

Navigating Complexity – PMBOK® 8 und die Kunst, moderne Projekte zu meistern

Ein PMBOK® fällt nicht vom Himmel!

Dirk Witthake

Male Allies im Projektmanagement

Dr. Martin Bertram und Werner Waldner

Was geschieht, wenn die letzte Frau den Raum verlässt?

Vincent-Immanuel Herr und Martin Speer

Zwischen Strategie und Projektrealität

Frank Tassone und Frank Jäger

Impressum

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

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

Vertreten durch den Vorstand, u. a.:

Wolfgang Friesike (Präsident)
Franziska Höhne (Vizepräsidentin Marketing)

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

Franziska Höhne (Vizepräsident Marketing),
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 PMBOK® 8 verstehen – und in der Praxis nutzen
- 14 Veränderung: Jeder hat davon gehört – nur wenige haben sie gesehen
- 20 PMBOK® Guide – Achte Ausgabe: Was ist neu und warum ist es wichtig?
- 22 Wirkung statt Widerstand

PROJEKTE & PRAXIS

- 10 Haltung zeigt Wirkung: Ein Blick auf die unsichtbaren Kräfte im Projekt- und Führungsalltag
- 12 Engineered Wisdom: Wie die PMP-Philosophie ein strategisches Automotive- Projekt in einer BANI-Welt verankerte
- 30 Prinzipielle Prinzipien: Oder die Frage: Wie stabil sollten Prinzipien eigentlich sein?
- 32 Produktentwicklung live: Aufbau eines nachhaltigen Führungsprogramms
- 40 Was Projektmanagement mit Reclam-Heften zu tun hat
- 50 Zwischen Strategie und Projektrealität

METHODEN & WERKZEUGE

- 16 Ein PMBoK® fällt nicht vom Himmel!

- 18 Vom Reporting zur Relevanz: Warum PMOs heute strategische Partner werden müssen
- 24 Wertschöpfung in modernen PMO: Der PMO-Guide und seine Chancen
- 26 Vom Deliverable zum Outcome: Wie Projektmanager*innen in PMBOK® 8 echten Wert verantworten

COMMUNITY & CHAPTER

- 09 Bereit für Wachstum. Bereit für Gemeinschaft.
- 28 Frauen im ... Bikini?: Was ein Suchvorschlag über Rollenbilder im Berufsleben verrät
- 34 Male Allies im Projektmanagement: Wie Sichtbarkeit, Führung und Teamkultur Vielfalt wirksam machen
- 36 Community is our Superpower - Local Group Rheinland berichtet
- 38 Was geschieht, „wenn die letzte Frau den Raum verlässt?“
- 42 Neue Podcast - Episoden, die ihr nicht verpassen solltet
- 43 Power Skills‘ Wiedergeburt oder Relaunch einer CoP?
- 44 Sichtbar werden ist kein Zufall: Was eine Mentoring-Reise über Selbstvertrauen, Rollenbilder und Projektarbeit lehrt
- 46 Women@PMI Germany Chapter
- 48 Zwischen Sichtbarkeit und echter Wirksamkeit

Wenn Projekte Wirkung entfalten

Editorial

Montagmorgen, 8:30 Uhr: Ein Projektteam diskutiert, warum ein wichtiges Feature schon wieder später geliefert wird als geplant. Die Zahlen im Reporting sehen eigentlich gut aus. Die Meilensteine sind dokumentiert. Die Prozesse wurden eingehalten.

Und trotzdem entsteht beim Kunden kein echter Mehrwert.

Solche Situationen kennen viele Projektmanager*innen. Projekte werden formal erfolgreich gesteuert – und dennoch bleibt die Wirkung hinter den Erwartungen zurück. Genau an dieser Stelle setzt eine der wichtigsten Diskussionen an, die unsere Disziplin aktuell prägen:

Wie schaffen Projekte tatsächlich Wert?

Mit der **PMBOK® 8** rückt genau diese Frage stärker in den Mittelpunkt. Statt Projektmanagement primär über Prozesse zu definieren, wird der Blick stärker auf Wirkung, Nutzen und das Zusammenspiel von Organisation, Menschen und Projekten gelenkt. Projekte werden nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als Teil eines größeren Systems der Wertschöpfung.

In dieser Ausgabe von **PMimpact** greifen wir diese Perspektive aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf. Ein Beitrag gibt Einblicke in die Entstehung der neuen PMBOK-Edition und zeigt, welche Gedanken hinter der Weiterentwicklung stehen. Andere Artikel beschäftigen sich mit der Rolle von PMOs, mit Leadership in Projekten oder mit der Frage, welche Kompetenzen Projektmanager*innen künftig besonders brauchen.

Ein besonderer Schwerpunkt dieser Ausgabe liegt zudem auf **Frauen im Projektmanagement**. In mehreren Beiträgen und Interviews zeigen Projektmanagerinnen aus unterschiedlichen Branchen, wie sie Projekte führen, welche Herausforderungen sie erlebt haben und welche Perspektiven sie für die Zukunft unserer Profession sehen. Die Beiträge machen deutlich: Vielfalt ist kein „Soft Topic“, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor für Projekte und Organisationen.

Vielleicht verbindet genau das alle Themen dieser Ausgabe: Erfolgreiches Projektmanagement entsteht nicht allein durch Methoden oder Tools. Es entsteht durch Menschen, Perspektiven und Entscheidungen.

Oder anders gesagt: Projekte liefern Ergebnisse – Menschen schaffen Wirkung.

In diesem Sinne wünschen wir euch inspirierende Einblicke, neue Perspektiven und viele Impulse für Ihre eigene Projektpraxis.

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.



PMBOK® 8 verstehen – und in der Praxis nutzen

Ideen hinter der neuen Edition und was wir konkret daraus machen können

WOLFGANG FRIESIKE UND ALEX BRUCKSCHEN

Projektmanagement verändert sich selten durch einen einzelnen neuen Standard. Und doch markiert der PMBOK® Guide – Eighth Edition einen spürbaren Wendepunkt. Nicht, weil er neue Methoden einführt, sondern weil er den Fokus verschiebt: **Projekte sind kein Selbstzweck – sie sind Teil eines Systems zur Wertschöpfung.** Der neue Guide verknüpft Projektmanagement stärker mit Organisation, Governance, Strategie und Nutzenrealisierung. Der PMBOK® Guide besteht weiterhin aus zwei Teilen: dem „Standard for Project Management“ als Rahmenwerk und dem „Guide to the Project Management Body of Knowledge“, der Praktiken und Konzepte beschreibt. Zentrale Elemente sind Prinzipien, Performance Domains und Tailoring. Projektmanagement wird als kontextabhängige Organisationsfähigkeit verstanden.

Doch was bedeutet dieser Perspektivwechsel für die Praxis? Welche Kompetenzen werden für Projektmanager*innen wichtig(er) – und wie verändert sich die Rolle von PMOs? Diesen Fragen gehen **Wolfgang und Alex** in diesem Beitrag nach und ordnen die wichtigsten Entwicklungen des PMBOK® Guide – Eighth Edition aus Praxisperspektive ein.

Worin unterscheidet sich der PMBOK® Guide – Eighth Edition grundlegend von früheren Ausgaben – und was ist für dich der zentrale Paradigmenwechsel?

Wolfgang: PMBOK® 8 ist die erste Edition, die Projektmanagement explizit als Organisationsfähigkeit begreift. Der eigentliche Paradigmenwechsel fand bereits mit PMBOK® 7 statt. Diese Version hatte sich radikal von der bisherigen Logik verabschiedet und erstmals zwölf Prinzipien und acht Performance Domains eingeführt. Ziel war es, das stark prozess- und wasserfallgeprägte Image des Projektmanagements aufzubrechen. Das Problem von Version 7 war jedoch ihre hohe Abstraktion. Die Struktur und insbesondere der Zusammenhang zwischen den Prinzipien und den Performance Domains waren für viele Leser*innen schwer nachvollziehbar. Genau hier setzt PMBOK® 8 an. Die Prinzipien bilden nun klar die normative Basis, während die übrigen Elemente eine konkrete Anwendungsstruktur liefern. Der Guide beschreibt damit ein konsistentes System und unterscheidet explizit zwischen Organisation, Governance, Portfolio- und Programmebene, Projekt, Produkt bzw. Ergebnis sowie Wertrealisierung. In einem Satz zusammengefasst: PMBOK® 6 war eine Prozessarchitektur – Projektmanagement als Technik. PMBOK® 7 war ein Denkrahmen – Projektmanagement als Wertsystem. PMBOK® 8 ist ein organisationsintegriertes Systemmodell – Projektmanagement als Organisationsfähigkeit.

Der PMBOK® Guide – Eighth Edition stellt Wertschöpfung klar über Methoden. Warum ist die-

ser Perspektivwechsel heute so wichtig – und wo stößt er in der Praxis noch an Grenzen?

Wolfgang: Eine Methode ist immer nur Mittel zum Zweck. Der eigentliche Zweck ist die Wertschöpfung, also der Nutzen, der durch ein Projekt entsteht. Damit rücken zwei Fragen in den Mittelpunkt: Warum machen wir dieses Projekt überhaupt – und wer bewertet den entstehenden Nutzen? Wert kann dabei vieles sein: ein strategischer Vorteil, höhere Kundenzufriedenheit, zusätzlicher Umsatz oder auch Effizienzgewinne. Der PMBOK® 8 stellt genau diese Perspektive in den Mittelpunkt. Projekte werden stärker als Teil eines größeren Systems verstanden – mit Business Integration, Nutzenverfolgung und strategischer Einbettung. Im Grunde kommen wir damit wieder zum eigentlichen Kern zurück, warum es die Arbeitsform Projekt überhaupt gibt. In der Praxis ist diese Wertorientierung allerdings nicht leicht umzusetzen. Viele Organisationen steuern über Jahresbudgets, Kostenstellen und fixe Business Cases. Wertorientierung erfordert dagegen Anpassungsfähigkeit und häufig auch iterative Investitionsentscheidungen. Hinzu kommt ein strukturelles Problem: Wert entsteht meist end-to-end über mehrere Bereiche hinweg, während Organisationen häufig in funktionalen Silos organisiert sind. Die Macht der Linie steht einer echten Wertverantwortung oft entgegen. Genau in dieser Ambivalenz liegt eine der



größten Herausforderungen des PMBOK® 8: Projektmanagement wird als Teil eines Wertsystems gedacht – Unternehmen sind jedoch in der Realität meist als Kosten- und Funktionssysteme organisiert. Und diese beiden Logiken kollidieren häufig.

Der PMBOK® Guide – Eighth Edition reduziert die Projektmanagementprinzipien auf sechs. Welches dieser Prinzipien fordert Projektmanager*innen im Alltag am meisten – und warum?

Wolfgang: Für mich steht hier klar das Prinzip „Focus on Value“ im Mittelpunkt. Wertorientierung widerspricht häufig der klassischen Projektroutine aus Statusberichten, Terminverfolgung und Budgetkontrolle. Wertorientierung bedeutet, die zugrunde liegenden Nutzenannahmen regelmäßig zu hinterfragen – und im Zweifel auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, etwa ein Projekt zu stoppen oder neu auszurichten. Das erfordert ganzheitliches Denken, Mut und die Bereitschaft, gegen organisatorische Trägheit zu arbeiten. Realistisch umsetzbar ist das dann, wenn Projekte nicht primär als administrative Einheiten, sondern als strategische Investitionsvehikel verstanden werden. Für Organisationen ist „Focus on Value“ deshalb eine zentrale Herausforderung. Im Alltag von Projektmanager*innen dürfte allerdings das Prinzip „Be an Accountable Leader“ die größte persönliche Herausforderung

darstellen. Accountability im Verständnis des PMBOK® 8 bedeutet: Ich übernehme Verantwortung für Richtung, Klarheit und Entscheidungen – auch unter Unsicherheit. Genau das ist im Projektalltag oft anspruchsvoll.

Wenn Projektmanagement stärker als Fähigkeit zur Wertschöpfung verstanden wird: Welche Kompetenzen werden für Projektmanager*innen künftig wichtiger als klassische Methodenkenntnisse?

Alex: Methodenkompetenz bleibt eine wichtige Grundlage – sie ist aber längst nicht mehr der entscheidende Erfolgsfaktor. Der PMBOK® 8 versteht Projektmanagement stärker als Fähigkeit von Organisationen, Veränderung umzusetzen und Wert zu schaffen. Für Projektmanager*innen rücken damit drei Fähigkeiten in den Vordergrund: Kontextverständnis, Integrationsfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit unter Unsicherheit. Sie müssen verstehen, welchen strategischen Beitrag ihr Projekt leisten soll, unterschiedliche Perspektiven aus Business, Technologie und Organisation zusammenbringen und auch bei unklaren Rahmenbedingungen Orientierung geben. Gerade in Transformations- und Digitalisierungsprojekten zeigt sich das deutlich: Es geht weniger um die perfekte Methode als darum, Strategie, Organisation, Technologie und Menschen wirksam zusammenzuführen. Projektma-

nagement wird damit weniger zur technischen Disziplin – und stärker zu einer integrativen Managementkompetenz.

Du arbeitest stark in IT- und Infrastrukturprojekten. Wo siehst du dort den größten praktischen Nutzen des PMBOK® 8 – und wo stößt der Ansatz in der Realität an Grenzen?

Alex: Der größte praktische Nutzen des PMBOK® 8 liegt für mich darin, dass er Projektmanagement klar als Teil eines größeren Organisationssystems beschreibt. Genau diese Perspektive fehlt in vielen Projekten. Gerade in Transformations- und IT-Programmen werden Projekte oft sauber gemanagt – mit Roadmaps, Backlogs oder Projektplänen –, der tatsächliche Nutzen wird jedoch nicht konsequent verfolgt. Der PMBOK® 8 betont dagegen die Verbindung zwischen Strategie, Governance, Projektarbeit und Wertrealisierung. Projekte werden damit nicht nur als Umsetzungseinheiten verstanden, sondern als Instrument zur Erreichung strategischer Ziele. Besonders in Transformations- oder DevOps-Umgebungen hilft dieser Blick, Abhängigkeiten sichtbar zu machen, Prioritäten zu klären und den Fokus auf den Kundennutzen zu halten. Auch im Bau- und Infrastrukturbereich erweitert diese Perspektive die klassische Steuerung über Termine, Kosten und Leistungsumfang um die Frage nach dem langfristigen Nutzen eines Projekts. Gleichzeitig stößt dieser Ansatz in der Praxis an Grenzen. Viele Organisationen sind noch immer funktional organisiert und steuern Projekte über Budgets und Berichtssysteme. Der systemische Ansatz des PMBOK® 8 entfaltet seine volle Wirkung daher erst, wenn Organisationen auch ihre Governance- und Entscheidungsstrukturen weiterentwickeln.

Weiterlesen...

Welche Rolle spielen PMOs im Kontext des PMBOK® Guide – Eighth Edition – und wie verändert sich ihr Selbstverständnis vom Governance-Body hin zu einem Value-Enabler?

Alex: Der PMBOK® 8 verändert nicht nur das Verständnis von Projektmanagement, sondern auch die Rolle von PMOs. Wenn Projekte stärker als Teil eines Systems zur Wertschöpfung verstanden werden, kann ein PMO nicht mehr primär als Kontroll- und Reportinginstanz agieren. Traditionell lag der Fokus vieler PMOs auf Governance: Standards definieren, Berichte konsolidieren und die Einhaltung von Methoden sicherstellen. Diese Aufgaben bleiben wichtig – sie reichen jedoch nicht mehr aus, um echten Mehrwert zu schaffen. Im Kontext des PMBOK® 8 verschiebt sich der Schwerpunkt stärker in Richtung Wertorientierung und Enablement. Moderne PMOs unterstützen Organisationen dabei, Initiativen zu priorisieren, Transparenz über Nutzen und Fortschritt zu schaffen und Projekte stärker mit strategischen Zielen zu verbinden. Sie liefern damit weniger Methodenkontrolle, sondern vor allem Orientierung und Entscheidungsgrundlagen. In der Praxis zeigt sich diese Entwicklung besonders in größeren Transformationen und komplexen Projektlandschaften. Erfolgreiche PMOs fragen heute nicht nur: „Ist das Projekt im Plan?“, sondern vor allem: „Erzielt dieses Projekt den Nutzen, den wir uns davon versprochen haben?“ Damit wandelt sich das PMO vom Governance-Body zum Value-Enabler, der Organisationen hilft, ihre Projekte konsequent auf strategische Wirkung auszurichten.

► Fazit

PMBOK® 8 ist keine methodische Evolution. Es ist eine Standortbestimmung. Er zwingt uns, eine unbequeme Frage zu stellen: Verwalten wir Projekte – oder gestalten wir Zukunft? Wer Projektmanagement weiterhin primär über Meilensteine, Ampelberichte und Budgettreue definiert, wird im PMBOK® 8 wenig Hilfreiches entdecken. Wer jedoch bereit ist, Projektarbeit als strategische Organisationsfähigkeit zu begreifen, er-

kennt die eigentliche Bedeutung und Tragweite dieser Edition. Projektmanagement entscheidet über die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Der PMBOK® 8 verschiebt damit die Verantwortung. Nicht nur Projektmanager*innen sind gefordert. Auch Vorstände, Linienorganisationen und Governance-Strukturen sind gefragt. Denn Wertorientierung funktioniert nicht in Silos. Sie verlangt Klarheit über Strategie und Mut zur Priorisierung verbunden mit der Bereitschaft, Projekte auch zu beenden, wenn ihr Nutzen nicht mehr gegeben ist. Gerade in Deutschland – in einer Phase industrieller Transformation, technologischer Disruption und zunehmender regulatorischer Anforderungen entscheidet sich Wettbewerbsfähigkeit nicht an der Perfektion einzelner Projekte, sondern an der Fähigkeit, Initiativen konsequent auf Wirkung auszurichten. Projektmanagement ist damit keine operative Disziplin mehr. Es wird zum Gradmesser organisationaler Reife.

