieg zeigt, wie Nachhaltigkeit den Alltag beeinflusst. Das richtige Mindset entscheidet über den Erfolg nachhaltiger Projekte. Business Cases verdeutlichen den Mehrwert und schaffen Vergleichbarkeit. Projektmanager*innen nehmen die Rolle der Change Enabler ein und treiben Veränderungen aktiv voran. Eine starke Story verbindet diese Elemente und macht aus Nachhaltigkeit kein Zusatzthema, sondern ein nachvollziehbares Projekt mit Relevanz, Richtung und Wirkung.

Fazit

Nachhaltigkeit ist weit mehr als ein Nebenprojekt – sie ist ein anspruchsvolles Transformationsvorhaben. Projektmanagement ist dabei einer der wichtigsten Hebel. Wer nachhaltige Projekte erfolgreich voranbringen möchte, benötigt eine starke Story, ein überzeugendes Mindset und klare Business Cases. Erst wenn deutlich wird, warum ein nachhaltiges Projekt zählt, was es konkret verändert und welchen Mehrwert es schafft, bekommt es die Aufmerksamkeit, die es verdient.



Isabell Herrmann verantwortet internationale Programme für nachhaltige Transformation und Scope-3-Reduktion. Sie verbindet Strategie mit Umsetzung – von biobasierten Materialien bis zum Change im Projektalltag – und macht Wirkung messbar.

Die Rolle von KI als strategische*r Berater*in bei Entscheidungen

RICHA AGARWAL

Strategieformulierung stützte sich früher auf historische Daten, Gruppenkonsens und die Einschätzung von Führungskräften. Heute könnte ein Algorithmus jedoch mögliche Strategien für den Markteintritt durchgehen, sie im Hinblick auf mögliche Probleme mit dem Wettbewerb und andere Marktveränderungen prüfen und eine Liste möglicher Lösungen erstellen, die nach Bedeutung priorisiert sind.

Vom Rechner zum Ratgeber: Wie verändert sich das? Historisch gesehen beantwortete Entscheidungsunterstützung die Fragen: „Was ist passiert?“ und „Was wird passieren?“ KI trifft selbst keine Entscheidung; sie identifiziert lediglich mögliche Entscheidungen, berechnet die damit verbundenen Unsicherheiten, macht Zusammenhänge sichtbar und aktualisiert sich entsprechend dem daraus resultierenden Ergebnis.

Wie leitet KI wirklich strategisch an?

KI bietet Orientierung durch Entscheidungsrahmung, nicht durch das Aussprechen von Urteilen. Sie generiert Tausende von Szenarien auf Basis von Preisänderungen, Talentverfügbarkeit und Entwürfen politischer Vorgaben. Sie identifiziert nachhaltige Wege und zeigt, welche Ansätze dem Test der Zeit standhalten können und welche unter Belastung scheitern. Anstatt einen einzelnen Ratschlag zu geben, stellt sie Entscheidungsbäume bereit, vollständig mit Konfidenzintervallen, Risikostufen und Eskalationspunkten. (Quelle: [Ethical-guidelines-for-artificial-intelligence](#))

Beratende Rolle in realen Fällen

Bosch machte KI zu seinem Leitstern: „Alle Produkte werden bis 2025 KI enthalten oder mithilfe von KI entwickelt werden.“ KI optimierte nicht nur Produktionsprozesse, sie beriet auch F&E-Strategien und die Auswahl von Funktionen im Hinblick auf die Markttauglichkeit. Die beratende Funktion entstand aus strategischer Ausrichtung und nicht aus Experimentieren. (Quelle:

[Crop-intelligence-model](#))

PepsiCo ging eine Partnerschaft mit einer Agriculture-Cloud-Plattform ein, um eine KI-basierte Lösung für Pflanzenintelligenz zu entwickeln. KI schrieb keine Entscheidungen vor; sie beriet Landwirte und Landwirtinnen zu Anbauplanung und Bewässerungspraktiken. Empfehlungen wurden beratend, nachdem eine Feedbackschleife mit Endnutzer*innen etabliert worden war, die lokale Realitäten berücksichtigte.



Abbildung 1: Rolle der KI als strategischer Partner*in

John Deere baute KI-Fähigkeiten in seine Geräte-strategie ein, überließ jedoch die Verantwortung für Eskalationsentscheidungen den Bediener*innen, basierend auf deren Konfidenzniveaus und den damit verbundenen Risiken. Empfehlungen der KI umfassen Ernteplanung und Einsatzmengen. Strategische Skalierung erfolgt durch eine beratende Rolle, die den Kontext berücksichtigt. (Quelle: [See-and-spray](#))

Mastercard etablierte ein KI-Beratungsgremium innerhalb der Organisation. Die funktionsübergreifende Beratungsgruppe bewertet KI-basierte Implementierungen strategisch. KI berät sowohl zu innovativen Produkten als auch zur Festlegung eines Schwellenwerts für die Erkennung von Betrugsfällen. (Quelle: [Protection-at-authorization](#))

Menschliche Leitplanken: Vertrauen, Governance und Verantwortung

Beratend: Menschen treffen Entscheidungen. KI gibt Empfehlungen. Was dazwischen liegt, wird bestimmen, ob Beratung zu einem Vorteil oder zu einem Nachteil wird. Risikostufen werden vorab genehmigt, um sicherzustellen, dass die KI innerhalb von Leitplanken arbeitet. Die Rechts-, Finanz- und Betriebsteams zeichnen akzeptable Niveaus einmalig ab. Danach berät KI in großem Maßstab, während Menschen Audits bei Ausnahmen durchführen. Die AI-Champions – eine freiwillige Organisation von Manager*innen der mittleren Ebene und der Frontline – sind dafür verantwortlich, probabilistische Vorschläge in praktische Beratung zu übersetzen. Sie testen ihre Annahmen und Empfehlungen an der Realität und speisen praktische Reibungspunkte in den Beratungsprozess zurück.

KI als strategische Beraterin: Wie man sie implementiert

Die Antwort ist keine Unternehmenstransformation. Sie liegt in einer Entscheidungsarchitektur, die KI als Beraterin sieht, nicht als Orakel.

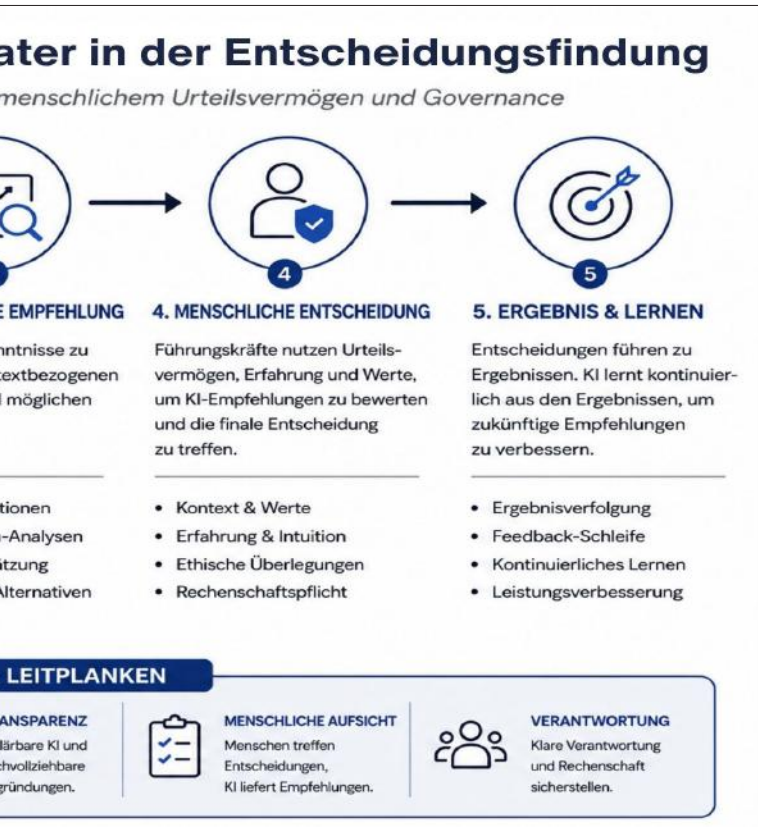
- Den Umfang der beratenden Rolle definieren: Kritische strategische Entscheidungen identifizieren, die getroffen werden müssen. Kriterien für Konfidenzniveaus, Eskalationsrichtlinien und Verfahren menschlicher Verantwortlichkeit definieren.
- Die Feedbackschleife schaffen: Alle Empfehlungen, Entscheidungen von Führungskräften und Ergebnisse überwachen. Diese in den Beratungsprozess einspeisen. Je besser Ihre Strategie ist, desto mehr können Sie durch ihre Umsetzung lernen.
- Governance für Beratung, nicht für Erlaubnis: Ein effizientes Beratungsgremium schaffen. Risikotoleranzen vorab definieren. Abweichungen bewerten.
- Führungskräfte für Beratung qualifizieren: Führungskräfte im Umgang mit probabilistischen Empfehlungen schulen. Fragen: „Welche Information fehlt?“ „Was ist der Nachteil, wenn wir falschliegen?“ „Wie können wir, falls nötig, zurückgehen?“ Ohne kritisches Denken von Führungskräften wird kein Beratungsprozess funktionieren.