Als PMI Germany Chapter verstehen wir den PMBOK® 8 nicht als Regelwerk, sondern als Einladung: Projektmanagement neu zu denken – integriert, wertorientiert und verantwortungsvoll. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob wir den PMBOK® 8 anwenden, sondern ob wir bereit sind, die Konsequenzen daraus zu ziehen.

Der PMBOK® Guide – Eighth Edition ist kein Handbuch, das man linear durcharbeitet, sondern ein Orientierungs- und Reflexionsrahmen für modernes Projektmanagement. Ein hilfreicher Zugang besteht darin, den PMBOK® 8 eher als Navigationssystem zu nutzen. Die Prinzipien liefern den Denkraum, die Performance Domains beschreiben zentrale Handlungsfelder, und Tailoring macht deutlich, dass es keinen universellen Standardansatz gibt, sondern jedes Projekt einen kontextabhängigen Umgang mit Methoden erfordert. Gerade darin liegt seine Stärke: Der PMBOK® 8 liefert weniger starre Vorgehensmodelle, dafür aber einen Rahmen für professionelles Urteilsvermögen und unterstützt dabei, Projekte nicht nur effizient zu steuern, sondern sie bewusst als Teil eines größeren Systems zur Wertrealisierung und organisationalen Entwicklung zu verstehen.



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.



Alex Bruckschen arbeitet als Senior Project und Transformation Consultant und begleitet Organisationen bei komplexen Transformationsprogrammen. Ihr Fokus liegt auf skalierbaren Delivery- und Qualitätsprozessen sowie auf Themen wie agile Skalierung, BizDevOps und KPI-basiertem Performance Management.

Bereit für Wachstum.

Bereit für Gemeinschaft.

FRANZISKA HÖHNE

2026 wird für uns ein besonderes Jahr. Mit der Einführung des „New Membership“-Modells des PMI stellen wir uns auf einen deutlichen Zuwachs an Mitgliedern ein – und vor allem auf viele tolle Menschen, die Teil unserer Community werden. Wir bereiten uns bewusst vor, denn ein stark wachsendes Chapter bedeutet mehr als nur steigende Zahlen. Es bedeutet neue Perspektiven, neue Erfahrungen und neue Erwartungen. Genau deshalb investieren wir in diesem Jahr gezielt in ein gutes Ankommen neuer Mitglieder. Monatliche Onboarding-Formate sollen Orientierung geben, erste Kontakte ermöglichen und zeigen, wofür unser Chapter steht. Denn Gemeinschaft entsteht nicht von allein – sie will gestaltet werden.

Parallel dazu bauen wir unser Angebot weiter aus. Fachlich, thematisch und medial. Bestehende Formate werden geschärft, neue kommen hinzu. Auch unsere Medienpartnerschaften entwickeln wir konsequent weiter, etwa mit etablierten Stimmen aus der Projektmanagement-Community wie dem „Projektmanagement Podcast“ und dem „Projektmagazin“. Denn unser Ziel ist klar: relevante Inhalte, gut zugänglich, professionell aufbereitet – für Mitglieder und damit für alle, die in Deutschland Projektmanagement aktiv mitgestalten.

Dieses Wachstum fordert uns als Chapter auch organisatorisch. Daher werden Prozesse analysiert und Rollen geschärft. Professionalisierung verstehen wir dabei nicht als Selbstzweck, sondern als Voraussetzung dafür, ehrenamtliches Engagement wirksam zu machen und nachhaltig zu sichern.

Für mich persönlich ist 2026 zugleich ein Moment der Reflexion. Seit gut einem Jahr verantworte ich im Vorstand den Bereich Marketing. Gemeinsam mit aktuell zehn, ab diesem Jahr elf weiteren Vorstandsmitgliedern gestalten wir die Entwicklung unseres Chapters. Was mich dabei immer wieder besonders beeindruckt: Wir sind eine sehr diverse Gruppe. Unterschiedliche Hintergründe, Erfahrungen und Sichtweisen – vereint durch ein gemeinsames Ziel. Menschen, die ich vielleicht sonst nie getroffen hätte, sind auf einmal fester Bestandteil meines Lebens geworden. Das macht die

Arbeit im Chapter so außergewöhnlich, und ich kann es allen Interessierten nur ans Herz legen, sich zu beteiligen.

Denn diese Vielfalt ist keine Selbstverständlichkeit. Sie fordert Abstimmung, Diskussion und manchmal Geduld. Deshalb ist sie auch unsere Stärke. Gute Entscheidungen entstehen selten aus Gleichförmigkeit, sondern aus dem bewussten Zusammenführen unterschiedlicher Perspektiven. Was uns alle verbindet, ist der gemeinsame Anspruch, Verantwortung für unser Chapter zu übernehmen und es zukunftsfähig aufzustellen.

One Goal. One Team. One Chapter.

Mit diesem Geist gehen wir in das neue Jahr. Offen für Wachstum. Klar in der Ausrichtung. Und überzeugt davon, dass Gemeinschaft unser wichtigster Erfolgsfaktor ist.



Franziska Höhne begleitet seit fast zwanzig Jahren Unternehmen in der Führung virtueller und multikultureller Teams und entwickelt Strategien zur nachhaltigen Transformation. Zudem ist sie im PMI Germany Chapter e. V. als Vizepräsidentin für den Bereich Marketing und Kommunikation verantwortlich.

Haltung zeigt Wirkung

Ein Blick auf die unsichtbaren Kräfte im Projekt- und Führungsalltag

PHILIPP PICHLER

Der Begriff Haltung wirkt zunächst abstrakt. Der Duden beschreibt ihn als innere Grundeinstellung, als sichtbares Verhalten und als innere Fassung. Im Projektalltag begegnen uns alle drei Ebenen täglich. Haltung beeinflusst, wie wir auf Konflikte reagieren, ob wir andere Perspektiven zulassen, wie wir kommunizieren und wie wir handeln, wenn etwas Unerwartetes passiert.

Ein Beispiel aus der Praxis

Ein neues Projektteam trifft sich zum Kick-off. Vom Projektleiter wird alles ganz klar und ordentlich strukturiert, es wird förmlich und diszipliniert vorgegangen. Die Stimmung ist gut, und dementsprechend ist einer der neuen Kollegen auch merklich begeistert von der Vorgehensweise und der Stimmung im Team. Ohne Aufforderung und aus einem Impuls heraus spricht der neue Kollege vor all den anderen aus, wie sehr er den Einsatz, die Vorgehensweise und die Zusammenarbeit schätze. Das Gesagte strahlt nur so von echter Wertschätzung und persönlicher Begeisterung. Doch die Reaktion, die dann kommt: betretenes Schweigen. Danach sofortiger Themenwechsel vom Projektleiter. Das Gesagte scheint nicht anschlussfähig zu sein. Obwohl niemand ihn kritisiert, trifft den Kollegen

das Schweigen schwer und erzeugt auch Scham.

Was spielt sich in diesem Moment im Raum ab?

Teams entwickeln oft ungeschriebene Regeln. Wer sich „anders“ verhält, läuft Gefahr, aus dem Rahmen zu fallen. Gut gemeinte neue Perspektiven, Anerkennung oder kreative Impulse können dabei ins Leere laufen. Vielleicht dachten einige:

- Was redet er da? Soll er erst einmal etwas leisten.
- Das macht man hier nicht. Das ist doch völlig unangemessen beim ersten Meeting.

- Was bringt uns das für den Projektfortschritt?
- Das war mutig! Das hätte ich mich nicht getraut.

Solche Unterschiede lassen sich auch als unterschiedliche innere Haltungen verstehen. Martin Permantier beschreibt Haltung als Entwicklungsräume, die prägen, was für uns selbstverständlich oder irritierend wirkt. Es geht dabei nicht um richtig oder falsch, nur um unterschiedlich anschlussfähig und passend. Das Feedback des Mitarbeitenden war also nicht „falsch“. Es war lediglich ungewohnt. Was wäre, wenn solche Impulse bewusst aufgegriffen würden?



Ein einfaches „Danke für die Rückmeldung“ hätte vielleicht gereicht, um den Raum zu öffnen. Vielleicht wäre daraus ein Gespräch über Zusammenarbeit entstanden. Vielleicht mehr Vertrauen. Solche Momente prägen Projektkultur stärker als jede Methode. Sie entscheiden darüber, ob Menschen sich zeigen, zurückziehen, ob Verbindung entsteht oder Distanz - wer Projekte ganzheitlich betrachtet, erkennt: Qualität entsteht nicht nur im Output, sondern in der Art der Zusammenarbeit. Wert entsteht nicht nur durch Ergebnisse, sondern durch Beziehungen. Und nachhaltige Projektarbeit braucht Führung, die auch das Menschliche im Blick behält.

► **Fazit:**

Haltung zeigt sich, wenn es nicht rundläuft. Haltungsbearbeitung ergänzt Prozess- und Methodenwissen. Sie macht sichtbar, was sonst schwer greifbar bleibt: Erwartungen, Irritationen und unausgesprochene Regeln. Durch diese Auseinandersetzung entsteht Entwicklung und Projekte laufen spürbar runder.



Philipp Pichler arbeitet als Projektmanager und Organisationsentwickler an der Schnittstelle von Strategie, Zusammenarbeit und Kultur. Er unterstützt Teams dabei, Komplexität zu klären und Arbeit wirksamer und menschlicher zu gestalten – mit agilen Praktiken, systemischem Denken und viel Aufmerksamkeit für Haltung.



Engineered Wisdom

Wie die PMP-Philosophie ein strategisches Automotive-Projekt in einer BANI-Welt verankerte

JOANNA GÜRTL

Warum Projektleitung eine Philosophie braucht

Nach dem Abschluss von zwei Masterstudien in Mechatronik und BWL sammelte ich zuerst als Project Engineer erste Erfahrungen im Automotive-Bereich. Anfang 2020 war es dann so weit — ich war hoch motiviert und startete mein erstes großes R&D-Projekt: Leistungselektronik - Entwicklung für Batterietestsysteme. Es war ein strategisches Schlüsselprojekt für das Unternehmen, und ich ahnte damals noch nicht, dass mein heimliches Motto bald lauten würde: „Sie wussten nicht, dass es unmöglich war, also taten sie es einfach.“ Drei Monate später erklärte uns die Realität freundlich, aber bestimmt für verrückt. Corona schickte uns ins Homeoffice, und kurz darauf folgte die Halbleiterkrise. Plötzlich war die Beschaffung eines einfachen Chips so kompliziert wie eine Audienz beim Papst. Ich wusste es damals noch nicht, aber wir waren offiziell in der BANI-Ära angekommen. In den folgenden fünf Jahren änderte sich alles: Sponsoren verschwanden schneller als Gratis-Kaffee in der Kantine, Teamstandorte wurden verschoben und die Weltlage glich einem schlechten Katastrophenfilm.

Wie übersteht man das? Die Antwort war kein Gantt-Chart, sondern eine innere Haltung: die PMP-Philosophie. Obwohl ich meine Zertifizierung erst 2025 offiziell in den Händen hielt, wurden Prinzipien wie ganzheitliche Sichtweise (Holistic View), verantwortungsvolle Führung (Accountability) und der Aufbau einer befähigten Kultur (Empowered Culture) bereits damals zu meinem Rettungsring. Wenn das „Magische Dreieck“ (Budget, Zeit, Scope) implodiert, ist wertebasierte Führung die einzige Konstante. Ich nenne das „Engineered Wisdom“ – die Kunst, technische Präzision mit der stoischen Ruhe eines Zen-Meisters zu paaren.

Wenn Ingenieure anfangen, „Business“ zu sprechen (und es sogar mögen)

Mein Team bestand aus jungen, brillanten Köpfen. Sie konnten komplizierte Schaltpläne im Schlaf zeichnen, aber bei dem Wort „Stakeholder-Management“ bekamen viele einen Fluchtreflex. Gemäß dem PMBOK®-Prinzip „Build an Empowered Culture“ starteten wir eine Transformation:

1. Orientierung im Nebel: Führung in BANI-Zeiten bedeutet, den Kurs zu halten, auch wenn die Karte brennt. Ich investierte viel Zeit, um das Team als Individuen zu betrachten: Wer brauchte aufgrund seines Entwicklungsstands mehr Unterstützung und Zeit von mir? Und wer war bereits so weit, in eine Lead-Rolle hineinzuwachsen und Verantwortung zu übernehmen? Wir schufen klare Rollen – nicht als Fesseln, sondern als Leitplanken, damit im Chaos niemand über Bord ging.

2. Raus aus dem Labor: Um den „Focus on Value“ zu schärfen, motivierte ich meine Ingenieure zum Kundenkontakt. Wir machten Workshops, in denen Techniker plötzlich so tun mussten, als wären sie Business Developer. Der Schock saß tief, aber die Wirkung war magisch: Plötzlich war die Platine kein Selbstzweck mehr, sondern ein Werkzeug für den Markterfolg.

3. Vom „Plan-Abhaker“ zum Mitunternehmer: Der Durchbruch kam, als die Ingenieure anfangen, Fragen zu stellen wie: „Hat dieses Feature eigentlich einen Business-Value oder ist das nur technisches Gold-Plating?“



Plötzlich saßen sie am „Stakeholder-Tisch“ und verhandelten Ergebnisse, statt nur Befehle auszuführen. Erfolg entstand nicht durch stures Abarbeiten von Jira-Tickets, sondern durch Empathie, Integrität und den Mut, dem Kunden auch mal zu widersprechen – natürlich mit den besten technischen Argumenten.

Lessons Learned – Die Wahrheit (tut nur ein bisschen weh)

Konnte der ursprüngliche Plan angehalten werden? Nein. War es im Budget? Auch nicht. Vorgehensweise hätten wir nach zwei Jahren einpacken können. Aber hier zeigt der PMBOK® 8 seine wahre Stärke: Erfolg wird über den Wert (Value) definiert. Wir haben ein Team geformt, das heute so resilient ist, dass es vermutlich sogar eine Mars-Mission erfolgreich managen könnte. Wir haben Know-how geschaffen, das für die Organisation unbezahlbar ist.

Meine drei Tipps für die Community (ohne Gewähr, aber mit viel Herzblut):

- **Integration statt Abschirmung:** Schirmen Sie Ihr Team nicht ab, sondern brechen Sie Hierarchien auf. Das Team muss verstehen, wer die Stakeholder sind, und dass wir alle Partner im selben Boot sind. Wenn Ingenieure die Stakeholder-Landschaft kennen, arbeiten sie nicht mehr „gegen“ Anforderungen, sondern „mit“ an der Lösung. Integration schlägt Isolation – immer.
- **Der stabile Puls im Chaos:** Selbst in akuten Krisenphasen ist es Ihre wichtigste Aufgabe, Ruhe und Struktur zu vermitteln. Wenn der PM panisch im Kreis rennt, tut es das Team auch. Atmen Sie tief durch – es ist nur ein Projekt (meistens).
- **Kultur des Gebens und Lernens:** Teilen Sie Ihre Fehler. Lessons Learned gehören nicht in den Archiv-Ordner, wo sie verstauben. Machen Sie eine Story daraus. Nur so entsteht eine lernende Organisation.

► Fazit:

Projektleitung in der Automobilbranche ist heute mehr Psychologie als Physik. „Engineered Wisdom“ bedeutet, sich auf universelle Prinzipien zu verlassen, wenn die Excel-Tabelle versagt. Mein Weg vom Kick-off 2020 bis zur Serienproduktion war eine Lektion in Demut – und ein Beweis dafür, dass die PMP-Philosophie selbst in der BANI-Welt funktioniert. Und hey, bereits seit einiger Zeit produzieren wir jährlich sehr erfolgreich Tausende Stück dieses äußerst komplexen und einzigartigen Produktes, das dafür sorgt, dass Elektroautos von morgen eine noch größere Reichweite schaffen.

Unmöglich? Vielleicht. Aber wir haben es einfach gemacht.



Joanna Gürtl leitet als PMP-zertifizierte Senior R&D Project Manager bei AVL seit über acht Jahren internationale Elektrifizierungsprojekte. Mit interdisziplinärem Hintergrund in Mechatronik, Management und Batteriesystemen steuert sie komplexe Entwicklungen in dynamischen Umfeldern.

Veränderung: Jeder hat davon gehört – nur wenige haben sie gesehen

Wie Führung und Engagement Visionen in Ergebnisse umsetzen

JENNIFER KESSLER

Veränderung zeigt sich nicht in Worten, sondern in Taten. Unternehmen kommunizieren mehr denn je: Town Hall Meetings, Newsletter, Videos, Roadshows. Jeder hört die Botschaft. Und doch scheint sich wenig zu ändern, wenn man mit Teams spricht oder alltägliche Entscheidungen beobachtet.

Jeder hat von der Veränderung gehört — nur wenige haben sie tatsächlich gesehen.

Das ist die unangenehme Wahrheit hinter vielen gescheiterten Transformationen: Kommunikation wird mit Veränderung verwechselt, während das Verhalten der Führungskräfte (der eigentliche Hebel) zu wenig Beachtung findet. Menschen erleben Transformation nicht durch ausgefeilte Botschaften. Sie erleben sie durch Prioritäten, Entscheidungen und Kompromisse. Sie beobachten, was Führungskräfte tun, wenn der Druck steigt oder wenn Ziele verfehlt werden. Und sie erkennen schnell, ob die neuen Ambitionen echt oder nur rhetorisch sind. Effektiver Wandel beginnt mit einer Führung, die Handeln ermöglicht, das gewünschte Verhalten vorlebt und Hindernisse beseitigt, damit Teams einen sinnvollen Beitrag leisten können.

Aber Führung allein reicht nicht aus. Nachhaltige Transformation findet dort statt, wo Klarheit von oben auf Eigenverantwortung von unten trifft. Führungskräfte geben die Richtung vor, Teams setzen die Vision um, indem sie sie an die tägliche Arbeit anpassen. Wenn sie befähigt sind, treffen sie Entscheidungen, verfeinern Prozesse und werden zu

aktiven Mitwirkenden statt zu passiven Empfängern.

Eine der wirkungsvollsten Methoden, um Veränderungen zu verankern, ist die „Strategie der tausend Nadelstiche“: kleine, konsequente Interventionen, neue Rituale, Entscheidungsmuster, KPIs oder Kooperationsnormen, die gemeinsam die Arbeitsweise einer Organisation verändern. Jede einzelne Maßnahme ist für sich genommen geringfügig, aber zusammen weben sie die Veränderung in den Alltag.

Die Aufgabe der Führung besteht darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich diese Nadelstiche ansammeln können. Das bedeutet, Teams mit Klarheit und Vertrauen zu stärken, das erwartete Verhalten im gesamten Unternehmen vorzuleben und Hindernisse zu beseitigen, die die Dynamik bremsen. Wenn Führungskräfte durch ihr eigenes Handeln Veränderung vorleben, gewinnen Teams das Vertrauen, ihnen zu folgen und sich einzubringen. Für Teams bedeutet diese Befähigung Eigenverantwortung, Initiative und Kreativität. Sie werden zu Mitgestaltern der Transformation. Ihre Beiträge vervielfachen die Wirkung strategischer Initiativen und verwandeln abstrakte Ziele in konkrete Ergebnisse, die sich in täglichen Entscheidungen und Verhaltensweisen widerspiegeln.

Kommunikation bleibt unerlässlich, aber sie ist am wirkungsvollsten, wenn sie Maßnahmen unterstützt, anstatt sie zu ersetzen. Klare Botschaften geben die Richtung vor; das Verhalten der Führungskräfte und befähigte Teams setzen diese Richtung in die Realität um.

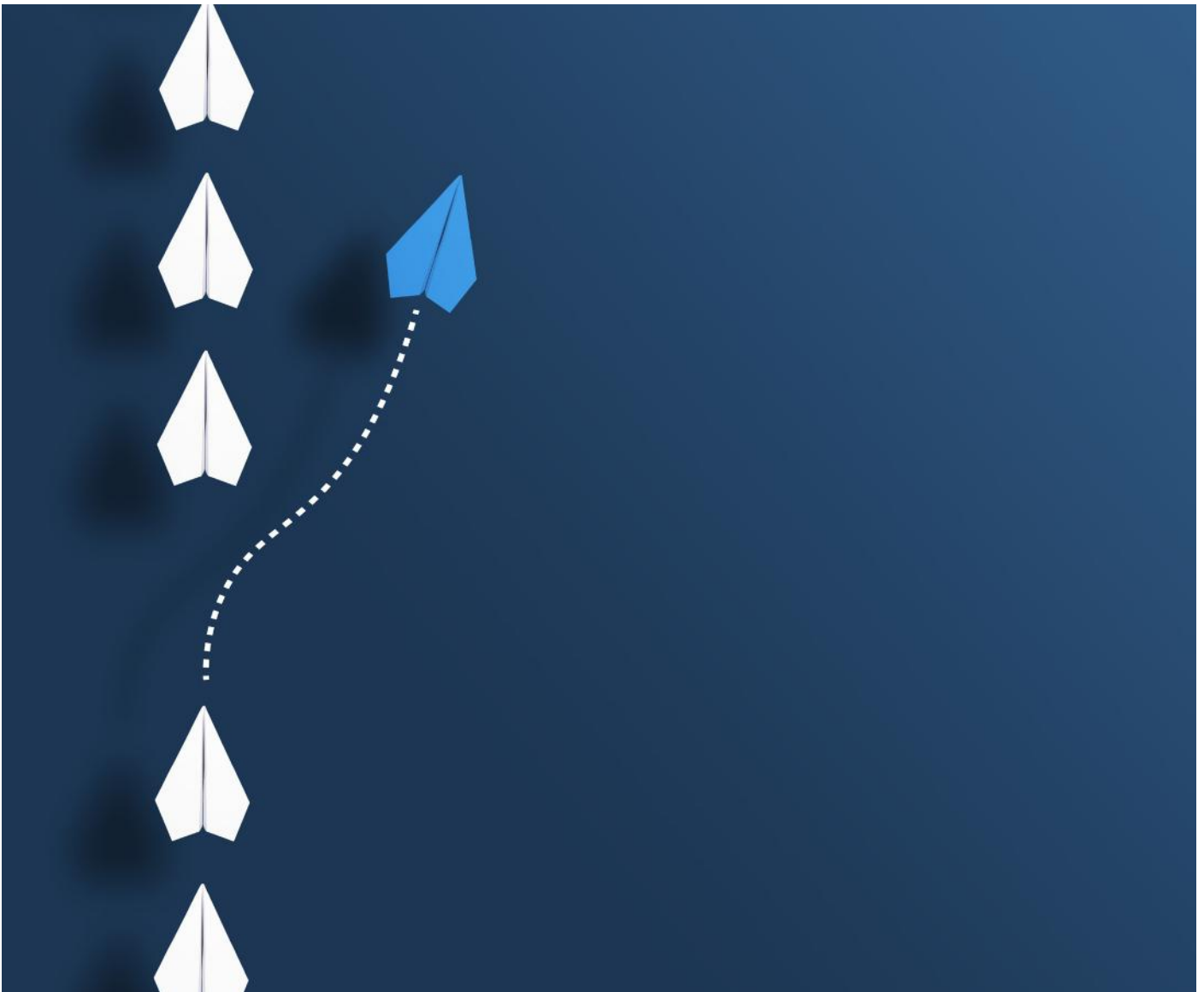
Wenn Führungskräfte den Weg ebnen, Vorbild sind und Hindernisse aus dem Weg räumen, bewegen sich Organisationen davon weg, nur von Veränderungen zu hören, hin zu deren tatsächlicher Erfahrung.

- Veränderungen werden glaubwürdig, sichtbar und fest verankert.
- Sie werden in Prozesse, Rituale und Entscheidungen eingebunden.
- Sie sind nicht mehr nur etwas, das angekündigt wird.

Sie werden zu etwas, das gelebt wird.



Jennifer Kessler ist Head of Transformation und Change Management und verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung in verschiedenen Branchen. Sie ist eine versierte Leiterin für Programmsteuerung und Umsetzung, die dafür bekannt ist, strategische Initiativen voranzutreiben und leistungsstarke, funktionsübergreifende Teams zu leiten.



Ein PMBOK® fällt nicht vom Himmel!

DIRK WITHAKE

Die achte Ausgabe des Project Management Book of Knowledge (PMBOK®) ist seit einigen Wochen verfügbar – sowohl online als inzwischen auch in gedruckter Form. Nach dem durchaus revolutionären Ansatz der siebten Ausgabe, die vollständig prinzipienorientiert war und Prozesse in das Begleitwerk „A Process Guide“ ausgelagert hatte, schwingt das Pendel nun ein Stück zurück und bleibt dabei erfreulich im Gleichgewicht: Prozesse und Prinzipien haben beide ihren Platz, ohne dass eines das andere verdrängt.

Die Prozesse sind zurück: 40 neu gestaltete Prozesse in sieben Fokus-Gruppen, deutlich kürzer und knackiger als in der sechsten Ausgabe. Auch die zwölf Prinzipien der siebten Ausgabe wurden auf sechs Prinzipien kondensiert. Das zentrale Leitmotiv ist „Value“ (Mehrwert): Es zieht sich durch das ganze Buch und wird zum Nordstern für Projektmanagement-Aktivitäten. Wer die PMI-Ausrichtung der letzten Jahre verfolgt hat (Project Success Report, PMI: Next, M.O.R.E. usw.), erkennt hier eine begrüßenswerte inhaltliche Konsistenz.

Es gerät leicht aus dem Blick, welche Reichweite dieses Werk hat: Eine PMBOK®-Ausgabe wird über eine Million Mal gekauft oder heruntergeladen, in viele Sprachen übersetzt und ist damit das meistgenutzte Projektmanagement-Standardwerk weltweit. Ein PMBOK® wird seit der ersten Edition

alle vier bis fünf Jahre erneuert. Wie entsteht so ein PMBOK® eigentlich? Sicher nicht im Elfenbeinturm!

Die Arbeit an der achten Ausgabe begann rund zwei Jahre vor der Veröffentlichung mit einer breiten Input-Sammlung: Marktforschung, akademische Meta-Studien und – ganz wichtig – das Feedback zur vorherigen Ausgabe werden zusammengeführt. Und ja: Das Feedback zur siebten Ausgabe war deutlich. Viele Projekt-Manager*innen hatte der radikale Schwenk weg von Prozessen hin zu Prinzipien verunsichert; besonders bei jüngeren Projekt-Manager*innen und bei Trainer*innen gab es Widerstand. Ein Großteil der Rückmeldungen befürwortete die Rückkehr von Prozessen, aber bitte nicht in der alten Länge. Weitere Inputs waren das Betonen der Mehrwert-Generierung (Value Delivery), Tailoring sowie hybride/agile Vorgehensweisen. Wichtig ist dabei: In ein Standardwerk gehören nur Themen, die sich langfristig bewähren – nicht jeder Trend, der in einer Ausgabe auftaucht und in der nächsten wieder verschwunden wäre. Agile und Hybrid haben diesen Nachweis erbracht und wurden daher jetzt konsequent integriert.

Ein weiteres heiß diskutiertes Thema war künstliche Intelligenz: Am Ende war klar, dass KI sich derzeit so schnell entwickelt und noch nicht „gesetzt“ genug ist für den Hauptteil. Gleichzeitig wollte man die Auswirkungen nicht ausklam-

mern – also gibt es dazu ein eigenes Kapitel im Appendix.

Parallel zur Input-Sammlung startete PMI einen Aufruf, um erfahrene Projekt-Manager*innen für die Mitarbeit zu finden. Wer die Mindestvoraussetzungen erfüllt, kann sich bewerben. Aus mehreren Hundert Bewerbungen wurden 24 Projekt-Manager*innen mit Blick auf geografische, kulturelle und industrielle Vielfalt von PMI.org ausgewählt und auf zwei Teams aufgeteilt, ein Development-Team und ein Review-Team. Der PMBOK®-Inhalt wurde ausschließlich von diesen Freiwilligen mit der Unterstützung von technischen Schreibkräften (für konsistenten Schreibstil und Wording) erstellt.

Angeleitet wurden die Teams durch den PMI Produkt-Manager*innen für das PMBOK® und den Projekt-Manager*innen. Nur diese beiden Personen interagierten mit beiden Teams und bildeten die inhaltliche Brücke. Ansonsten waren die Teams strikt voneinander getrennt und durften sich während der Arbeiten weder kennen noch miteinander in Kontakt treten – um den von der US-Einrichtung ANSI vorgegebenen Prozess nicht zu unterwandern. Das war manchmal mühsam, sorgte aber für eine saubere Aufgabentrennung und Qualitätssicherung.

Während in früheren Ausgaben Untergruppen einzelne Prozessgruppen erarbeitet hatten, wurde

in der achten Ausgabe jedes Team-Mitglied mit allen Inhalten konfrontiert – in rotierender Bearbeitung. Silo-Denken sollte so gar nicht erst entstehen, der integrative Aspekt bewusst gestärkt werden. Und weil die Team-Mitglieder über die ganze Welt und damit über viele Zeitzonen verteilt waren, gehörten Nachtschichten gelegentlich einfach dazu.

Nach etwa einem Jahr stand ein „Solid Draft“, der anschließend in eine öffentliche Begutachtung ging. In dieser mehrwöchigen Phase kamen rund 12.000 Kommentare zusammen. Jeder einzelne wurde vom Development-Team gesich-

tet, bewertet und gegebenenfalls eingearbeitet. Danach folgen Endredaktion, Layout, Grafiken – und schließlich Veröffentlichung: zuerst digital, dann als Druckwerk und schließlich als AI-gestützte Übersetzung in viele Sprachen, aber immer qualitätsgesichert durch muttersprachliche Teams, die Konsistenz und passende Begrifflichkeit sicherstellen.

Die beiden Teams der achten Ausgabe lernten sich erst bei der Ankündigung und Veröffentlichung der neuen PMBOK®-Ausgabe auf dem PMI Global Summit 2025 in Phoenix kennen – ein sehr spannender und emotionaler Moment.

Um das Jahr 2028 wird der Zyklus wieder beginnen, und jeder hat dann die Chance, als Volunteer die neunte Ausgabe des PMBOK® mitzugestalten!



Dirk Withake — PMI-PMP/PfMP/PgMP/PMOCP/CPMAI/CAPM/PBA/ACP/RMP/SP/DASSM/DAC/GPM-b — ist PMI Austria Chapter President, Mitglied des Writer-Teams der sechsten PMBOK®-Ausgabe und Mitglied des Review-Teams der achten PMBOK®-Ausgabe



Vom Reporting zur Relevanz

Warum PMOs heute strategische Partner werden müssen

ALEX BRUCKSCHEN

Die Rolle des Project Management Office (PMO) verändert sich — und zwar schneller, als viele Organisationen wahrnehmen. Lange Zeit wurde das PMO vor allem als Stabilitätsanker verstanden: verantwortlich für Methoden, Standards, Reporting und Governance. Diese Aufgaben bleiben wichtig. Doch sie reichen nicht mehr aus, um den Erwartungen von Führungskräften gerecht zu werden.

Die aktuelle PMI-Studie "Bridging the Gap - Positioning PMOs as Indispensable Partners in Strategy Execution" zeigt deutlich, dass Organisationen heute ein anderes Bild vom PMO haben. Gefragt sind Einheiten, die nicht nur Projekte koordinieren, sondern aktiv dazu beitragen, Strategie umzusetzen und Wert sichtbar zu machen. Als jemand, der im Rahmen der Studie interviewt wurde und seine Perspektive aus PMO-Sicht eingebracht hat, erkenne ich viele der beschriebenen Spannungsfelder aus meiner täglichen Arbeit wieder. Besonders deutlich wird eines: Die größte Herausforderung für PMOs liegt heute nicht in der Methodik, sondern in der eigenen Positionierung.

Die Rolle neu denken: vom Ausführenden zum Mitgestalter

In vielen Organisationen wird das

PMO noch immer primär als ausführende Instanz wahrgenommen. Es übernimmt Verantwortung, sobald Entscheidungen getroffen sind, strukturiert die Umsetzung und sorgt für Transparenz. Das ist wertvoll - aber nicht ausreichend, wenn es darum geht, strategischen Einfluss zu entfalten. In meiner Erfahrung entsteht Relevanz genau dort, wo PMOs beginnen, über den Projektstatus hinauszudenken und aktiv an strategischen Fragestellungen mitzuwirken. Das bedeutet, sich nicht nur mit Zeitplänen und Budgets zu beschäftigen, sondern mit Fragen wie: Welche Initiativen zahlen wirklich auf unsere Ziele ein? Wo entstehen Risiken für den erwarteten Nutzen? Wie verändern externe Entwicklungen unsere Prioritäten?

Im Report habe ich es so formuliert:

„Das bedeutet, die Sprache des Senior Managements zu sprechen, Initiativen direkt mit Geschäftsergebnissen zu verknüpfen, Stakeholder- und Kundenabstimmung zu stärken und Daten nicht nur für Reports zu nutzen, sondern für konkrete Handlungsempfehlungen.“

Genau diese Fähigkeit — Übersetzung zwischen Strategie und Umsetzung - macht den Unterschied

zwischen einem administrativen und einem strategischen PMO. Die Studie bestätigt, dass PMOs einzigartig positioniert sind, um diese Brücke zu schlagen. Doch dafür braucht es ein erweitertes Selbstverständnis: weg vom Fokus auf Prozesse allein, hin zu einem klaren Beitrag zur Wertschöpfung.

Relevanz entsteht im Dialog mit dem Geschäft

Ein zentrales Muster, das ich in Transformationen immer wieder beobachte, ist die Bedeutung von Nähe zum Business. Erfolgreiche PMOs verstehen, was Führungskräfte bewegt. Sie wissen, welche Themen Priorität haben und wo Unsicherheiten bestehen. Sie hören zu - und bringen eigene Perspektiven ein.

Die Studie unterstreicht, dass Führungskräfte von PMOs erwarten, strategische Ausrichtung, Kunden- und Wertrealisierung stärker in den Mittelpunkt zu stellen. In der Praxis bedeutet das oft, die eigenen Routinen zu hinterfragen. Welche Reports werden wirklich genutzt? Welche Kennzahlen helfen bei Entscheidungen - und welche existieren nur aus Gewohnheit? Wo können wir Diskussionen anstoßen, statt nur Ergebnisse zu dokumentieren?

Ich habe erlebt, wie sich die Wahrnehmung eines PMO grundlegend verändert, wenn es beginnt, nicht nur zu berichten, sondern Zusammenhänge zu erklären. Plötzlich wird es nicht mehr als Kontrollinstanz gesehen, sondern als Partner, der Orientierung gibt.

Lernen als Kernkompetenz - relevant bleiben in einer dynamischen Welt

Ein weiterer zentraler Aspekt der Studie ist die wachsende Bedeutung von Datenkompetenz, Technologieverständnis und kontinuierlichem Lernen. Führungskräfte erwarten, dass PMOs datenbasierte Entscheidungen unterstützen und neue Technologien - einschließlich KI - sinnvoll einsetzen. In meiner Erfahrung verändert sich dadurch die Natur der PMO-Arbeit. Automatisierung übernimmt zunehmend operative Aufgaben wie Reporting oder Tracking. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach Interpretation, Kontext und Beratung. Relevant zu bleiben, bedeutet daher, bewusst in die eigene Weiterentwicklung zu investieren. PMO-Professionals sollten sich mit neuen Trends auseinandersetzen, ihre Perspektive erweitern und verstehen, wie sich Geschäftsmodelle verändern. Das kann ganz praktisch bedeuten, regelmäßig den Austausch mit anderen Organisationen zu suchen, neue Technologien auszuprobieren oder sich aktiv in strategische Diskussionen einzubringen. Es bedeutet aber auch, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich nicht ausschließlich über etablierte Prozesse zu definieren.