Fazit

KI ersetzt strategische Entscheidungsfindung nicht – sie verstärkt sie. Die Unternehmen, die am Ende vorn liegen, werden nicht diejenigen sein, die alles rund um Entscheidungen automatisieren; es werden diejenigen sein, die alles auf ein höheres Niveau heben. Wenn KI das Dashboard verlässt und in den Beratungsbereich vordringt, hört strategisches Denken auf, etwas zu sein, das man jährlich tut. Es wird zu einem Prozess.



Richa Agarwal ist Expertin für KI und digitale Transformation mit Fokus auf Governance und moderne Projektrealisierung. Sie verfügt über 11+ Jahre Erfahrung in Banking, Healthcare und Technologie.



Nachhaltige Transformation in der KI-Ära

Drei Zielkonflikte, die jedes Projektportfolio adressieren muss

ANGELOS KIRIANES

KI und Automatisierung beschleunigen Transformationsprogramme – und gleichzeitig steigt der Anspruch, Nachhaltigkeit nicht nur zu berichten, sondern aktiv zu steuern. Im Projektalltag werden Entscheidungen häufig nach Zeit, Budget und Scope getroffen; ökologische und soziale Effekte werden erst nachgelagert bewertet. Nachhaltigkeit bleibt dann Folie statt Steuerungsprinzip.

Genau hier setzt PMI an: Projekterfolg wird breiter gedacht als nur „in time, in budget, in scope“ – ESG ist Teil von Governance, Wertbeitrag und Projektmanagement-Praxis. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/esg>
<https://www.pmi.org/standards/gpm-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>

Nach 25 Jahren Verantwortung für internationale Programme sehe ich ein wiederkehrendes Muster: Nachhaltige Entscheidungen entstehen dort, wo Zielkonflikte bewusst abgewogen und im Portfolio verankert werden. KI wirkt dabei wie ein Verstärker: Sie macht Klarheit sichtbar – und Unklarheit strukturell teuer. In IT- und Cloud-Portfolios treten dabei drei Konfliktlinien besonders häufig auf:

1. Cloud-/Rechenzentrums-Transformation vs. Energieeffizienz und Resilienz

Konsolidierung und moderne Plattformen versprechen Effizienz. Sicherheits- und Verfügbarkeitsziele führen jedoch häufig zu Redundanzen. Nachhaltiges Projektmanagement heißt: Resilienz nicht als „Mehraufwand“ zu etikettieren, sondern als begründeten Trade-off in Architekturentscheidungen sichtbar zu machen.

ESG ist im Business Case kein Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit: Energie- und Lebensdauerwirkungen schlagen über die Zeit auf OpEx durch – planbar, messbar und entscheidungsrelevant. Gerade bei Kühlung und Stromnutzung helfen Design-Thinking-Ansätze in der Planung, etwa bei Auslegung, Auslastungslogik und Betriebsprofilen, um Reserven zu schaffen. Entscheidend sind dokumentierte ESG-Abwägungen und ein regelmäßiger Re-Check der Annahmen.

<https://www.pmi.org/blog/project-management-climate-innovation-solutionaries>

2. Globale Projektorganisation vs. Reiseaufkommen und CO₂-Footprint

Virtuelle Zusammenarbeit senkt kurzfristig Emissionen. Gleichzeitig kann sie in komplexen Stakeholder-Umfeldern innere Fragilität erzeugen: Vertrauen und psychologische Sicherheit erodieren, Konflikte eskalieren später.

Nachhaltige Steuerung heißt hier „purposeful travel“: zu Beginn gezielt reisen – für Kick-offs, Teambuilding, kritische Entscheidungen und Konfliktlösungen –, statt an der falschen Stelle zu sparen und später Krisen durch zusätzliches Re-Travelling bewältigen zu müssen. Risikomanagement verhindert Folgekosten, bevor sie entstehen: Kommt es zur Krise, müssen oft alle schnell an einen Standort – unplanbar, teuer und mit zusätzlichem CO₂-Footprint. Deshalb sollte Reise-CO₂ als Teil der Risiko- und Kostenlogik in die Steuerung einbezogen werden – und nicht nur berichtet werden.

3. Hardware-Rollouts und Lieferketten vs. nachhaltige Beschaffung

Energieeffizienz ist wichtig, aber selten der einzige Hebel. Entscheidend sind Lieferantenauswahl, Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette sowie Lifecycle-Management, etwa Recycling, Second Life und Refurbished Use.

ESG-Kriterien gehören deshalb in Ausschreibungen und Verträge; Business Cases müssen lebenszyklusorientiert gerechnet werden. Ergänzend sollte die Lieferkette als Teil des Projekt-Risikoregisters geführt werden, um Engpässe und Nachhaltigkeitsrisiken früh sichtbar zu machen – statt später teure Sonderwege zu erzwingen.

Der Kern ist Governance als „Wirbelsäule des Erfolgs“: Projekterfolg wird als Wertbeitrag definiert – ökologisch, sozial und ökonomisch. Risk Management macht sichtbar, welche Kosten durch Fehlentscheidungen und Eskalationen entstehen. ESG zeigt, welche Kosten durch bessere Auslegung über den gesamten Lifecycle des vom Projekt geschaffenen Produkts oder Systems vermeidbar oder sogar senkbar sind – nicht nur im Projekt, sondern auch im Ergebnis.

Genau diese Entscheidungslogik – Vision, Kultur als Fundament und Umsetzung über Governance im Portfolio – habe ich in „Die Wirbelsäule des Erfolgs“ und „Die Wirbelsäule der Zukunft“ beschrieben.

Take-away

Die „Wirbelsäule“ steht für Leadership: Sie entscheidet, wie vorgegangen wird und welche Trade-offs gelten. Eine Organisation ist nie isoliert – sie reagiert auf das, was sie aus dem Gleichgewicht bringt. Deshalb müssen wir Umfeld und natürliche Ressourcen miteinbeziehen: Projektleiter*innen schaffen Zukunft, indem sie gesunde Organisationen ausrichten – für nachhaltige Leistung über den gesamten Lebenszyklus.



Angelos Kirianes ist Transformation- & IT Executive mit internationaler Interim- und Portfolioerfahrung in Organisationsveränderungen und IT-Großprojekten weltweit. PMI- und IPMA zertifiziert, zudem CISO, ITIL und Cynefin. Autor des Bestsellers „Die Wirbelsäule des Erfolgs“ und „Die Wirbelsäule der Zukunft“. In München daheim, in der Welt zu Hause.



Quelle: Bild erstellt mit FLUX2 [pro]

Kompetenzen für Project Value

praxisnah und wissenschaftlich entwickeln

PROF. DR. RAINER ERNE

Wie können Project Professionals dazu befähigt werden, Project Value, das heißt, den Wert von Projekten, spürbar zu verbessern? Zwei Ansätze dafür sind der „Reflective Practitioner“ und „Project Studies“. Kombiniert man diese beiden Ideen, lauten die Antworten: Indem erstens das Design und die Realisierung realer Projekte systematisch daraufhin hinterfragt werden, ob sie hinreichend Wert für individuelle Stakeholder, für die Organisation und für die Gesellschaft liefern. Zweitens, indem die identifizierten unausgeschöpften Wertpotenziale kriterienbasiert ausgewählt und in die Projekte integriert werden. Diesen Ansatz verfolgt der neue, einjährige, berufsbegleitende Online-Studiengang „Master of Project Studies“.