► Ein Blick nach vorn

Wenn ich auf die Entwicklung der letzten Jahre schaue, bin ich überzeugt: Die Zukunft gehört PMOs, die ihren Beitrag klar formulieren und aktiv gestalten. Organisationen brauchen Orientierung in einer Welt, die von Unsicherheit und schnellen Veränderungen geprägt ist. PMOs können diese Orientierung bieten - vorausgesetzt, sie verstehen sich als Lernende, als Beobachter

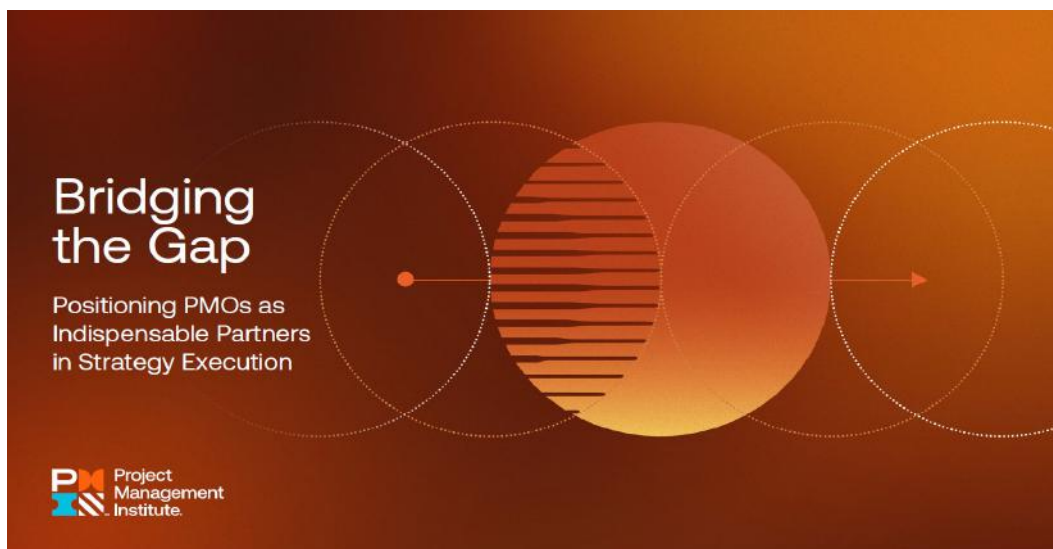
des Gesamtsystems und als Impulsgeber für bessere Entscheidungen. Die Studie macht deutlich, dass PMOs eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg spielen können, wenn sie ihre Perspektive erweitern und strategische Verantwortung übernehmen.

In meiner Erfahrung beginnt dieser Wandel nicht mit einer neuen Methodik, sondern mit einer einfachen Frage: Wofür werden wir wirklich gebraucht?

Wer diese Frage ehrlich beantwortet und bereit ist, die eigene Rolle weiterzuentwickeln, wird feststellen, dass das PMO weit mehr sein kann als ein Reporting-Hub. Es kann zu einem echten Partner werden — für Führungskräfte, für Teams und für die Zukunft der Organisation.



Alex Bruckschen arbeitet als Senior Project und Transformation Consultant und begleitet Organisationen bei komplexen Transformationsprogrammen. Ihr Fokus liegt auf skalierbaren Delivery- und Qualitätsprozessen sowie auf Themen wie agile Skalierung, BizDevOps und KPI-basiertem Performance Management.



PMI Thought Leadership. (2025). Bridging the Gap: Positioning PMOs as Indispensable

Partners in Strategy Execution. [Report].

Project Management Institute. <https://www.pmi.org>

PMBOK® Guide – Achte Ausgabe:

Was ist neu und warum ist es wichtig?

LAURA LAZZERINI NEUWIRTH

Als Autorin dieses Artikels und Mitglied des Kernentwicklungsteams des PMBOK® 8 ist mir wichtig zu betonen, dass die hier geäußerten Ansichten meine persönliche Meinung ist; ich schreibe nicht im Namen des Project Management Institute oder meines Unternehmens.

Wie hat alles angefangen?

Meine Beteiligung am PMBOK® 8 begann eher zufällig. Ich sah einen LinkedIn-Beitrag von PMI-CEO Pierre Le Manh, in dem er Volunteers für das Core Development Team oder das Review Team für die neue Ausgabe suchte.

Ich beschloss, mich zu bewerben, obwohl ich wusste, dass wahrscheinlich Tausende von Fachleuten aus aller Welt Bewerbungen einreichen würden. Der Prozess umfasste detaillierte schriftliche Antworten und Interviews. Es war eine interessante Erfahrung und auch eine Erinnerung daran, dass die Volunteer Engagement Platform (VEP) des PMI echte Möglichkeiten bietet, zur Entwicklung des Berufsstandes beizutragen.

Es war eine wirklich bereichernde Erfahrung für diese Aufgabe ausgewählt worden zu sein. Ich hatte die Gelegenheit, mit einem Team von zwölf herausragenden Fachleuten aus aller Welt zusammenzuarbeiten, von denen jeder tiefgreifende Fachkenntnisse aus verschiedenen Branchen, Kulturen und beruflichen Hintergründen mitbrachte. Als wir uns zum ersten Mal trafen, fragte ich mich: Wie werden wir zusammenarbeiten? Werden wir uns bei allen anstehenden Entscheidungen einigen können? Die Antwort war ja. Der Schlüssel war unser gemeinsames Engagement, etwas zu schaffen, das branchen- und arbeitsweiseübergreifend funktioniert – vorausschauend, anpassungsfähig und hybrid.

Was diese Zusammenarbeit wirklich erfolgreich gemacht hat, war die Einstellung des Teams. Alle waren offen für unterschiedliche Perspektiven und konzentrierten sich darauf, konstruktiv voranzukommen. Und die Tatsache, dass es in der Gruppe keine „Primadonnen“ gab, hat sicherlich auch geholfen.

Zwei Teams arbeiteten gemeinsam an der Veröffentlichung: das Kernentwicklungsteam, das für



die Erstellung der Inhalte verantwortlich war, und das Reviewteam, das kontinuierlich Feedback gab. Da der PMBOK® Guide auch den ANSI-Standard enthält, wurde der Entwurf zusätzliche einer öffentlichen Begutachtung unterzogen.

Praktiker aus aller Welt konnten Kommentare einreichen, die wir alle geprüft und beantwortet haben. Dieser kollaborative Prozess prägte auch die Struktur der neuen Ausgabe und die Themen, die darin im Vordergrund stehen.

Eine Struktur, die für die heutigen Projektumgebungen konzipiert ist

Der PMBOK® Guide – Achte Ausgabe stellt eine wichtige Weiterentwicklung der PMI-Standards dar. Sein Ziel ist es, eine vollständig integrierte Perspektive über alle Arbeitsweisen hinweg zu bieten.

Die Publikation ist in zwei Hauptabschnitte gegliedert:

- dem „Standard for Project Management“, und
- dem „Guide to the Project Management Body of Knowledge“.

Der Standard beschreibt das System zur Wertschöpfung und umreißt die wichtigsten Prinzipien und Projektlebenszyklen. Der Guide bietet praktische Anleitungen zu Leistungsbereichen, Anpassungen und häufig verwendeten Tools und Techniken. Die Publikation enthält außerdem Ergänzungen zu den Themen Project Management Offices (PMOs), künstliche Intelligenz und Beschaffung – Themen, die den Beruf des Projektmanagers zunehmend prägen.

Prinzipien, Domänen und Denkweise



Eine der Kernideen der neuen Ausgabe ist die Beziehung zwischen Prinzipien und Leistungsdomänen. Die Prinzipien beschreiben die Denkweise und das Verhalten, das von Projektmanagern erwartet wird, während sich die Domänen auf ihre praktische Anwendung konzentrieren. In der achten Ausgabe ergänzen sich diese Elemente, ohne sich zu überschneiden. Zum Beispiel: Qualität erscheint als Prinzip und betont die Bedeutung der Einbettung von Qualität in Prozesse und Ergebnisse. Risiko erscheint als Leistungsbereich, der sich auf das praktische Risikomanagement konzentriert. Die Grundlage der Prinzipien bildet die Projektmanagement-Denkweise, die drei Dimensionen umfasst: Proaktiv, Verantwortungsbewusstsein, Wertorientiert. Zusammen verbinden sie sich mit den sechs Prinzipien, die das Projektmanagementverhalten leiten. Im Vergleich zur vorherigen Ausgabe wurden die Prinzipien von zwölf auf sechs gestrafft, wodurch die

Kohärenz verbessert und Überschneidungen reduziert wurden.

Stärkerer Fokus auf Wert

Die neue Ausgabe verfeinert auch einige grundlegende Konzepte – insbesondere die Definition eines Projekts. Ein Projekt wird nun definiert als: Eine zeitlich begrenzte Initiative in einem einzigartigen Kontext, die zur Wertschöpfung durchgeführt wird. Diese Definition hebt drei Schlüsselemente hervor: die zeitlich begrenzte Natur von Projekten, ihren einzigartigen Kontext und ihre Ausrichtung auf Wertschöpfung. Die Betonung des Werts ist in den Definitionen von Projekten, Programmen und Portfolios konsistent und unterstreicht, dass Projektentscheidungen letztendlich von den erzielten Vorteilen bestimmt werden sollten.

Sich wandelnde Erwartungen an Projektfachleute

Das PMI Talent Triangle® wurde ebenfalls überarbeitet. Während die Kernkompetenzen – Arbeitsweisen, Power Skills und Geschäftssinn – beibehalten wurden, legt die neue Ausgabe auch Wert auf: soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit sowie Ergebnisorientierung. Dies spiegelt die wachsende Erwartung wider, dass Projektfachleute nicht nur Projekte effektiv verwalten, sondern auch zu umfassenderen organisatorischen und gesellschaftlichen Ergebnissen beitragen.

Vom Rahmenwerk zur Anwendung

Der Leitfaden beschreibt sieben Leistungsdomänen: Governance, Umfang, Zeitplan, Finanzen, Stakeholder, Ressourcen, Risiko.

Jeder Bereich umfasst praktische Prozesse, Beispiele und zugehörige Tools und Techniken. Die Bereiche gelten für alle Arbeitsweisen, einschließlich adaptiver Ansätze, und heben sowohl ihre Wechselwirkungen als auch die Ergebnisse hervor, die sie erzielen sollen. Qualität wird nicht als separater Bereich behandelt, sondern als bereichsübergreifendes Attribut betrachtet, das alle Bereiche des Projektmanagements beeinflusst.

Was dies für Praktiker bedeutet

Zusammengenommen spiegeln diese Änderungen eine umfassendere Veränderung in der Sichtweise des PMI auf das heutige Projektmanagement wider. Der PMBOK® Guide – Achte Ausgabe geht über die Beschreibung von Methoden und Prozessen hinaus und betont Denkweise, Wert und Integration über Arbeitsweisen hinweg. Für Praktiker ist der Leitfaden daher weniger eine Schritt-für-Schritt-Anleitung als vielmehr ein Rahmenwerk für die Navigation in komplexen Projektumgebungen mit dem Ziel sinnvollen Mehrwert zu schaffen.



Laura Lazzerini Neuirth ist Head of Project Management Office (PMO) mit über zwanzig Jahren Erfahrung in verschiedenen Branchen, darunter Automobilindustrie, Energie, Yachtbau und Telekommunikation. Sie ist Mitautorin des PMBOK® Guide – Eighth Edition und verfügt über die Zertifizierungen PMP® und PMI-PMOCP™.

Wirkung statt Widerstand

DR. KARSTEN ENGLER UND DANIEL VEITH

Projekte scheitern selten an Methoden. Sie scheitern eher an Menschen und individuellen Verhaltensweisen. An Reibung zwischen Stakeholdern, an unausgesprochenen Erwartungen in Teilprojekten, an Verantwortungsträgern, die formal liefern sollen, innerlich aber längst auf Distanz gegangen sind. Projektmanagement ist deshalb weit mehr als Planung, Steuerung und Reporting.

Gerade dort, wo Verantwortung verteilt ist und Führung ohne disziplinarische Macht stattfindet, entscheidet Interaktion über Erfolg oder Stillstand. Und doch greifen viele Projektleitende in kritischen Momenten immer wieder auf dieselben Muster zurück: mehr Druck, klarere Ansagen, Rückzug oder Ignorieren. Diese Reaktionen sind menschlich, schnell verfügbar und im Alltag sozial akzeptiert. Ihre Wirkung ist jedoch begrenzt – und häufig kontraproduktiv.

Ein Ansatz aus der Führungs-, Mediations- und Projektpraxis unterscheidet zwei grundlegend unterschiedliche Strategien im Umgang mit angespannter Interaktion. Anschaulich beschrieben in Abbildung 1 des zugrunde liegenden Modells: **Turmstrategien** und **Feldstrategien**.

Turmstrategien sind stark ich-bezogen. Sie zielen darauf ab, Situation und Dynamik zunächst zu stabilisieren – durch Gegendruck, Ignorieren oder Anweisung geben.

Im Projektkontext können sie sinnvoll und notwendig sein, etwa um in eskalierenden Meetings kurzfristig Einhalt zu gebieten, Grenzen zu setzen oder Verantwortung zu klären. Gerade in akuten Situationen schaffen Turmstrategien Orientierung und Handlungsfähigkeit. Problematisch werden sie dort, wo sie zum Dauerzustand werden. Dann verengen sie den Handlungsspielraum, erzeugen verdeckten Widerstand und verschieben Konflikte unter die Oberfläche. Wirkung entsteht nicht durch das Vermeiden von Turmstrategien, sondern durch ihre bewusste Einbettung. Zum Beispiel als temporäre Intervention, die den Übergang zu weiterführenden Ansätzen ermöglicht.

Hier setzen **Feldstrategien** an. Sie erweitern den Blick vom eigenen Standpunkt auf das gesamte Interaktionsfeld. Ausgangspunkt ist eine möglichst neutrale Bestandsaufnahme: Was passiert hier eigentlich – zwischen den Beteiligten und mit mir selbst? Darauf aufbauend rücken weitere Hebel in den Fokus. Es kann das bewusste Überdenken des eigenen Handelns, die Gestaltung von Kontext und Rahmenbedingungen, sowie – wo sinnvoll – die gemeinsame Neuausrichtung der Zusammenarbeit sein. Projektmanagement wird hier als aktive Arbeit am Beziehungs- und Erwartungsraum verstanden, nicht als bloße Steuerung von Aufgabenpaketen. Wie häufig dieser Übergang gelingt, zeigt eine aktuell laufende Impulsstudie zu Interaktionsmustern. (Anmerkung: Teilnahme ist noch möglich)

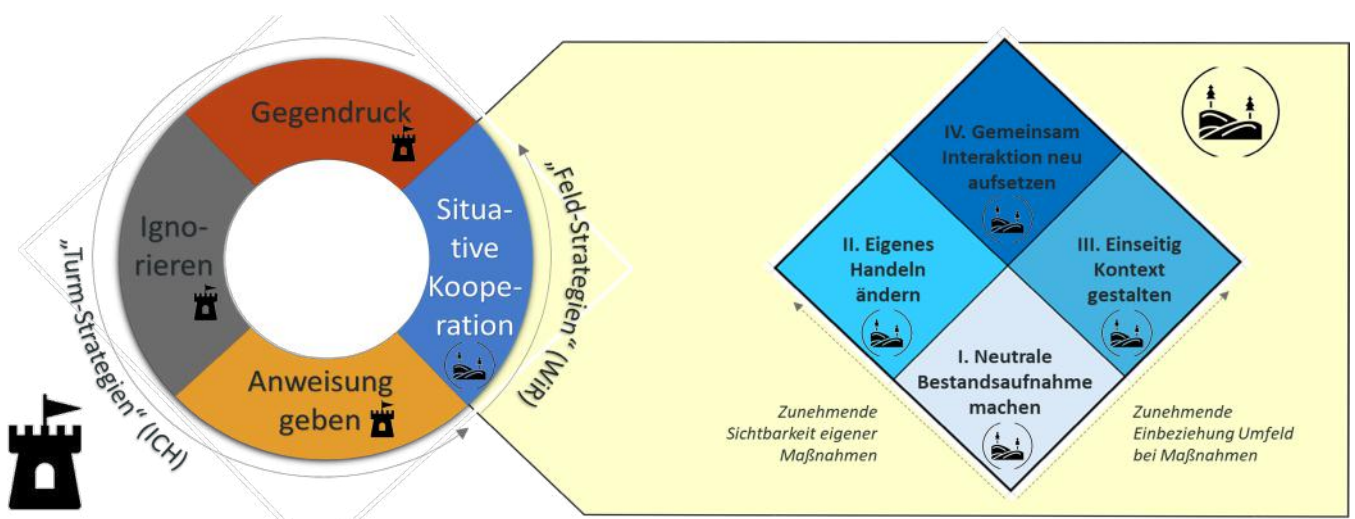


Abbildung 1: Zusammenspiel Turm- und Feldstrategien

Erste Ergebnisse liefern aufschlussreiche Spiegel für Projektverantwortliche. So wird die **Anpassung des eigenen Verhaltens** vergleichsweise häufig genutzt, während das bewusste **Hinterfragen eigener WahrnehmungsfILTER**, Annahmen und Bias deutlich seltener erfolgt. Auch zeigt sich, dass konstruktives Feedback sehr unterschiedlich eingesetzt wird – von zentralem Führungsinstrument bis nahezu ungenutztem Hebel.

Auffällig ist zudem, dass Maßnahmen ohne direkte Einbindung des Gegenübers dominieren. Die bewusste gemeinsame Klärung – also der Schritt vom Turm ins Feld – bleibt in vielen Fällen aus. Für Projekte bedeutet das: Stabilität wird hergestellt, Wirkung jedoch nicht ausgeschöpft.

Diese Muster werfen Fragen auf, die sich unmittelbar auf den Projektalltag übertragen lassen:

- Wo greife ich reflexhaft zu Druck oder Rückzug?
- Welche Optionen nutze ich kaum – obwohl sie Wirkung entfalten können?
- Was hindert mich unbewusst an der Nutzung anderer Optionen?