Das Project Management Institute (PMI) hat im November 2024 den Project Success Report veröffentlicht. Befragungen und Interviews mit über 10.000 Fachleuten aus unterschiedlichen Ländern und Branchen zeigen: Projekterfolg sollte nicht allein daran gemessen werden, ob ein Projekt wie geplant, termingerecht und im Budgetrahmen abgeschlossen wird. Entscheidend ist auch, ob es messbaren Wert für Stakeholder schafft und einen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt leistet. Integriert man beide Aspekte, ist Projekterfolg gleich dem Wert eines Projekts, den es in Relation zu den Investitionen hervorbringt. Dies kann der Studie zufolge mithilfe des Net Project Success Score (NPSS) operationalisiert und gemessen werden. Vorteilhaft ist an diesem Ansatz, dass erstens Projekterfolg um den wesentlichen Aspekt des Nutzens der Ergebnisse erweitert wird. Dies ist eine Antwort auf den über 20 Jahre alten Befund, dass mehr als die Hälfte der in Deutschland durchgeführten Projekte mehr oder weniger sinnfreie Prestige- oder Alibi-Projekte darstellen (Gröger 2004). Zweitens wird der Wert eines Projekts nicht mit

Wünschen an das Projekt gleichgesetzt, sondern – in der Tradition der ökonomischen Wertdiskussion – als eine Relation zwischen Nutzen und Kosten definiert (Herles 2011). Der Wert eines Projekts bemisst sich also danach, ob sich die Investitionen gelohnt haben und ein Mehr-Wert entstanden ist.

Offen bleibt: Wie können Project Professionals dazu befähigt werden, den Wert von Projekten fundiert einzuschätzen und zu verbessern?

Klar ist: Allein über formale und informelle Qualifizierungsmaßnahmen entlang des PMI Talent Triangle wird das nicht gelingen. Denn was genau Wert für unterschiedliche Interessensgruppen bedeutet, und wie die unterschiedlichen Präferenzen und Investitionsbereitschaften in einem Projektdesign zusammengebracht werden können, hängt stark vom individuellen Projekt ab.

Unser Ansatz knüpft an die Theorien des „Reflective Practitioners“ an – ein Begriff, den der MIT-Professor Donald A. Schön 1983 geprägt hat (Schön 1983). Basierend auf den Lerntheorien von John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget und David Kolb konnte er erklären, weshalb sich manche Professionals in unterschiedlichen Domänen trotz 30 Jahren Erfahrung nie aus ihren bekannten Interpretations- und Handlungsmustern herausbewegen, während andere mit weitaus kürzerer Berufserfahrung eine beachtliche Breite an Deutungs- und Handlungsmustern entwickeln, aus denen sie – je nach Situation – variabel und mitunter virtuos schöpfen können. Der Unterschied liegt darin, dass Letztere in Projekten und nach Projekten immer wieder ihre grundlegenden Annahmen, die ihren Situationsdeutungen und Handlungsentscheidungen zugrunde

Abbildung 2: Gesellschaftlicher, Organisatorischer, Individueller Wert

liegen, reflektieren, modifizieren und testen. Professionelle Urteilskraft und professionelle Handlungskompetenz entstehen also nicht durch die Zeitdauer der Erfahrung, sondern durch systematisch reflektierte Erfahrung.

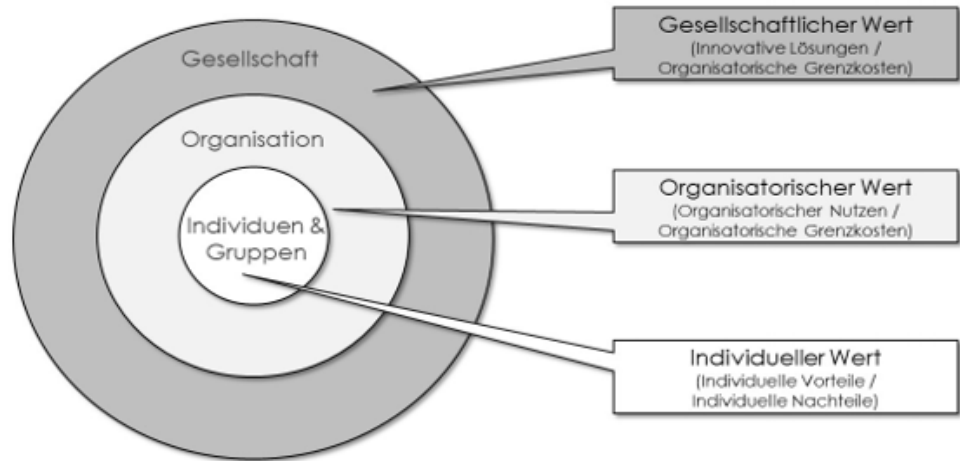
Überträgt man diesen Gedanken auf die Frage, wie Kompetenzen für die Verbesserung des Werts eines Projekts entwickelt werden können, lautet der erfolgversprechendste Ansatz: Reale Projekte werden in einem ersten Schritt auf ihre ausgeschöpften und unausgeschöpften Wertpotenziale systematisch analysiert. Dadurch kommen verschiedene Optimierungsmöglichkeiten auf den Radar. Im zweiten Schritt werden die identifizierten Verbesserungsoptionen nach den Entscheidungskriterien Wirksamkeit und Umsetzbarkeit ausgewählt und ins Projekt integriert. Dies initiiert dann einen weiteren Lernzyklus.

Die Analyse- und Gestaltungsebenen kommen dabei aus einigen zentralen Ideen zu Project Studies von Geraldi und Söderlund (2017), die darunter den Überbegriff über unterschiedliche Perspektiven auf Projekte verstehen, die in einem Ansatz integriert werden. Im Anschluss an deren Vorschlag werden hier drei Analyse- und Gestaltungsebenen vorgeschlagen:

- Auf der Ebene von Individuen und Teams wird danach gefragt, welche individuellen Vor- und Nachteile das Projekt für die Projekt-Stakeholder bringen kann.
- Auf der Ebene der Organisation wird nach organisatorischen Nutzenaspekten in Relation zu den zusätzlichen (Grenz-)Kosten gefragt, die durch die Implementierung dieses Nutzenaspekts entstehen.
- Auf der Ebene der Gesellschaft stellt sich die Frage, inwiefern es sich lohnt, durch ein Projekt eine völlig neuartige, innovative Lösung für die Branche und eventuell die Gesellschaft anzustreben— in Relation zu den dadurch entstehenden zusätzlichen (Grenz-)Kosten der neuen Lösung.

Diese Ebenen werden nun auf ein reales Reorganisationsprojekt angewendet: Um das bekannte Phänomen Silodenken bzw. lokale Optimierung in arbeitsteilig strukturierten Organisationen zu überwinden, startet ein neues Geschäftsführungsmitglied eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens ein agiles Transformationsprojekt.

Auf der Ebene von Individuen und Teams geht es hier um die Frage, welche individuellen Vor- und Nachteile einzelne Stakeholder aus dem Projekt haben: Profilierungsmöglichkeiten und Risiken des Scheiterns, Entlastung von unnötigen Aufwänden und Koopera-



tionszwängen mit ungeliebten Kollegen, Ausweitung und Einengung von individuellen Handlungsmöglichkeiten usw. Werden diese Vor- und Nachteile für die jeweiligen Stakeholder richtig gelesen und adressiert, eröffnen sich Chancen im Projektdesign, die den Change-Management-Aufwand in der nachfolgenden Implementierung signifikant reduzieren. Wert entsteht auf dieser Ebene, wenn zumindest die partielle Integration individueller Vorteile und Minimierung individueller Nachteile im Projektdesign angesichts drohender Widerstände sich als empfehlenswert herausstellt.

Auf der Ebene der Organisation kann deutlich werden, dass agile Transformationen an sich keinen organisatorischen Wert darstellen. Wert aus organisatorischer Sicht sind kürzere Durchlaufzeiten, geringere operative Aufwände, niedrigere Fehlerraten und/oder größere Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Zusagen – abhängig davon, was für die Kunden kaufentscheidend ist. Zur Erreichung dieser Ziele können agile Elemente einen Beitrag leisten. Aber vielleicht wäre es zielführender, den Fokus von einem Themenprojekt („Wir müssen agil werden“) zu einem Wertschöpfungsprojekt („Wir müssen schlanker werden“) zu verändern – mit entsprechenden Konsequenzen für die Arbeitspakete. Damit wird der Wert für die Organisation unmittelbar sichtbar.

Auf der Ebene der Gesellschaft mag sich die Frage stellen, ob in den Ansatz der Verschlinkung von Durchlaufzeiten und Kosten etwas mehr als zunächst gefordert investiert werden soll, um für die Zukunft besser gerüstet zu sein. Denn es ist bereits ein ganzer Stapel an EU-Direktiven, nationalen Gesetzen und Verordnungen sowie reformierten Branchenstandards in Sicht, die die Ziele des Projekts gefährden können. Wie können neue Direktiven so in die Organisation integriert werden, dass sie möglichst wenig Zusatzaufwände und Beauftragte erforderlich machen? Wird hier eine wirksame und umsetzbare Lösung gefunden, könnte dies eine innovative Lösung darstellen, die auch auf andere Fälle anwendbar ist. Der Wert einer innovativen Lösung ist dann gegeben, wenn er – aus Sicht der Auftraggeber - die zusätzlichen (Grenz-)Kosten von deren Umsetzung übersteigt.