Künstliche Intelligenz als Verstärker – nicht als Ersatz

Gerade an dieser Schnittstelle zwischen Turm und Feld kann **künstliche Intelligenz** sinnvoll unterstützen. Nicht als Entscheider oder Konfliktlöser, sondern als strukturierender Sparringspartner. KI ist stark dort, wo sie nüchtern analysiert, Muster erkennt und Komplexität sortiert – insbesondere in der Phase der

Bestandsaufnahme nach einer akuten Intervention. Sie kann helfen, Gesprächssituationen zu entwirren, verdeckte inhaltliche Anliegen sichtbar zu machen oder alternative Deutungen anzubieten, die den eigenen Blick weiten. Damit unterstützt sie den bewussten Übergang von einer stabilisierenden Turmstrategie hin zu weiterführenden Feldstrategien. Gleichzeitig bleiben zentrale Elemente menschlicher Führung nicht delegierbar: Haltung, Mut zur Klärung, echte Neugier auf das Gegenüber. KI kann diese nicht ersetzen – wohl aber vorbereiten, spiegeln und strukturieren. Richtig eingesetzt wird sie so zu einem Coach im Hintergrund, der dazu beiträgt, vorschnelle Reaktionen zu vermeiden und bewusste Entscheidungen zu ermöglichen.

Projektmanagement neu denken

Die Kombination aus situativ eingesetzten Turmstrategien, konsequenten Feldstrategien und gezielter KI-Unterstützung verweist auf ein reiferes Verständnis von Projektmanagement. Es geht nicht um „entweder oder“, sondern um Timing, Bewusstheit und Übergänge.



Dr. Karsten Engler ist Berater für Führungskräfte und Topmanagement in Unternehmen – als Projektmanager, Führungskraft, Management-Coach und Wirtschaftsmediator. Er ist Lehrbeauftragter an der EBS Executive School für Wirtschaft und Recht sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



Daniel Veith verfügt über Erfahrungen als Führungskraft in verschiedenen Arbeitskontexten, insbesondere im Automobilsektor. Besondere fachlich-methodische Schwerpunkte liegen im Bereich Automobil-Software sowie Vertrieb. In seiner aktuellen Rolle ist er an der neuralgischen Schnittstelle zwischen Dienstleister und Automobilhersteller im Ausgleich von Interessen tätig.

Wertschöpfung in modernen PMO

Der PMO-Guide und seine Chancen

PIERRE CORELL UND PEER-REVIEW DURCH CAROLIN BURKHART

Mit der Veröffentlichung des PMO-Guide¹ (Project Management Offices: A Practice Guide) Anfang 2025 manifestierte sich ein Paradigmenwechsel, den auch die 8. Edition des PMBOK® verfolgt: Das PMO emanzipiert sich von der administrativen Kontrollinstanz zum verlängerten Arm des Portfolio-Managements. Diese Neuausrichtung markiert die Abkehr vom Fokus auf reine Deliverables (Outputs) hin zur gezielten Benefits-Realisierung (Outcomes).

Der Wandel lohnt sich, das belegt u. a. eine Studie der GPM²: Werden PMOs eng in Portfolio-Entscheidungsprozesse eingebunden, ist ihre Akzeptanz zu rund 60% gut bis sehr gut. Fehlt hingegen die strategische Involvierung, liegt die Quote bei 20 Prozent. Je weniger ein PMO strategisch agiert, desto wahrscheinlicher wird es als reines Cost Center wahrgenommen – ein Risiko, das auch der PMI-Report „Built to Thrive“³ unterstreicht. Moderne PMOs sind serviceorientierte Einheiten einer Organisation und unterstützen die Projektexekutive. Sie bilden die Brücke zwischen den strategischen Zielen des Managements und den ausführenden Projektteams sowie seinen Expertengremien.

Als Service-Provider richtet ein PMO den Fokus auf seine Kunden – neben dem Senior-Management können dies Projektleitende, Finance-Departments, Legal, Expert- & Excellence-Abteilungen oder externe Interessenvertreter sein. Nicht alle dieser Kunden haben den gleichen Stellenwert bei der Bewältigung des PMO-Alltags und der Wertschöpfung. Es gilt stets, Ziele, Nutzen und Wertgenerierung abzuwägen – Prioritäten zu setzen und effektiv zu sein. Alle interessierten Stakeholdergruppen zeitgleich zu bedienen, ist praktisch unmöglich. Zentrale Fokusgruppe eines PMOs sind strategische Departments oder das Senior Management. Deren Sichtweisen wollen verstanden und deckungsgleiche Metriken identifiziert werden – ein gemeinsames Interesse am Portfolio ist essenziell. Durch die Begrenzung von Zeit, Kosten oder Ressourcen sind „Quick Wins“, die auf die Ziele des Senior Management einzahlen, das erste Mittel der Wahl, um Wert zu demonstrieren und ein frisch aufgesetztes PMO zu etablieren. Quick-Win-Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie zügig immense Störfaktoren

der Projektexzellenz (Qualität, Scope, Kosten, Zeit) beseitigen. Ein Beispiel könnte das Aufsetzen eines Dokumentenmanagementsystems als single source of truth sein, in dem Projektdokumente versioniert und zentralisiert verwaltet werden. Quick and not dirty hilft – ganz im Sinne Paretos – eine Doku in Verbindung mit Workshops bereits signifikant, damit stets die neueste Version eines wichtigen Dokumentes referenziert wird.

In etablierten PMOs treten komplexere Bedürfnisse in den Vordergrund, z. B. das Ressourcenmanagement, Entscheidungsexzellenz oder die Projektpriorisierung. Wertschöpfung ist die Evaluation der erzielten Benefits in Relation zu den Eingeständnissen (Kosten, Zeit usw.), die PMO-Stakeholder durch ein Produkt oder einen Service erzielen. Wertpositionierung ist die subjektive Wahrnehmung, die im Auge der PMO-Kunden liegt, inwieweit individuelle Erwartungen erfüllt wurden. Die eigentliche Wertgenerierung findet iterativ statt – jede Verbesserungsmaßnahme, sei es für ein Portfolio, für Projekte oder die Organisation selbst, benötigt Fixpunkte.



Abbildung 2: PMO Value Ring™

Value Ring™ - Phase	Zentrale Praxisfragen im PMO
Exploration	Welche Chancen sind vielversprechend und welche Reibungen massiv?
Design	Was hilft jetzt operativ – statt nur theoretisch?
Deployment	Wie gelingt schnelle Nutzung vor Perfektion?
Enhancement	Was wird in der Praxis genutzt, was ignoriert?
Realization	Woran spürt der Kunde konkrete Entlastung?

Abbildung 3: Zentrale Praxisfragen

Der PMO Value Ring™ definiert die Grundpfeiler Mandat, Governance und Strategie nebst diversen Einflüssen als Basisfaktoren eines PMO. Der iterative „Customer Experience Circle“ setzt die fünf Fixpunkte des Modells mit konkreten Schritten und Methoden. Phase eins widmet sich der Exploration, die Awareness Building und Assessments inkludiert, gefolgt von der Design-Phase als Ausarbeitung dedizierter Services. Die Operationalisierung der PMO-Services wird in Phase drei mit „Deployment“ übertitelt und führt zu Enhancement, dem obligatorischen Monitoring und Improvement. „Realization“ verwirklicht als letzte Phase der Iteration die eigentliche Wertschöpfung, in welcher Anerkennung durch die PMO-Kunden möglich ist.

Da das Mandat eines PMO wechselhafter Zielsetzung unterliegt, gilt es nun, das Momentum des Flywheel-Prinzips⁴ zu nutzen, dem sich der PMO-Guide bedient. Es besagt, dass eine Initiative an Auftrieb gewinnt, ist sie einmal ins Rollen gekommen - wie bei einem Fahrrad der Antritt anstrengender ist als der Energieaufwand bei erreichter Geschwindigkeit. Dabei handelt es sich nicht um einen linearen, sondern um einen zirkulären Prozess - mit jeder Iteration wird Wertgenerierung etwas leichter, das PMO wird bereit, sich den herausfordernden Themen zu widmen. Eine neue Explorationsphase beginnt, in welcher Metriken, Analysen und Bedarfe aktualisiert und evaluiert werden. Metriken und KPIs der Wertschöpfung beinhalten zahlreiche unmessbare Faktoren, wie Effizienz, Vertrauen, Zufriedenheit oder die Qualität von Kollaboration. Als Mittel der Messung führt der PMO-Guide in das PMO „Customer Expectation Assessment“ ein, das mit dem PMO-Servicekatalog verzahnt ist und eine Entscheidungsbasis für relevante Aktivitäten bildet. Der PMO-Servicekatalog verbindet als Outcomes

strategische und projektnahe Ziele. Er gibt dem PMO ein praktisches Template an die Hand, aus den zahlreichen Möglichkeiten der Optimierung die sinnvollsten zu identifizieren. Langfristig ausgerichtete PMOs nutzen zusätzlich Maturity Assessments wie das OPM3⁵, um dem Management eine quantitative Sicht auf die Wertschöpfung zu bieten.

Analyse, Definition und Etablierung transformieren die methodische Wertschöpfung in eine gezielte Wertgenerierung und festigen so die Wertpositionierung eines modernen PMO. Die richtigen Prioritäten zur rechten Zeit zu setzen, bleibt dabei auch bei benefitorientierter Ausrichtung das maßgebliche Ziel – und zugleich der Inbegriff gelebter Exzellenz.

PMO Certified Professional™ – auf einen Blick

- **Zielgruppe:** PMO-Führungskräfte und Manager*innen.
- **Voraussetzungen:** 10 Std. PMO-Weiterbildung; drei Jahre PM-Berufserfahrung in den letzten acht Jahren oder gültiger PMP®.
- **Prüfung:** 165-minütige Prüfung (120 Fragen); kann in Deutsch absolviert werden.
- **Gültigkeit:** Drei Jahre; Re-Zertifizierung durch 30 PDUs.
- **Details:** <https://www.pmi.org/certifications/pmo-certified-professional-pmi-pmocp>



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.

¹ Project Management Institute, Hrsg. 2025. Project Management Offices: A Practice Guide. <https://www.pmi.org/standards/pmo>

² GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 2014. The PMO in Practice. <https://www.gpm-ipma.de/wissen/studien/das-pmo-in-der-praxis>

³ Project Management Institute. 2024. Built to Thrive – PMOs That Elevate Innovation and Power Transformation. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/built-to-thrive>

⁴ Collins, James C. 2001. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And Others Don't. First edition. New York, NY: HarperBusiness.

⁵ Project Management Institute. 2003. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

Vom Deliverable zum Outcome

Wie Projektmanager*innen in PMBOK® 8 echten Wert verantworten

ANDREA DE RUITER

Wenn Projekte erfolgreich sind – und trotzdem keinen Wert schaffen: Viele Projekte gelten heute als erfolgreich: Zeitplan eingehalten, Budget eingehalten, Scope geliefert. Und doch bleibt am Ende eine zentrale Frage offen: Was hat sich durch das Projekt tatsächlich verbessert?

PMBOK® 8 greift genau diese Lücke auf. Mit dem Prinzip Focus on Value rückt nicht mehr die Lieferung von Ergebnissen, sondern deren tatsächliche Wirkung im organisationalen Alltag in den Mittelpunkt.

Focus on Value: mehr als ein neues Schlagwort

In der Praxis wird Wert häufig mit Ergebnissen gleichgesetzt: einem System, einem Prozess oder einer neuen Funktion. PMBOK® 8 macht deutlich: Das sind Outputs – noch kein Wert. Wert entsteht erst, wenn:

- Lösungen genutzt werden
- Entscheidungen besser werden
- Verhalten sich messbar verändert

Damit verschiebt sich auch die Verantwortung von Projektmanager*innen: Sie tragen nicht nur Verantwortung für die Lieferung, sondern für die Wertannahmen, auf denen ein Projekt basiert.

Praxisbeispiel: Formal erfolgreich – faktisch wirkungslos

In meiner Arbeit erlebe ich immer wieder, dass Projekte formal abgeschlossen sind – und dennoch keine Wirkung entfalten. Genau diese Diskrepanz wurde auch in einem Transformationsprojekt sichtbar, in dem alle formalen Kriterien erfüllt waren: saubere Governance, planmäßiger Go-Live und positives Abschlussfeedback.

In den Monaten danach zeigte sich jedoch:

- Führungskräfte nutzten die neue Lösung kaum
- Entscheidungen liefen weiterhin über informelle Wege
- der erwartete Nutzen blieb aus

Der Wendepunkt kam nicht durch technische Optimierung, sondern durch eine neue Frage: Welchen konkreten Wert sollte dieses Projekt im Arbeitsalltag erzeugen – und wer übernimmt Verantwortung dafür? Statt Projektstatusberichten wurden nun Value-Hypothesen diskutiert. Verantwortung wurde nicht mehr nur Rollen, sondern konkreter Wirkung zugeordnet.

Be an Accountable Leader: Verantwortung ohne formale Macht

PMBOK® 8 beschreibt Führung im Projekt nicht als Position, sondern als Haltung. Accountability bedeutet hier nicht, alles selbst zu entscheiden – sondern Verantwortung für Wirkung konsequent einzufordern. Gerade in komplexen Projektlandschaften zeigt sich häufig:

- viele Stakeholder, aber diffuse Zuständigkeiten
- vertagte Entscheidungen, wachsende Risiken
- Projektmanager*innen ohne disziplinarische Macht

Accountable Leadership heißt in diesem Kontext: die entscheidenden Fragen nicht loszulassen – auch wenn sie unbequem sind.

Warum Wert nur in einer befähigenden Kultur entsteht

Das Prinzip Build an Empowered Culture ist eng mit

Focus on Value verknüpft. Teams können nur dann nachhaltigen Wert schaffen, wenn sie:

- den Zweck ihrer Arbeit verstehen
- Entscheidungen treffen dürfen
- Wirkung reflektieren können

Empowerment ist damit kein „Soft Skill“, sondern eine operative Voraussetzung für Wertrealisierung.

Key Takeaways

- Wert beginnt vor dem Projektstart – und endet nicht mit dem Go-Live.
- Projektmanager*innen verantworten Wertannahmen, nicht nur Deliverables.
- Accountability entsteht durch konsequente Fragen, nicht durch Hierarchie.
- Empowerte Teams sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Wirkung.
- PMBOK® 8 ist weniger Methodenkatalog, mehr Haltungskompass.

► Fazit

PMBOK® 8 fordert Projektmanager*innen nicht auf, mehr zu dokumentieren. Es lädt dazu ein, klarer auf Wirkung zu fokussieren, mutiger zu führen und Verantwortung für echten Wert zu übernehmen.



Andrea De Ruiter ist Strategieberaterin, Projektmanagerin und Transformationsexpertin mit langjähriger Erfahrung in komplexen Organisations- und Digitalprojekten. Ihr Fokus liegt auf wertorientiertem Projektmanagement, Führung in Transformationskontexten sowie der Verbindung von Strategie, Umsetzung und Wirkung.



Frauen im ... Bikini?

Was ein Suchvorschlag über Rollenbilder im Berufsleben verrät

PAULA WENZEL

Es waren nur zwei Wörter. „Frauen im ...“

Mehr hatte ich noch nicht eingegeben. Ich wollte nach Frauen im Projektmanagement suchen. Für diese Ausgabe, für ein Thema, das mich seit Jahren begleitet. Kein zielloses Scrollen, keine algorithmische Spielerei. Eine ganz normale Recherche. Der Algorithmus beendete den Satz für mich: Bikini. Kein Scherz. Kein Einzelfall. Kein Vertippen. Ein automatischer Vorschlag, generiert aus dem, was häufig gesucht wird. Ich habe kurz innegehalten. Nicht schockiert. Sondern mit dem leisen Gedanken: Natürlich.

Algorithmen erfinden nichts

Suchvorschläge sind keine Kommentare. Sie haben keine Haltung. Sie bilden schlicht ab, was oft genug eingegeben, geklickt und konsumiert wurde. Und genau deshalb sind sie so aufschlussreich. Sie zeigen, welche Assoziationen zuerst kommen. Nicht Verantwortung. Nicht Führung. Nicht Expertise. Sondern Badebekleidung. Natürlich ist das kein Beweis für systematische Geringschätzung. Aber es ist ein Indiz. Ein kleines statistisches Fenster in kollektive Denkmuster. Und diese Muster wirken nicht nur online. Sie sitzen mit im Meeting.

Wenn ich in meinem beruflichen Umfeld genau hinhöre, wird schnell klar, dass Rollenbilder nicht eindimensional funktionieren. Sie wirken in viele Richtungen. Frauen werden häufiger über ihr Auftreten beschrieben als über ihre Inhalte. „Sehr souverän, und toll gekleidet.“ „Ambitioniert, vielleicht etwas emotional.“ Solche Nebensätze hört man. Zwischen Tür und Whiteboard. Gleichzeitig werden Männer, die nicht in das klassische Bild passen, ebenfalls kommentiert. Wer Elternzeit nimmt, Teilzeit arbeitet oder offen familiäre Verantwortung übernimmt, wird manchmal wohlwollend gelobt. Und im nächsten Moment subtil hinterfragt. „Ach, das machst du?“ Es ist selten offen feindlich. Eher leise. Normalisiert. Und genau das macht es so stabil.

Sichtbar – aber wofür?

Frauen sind sichtbar. In Medien, Kampagnen und sozialen Netzwerken. Sichtbarer denn je, könnte man sagen. Aber Sichtbarkeit ist nicht neutral. Sie ist häufig an Jugend, Attraktivität und Körper gebunden. Kompetenz hingegen muss öfter erst bewiesen werden. Wiederholt. Manchmal doppelt. Ich habe mehr als einmal erlebt, dass eine Idee im Raum verhallte, bis sie Minuten später von einem Kollegen erneut formuliert wurde. Dann bekam sie Zustimmung. Nicht aus böser Absicht. Sondern weil es offenbar stimmiger klang. Vielleicht ist das nicht immer systematisch. Vielleicht ist es Zufall. Aber wenn sich solche Situationen häufen, verlieren sie ihren Zufallscharakter. Im Berufsalltag sind die Mechanismen subtiler als ein Suchvorschlag. Doch sie folgen derselben Logik. Erst wird eingeordnet, dann bewertet.