Das Beispiel macht deutlich, dass die Analyse- und Ge-

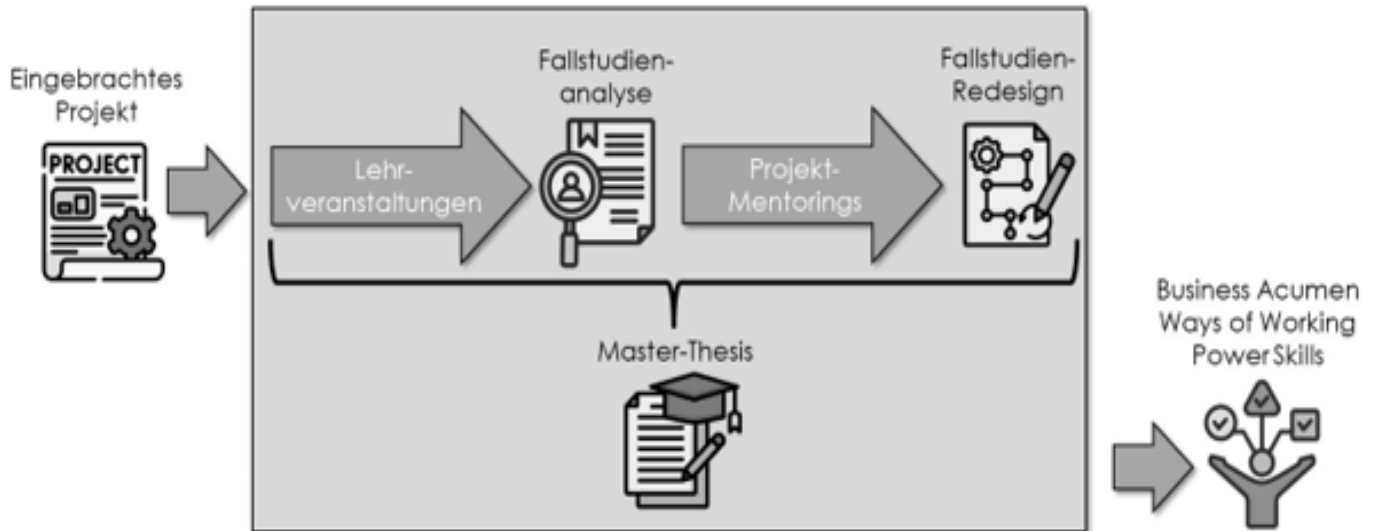


Abbildung 3: Stärkung beruflicher Kompetenzen

staltungsebenen Erkenntnisse aus unterschiedlichen akademischen Disziplinen erfordern, insbesondere Psychologie und Soziologie (v.a. für die individuelle Ebene), Betriebswirtschaftslehre und Managementwissenschaften (v.a. für die organisatorische Ebene) sowie Politikwissenschaften Ingenieurs- und Umweltwissenschaften (v.a. für die gesellschaftliche Ebene).

Die Verknüpfung dieser beiden Ansätze, „Reflective Practitioner“ und „Project Studies“, ist das Konzept des neuen berufsbegleitenden Online-Studiengangs „Master of Project Studies“ (www.hfwu-psx.de), der ab Oktober 2026 startet (HfWU 2026). Im Zentrum steht hier das selbst eingebrachte Projekt, das analysiert und neugestaltet wird. Das inhaltliche und methodische Werkzeug dazu wird in wenigen, ausgewählten Lehrveranstaltungen sowie in individuellen Projekt-Mentorings vermittelt. Am Ende des Studiengangs steht eine Master-Thesis, die in Form einer Case Study



Rainer Erne ist Professor für Produkt-, Projekt- und Prozessmanagement an der HfWU Nürtingen-Geislingen. Zuvor war er u. a. für IBM Global Services, Vector Consulting und Robert Bosch tätig.

Research eine fundierte Analyse und Umgestaltung des Wertes eines Projekts zum Gegenstand hat. Durch diese klare Fokussierung kann der „Master of Project Studies“ in einem Jahr erreicht werden. Unser Ziel ist es, dass durch Kompetenzen für die Wertsteigerung in weiteren Projekten entwickelt werden. Da der Studiengang jedoch noch nicht gestartet ist, stehen hier die Belege noch aus.

Literatur

Geraldi, J. & Söderlund, J. (2018) Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36 (1), pp. 55-70

Gröger, M. (2004) *Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung. Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen.* MBA-Beratung, München.

Herles, B. (2011) *Wert im Spiegel ökonomischer Rationalität: Eine kritische Betrachtung.* (Josef) Eul Verlag, Siegburg.

HfWU (2026) Studienprogramm Master of Project Studies (M.Sc.). HfWU-PSX.de. URL: < <https://hfwu-psx.de/> > [Abrufdatum: 26.04.2026]

PMI (2024) *Maximising project success: Elevating the impact of the Project Profession. Elevating the impact on our world.* PMI, Newton Square. URL: < <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/project-success> > [Accessed 12.04.2026].

Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action.* Basic Books, New York.

Vom Multiprojekt-Chaos zu nachhaltigem Flow!

Xuviate

Sieh jedes Projekt. Koordiniere jedes Team. Liefere termintreu.
Go-Live in nur 4 Wochen!

Visualisierung
Transparenz über alle Projekte und Abteilungen – Koordination entsteht natürlich.

↓

Flow
Nachfrage und Kapazität im Gleichgewicht – planbare Durchlaufzeiten statt Feuerwehreinsatz.

↓

Transformation
Leadership auf allen Ebenen – eine neue Arbeitsweise, die bleibt.



Vom ersten Bootcamp über die laufende Mastermind Gruppe bis hin zum fokussierten Review-Engagement waren unsere Interaktionen mit Xuviate stets produktiv und wertvoll. Sie haben uns ermöglicht, die Steuerung unserer Arbeit mit neuen Augen zu sehen, und fordern uns immer wieder heraus, um uns weiter zu verbessern.



Xuviate ist seit vielen Jahren ein geschätzter Businessmap Platinum Partner. Mark und Mathias implementieren nicht nur unsere Software – sie helfen Organisationen, ihre Arbeitsweise wirklich zu transformieren. Ihr praxisnaher Ansatz, tiefes Fachwissen und der Fokus auf greifbare Ergebnisse haben für viele unserer gemeinsamen Kunden einen echten Unterschied gemacht.



Was mich überrascht hat: Wie schnell ihr unsere Sprache gesprochen habt. Ihr habt euch angepasst und immer den richtigen Weg gefunden – jeweils genau das, was wir gerade brauchten. Ihr habt unsere Change Treiber mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet. Das ist es, was die Zusammenarbeit so nachhaltig macht.



Eine Auswahl weiterer Kunden:



30 Tage Augmented Businessmap Trial
www.xuviate.com/de/businessmap



Projekte für eine nachhaltige Zukunft

Anspruch und Realität

WOLFGANG FRIESIKE

Wenn wir heute über Nachhaltigkeit sprechen, tun wir das in einer Zeit, die von Unsicherheit, Spannungen und Zielkonflikten geprägt ist. Geopolitische Entwicklungen, wirtschaftlicher Druck und gesellschaftliche Polarisierung prägen den Kontext, in dem Organisationen handeln müssen. Vor diesem Hintergrund fällt es nicht immer leicht, über nachhaltige Zukunftsgestaltung zu schreiben, zumindest nicht in der Klarheit und Eindeutigkeit, die man sich vielleicht wünschen würde.

Und dennoch: Gerade in dieser Situation wird deutlich, dass Nachhaltigkeit kein abstraktes Leitbild ist, sondern eine konkrete Gestaltungsaufgabe.

Diese Gestaltungsaufgabe findet in Projekten statt.