Vielfalt ist keine PR-Floskel

Gerade im Projektmanagement, einem Feld, das von Unsicherheit, Zielkonflikten und komplexen Interessenlagen geprägt ist, sind unterschiedliche Perspektiven keine moralische Geste. Sie sind funktional notwendig. Komplexität lässt sich nicht mit Homogenität lösen. Unterschiedliche Lebensentwürfe, Kommunikationsstile und Denkmodelle erweitern Entscheidungsräume. Das ist empirisch gut belegt. In der Praxis bedeutet es jedoch vor allem eines: Menschen sollten nicht permanent gegen implizite Erwartungen ankämpfen müssen. Wenn Kompetenz bei manchen vorausgesetzt wird und bei anderen erst belegt werden soll, entsteht Reibung. Unsichtbare Reibung. Sie beeinflusst Besetzungen, Vertrauen und Entwicklungschancen. Nicht laut. Nicht spektakulär. Aber nachhaltig.

Kein Frauenthema, sondern ein Führungsthema

Es geht nicht um Empörung. Nicht um Schuldzuweisung. Und auch nicht darum, Suchmaschinen vorzuschreiben, was Menschen denken dürfen. Es geht um Bewusstsein. Algorithmen verstärken, was bereits existiert. Sie machen kollektive Gewohnheiten sichtbar. Und manchmal, wie in diesem Moment mit „Frauen im ... Bikini“, werfen sie ein Schlaglicht auf etwas, das wir längst kennen, aber selten so nüchtern vor Augen geführt bekommen. Vorurteile sind selten laut. Meist sind sie automatisiert. Und Automatisiertes wirkt besonders zuverlässig.

Vielleicht beginnt Veränderung nicht mit großen Kampagnen. Sondern mit einem kurzen Innehalten. Mit der ehrlichen Frage, warum bestimmte Assoziationen naheliegender erscheinen als andere.

Manchmal sagt ein einzelner Suchvorschlag mehr über unsere Realität aus, als uns lieb ist.



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



Prinzipielle Prinzipien

Oder die Frage: Wie stabil sollten Prinzipien eigentlich sein?

THOMAS WUTTKE

Prinzipien sind ja eher etwas für die Ewigkeit. Oder zumindest für eine längere Zeit. Sie sollen Orientierung geben, Halt bieten, über Methoden, Prozesse und Moden hinweg gelten. Eben grundsätzlich – oder sollte ich prinzipiell sagen? – sein. Umso erstaunlicher ist es, wenn Prinzipien eine Lebensdauer haben, die irgendwo im Bereich von Trenddiäten angesiedelt ist. Prinzipiell zu kurz, oder?

Ein schönes Beispiel aus der Projektwelt liefert das Agile Manifest. 2001 formuliert, also inzwischen ein Vierteljahrhundert alt, und noch immer erstaunlich stabil. Kaum jemand fordert ernsthaft ein Agiles Manifest 2.0. Die vier Werte und zwölf Prinzipien haben Kriege, Framework-Hypes, ewige Kanzler*innen, Zertifizierungswellen, sechs US-Präsidenten und unzählige LinkedIn-Diskussionen überlebt. Respekt. Und wer wissen will, ob das System, in dem wir uns bewegen, wirklich agil ist, dem genügt ein Blick in eben genau diese Zwölferliste und die Antwort liegt auf dem Tisch.

Womit wir beim PMBOK® Guide in der 7. Ausgabe wären.

Dort wurden 2021 auch **zwölf** (Zufall?) **Projektmanagement-Prinzipien** präsentiert – feierlich, grundlegend, fast schon philosophisch. Ein neues PMI-Zeitalter sei angebrochen und sollte sich in genau diesen Prinzipien wie Stewardship, Systems Thinking, Value, Leadership, Tailoring, Quality, Complexity und einigen mehr manifestieren. Vieles davon sinnvoll, manches schwammig, einiges eher Haltung als Prinzip. Aber gut – Prinzipien dürfen ja auch abstrakt sein.

Dumm nur: Diese Prinzipien für die Ewigkeit haben genau eine Ausgabe überlebt.

Mit dem PMBOK® Guide 8 kommt nun die Rolle rückwärts – oder vielleicht eher ein beherzter Schnitt bzw. Schritt nach vorn. Aus zwölf Prinzipien werden **sechs**. Nicht weiterentwickelt, nicht geschärft, nicht fine-getunt, sondern schlicht: neu gefasst und dabei halbiert. Und dies allein wirft eine spannende Frage auf:



Wie prinzipiell waren diese Prinzipien tatsächlich?

Denn wenn Prinzipien schon nach einer Ausgabe wieder neu gedacht oder zusammengefasst werden, dann waren sie offenbar entweder

- nicht gut gewählt,
- nicht klar genug,
- nicht anschlussfähig an die Praxis oder
- gar keine Prinzipien, sondern wohlklingende Überschriften.

Die sechs neuen Prinzipien des PMBOK® 8 wirken dagegen deutlich **bodenständiger**. Weniger akademisch, weniger wolkig, stärker handlungsorientiert. Dinge wie Fokus auf Wert, Qualität einbetten, verantwortungsvoll führen, Nachhaltigkeit integrieren, ganzheitlich denken und eine befähigende Kultur aufbauen klingen im ersten Moment nicht schlecht. Man kann diese Reduktion kritisieren – oder als Eingeständnis lesen: Die Zahl zwölf macht noch keine gute Liste, auch wenn sie ein berühmtes Vorbild hat. Zwölf waren einfach zu viele. Vielleicht war der Anspruch, aus ein paar ausgewählten Wissensgebieten und g'sundem Menschenverstand Prinzipien zu schmieden, von Anfang an zum Scheitern verurteilt?

Was mich allerdings irritiert, ist nicht die Reduktion an sich, sondern die **Geschwindigkeit**, mit der sie passiert ist. Prinzipien sollen Orientierung über Jahre geben. Sie sollen nicht mit jeder neuen Ausgabe neu sortiert werden wie die Möbelkollektion bei IKEA. Wenn Prinzipien alle drei bis vier Jahre neu definiert werden,



dann verlieren sie genau das, was sie ausmacht: **Stabilität**. Dann sind sie nicht mehr Fundament, sondern Dekoration. Hübsch, aber austauschbar. Und hier wird der Vergleich mit dem Agilen Manifest spannend. Dort wurden Prinzipien formuliert, die bewusst zeitlos gedacht waren. Keine Tools, keine Rollen, keine Prozesse – sondern Haltungen.

Vielleicht ist das die eigentliche Lehre aus PMBOK® Guides 7 und 8: Prinzipien kann man nicht einfach beschließen. Sie müssen sich bewähren. Und manchmal

merkt man erst im Nachhinein, dass man eigentlich gar keine Prinzipien formuliert hat, sondern gut gemeinte Allgemeinplätze. Die Hoffnung bleibt nun, dass die **sechs Prinzipien des PMBOK® 8** länger halten als ihre zwölf Vorgänger. Nicht, weil die Zahl schöner ist, sondern weil die nun sechs formulierten Prinzipien vielleicht eine höhere Chance haben, tatsächlich prinzipielle Leitplanken für das Projektgeschäft zu sein.

Aber wir können ja die **Nagelprobe** machen: So wie die zwölf Prinzipien des Agilen Manifests einen wunderbaren Anhaltspunkt ergeben (immer noch!), wie „agil“ ich eigentlich wirklich unterwegs bin, so könnt ihr – liebe Leser*innen – die sechs Prinzipien im PMBOK® Guide 8 einmal hernehmen, um Ihr Projektmanagement in Ihrem Projekt zu reflektieren. Jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 (und 10 ist gut) – wie halten Sie es in Ihrem Projekt mit den sechs Prinzipien? Und deckt sich dieser Score mit Ihrem subjektiven Eindruck von Ihrem eigenen Projekt? Wenn ja, dann kann was draus werden.

Denn eines ist klar: Wenn wir in PMBOK® Guide 9 bei acht oder elf neuen Prinzipien landen, dann sollten wir vielleicht aufhören, sie Prinzipien zu nennen – und ehrlicherweise von „redaktionellen Empfehlungen mit Verfallsdatum“ sprechen.



Thomas Wuttke ist Projektmanagement-Experte, Unternehmer und langjähriger PMI-Funktions-träger. Als Trainer, Berater und Speaker stärkt er weltweit Projektkompetenzen und hostet seit 2017 den ProjektmanagementPodcast, mit dem das PMI Germany Chapter eine Medienpartnerschaft hat.

Produktentwicklung:

Aufbau eines nachhaltigen Entwicklungsprogramms für Führungskräfte

ANKE MENZLER

Ausgangssituation und Problem

Das Projekt ist die Umsetzung einer Geschäftsidee in Form einer Online-Lernplattform für wirksame Führung. Führungskräfte finden sich täglich in sehr komplexen Situationen wieder, wobei sie zwischen Menschen und Verantwortungen sitzen: gegenüber dem Unternehmen und seinen Stakeholdern, der eigenen Rolle als Führungskraft und dem eigenen Anspruch als Mensch, den Mitarbeitenden, sowie dem sich wandelnden Markt.

Führung wird oft nicht als Beruf verstanden und erlernt, geschweige denn nachhaltig weiterentwickelt. Als Führungskräfteentwicklerin ist mir diese Diskrepanz in vielen Trainings und Workshops aufgefallen – woraus die Führungsbox entstanden ist. Ein modernes Selbstlernformat, das die komplexen Anforderungen an Führungskräfte abdeckt: Führung in verschiedenen Situationen meistern, Mitarbeitende und das Unternehmen entwickeln, sowie nachhaltig am Markt wirken. Der Ansatz: Führung leicht und praktisch erlernen, mit kurzen Lernsequenzen, Transfer in den Alltag und Formaten für unterschiedliche Lerntypen.

Projektansatz und Struktur

Als kleines Expertenteam haben wir das Projekt innerhalb eines Jahres aufgesetzt: Inhalte ausgewählt, strukturiert und aufbereitet.

Dabei sind wir agilen Prinzipien gefolgt: Inhalte wurden iterativ erarbeitet und an wichtigen Meilensteinen potenziellen Kunden im strukturierten Reviewprozess zur Verfügung gestellt. So konnten diese direkten Einflüsse auf den Inhalt des Produkts nehmen. Die Ergebnisse wurden im Team diskutiert und Anforderungen gemeinsam auf Basis von Kundennutzen, Zeitlinie und Ressourcen priorisiert.

Das Projektteam haben wir nach Kompetenzanforderungen zusammengestellt. Die wichtigsten Kategorien: Führungserfahrung aus verschiedenen Welten (Start-ups, KMU, Konzerne, Behörden, Projekt- und Matrixorganisationen, Hierarchieebenen), Rollenvielfalt (disziplinarische und fachliche Führung, Coaching, Beratung, Sales, Projektmanagement, Change-Management) sowie Umsetzungskompetenzen (Didaktik und Kommunikation, Lernplattformen, Video- und Audioproduktion,). Diese Vielfalt führte zu konstruktiven Diskussionen und brachte die Essenz aus unterschiedlichen Organisationswelten ins Produkt.

Zentrale Entscheidungen

Neue Anforderungen wurden nicht automatisch übernommen, sondern bewusst nach Kundennutzen und Zeitaufwand bis zum Go-Live priorisiert. Wichtigstes Kriterium war hier der Kundennutzen: je höher der vermarktbar Nutzen, desto höher die Priorität.

Die KI-Frage stellte sich früh: Unser wichtigstes Prinzip ist die Vermittlung von echter Führungserfahrung aus der Praxis und die Wirksamkeit der Inhalte. Deshalb haben wir uns gegen einen KI-Einsatz im Kernprodukt entschieden, d.h. bei der Auswahl, Strukturierung und didaktischen Aufbereitung. Bei einzelnen, operativen Bebilderungen kam KI als effizientes Werkzeug sehr wohl zum Einsatz.

Herausforderungen und Wendepunkte

Ein kritischer Faktor in jedem Projekt sind die Ressourcen: Verfügbarkeit und Zeitkapazität der Teammitglieder. Kapazität und Energie stehen immer in Spannung zu Anforderungen und Zeitlinie. Der kritischste Moment war hier die Entscheidung zwischen Erweiterung des Nutzens zulasten des geplanten Go live Termins nach wertvoller Kundenrückmeldung. In einem Review bekamen wir so viel wertvollen Zusatzinput, der die



Entscheidung zur Verschiebung beeinflusste. Nach Abwägung von Kundennutzen und Aufwand, entschieden wir uns zur Scope-Erweiterung und verschoben den Go-Live um drei Monate.

Die stete Projektprozessverbesserung mittels Dailys und Retros half nicht nur dem Team, sondern kam auch der Qualität des Produkts zugute: von langen Abstimmungen zu regelmäßigen kurzen Check-ins, mit neuen Formatideen und kritischer Reflexion des eigenen Arbeitens.

Unser Hauptlearning: Kundennutzen geht vor, aber ein bewusstes Augenmaß für die eigenen Ressourcen ist ebenso entscheidend. Als Gründerinnen mussten wir sicherstellen, dass wir als ganzes Team gesund zu bleiben und das Projekt mit anderen Verantwortungen vereinbar bleibt. Diese Haltung haben wir auch direkt in der Führungsbox durch Lernmodule, wie Burnout-Prävention, Resilienz und Selbstführung verankert. Denn nachhaltiges Führen beginnt bei der eigenen Person.

► Lessons Learned für Projektmanager*innen

Aus dem Projekt lassen sich mehrere übertragbare Erkenntnisse ableiten:

- Nachhaltigkeit beginnt nicht erst im Produkt, sondern geht durch das ganze Projekt.
- Iterative Entwicklung mit echter Kundeneinbindung stärkt Relevanz und Qualität.
- Neue Anforderungen benötigen bewusste Prüfung und Priorisierung – nicht automatische Umsetzung.
- Projektresilienz und Teamgesundheit sind keine Nebenaspekte, sondern zentrale Erfolgsfaktoren.

- Technologische Möglichkeiten wie KI sollten stets am eigenen Qualitätsanspruch und der Projektvision gemessen werden.

So wurde das Projekt selbst zum Praxisbeispiel dessen, was die Führungsbox lehrt: wirksam, agil und nachhaltig.



Anke Menzler ist Beraterin, Trainerin und Coach für Führung und Organisation. Sie bringt 18 Jahre IT-Erfahrung mit und fokussiert auf nachhaltige Entwicklung und effektive Kommunikation.

Male Allies im Projektmanagement

Wie Sichtbarkeit, Führung und Teamkultur Vielfalt wirksam machen

PAULA WENZEL IM AUSTAUSCH MIT MARTIN BERTRAM UND WERNER WALDNER

Frauen im Projektmanagement sind kein neues Thema. Und doch zeigen Gespräche mit Praktikern immer wieder, wie unterschiedlich Erfahrungen, Strukturen und Lernkurven ausfallen können. Im Austausch mit Martin Bertram und Werner Waldner wird deutlich, dass die Frage nach Frauen in Projekten kaum isoliert betrachtet werden kann. Sie ist eng verknüpft mit Führung, Internationalität, Teamkultur und nicht zuletzt mit der Rolle männlicher Führungskräfte als Male Allies.

Unterschiedliche Ausgangspunkte, gemeinsamer Blick nach vorn

Martin startete seine Laufbahn in der IT der 1980er-Jahre. Frauen in technischen Rollen oder im Projektmanagement waren damals eher die Ausnahme. Zwar gab es einzelne Projektleiterinnen, doch sie blieben seltene Erscheinungen. Erst mit dem Wechsel in ein großes Finanzinstitut wurde das Thema für ihn präsenter. Allerdings weniger durch die IT selbst als durch das Umfeld einer Organisation, in der Frauen insgesamt stärker vertreten waren.

Werner beschreibt einen anderen Weg. Internationale Stationen, die Arbeit im Finanzdienstleistungsumfeld und eine klare konzernweite Strategie zur Internationalisierung und zu profitablen Wachstum prägten sein Umfeld maßgeblich. Gerade im Zuge dieser strategischen Ausrichtung wurde die Personalentwicklung bewusst offener und diverser aufgestellt. Vielfalt war damit kein beiläufiges Nebenprodukt, sondern Teil einer langfristigen Wachstumslogik. Gemischte Teams und Frauen in Führungspositionen entstanden nicht zufällig, sondern als Ergebnis einer konsequent umgesetzten Entwicklungsstrategie. Potenziale mussten früh erkannt, gezielt gefördert und über Jahre aufgebaut werden. Wie Werner es formuliert: „Das dauert zwanzig Jahre. Vielfalt entsteht nicht über Nacht, sondern durch konsequente Entwicklung.“

Wenn Förderung auf Struktur trifft oder daran scheitert

Beide Gesprächspartner sind sich einig, dass gut gemeinte Einzelmaßnahmen häufig nicht ausreichen. Martin schildert Initiativen, die formal korrekt waren, in der Umsetzung jedoch unglücklich wirkten. Fördermaßnahmen ohne begleitende Entwicklung oder klare Kommunikation führten eher zu Irritationen als zu Empowerment. Auf allen Seiten entstand Unsicherheit darüber, ob Leistung, Quote oder Symbolik im Vordergrund standen. Demgegenüber steht die Erfahrung, dass Vielfalt dort wirksam wird, wo sie strukturell verankert ist. Nachwuchsförderung, Mentoring, internationale Erfahrung und klare Erwartungen an Führung schaffen Rahmenbedingungen, in denen sich unterschiedliche Talente entwickeln können. Nicht kurzfristige Bevorzugung, sondern langfristiger Aufbau macht den Unterschied.