Projekte sind der Ort, an dem strategische Ziele in Realität übersetzt werden. Hier treffen wirtschaftliche Anforderungen auf ökologische und gesellschaftliche Erwartungen. Hier werden Zielkonflikte sichtbar – und müssen entschieden werden. Nachhaltigkeit entsteht nicht durch Absichtserklärungen, sondern durch konsequente Umsetzung. Und genau dafür steht professionelles Projektmanagement. Der aktuelle Diskurs zeigt, dass Nachhaltigkeit häufig normativ oder politisch diskutiert wird. Für uns als Projektmanagement-Community stellt sich jedoch eine andere

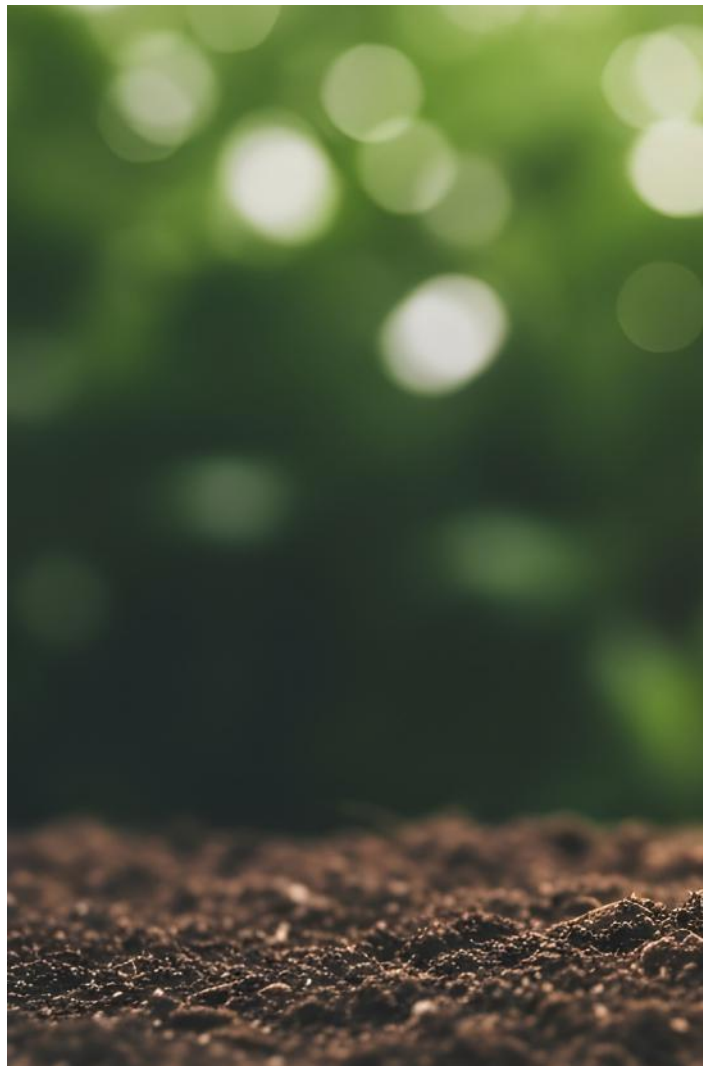
Frage: Wie gelingt es, nachhaltige Aspekte systematisch in Projekte zu integrieren und dabei gleichzeitig wirtschaftlich tragfähige Ergebnisse zu erzielen?

Hier bietet modernes Projektmanagement wichtige Orientierung. Mit seinem Fokus auf Wertorientierung, ganzheitliches Denken und verantwortungsvolle Führung, wie es z. B. auch im PMBOK Guide Eighth Edition verankert ist, entsteht ein Rahmen, in dem Nachhaltigkeit nicht als Zusatzanforderung verstanden wird, sondern als integraler Bestandteil erfolgreicher Projekte.

Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Perspektive längst nicht mehr nur konzeptionell ist, sondern zunehmend konkret wird. PMI hat in den vergangenen Jahren gezielt Angebote entwickelt, um Nachhaltigkeit im Projektmanagement zu verankern.

Dazu gehört beispielsweise die Zertifizierung zum „Green Project Manager“, die Projektverantwortliche dabei unterstützt, ökologische

und soziale Aspekte systematisch in ihre Projekte zu integrieren (Green Project Manager (GPM-b)[™] | Course + Exam Bundle). Ebenso stehen Initiativen wie „Project Ma-



nagers Without Borders“ (Making an Impact in Project Management | PMWB joins PMI) für die praktische Anwendung von Projektmanagement-Kompetenz in gesellschaftlich relevanten Kontexten weltweit. Nicht zuletzt zeigt die Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen im Rahmen der Sustainability Goals (<https://www.pmi.org/volunteer/sustainability-goals>), dass Projektmanagement eine zentrale Rolle bei der Umsetzung globaler Entwicklungsziele spielt. Nachhaltigkeit wird damit vom abstrakten Anspruch zur konkreten Umsetzungsdisziplin.

Als PMI Germany Chapter sehen wir unsere Rolle darin, diesen Diskurs zu unterstützen – durch Austausch, durch Kompetenzentwicklung und durch die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von professionellem Projektmanagement in einer sich wandelnden Welt. Wir verstehen uns als Plattform, auf der Erfahrungen geteilt, Perspektiven diskutiert und Lösungen weiterentwickelt werden können.

Gerade weil viele Fragen offen sind, kommt es darauf an, sie gemeinsam zu adressieren. Nachhaltige Zukunft entsteht nicht im Konsens auf dem Papier, sondern im verantwortungsvollen Handeln in konkreten Projekten.



Wolfgang Friesike ist Präsident des PMI Germany Chapter. Er hat Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin studiert und war sein gesamtes Berufsleben in der Gestaltung und Umsetzung von Projekten und Projektportfolien tätig. Heute fungiert er freiberuflich als Mentor und Organisationsberater.



PMI LIM Europe 2026 in Lissabon

KATHARINA BLESS DA SILVA

Nachhaltige Impulse für Leadership, Vernetzung und die Zukunft der Chapter-Arbeit

Anfang Mai kam die europäische PMI-Community in Lissabon zum Leadership Institute Meeting (LIM) zusammen. Mit dabei war auch eine Delegation des PMI Germany Chapter mit elf Mitgliedern. Für uns wurde die Veranstaltung zu einer intensiven Mischung aus fachlichem Input, persönlichem Austausch und strategischen Impulsen für die weitere Chapter-Arbeit.

Das LIM Europe stand unter dem Leitgedanken „MORE, Together“ und machte diesen Anspruch über die gesamte Veranstaltung hinweg spürbar. Im Mittelpunkt standen General Sessions, Breakout Sessions, Leadership-orientierte Workshops und zahlreiche Formate für den chapterübergreifenden Austausch. Dabei zeigte sich schnell, dass das LIM weit mehr ist als ein Konferenzformat. Es ist ein Raum, in dem sich aktuelle Zukunftsfragen des Projektmanagements, ehrenamtliches Engagement und die Vielfalt der europäischen PMI-Community auf besondere Weise verbinden.

Besonders prägend war aus meiner Sicht der Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Chapter. In vielen Gesprächen wurde deutlich, wie inspirierend es ist, unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Lösungsansätze zusammenzubringen. Gerade diese Mischung aus inhaltlicher Tiefe und persönlicher Begegnung machte für viele den eigentlichen Wert der Veranstaltung aus. Ob in den Sessions, bei thematischen Austauschformaten oder in den Gesprächen am Rande des Programms: Immer wieder wurde spürbar, wie stark das PMI-Netzwerk von Offenheit, Engagement und gegenseitigem Lernen lebt. Inhaltlich hinterließen vor allem die Themen Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Wirkung und künstliche Intelligenz einen bleibenden Eindruck. Mehrere Sessions zeigten sehr anschaulich, dass Nachhaltigkeit und Social Impact zwar unterschiedliche Perspektiven einnehmen, in der Praxis aber oft eng miteinander verbunden sind. Besonders eindrucksvoll waren Beispiele dafür, wie Chapter mit Partnern aus dem gesellschaftlichen Umfeld konkrete Wirkung entfalten können. Solche Einblicke machten greifbar, dass Chapter-Arbeit nicht





Was das LIM in Lissabon für uns besonders gemacht hat, war die Verbindung von Inhalt und Atmosphäre. Die Veranstaltung bot nicht nur fachliche Impulse, sondern auch viele Momente, in denen europäische Verbundenheit ganz konkret erlebbar wurde. Der persönliche Austausch, das gemeinsame Nachdenken über die Zukunft unseres Berufs und die spürbare Bereitschaft, voneinander zu lernen, haben einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Projektmanagement war hier nicht nur Thema des Programms, sondern auch die gemeinsame Sprache, die Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kontexten miteinander verbunden hat.

So bleibt das PMI LIM Europe 2026 in Lissabon für mich vor allem als ein Ort der nachhaltigen Impulse in Erinnerung, an dem sich Lernen, Vernetzung und gemeinsames Gestalten auf überzeugende Weise verbunden haben. Für unsere elfköpfige deutsche Delegation war die Veranstaltung nicht nur fachlich inspirierend, sondern auch ein starkes Signal dafür, wie viel im PMI-Netzwerk möglich wird, wenn Erfahrungen, Ideen und Engagement zusammenkommen.

nur nach innen wirkt, sondern auch einen Beitrag weit über die eigene Organisation hinaus leisten kann.

Ein weiteres Highlight war für mehrere Mitglieder der deutschen Delegation die Keynote von John Sanei. Seine Impulse waren vor allem im Zusammenhang mit der Zukunft des Projektmanagements und dem Einfluss von KI sehr beeindruckend. Dabei stand weniger die Technologie selbst im Mittelpunkt als die Frage, welche Fähigkeiten Projektmanagerinnen und Projektmanager in einem sich wandelnden Umfeld besonders brauchen. Mehrfach wurde deutlich, dass methodische Kompetenz allein nicht mehr ausreicht. Wer Projekte erfolgreich gestalten will, muss Zusammenhänge erkennen, unterschiedliche Interessen einordnen und Entwicklungen im jeweiligen Kontext verstehen. Ebenso wichtig bleiben menschliche Stärken wie Empathie, Anpassungsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Neben diesen Zukunftsthemen setzte das LIM starke Akzente im Bereich Leadership und Chapter-Entwicklung. Workshops und Austauschformate lieferten viele praktische Anregungen dafür, wie sich ehrenamtliches Engagement wirksam organisieren und weiterentwickeln lässt. Gerade für das PMI Germany Chapter war es bereichernd zu sehen, mit wie viel Kreativität, Professionalität und Einsatz große wie kleine Chapter in Europa arbeiten. Gleichzeitig wurde auch deutlich, welche Chancen sich aus der Größe und Vielfalt unseres eigenen Chapters ergeben, wenn es darum geht, Mitglieder gezielt anzusprechen und ein breites Angebot zu gestalten.



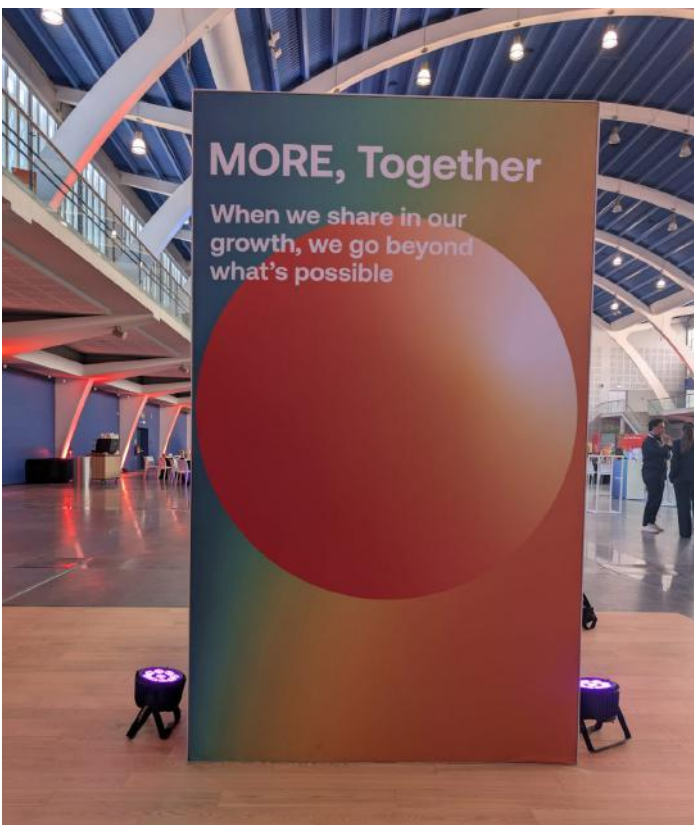
Katharina Bless da Silva ist Projektmanagerin und PMO Lead aus Bremen mit einer Leidenschaft für alles, was mit Interkulturalität & Strategie zu tun hat. Seit über 6 Jahren beim PMI aktiv und seit 2023 Lead des Mentoring-Programms im PMI Germany Chapter.

Eindrücke von GSS und LIM in Lissabon

DR. MARTIN BERTRAM

Die Tage in Lissabon auf der GSS und der LIM waren anstrengend – aber auch sehr schön. Für mich war es vor allem wertvoll, viele Menschen, mit denen ich bereits zusammengearbeitet habe, persönlich wiederzutreffen und zugleich neue Kontakte zu knüpfen. Gerade bei internationalen PMI-Veranstaltungen zeigt sich immer wieder, wie wichtig dieser persönliche Austausch ist: Viele Impulse entstehen nicht nur in Vorträgen, sondern auch in Gesprächen am Rande.

Besonders beeindruckend war, wie professionell das PMI-Team den kurzfristig notwendig gewordenen Umzug der Veranstaltungen aus Dubai gemeistert hat. Eine solche Verlegung ist organisatorisch alles andere als trivial – umso bemerkenswerter war, wie reibungslos die Durchführung in Lissabon gelungen ist.



Inhaltlich standen für mich vor allem die Themen Sustainability und Social Impact im Fokus. Da ich mich bereits seit längerer Zeit mit diesen Themen beschäftige, gab es für mich zwar nichts fundamental Neues. Dennoch war es spannend zu sehen, wie stark diese Themen inzwischen international im Projektmanagement verankert sind. Nachhaltigkeit ist längst kein Randthema mehr, sondern wird zunehmend als Teil professioneller Projektsteuerung verstanden.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Veröffentlichung der neuen Version 4 des GPM P5-Guides. Laut Joel Carboni wurde diese Version „from scratch“ neu verfasst. Außerdem wird das Zertifikat GPM-b umbenannt, da die Bezeichnung „basic“ offenbar viele gestört hat. Ich selbst habe mein Zertifikat Anfang des Jahres erworben und kann es als zweite Säule einer guten Ausbildung im Projektmanagement nur wärmstens empfehlen.

Auch das in M.O.R.E. beschriebene Mindset spielte in vielen Vorträgen eine zentrale Rolle. Aus mehreren Sessions konnte ich Anregungen mitnehmen – auch wenn ich als Rentner heute keine größeren Projekte mehr leite. Denn dieses Thema ist nicht nur für das Berufsleben relevant. Es spielt auch für unsere Strategie und Planung im Chapter eine zentrale Rolle: Wie richten wir uns aus? Welche Wirkung wollen wir erzielen? Und wie bleiben wir für bestehende und neue Mitglieder relevant?

Die Vorträge zum Thema Social Impact haben zudem deutlich gemacht, dass wir mit unseren Aktivitäten im Chapter bereits auf einem sehr guten Weg sind.





Sie haben mich darin bestärkt, diese Aktivitäten weiter voranzutreiben. Damit tun wir nicht nur Gutes, sondern werden auch für jüngere Projektverantwortliche attraktiver, die in ihrer Arbeit zunehmend Sinn, Wirkung und gesellschaftlichen Beitrag suchen.

Kaum ein Vortrag kam ohne das Thema Künstliche Intelligenz aus. Der Konsens lautete häufig: „KI ist nur ein Werkzeug.“ Das stimmt – aber Werkzeuge kann man sehr unterschiedlich nutzen. Besonders im Gedächtnis geblieben ist mir eine Anekdote eines Referenten: Er hatte Studierenden aus verschiedenen Nationen dieselbe Aufgabe gestellt, die mit KI gelöst werden sollte. Die Ergebnisse und Herangehensweisen waren jedoch völlig unterschiedlich. Das zeigt sehr schön: Nicht nur das Werkzeug entscheidet über den Nutzen, sondern vor allem die Haltung, Kompetenz und Perspektive der Menschen, die es einsetzen.

Mein Fazit aus Lissabon: Die zentralen Themen des Projektmanagements verschieben sich weiter. Nachhaltigkeit, Social Impact, neue Formen von Leadership und KI sind keine Zusatzthemen mehr, sondern gehören zunehmend zum Kern professioneller Projektarbeit. Für uns als PMI-Community und als Chapter bedeutet das: Wir sollten diese Entwicklungen aktiv aufgreifen, in konkrete Angebote übersetzen und den Austausch darüber weiter fördern.



Infobox: Was ist die GSS?

GSS steht für Global Summit Series – eine internationale Veranstaltungsreihe des PMI für die breite Projektmanagement-Community.

Im Mittelpunkt stehen aktuelle Trends und Herausforderungen wie Leadership, Transformation, Nachhaltigkeit, Künstliche Intelligenz und komplexe Projekte.

Die GSS bietet Raum für Lernen, Austausch und Networking über Länder- und Branchengrenzen hinweg.



Nach langjähriger Tätigkeit als Projektprofi im Finanzdienstleistungsbereich ist **Martin Bertram** heute im Ruhestand. Er ist Vorstandsmitglied des PMI Germany Chapter und dort unter anderem verantwortlich für unsere Diversity-Aktivitäten. Zudem engagiert sich Martin Bertram als Vorstandsvorsitzender von PM4TheWorld – einer Organisation, die sich für nachhaltiges Projektmanagement einsetzt.