Sichtbarkeit als Voraussetzung für Wirkung mit Nebenwirkungen

Ein wiederkehrendes Thema im Gespräch ist Sichtbarkeit. Wer sichtbar ist, wird wahrgenommen. Mit Leistung ebenso wie mit Fehlern. Das gilt unabhängig vom Geschlecht, wird jedoch je nach Umfeld unterschiedlich früh relevant. Martin bringt es auf den Punkt, wenn er sagt, dass mit zunehmender Sichtbarkeit auch die Fehler sichtbarer werden und man umso stärker unter Beobachtung steht, je höher man kommt.

Gerade in stark männlich geprägten Kontexten beginnt diese Sichtbarkeit für Frauen oft früher. Nicht erst in Führungspositionen, sondern bereits als einzige Frau im Team. In anderen Branchen gilt dies umgekehrt auch für Männer. Sichtbarkeit wird damit zur Voraussetzung für Einfluss, aber auch zur Belastungsprobe. Sie ist Chance und Risiko zugleich und verlangt nach bewusster Begleitung durch Führung.

Male Allies: Räume öffnen statt Rollen erklären

Was bedeutet Male Allyship in diesem Zusammenhang konkret? Für Martin und Werner vor allem eines: zuhören, verstehen und ermöglichen. Es gehe nicht darum, Rollen zu erklären oder gut gemeinte Ratschläge zu verteilen, sondern darum, gemeinsam herauszuarbeiten, wo jemand hinwill und was ihn oder sie daran hindert.

Martin beschreibt Zuhören als zentrales Werkzeug von Führung. Erst zu verstehen, was jemand wirklich möchte, und dann gemeinsam zu schauen, wo Unterstützung sinnvoll ist. Unterstützung bedeute dabei nicht, Risiken abzunehmen oder Menschen zu schonen. Entwicklung entstehe häufig dort, wo gefordert werde, allerdings mit Rückhalt und nicht durch Überforderung. Er beschreibt es bildhaft so, dass man „das Wasser nicht eiskalt machen solle, aber durchaus einen kleinen Schubs geben dürfe.“

Mentoring spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Nicht als Kontrollinstrument, sondern als Raum für Reflexion, Orientierung und den Aufbau von Selbstvertrauen. Werner betont, dass gerade langfristig angelegte Mentoring-Programme dazu beitragen, Potenziale sichtbar zu machen und Entwicklung zu ermöglichen. Und zwar unabhängig vom Geschlecht. Entscheidend sei, dass Menschen ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen, bevor sie sich selbst als vollständig bereit empfinden.

Projektmanagement wird menschlicher

Mit Blick auf die Zukunft sind sich beide einig, dass Methoden, Tools und KI viele technische Aspekte des Projektmanagements erleichtern werden. Umso wichtiger werden jene Fähigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen. Empathie, Kommunikation, Stakeholder-Management und Teamführung rücken stärker in den Mittelpunkt.



Nach langjähriger Tätigkeit als Projektprofi im Finanzdienstleistungsbereich ist **Dr. 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.

Warum Male Allies eine Rolle spielen

Der Begriff Male Allies beschreibt männliche Führungskräfte und Kollegen, die sich aktiv dafür einsetzen, faire Rahmenbedingungen im Berufsalltag zu schaffen. Nicht indem sie für Frauen sprechen oder Lösungen vorgeben, sondern indem sie Strukturen hinterfragen, Sichtbarkeit ermöglichen und Entwicklung unterstützen. Gerade weil viele Entscheidungs- und Führungspositionen nach wie vor überwiegend männlich besetzt sind, kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Male Allies wirken dort, wo informelle Regeln, gewachsene Kulturen oder unbewusste Erwartungen darüber entscheiden, wer gehört wird, wer gefördert wird und wer sichtbar wird.

Werner formuliert es klar: „Die Zukunft des Projektmanagements liegt weniger in der Mechanik und deutlich stärker in der Arbeit mit Menschen. Projekte scheiterten selten an fehlender Methodik, sondern an Missverständnissen, mangelnder Einbindung und unzureichender Kommunikation.“ Vielfalt sei in diesem Zusammenhang kein Selbstzweck, sondern ein Erfolgsfaktor. Sie erweitere Perspektiven, verbessere Entscheidungen und mache Teams robuster, vorausgesetzt, Führung sei bereit, Unterschiede zu integrieren und auch auszuhalten.

► Fazit

Male Allies im Projektmanagement sind keine Heldenfiguren. Sie agieren nicht laut, sondern wirksam. Sie schaffen Rahmenbedingungen, in denen Sichtbarkeit möglich wird, ohne zur Belastung zu werden. Und sie verstehen Vielfalt nicht als Zusatzaufgabe, sondern als Voraussetzung für erfolgreiche Projekte in einer komplexen Welt.



Werner Waldner, PMP, arbeitete über 30 Jahre bei der Allianz in internationalen Projekten, zuletzt im Sustainability Reporting bei Allianz Direct. Heute engagiert er sich ehrenamtlich beim PMI German Chapter.

Community is our Superpower

Local Group Rheinland berichtet

ALEXANDRA BRÜCKNER

Wenn der Raum sich füllt und schon wenig später angeregte Gespräche entstehen, weil alle offen aufeinander zugehen, Freude am Kennenlernen und Wiedersehen spürbar ist, dann erleben wir ihn wieder: den PMI-Spirit, der über das Fachliche hinaus verbindet.

Projekte so umzusetzen, dass sie wirklichen Wert schaffen, ist anspruchsvolles Tagesgeschäft. Immer wieder stehen wir vor Fragen und Hürden oder entdecken Möglichkeiten, über die wir uns gerne austauschen möchten. Projektmanagement zieht sich durch nahezu alle Branchen und Arbeitsfelder – entsprechend vielfältig sind die beruflichen Hintergründe der Menschen, die sich bei unseren Treffen begegnen. Es braucht Zeit und Zugewandtheit, um die Situation der jeweils anderen wirklich zu verstehen. Wenn es gelingt, wird schnell deutlich, wie lohnend diese Begegnungen sind – denn unsere Herausforderungen und Chancen ähneln sich.

Was unsere Community beschäftigt

Ende letzten Jahres hat die Community Themen zusammengetragen, die aktuell den Projektalltag prägen. Neben PM-Tools, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung, KI und Informationssicherheit rücken die People- und Zusammenarbeitsthemen deutlich in den Fokus, und wir werden uns bei den Events und Stammtischen in diesem Jahr verstärkt mit dem „menschlichen Faktor“ beschäftigen: Wie gelingt aktives Gestalten von Veränderung? Wie wird das ganze Team involviert? Wie gehen wir mit Spannungen um, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern und der Druck steigt? Wie nehmen wir unsere Rolle als menschliche Verantwortungsebene wahr? In der Local Group Rheinland kommen Menschen mit einer breiten Spanne an Lebensrealitäten zusammen – unterschiedliche Alters-

gruppen, Erfahrungswege und Karrierestufen. Die Inhalte betrachten wir aus verschiedenen Blickwinkeln, und der Blick durch die Augen der anderen hilft, den eigenen Standpunkt neu einzuordnen. So können wir diese Themen kompetent diskutieren.

Mit der Local Group Übungsräume schaffen

„Ich liebe es, an den Veranstaltungen der Rheinland Local Group teilzunehmen und mich ehrenamtlich zu engagieren, um nicht nur Projektmanager, sondern auch die Menschen hinter den Projekten kennenzulernen. Mit ihren Hoffnungen für ihre Projekte, mit den Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen, und mit ihren Ergebnissen. Hinter den Projekten stehen Menschen, die etwas schaffen wollen, das einen Mehrwert bringt, und das inspiriert mich.“

Lavinia Postelnicu-Ciurez
Accounting manager
PMI GC Volunteer

Als Projektmanager*innen sichern wir die Qualität der Projektarbeit, indem wir Arbeitsumgebungen gestalten, die von Respekt und Vertrauen geprägt sind und offenes Feedback der Stakeholder ermöglichen. Wir entwickeln ein Gespür für Chancen und Herausforderungen und müssen, um diese proaktiv anzugehen, Entscheidungen treffen können – auch unpopuläre. Wie kommen wir zu fundierten Entscheidungen? Zum einen durch Projektkennntnis und ein klares Bild der Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Zum anderen durch eine solide Wissensbasis über Vorgehensweisen, Methoden und Standards – hier bietet der PMI-Wissensfundus Orientierung. Und dann stellt sich ganz konkret die Frage: Wie kommunizieren wir unsere Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar? Es braucht Übung, eine Entscheidung klar zu formulieren, nach vorne zu gehen und den eigenen Standpunkt zu vertreten.

„Jeder Stammtisch ist ein Kommen wert. Da hat sich in zwei Jahren ein toller Kreis von Gleichgesinnten/PMlern gefunden, die bei Wasser, Wein, Bier und Spaß über immer neue Themen sprechen.“

Arno Vogel
Lead Project Manager &
Partner Manager

„Nach mein
Bonn hat mi
gezeigt, wie
Gemeinscha
Projektmana
relevant und
insbesonde
Führungskr
darunter ein
der Gruppe.“



Es ist mir wichtig, mit der Local Group Rheinland auch Übungsräume zu öffnen. Projekt-Professionals sind eingeladen, an den Local Group Events teilzunehmen und diese aktiv mitzugestalten – Erfahrungen einzubringen und typische Projektsituationen gemeinsam zu reflektieren. Gleichzeitig bieten die Local Group Events die Möglichkeit, neue Rollen auszuprobieren, in die erste Reihe zu treten und auch dadurch das eigene Profil als Projektmanager:in zu schärfen.

„Mein Umzug von Dubai nach Deutschland ist für mich ein wichtiger Schritt, um meine Fähigkeiten im Projektmanagement menschlich, vernetzt zu halten – gerade wenn sie von engagierten Teams geleitet werden, die von einer starken weiblichen Leiterin geführt werden.“

Diletta Ciolina, FM Growth Project Manager



Alexandra Brückner ist seit 2023 Leiterin der Local Group Rheinland. Ihre langjährige Erfahrung im Projekt- und Organisationsmanagement in unterschiedlichen Branchen und Ländern nutzt sie, um strukturiertes Wissensmanagement aufzubauen und Zusammenarbeit in Projekten wirksam zu gestalten. Für das PMI Germany Chapter konzipiert und organisiert sie Veranstaltungen, die den branchenübergreifenden Austausch von projektmanagementrelevantem Wissen und praxisbewährten Vorgehensweisen fördern.

GIVE TO GAIN ist das diesjährige Motto des International Women's Day – das passt gut zu uns. Unabhängig davon, mit welchem persönlichen Background du startest oder auf welchem beruflichen Weg du unterwegs bist, gilt: Wer Zeit, Erfahrung und Ideen einbringt, stärkt nicht nur die Community, sondern gewinnt selbst an Sicherheit, Sichtbarkeit und Gestaltungskompetenz.

Wir freuen uns auf dich!

Euer Kontakt zu uns:



Newsletter



Event im Juni: Konflikt als Chance

Gemeinsam mit **Mareile Blendl** realisieren wir ein interaktives Event zu den Potenzialen von Konflikten. Mareile bringt ihre Erfahrung als ausgebildete Schauspielerin und Speakerin sowie ihre tiefe Expertise in **Beziehungsdynamiken** und **Kommunikation** ein – wir verbinden das mit unseren Erfahrungen aus der beruflichen Praxis.

Grund zur Vorfreude auf eine weitere lebendige Veranstaltung im Rheinland – bist du dabei?

Was geschieht, „wenn die letzte Frau den Raum verlässt?“

VINCENT-IMMANUEL HERR UND MARTIN SPEER

Kaum ein Thema polarisiert so stark, wie Geschlechtergerechtigkeit. Gerade Männer wittern Übertreibung oder fühlen sich schnell angegriffen. Woher kommt das und wie können Männer zu Verbündeten für Geschlechtergerechtigkeit werden?

Wir haben uns mit den Autoren und Beratern Vincent-Immanuel Herr und Martin Speer unterhalten. In ihrem Spiegel-Bestseller „Wenn die letzte Frau den Raum verlässt“ (Ullstein) geben sie Einblicke in die Gedanken- und Sorgenwelt von Männern in der Arbeitswelt. Sie zeigen auf, wo Widerstände, aber auch Chancen liegen und wie Männer als Verbündete (Male Allies) ihren Beitrag zum Fortschritt leisten können.

Geht es um Geschlechtergerechtigkeit und die Gleichstellung von Frauen und Männern, werden die Debatten schnell hitzig. Woher kommt das und warum fühlen sich gerade viele Männer vom Thema angegriffen?

Geschlechtergerechtigkeit bewegt viele Menschen, weil es letztlich um das Zentrum unseres gemeinsamen Zusammenlebens geht, um Werte, um Fairness und darum, wie wir miteinander arbeiten und leben wollen. Dass das Thema polarisiert, ist verständlich: Es fordert den Status quo heraus. Und der Status quo hat bis heute vielfach die Männer im Zentrum, in der Wirtschaft, in der Gesellschaft, im öffentlichen Raum, eigentlich überall.

Wenn über Privilegien oder strukturelle Ungleichheit gesprochen wird, fühlen wir uns schnell persönlich gemeint. „Ich bin doch kein fieser Kerl“ oder „Ich behandle alle gleich“, hören wir dann. Viele Männer erleben das Thema zunächst als ungewohnt oder verunsichernd. Oft nicht, weil sie gegen Gleichstellung sind, sondern weil sie oft gar nicht wissen, welche Rolle sie konkret einnehmen können, wenn es darum geht, etwas zum Besseren zu verändern.

Ihr habt in den letzten Jahren mit über 1.000 Führungskräften gearbeitet. Sind sich Männer der Nachteile, die das aktuelle System und enge Rollenzuschreibungen mit sich bringen, ausreichend bewusst?

Viele Männer spüren Nachteile des Status quo, aber nur wenige bringen es mit Geschlechterungerechtigkeit in Verbindung. Manche merken erst in der Elternzeit, im Burn-out oder in einem Teamkonflikt, wie einengend klassische Rollenbilder und -erwartungen sein können und welche Potenziale wir nicht heben. Wir leben in einer Kultur, die Männern früh beibringt, eigene Emotionen zu unterdrücken und Selbstbewusstsein durch Dominanz auszudrücken. Dabei bleiben nicht nur viele Männer auf der Strecke, sondern es schadet allen voran auch Frauen, den Unternehmen und Teams.

Warum fällt es vielen Männern so schwer, Geschlechterungerechtigkeit oder Diskriminierung aufgrund des Geschlechts wahrzunehmen? Ihr habt darüber erst kürzlich in eurem Buch „Wenn die letzte Frau den Raum verlässt“ (Ullstein) geschrieben.

Schlichtweg, weil wir Männer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts so gut wie nie erleben. Fragen wir Männer in unseren Workshops, wann sie das letzte Mal Sexismus im Job erlebt haben, begegnet uns oft Schweigen oder hartes Nachdenken, während Frauen sofort zig eigene Erfahrungen benennen können – manchmal mehrfache täglich. Hinzu kommt ein psychologischer Effekt: Wir Menschen nehmen lieber das wahr, was zu unserem Selbstbild passt. Wer sich selbst als fair und leistungsorientiert erlebt, will nicht hören, dass Strukturen ungerecht sind. Das fühlt sich an wie ein Angriff, ist aber eigentlich eine Einladung zur Reflexion. Diese Einladung sprechen wir auch im Buch aus. Es geht nicht um Schuld, sondern um Verantwortung. Wer Macht und Privilegien hat, kann etwas bewegen. Dafür braucht es Male Allies (Männer als Verbündete).

Wie kann man als Mann ein effektiver Verbündeter für Geschlechtergerechtigkeit werden und warum ist das auch für die Projektarbeit wichtig?

Jeder kann sofort beginnen. Male Allyship beginnt mit kleinen, bewussten Handlungen. Zuhören und glauben ist der erste Schritt. Wirklich verstehen wollen, wie Strukturen wirken, wem sie nützen und wem sie schaden. Dann kann man anfangen, Einfluss zu nutzen – sei es in Meetings, bei Beförderungen oder in der Teamkultur.

Lasst uns ab morgen doch einfach mal vier Dinge probieren:

- besser zuhören, weniger unterbrechen
- unpassende Kommentare oder Witze nicht stehen lassen
- Care-Aufgaben fair teilen, im Büro und zu Hause
- für faire Strukturen und Prozesse in der Organisation eintreten

Gerade auch für die Zusammenarbeit im Projektmanagement ist das wichtig. Studien untermauern, dass Teams innovativer, konfliktärmer, leistungsfähiger und motivierter arbeiten, wenn ein inklusives Arbeitsklima herrscht und auch Frauen sich gleichberechtigt einbringen können. Es ist ökonomisch töricht, diese Potenziale nicht zu aktivieren – und unfair obendrein.



Vincent-Immanuel Herr und Martin Speer sind Autoren, Speaker und Gründer von HERR & SPEER. Gemeinsam setzen sie sich für Gleichstellung, neue Rollenbilder von Männern und eine moderne Arbeits- und Führungskultur ein. Sie beraten und begleiten Unternehmen, Behörden, das Militär sowie politische Institutionen zu Male Allyship, Führung und Kulturwandel. Ihre Texte erscheinen u.a. im Der Spiegel und Die Zeit und sie unterstützen UN Women Deutschland als HeForShe Botschafter.



Wir verlosen ein signiertes Exemplar des Buches „Wenn die letzte Frau den Raum verlässt“.

Neugierig geworden? Dann lohnt sich ein Abstecher zum Gewinnspiel-Post auf unseren [LinkedIn-Kanal des PMI Germany Chapters](#). (Teilnahmezeitraum 14.03.2026 bis 11.04.2026)

Was Projektmanagement mit Reclam-Heften zu tun hat

ANDREAS BERNING

Wer kennt sie nicht aus dem Deutschunterricht während der Schulzeit: die Reclam-Hefte? Diese kleinen gelben Dinger im DIN-A6-Format, die überall in der Schultasche oder in der hinterletzten Ecke im Zimmer so gerne verloren gingen, die uns sofort an unsere Lehrkräfte erinnern, welche nach ertöntem Pausenzeichen noch schnell die Hausaufgabe mitgaben: „Für nächste Woche dann bis einschließlich Kapitel 4, Seite 194 vorbereiten.“ Und plötzlich sind sie wieder da – soll das heißen, dass es demnächst das PMBOK® als Reclam-Ausgabe gibt?