Neue Podcast Episodes, die ihr nicht verpassen solltet

VON UND MIT THOMAS WUTTKE

Folge 140 - Ein nachhaltiger Misserfolg

Wenn **Nachhaltigkeit** im Unternehmen eingeführt wird, klingt das erst einmal nach Aufbruch, Sinn und Zukunft. Doch was passiert, wenn eine gute Initiative aus dem Ruder läuft? Diese Podcastfolge schaut auf einen fiktiven, aber realitätsnahen Misserfolg – ohne Schuldzuweisungen, dafür mit wertvollen Learnings. Es geht um interne Organisationsprojekte, fehlenden Kundendruck, sensible Veränderungen am Bestand und **die Frage, wie aus nachhaltigem Scheitern nachhaltiger Erfolg werden kann**. Am Ende stehen 9 Punkte, die Nachhaltigkeitsinitiativen beachten sollten. Hörenswert für alle, die Wandel formen.

[Direkt Reinhören!](#)



Folge 131 - P5IA Erfahrungsbericht zur Nachhaltigkeit

Wie lässt sich Nachhaltigkeit im Projektmanagement greifbar machen – jenseits guter Absichten? In dieser Podcastfolge spricht Thomas Wuttke mit Alexander Schroer von estecasa Fertig Modulbau über konkrete Erfahrungen mit der P5 Impact Analyse. Das Tool bewertet die Nachhaltigkeitsauswirkungen eines Projekts und macht sichtbar, wo Chancen, Risiken und blinde Flecken liegen. Praxisnah geht es um serielles Bauen, kurze Bauzeiten, nachhaltige Entscheidungen und die Frage, ob P5IA hält, was es verspricht. Eine Folge für alle, die Nachhaltigkeit im Projekt nicht nur diskutieren, sondern umsetzen.

[Direkt Reinhören!](#)



Folge 118 - Vorstellung der Organisation GreenProjectManagement

Nachhaltigkeit im Projektmanagement ist mehr als ein grünes Etikett. Diese Podcastfolge stellt Green Project Management vor – eine Organisation, die Nachhaltigkeit konsequent ins Zentrum von Projektstandards, Methoden und Zertifizierungen rückt. Im Fokus stehen unter anderem der P5-Standard, die PRiSM-Methode, Assessments und die Frage, wie Projekte systematisch nachhaltiger geplant und umgesetzt werden können. Gleichzeitig wird erklärt, warum „GPM“ nicht immer dasselbe bedeutet. Eine kompakte Folge für alle, die Green Project Management besser einordnen möchten.

[Direkt Reinhören!](#)



PMI Global im Überblick

Neue Impulse für Projektmanagement 2026

PMIMPACT BERICHTET

Seit der letzten Ausgabe hat sich bei PMI Global einiges getan. Mehrere aktuelle Ankündigungen zeigen, wohin sich die internationale Projektmanagement-Community gerade bewegt: stärker in Richtung Komplexitätsmanagement, strategischer Wirkung, KI, Sustainability und globaler Vernetzung.

Ein zentrales Thema ist der neue Pulse of the Profession® 2026, den PMI im Mai veröffentlicht hat. Der Report trägt den Titel „Driving Success in Complex Projects: From Navigating Tasks to Navigating Systems“ und macht deutlich, dass Komplexität inzwischen eher Normalfall als Ausnahme ist. Laut PMI haben 97 Prozent der befragten Projektprofessionals im vergangenen Jahr mindestens ein komplexes Projekt gemanagt; mehr als die Hälfte aller Projekte wird inzwischen als komplex eingestuft. PMI betont dabei vor allem die Bedeutung von Systemdenken, stabilen Teams, aktiver Stakeholder-Einbindung und PMOs als „Execution Hubs“, die Abhängigkeiten, Governance und Prioritäten koordinieren.

Auch bei der PMP®-Zertifizierung stehen Veränderungen an. PMI hat angekündigt, dass ab 9. Juli 2026 eine überarbeitete PMP-Prüfung eingeführt wird. Die neue Prüfung soll stärker an realen Projektsituationen ausgerichtet sein und Themen wie AI, Sustainability, Stakeholder Engagement, Value Delivery sowie agile und hybride Arbeitsweisen stärker berücksichtigen. Auch die Gewichtung der Domains wird angepasst: „Business Environment“ erhält künftig deutlich mehr Gewicht als bisher.

Darüber hinaus baut PMI sein digitales Angebot weiter aus. PMI Infinity™ wird als KI-gestützter Projektmanagement-Coach positioniert und ist inzwischen über PMI.org sowie die PMI Official App verfügbar. Laut PMI soll das Tool Antworten und Orientierung auf Basis

von PMI-Standards und Projektmanagement-Wissen liefern und Projektprofessionals im Arbeitsalltag unterstützen.

Auch die globale Event-Landschaft ist für 2026 bereits gut gefüllt. Neben der PMI® Global Summit Series Seoul im Juni und der Global Summit Series Cape Town im September ist der PMI® Global Summit 2026 für den 21. bis 24. Oktober 2026 in Detroit angekündigt. Zusätzlich steht PMXPO™ 2026 als On-Demand-Format zur Verfügung, mit der Möglichkeit, bis zu zwölf PDUs zu erwerben.

Für Chapters ist außerdem der PMI Chapter of the Year Award 2026 relevant. Die Nominierungsphase lief bis April, die Finalist*innen sollen im Juli informiert werden; die Gewinner werden beim Global Summit 2026 in Detroit bekannt gegeben. Bewertet werden unter anderem Community Impact, Wissensvermittlung, Member Engagement, PMI Culture Values sowie Chapter Sustainability und Volunteer Excellence.

Insgesamt zeigt der Blick auf PMI Global:

Die Organisation setzt 2026 stark auf Zukunftsthemen, die über klassisches Projektmanagement hinausgehen. Es geht nicht mehr nur darum, Projekte sauber zu planen und umzusetzen, sondern stärker darum, Wirkung zu erzielen, Komplexität zu steuern, neue Technologien sinnvoll einzubinden und Projektmanagement als strategische Fähigkeit von Organisationen weiterzuentwickeln.

Projektzyklus im KI-Zeitalter

Projekterfolg wird vor der Vertragsunterzeichnung entschieden!

HÄNNES GNÄDINGER

Bent Flyvbjergs Analysen zeigen, dass Großprojekte ihr Budget und/oder ihren Zeitplan meist überschreiten. Und die fundierte GPM-Studie „Projektfizierung 2.0“ zeigt, dass sich der Projekterfolgsindex von 2013 bis 2022 trotz exzellenter Tools für die Execution/Auftragsabwicklung und einer gesteigerten Zufriedenheit der Stakeholder negativ entwickelt hat.

Warum scheitern Projekte? Weil Kostenschätzungen auf unvollständigem Scope basieren, die Abstimmung zwischen Technik, Beschaffung und Projektmanagement mangelhaft ist, die konsistente Verknüpfung zwischen WORK-TIME-COST fehlt, Grauzonen beim Handover/bei der Übergabe zu Informations- und Kontrollverlust führen, was zu verspäteten Korrekturen und neuen Anforderungen führt, was wiederum kostspielige Nacharbeiten und Claims nach sich zieht.

Wie schaffen wir die Trendwende? Als Metapher zeigt die Betty-Bossi-Erfolgsstory den Weg: Im Jahr 1956 beschloss eine kreative Texterin, ihre Produkte durch „Jeder kocht“ zu vermarkten. Sie machte appetitanregende Fotos, beschrieb die Rezepte in leicht nachvollziehbaren Schritten, listete die Zutaten auf und verteilte diese Anleitungen – jeder, der mit ihren Rezepten kochte, kaufte ihre Produkte, war effizient und erntete Lob.

Erkenntnis 1: Wie bei einem guten Rezept entstehen Qualität und Gelingen nicht erst beim Kochen, sondern in der Vorbereitung. Übertragen auf Projekte bedeutet das: Eine erfolgreiche Execution/Auftragsabwicklung braucht ein gutes „Rezept“, welches Scope, Struktur, Verantwortung, Zeit und Kosten festlegt.

Ein bewährtes „Rezept“ ist die gemeinsame Projektsprache WBS 4.0. Als integriertes Modell definiert sie bereits im Tendering/in der Angebotsphase den klaren Zusammenhang zwischen WORK-TIME-COST und verknüpft damit die Scope-Arbeit mit dem Zeitplan und den Kosten über den gesamten Projektzyklus hinweg.

Wie spielen die WBS 4.0 und der klassische WBS-Ansatz zusammen? WBS 4.0 ist dem klassischen WBS-Ansatz übergeordnet. Die WBS 4.0 ist für das Projektmanagement-Team das gemeinsame Fundament, in welchem der Scope top-down strukturiert ist und die Verantwortlichkeiten der Projektphasen

in der Division of Work zugewiesen sind. Dies dient zur Planung und Steuerung der Dokumente und der Beschaffung des Leistungs-/Lieferumfangs sowie zur Rückwärtsplanung der Arbeiten. Für die Kostenkalkulation des Scope und für die Beschaffung standardisiert die WBS 4.0 die CBS (Cost Breakdown Structure). Die Scope-Positionen in der WBS 4.0 sind in der klassischen WBS die Arbeitspakete der Fachgebiete, welche für die Execution/Auftragsabwicklung zur Planung und Steuerung der einzelnen Arbeitsvorgänge weiter aufgeschlüsselt werden.

Erkenntnis 2: WBS 4.0 ist die gemeinsame Sprache aller Beteiligten im Projektzyklus. Sie wird projektübergreifend durch das PMO definiert und durch die Fachgebiete mit der klassischen WBS ergänzt.

Warum steigert WBS 4.0 die Projekterfolge? Weil WBS 4.0 in den KI-gestützten Tools der Schlüssel zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Projektzyklus ist. Die Rollen des PMO, der Projektmanager*innen und der KI werden entsprechend angepasst.

- Das PMO sorgt mit der WBS 4.0 für saubere Daten- und Projektstrukturen.
- Die KI übernimmt mehr und mehr die Terminplanung, die Ressourcenzuweisung, die Priorisierung, die Steuerung und das Reporting.
- Der Schwerpunkt der Projektmanager*innen verschiebt sich weg von der täglichen Verwaltung von Aufgabenlisten hin zur Interpretation, Bewertung und Vermittlung komplexer Zusammenhänge.

Erkenntnis 3: WBS 4.0 sorgt für Transparenz und Zuverlässigkeit – KI beschleunigt Projekte.

Projektzyklus – Vom Chaos zur Ordnung zum Chaos zur Ordnung

Nach jeder bewussten, lösungsfindenden Chaos-Phase stellt WBS 4.0 die strukturierte Ordnung zur Planung und Steuerung wieder her.

Anwendungsfall: Fachexperten strukturieren das Kundenbedürfnis aus der Sicht des späteren Betriebs. Der Lösungsanbieter übersetzt dieses in der WBS-

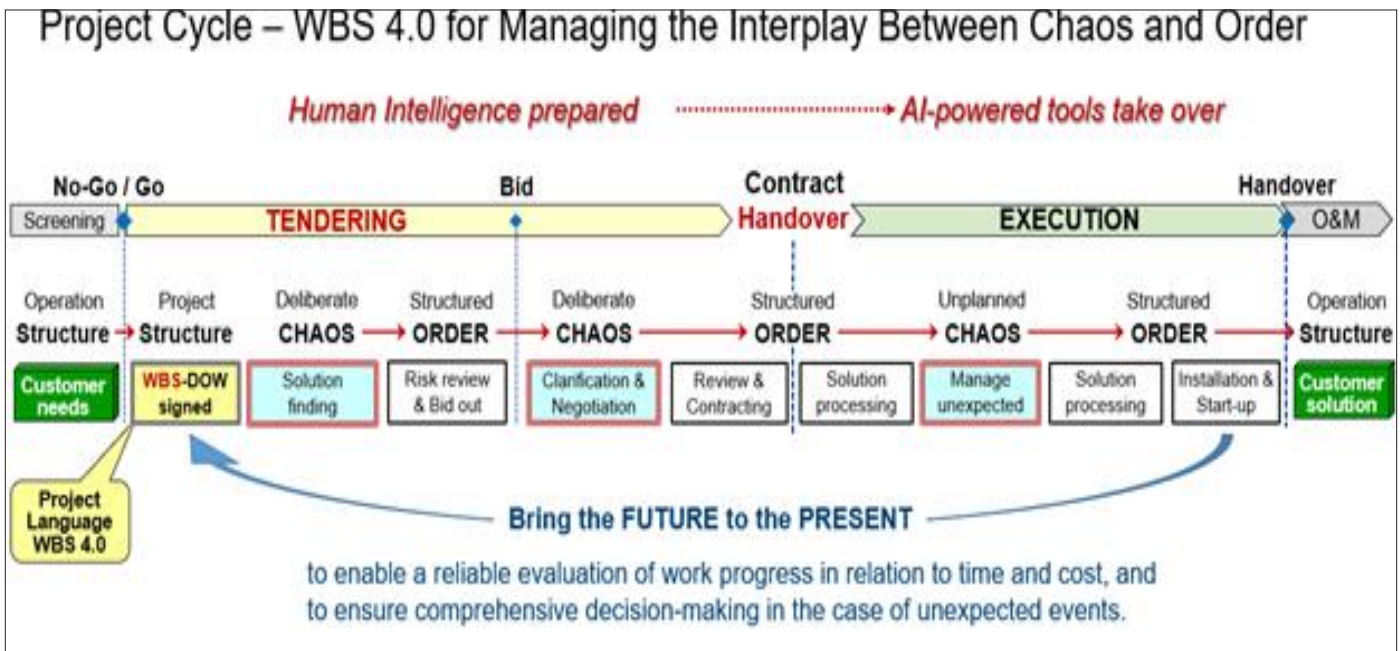


Abbildung 4: Project Cycle - WBS 4.0

DOW in die strukturierte Projektsicht zur Planung und Steuerung. Die Lösungsfindung startet mit bewusstem Chaos, in welchem auch Probleme identifiziert werden, welche in der Execution zu ungeplantem Chaos führen könnten. Mit der Lösungsfindung beginnt das Wechselspiel zwischen Chaos und Ordnung, welches sich im Tendering/in der Angebotsphase als auch in der Execution/Auftragsabwicklung wiederholt – im Tendering zwischen Lösungsfindung und Reviews, in der Execution zwischen Ausführung und unerwarteten Ereignissen. Die WBS 4.0 standardisiert die logischen WORK-TIME-COST-Abhängigkeiten projektübergreifend in der WBS-DOW. Dadurch sind im Handover/ bei der Übergabe die Beschaffungspositionen in den Shopping-Listen bezüglich Termin- und Dokumentenabhängigkeiten aufeinander abgestimmt, und die KI-gestützten Tools können die Aufgaben in der Execution/ Auftragsabwicklung mehr und mehr übernehmen.

Entscheidend ist somit das strukturierte Handover/die strukturierte Übergabe:

- Übergabe klar definierter Shopping-Listen in das ERP-System
- Übergabe von Scope, Verantwortlichkeiten, Budgets, Terminen und Ressourcen in die KI-gestützten Tools
- Übergabe der WBS-strukturierten Dokumentenordnerliste mit terminierten Schlüsselordnern

Erkenntnis 4: Tendering/Angebotsphase erfordert menschliche Kreativität und Einfühlungsvermögen – KI hingegen erfordert saubere, strukturierte Daten, um die Effektivität und Effizienz zu steigern.

WBS 4.0 – aus der CFO-Perspektive

Bei WBS 4.0 handelt es sich nicht um eine methodische Abhandlung – es handelt sich um ein Finanzkontrollmodell, das die derzeitige Situation durch eine fundierte Vorhersehbarkeit deutlich verbessert.

Warum sind WBS 4.0-Projekte erfolgreich? Weil die Marge prognostizierbar ist, da der Scope vor Vertragsunterzeichnung vollständiger strukturiert ist, WORK-TIME-COST konsistent miteinander verknüpft sind, Zuständigkeiten klar zugewiesen sind (WBS-DOW), Kosten durch verknüpfte Strukturen nachvollziehbar validiert werden (CBS-WBS), Zeitpläne abgestimmt sind (WBS-MTS) und Dokumente in strukturierten Ordnern liegen (WBS-MDL).

CFO: Die Deckungsbeiträge werden während der Execution/Auftragsausführung weder verbessert noch reduziert – sie werden vor Vertragsunterzeichnung festgelegt.



Hannes Gnädinger ist Experte für projektbasierte Steuerung und WBS 4.0. Mit seinem Ingenieurbüro zeigt er, wie klare Projektstrukturen, WORK-TIME-COST-Logik und KI-gestützte Prozesse Margen und Governance verbessern.

Erlebe das PMI Germany Chapter **live!**

**Jeden Monat finden deutschlandweit abwechslungsreiche
Formate virtuell oder in Präsenz statt.**

Mehr dazu findest du unter

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

(für PMI-Mitglieder und Nichtmitglieder)

**Das nächste *PMimpact* erscheint am
29.08.2026**

Unser Leitthema lautet:

**PMO with Impact: Wie PMOs Strategie in Wirkung
übersetzen**



**Du hast dazu als Autor*in Ideen oder kannst
uns spannende Interviewpartner*innen emp-
fehlen? Melde dich bei uns!
redaktion@pmi-gc.de oder scanne den
QR-Code.**