Doch der Reihe nach – es begann mit einem harmlosen Theaterbesuch: „Der Schimmelreiter“ stand auf dem Programm des Oldenburgischen Staatstheaters, genau genommen die Bühnenumsetzung von John von Düffel zur bekannten Novelle von Theodor Storm aus dem Jahre 1888. In dessen Zentrum steht der fiktive Charakter Hauke Haien, der von seinem Vater lernend sich bereits in früher Jugend für die Optimierung des Küstenschutzes mittels einer neuen Deichform interessierte. Später als Deichgraf setzt er dann seine Vision in einem Projekt um (würde man heute sagen) und vernachlässigt dabei leider die notwendigen Reparaturen an den alten Deichen. Es kommt, wie es kommen muss: Der alte Deich bricht, Haukes Frau Elke und Kind Wienke ertrinken durch die einströmenden Wassermassen, und in seiner Verzweiflung stürzt er sich ebenso mit-

samt seinem Pferd in die tosenden Wasser, die das Land überfluten, und ruft: „Herr Gott, nimm mich; verschon die andern!“

Nach diesem stürmischen wie unterhaltsamen Theaterbesuch fingen dann aber die Zahnräder im Kopf an sich zu drehen: Klar wurde versucht, eine Vision mittels eines Projektes umzusetzen. Projektende = neuer Deich fertig. Dass der Deich und der damit verbundene Küstenschutz ein formidabler „Business Outcome“ waren – ohne Frage. Allein die ganzen Stakeholder ... Und Haukes Rolle war klar – Projektmanager*innen (okay – gegebenenfalls auch Produktmanager*innen Küstenschutz). Und die Frage „Wie hat Hauke Haien als PM ‚performt‘?“ drängt sich sofort auf. Warum endete alles in einer großen Katastrophe? Was hätte man ändern müssen, damit das Projekt zum Erfolg geführt hätte? Für nicht literaturfeste Leser*innen finden sich hervorragende (und viel bessere als die obige) Zusammenfassungen des Werkes, aus denen man folgende Schlüsse aus Sicht des Projektmanagements ziehen kann:

1. Vision mit Verantwortung verbinden

Hauke Haien hat eine klare Vision: einen besseren Deich bauen, der sicherer ist als der alte Deich. Und er setzt sie konsequent trotz Widerständen um.



Lehre: Zwar ist es nicht notwendig und sicher auch nicht typisch, dass der/die Projektleitende eine klare Vision hat, aber für ein Projekt ist es sicher wichtig, dass es eine klare Zielvorstellung gibt. Und für Projektleitende ist die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, für den Projekterfolg immens bedeutsam. Aber: Ohne das Team und die Stakeholder mitzunehmen, scheitert jedes Projekt. Hierbei kommt der Kommunikation eine Schlüsselrolle zu.

2. Wandel managen – Tradition verstehen

Hauke steht für Fortschritt, stößt aber auf Ablehnung, weil er die traditionellen Sichtweisen unterschätzt.

Lehre: Innovation ist wichtig – aber nur erfolgreich, wenn man die Ängste der vom Projekt Betroffenen (also der Stakeholder) ernst nimmt. Change Management und Stakeholder-Einbindung sind absolute Pflicht, und nicht bloß Kür.

3. Fachlich top reicht nicht – Führung zählt

Hauke ist technisch versiert, aber menschlich distanziert. Das führt zu Isolation und Widerstand.

Lehre: Projekte brauchen Leadership; Leadership braucht soziale Kompetenz. Vertrauen entsteht durch Dialog; Dialog erfordert (aktives) Zuhören. Wer führen will, muss seine Mitmenschen überzeugen und nicht nur Anweisungen erteilen und/oder mit Zahlen jonglieren.

4. Risiken erkennen – aber auch vermitteln

Hauke sieht die Gefahren und handelt richtig, aber er schafft es nicht, andere mitzuziehen. Die Folge: Es kommt zur Katastrophe.

Lehre: Frühe Risikoanalyse ist essenziell, reicht aber nicht aus. Risiken müssen auch den Beteiligten erklärt, von ihnen verstanden und dann organisatorisch

abgesichert werden. Das ist eigentlich das Einmaleins des Risikomanagements, sollte aber immer wieder reflektiert werden.

5. Verantwortung begrenzen – Team stärken

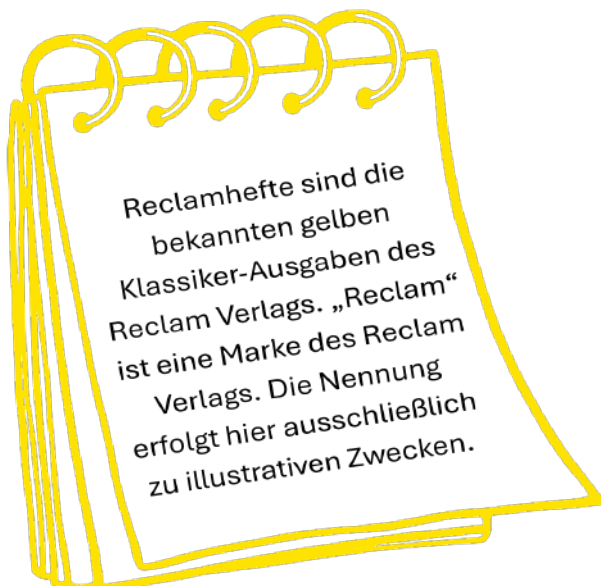
Am Ende opfert Hauke sich für das Projekt: heroisch, aber einsam. Das ist definitiv nicht der gewünschte Ansatz oder gar die Erwartung an Projektleitende.

Lehre: Gute Projektleitende kennen ihre Grenzen. Verantwortung heißt auf keinen Fall, alles allein zu tragen. Delegation und ein starkes Team schützen vor Überlastung. Eskalation ist von fundamentaler Bedeutung, wenn das Projekt und seine Beteiligten etwaige Probleme nicht aus eigener Kraft lösen können.

Auflösung: Die Verbindung zum Thema Reclam-Heft besteht natürlich darin, dass „Der Schimmelreiter“ mit Stand 2012 3,1 Millionen verkauften Exemplaren unter den Top Ten Titeln aus Reclams Universalbibliothek gelistet ist. Allein unter den Top Ten finden sich eine Reihe interessanter Klassiker wie Goethes Faust, Wilhelm Tell und, und, und.

Dies könnte der Auftakt zu einer langen Reihe von Beiträgen sein, sind doch allein in Reclams Universalbibliothek mehr als 10.000 Titel erschienen und Stand 2017 noch etwa 3.500 Titel lieferbar. Und vielleicht wird ja doch irgendwann das PMBOK® dort aufgelegt.

PS: Solange das nicht passiert ist, kann man sich immerhin ein Notizbuch im Format eines Reclam-Heftes kaufen (einfach nach „Reclam Notizbuch“ googeln), um als erfolgreiche/r Projektleiter*in seine/ihre Notizen zu machen.



Dr. Andreas Berning – PMP, PMI-ACP, DASSM, GPM-b, arbeitet seit 25 Jahren in Projekten der Finanzdienstleistungsbranche – von IT über Finanzen und Compliance bis zu Initiativen zur Bekämpfung von Finanzkriminalität. Er engagierte sich 2016–2024 im PMI (Frankfurt und Germany Chapter, Gründungsmitglied). Sein Mantra: „Never stop learning.“

Neue Podcast - Episoden, die ihr nicht verpassen solltet

VON UND MIT THOMAS WUTTKE

Folge 230 - Die Magnet-Projektleitung: So kommen die besten Experten gern in Ihr Projekt



In dieser Episode spricht Erik Zettel über die Prinzipien intrinsischer Motivation und ihre Bedeutung für modernes Projektmanagement. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie nachhaltige Motivation entsteht – nicht durch Druck, Boni oder formale Macht, sondern durch Rahmenbedingungen, in denen Menschen aus eigenem Antrieb heraus Leistung bringen wollen.

[Direktlink zur Folge 230](#)



Folge 229 – Weniger ist mehr: Warum Fokus Projekte schneller macht



„Weniger ist mehr“ – ein Satz, den viele kennen, im Projektalltag jedoch selten konsequent umsetzen. In dieser Podcastfolge sprechen Nicole Weidner und Klaus Nitsche darüber, warum gerade kleine und mittelständische Unternehmen von

einem klaren Fokus im Projektgeschäft profitieren und wie Organisationen schneller Ergebnisse liefern, wenn sie weniger gleichzeitig beginnen und konsequent priorisieren.

[Direktlink zur Folge 229](#)

Folge 228 - PMBOK 8 – Rückkehr der Vernunft?



In dieser Podcast-Folge werfen wir einen kompakten, aber kritischen Blick auf den PMBOK® Guide 8. Wir sprechen darüber, warum die Welt zwar auch ohne eine neue Ausgabe weitergelaufen wäre – es für Projektmanager aber trotzdem gut ist, dass es

sie gibt. Und wir vergleichen offen und mit einem Augenzwinkern, was der PMBOK Guide 8 anders macht als seine Vorgänger.

[Direktlink zur Folge 228](#)

Power Skills

Wiedergeburt oder Relaunch einer CoP?

JÖRG GLUNDE, MIRKO BLÜMING UND THOMAS SUPPES

Künstliche Intelligenz kann unterstützen – doch Projekterfolg hängt weiterhin entscheidend von den Power Skills der Projektmanager*innen ab. Um diese Kompetenzen stärker in den Mittelpunkt zu rücken und gemeinsam weiterzuentwickeln, richtet das PMI Germany Chapter die bisherige Allgemeine PM CoP neu aus zur Power Skills CoP. Mitglieder sind eingeladen, sich einzubringen und die Community aktiv mitzugestalten.

Auf dem PM-Summit 2025 diskutierten rund 60 Teilnehmende im Workshop „Mit Power Skills und künstlicher Intelligenz zum besseren Projekterfolg gelangen“, wie sich Projektmanagement im KI-Zeitalter verändert. Die zentrale Erkenntnis war klar: Künstliche Intelligenz kann Entscheidungen vorbereiten, Informationen strukturieren und Routinen beschleunigen – doch die entscheidenden Faktoren für Projekterfolg bleiben die Power Skills der Projektmanager*innen.

Auf Basis dieses großen Interesses richtet das PMI Germany Chapter die bisherige Allgemeine PM CoP neu aus und entwickelt sie weiter zur Power Skills CoP. Drei engagierte Chapter-Mitglieder – Mirko Blüming, Jörg Glunde und Thomas Suppes – haben sich zusammengefunden, um dieser Weiterentwicklung Leben einzuhauchen und einen konkreten Mehrwert für Mitglieder und Profession zu schaffen. Auch im Zeitalter von künstlicher Intelligenz (KI, AI) bleiben persönliche

Kompetenzen unverzichtbar. Insbesondere Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, kooperative Führung, Problemlösung und strategisches Denken – wie sie PMI unter dem Begriff Power Skills beschreibt – sind weiterhin entscheidend, um Projekte erfolgreich zu gestalten. Gleichzeitig eröffnet die Verbindung von menschlichen Fähigkeiten und technologischer Unterstützung neue Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung.

Ziel der Power Skills CoP ist es daher, diese Kompetenzen in praxisnahen Deep Dives zu beleuchten und gemeinsam zu diskutieren, wie Projektmanager*innen ihre Fähigkeiten im durch KI und Digitalisierung geprägten Arbeitsalltag weiterentwickeln können. Die bisherige Allgemeine PM-CoP wird deshalb künftig unter dem Namen Power Skills CoP fortgeführt, verliert aber seine bisherige Aufgabenstellung nicht.

► Interesse geweckt?

Dann wende dich mit einer kurzen E-Mail an cop-powerskills@pmi-gc.de oder [melde dich zu unserem nächsten Termin am 13.04.2026 um 19 Uhr an.](#)



Jörg Glunde



Mirko Blüming



Thomas Suppes

Sichtbar werden ist kein Zufall

Was eine Mentoring-Reise über Selbstvertrauen, Rollenbilder und Projektarbeit lehrt

PAULA WENZEL IM GESPRÄCH MIT MARIA SKRYAGINA UND ILDIKÓ VARGA-NEOFOTISTOS

Als Maria Skryagina und Ildikó Varga-Neofotistos im Rahmen des Mentoring-Programms des PMI Germany Chapter zusammenkamen, ging es nicht um Karrierepläne auf dem Reißbrett oder um schnelle Lösungen. Es ging um Fragen, die viele Projektmanager*innen kennen und oft zu lange mit sich selbst ausmachen: Wie sichtbar bin ich eigentlich? Wie spreche ich über meine Leistung? Und warum reicht gute Arbeit allein so oft nicht aus?

Heute, einige Monate später, blicken beide auf eine Mentoring-Reise zurück, die weniger durch einzelne Meilensteine geprägt war als durch ein schrittweises Umdenken.

„Gute Arbeit spricht für sich“ – oder eben nicht

Für Maria war eine der zentralen Erkenntnisse ernüchternd und befreiend zugleich: Gute Arbeit wird nicht automatisch gesehen. Lange hatte sie darauf vertraut, dass Ergebnisse für sich sprechen. Dass Qualität sich durchsetzt, ohne dass man sie benennen muss. Im Mentoring wurde diese Annahme nicht frontal infrage gestellt, sie löste sich vielmehr im Gespräch auf. Sichtbarkeit, so wurde deutlich, ist keine Frage von Lautstärke oder Selbstinszenierung, sondern von

bewusster Kommunikation. Wer seine Arbeit nicht einordnet, nicht erklärt und nicht selbstbewusst vertritt, überlässt die Deutung anderen oder dem Zufall.

Diese Erkenntnis war für Maria kein theoretischer Aha-Moment, sondern etwas, das sich allmählich in ihrem Verhalten niederschlug. Sie begann, Ergebnisse gezielter anzusprechen, Verantwortung klarer zu benennen und sich selbst nicht mehr aus der eigenen Erfolgsstory herauszuhalten.

Ein vertrautes Muster – aus Mentor*innensicht

Was Maria beschreibt, ist für Ildikó kein Einzelfall, und doch ist jede Mentoring-Beziehung anders. Als erfahrene Projektmanagerin und Mentorin begegnet sie zwar immer wieder ähnlichen Mustern, insbesondere bei Frauen im Projektmanagement. Doch die Hintergründe und Ausprägungen sind individuell. Manche Mentees zweifeln an ihrer Sichtbarkeit und fragen sich, warum ihre Leistung nicht automatisch wahrgenommen wird. Andere kämpfen weniger mit Wahrnehmung als mit Selbstvertrauen. Wieder andere setzen sich selbst unter enormen Druck, alles zu hundert Prozent richtig machen zu wollen, aus Angst, Fehler könn-

ten stärker gewichtet werden als Erfolge.

Was auf den ersten Blick ähnlich wirkt, hat oft unterschiedliche Ursachen. Mentoring bedeutet für Ildikó deshalb nicht, mit vorgefertigten Antworten oder standardisierten Lösungswegen zu arbeiten. Es geht vielmehr darum, genau hinzuhören, Kontexte zu verstehen und gemeinsam herauszufinden, was die jeweilige Mentorin oder den jeweiligen Mentee in ihrer aktuellen Situation wirklich weiterbringt. Sichtbarkeit kann dabei ein Thema sein, wie im Fall von Maria. Aber sie ist nie Selbstzweck und nie das alleinige Ziel. Im Kern geht es um Klarheit über die eigene Rolle, über Erwartungen und über den eigenen Handlungsspielraum. Mentoring schafft einen Raum, in dem individuelle Muster reflektiert und neue Perspektiven entwickelt werden können, passgenau und ohne Patentrezept.

Entwicklung ohne Patentrezept

Ein prägender Aspekt dieser Mentoring-Beziehung war, dass es keinen festen Fahrplan gab. Keine Trainingsagenda, keine Checkliste, kein „So musst du es machen“. Stattdessen entstand ein Raum für Reflexion: über berufliche Entscheidungen, über Selbstwahrneh-

mung und über die Frage, wie man sich in oft männlich geprägten Projektumfeldern bewegt, ohne sich selbst zu verlieren. Für Maria wurde dieser Raum besonders relevant in einer Phase beruflicher Neuorientierung. Das Mentoring begleitete sie dabei nicht mit konkreten Antworten, sondern mit Sparring, Feedback und ehrlicher Einordnung, auch bei Themen wie Bewerbungen, Gesprächen oder der eigenen Positionierung.

Mentoring wirkt in beide Richtungen

Auch für Ildikó war diese Mentoring-Reise keine Einbahnstraße. Mentorin zu sein bedeutet für sie nicht nur, Erfahrung weiterzugeben, sondern die eigene Perspektive immer wieder zu hinterfragen. Der Austausch mit Mentees aus anderen Branchen und Kontexten eröffnet neue Blickwinkel auf vertraute Themen. Gleichzeitig stärkt Mentoring Fähigkeiten, die im Projektmanagement essenziell sind: Zuhören, Strukturieren, Einordnen, Ermutigen. Mentoring wird so zu einem Lernprozess auf Augenhöhe und zu einer Form des bewussten „Zurückgebens“ an die nächste Generation von Projektmanager*innen.

Frauen im Projektmanagement: mehr als ein Randthema

Dass Sichtbarkeit, Selbstvertrauen und Positionierung im Mentoring so präsent waren, ist kein Zufall. Für viele Frauen im Projektmanagement sind diese Themen keine individuellen Schwächen, sondern das Ergebnis struktureller Erwartungen und eingeübter Rollenbilder. Mentoring schafft hier keinen schnellen Ausgleich, aber es schafft Bewusstsein. Und manchmal reicht genau das, um Dinge in Bewegung zu bringen.

Ein leiser Rahmen: das PMI-Mentoring-Programm

Die Mentoring-Reise von Maria und Ildikó fand im Rahmen des Mentoring-Programms des PMI Germany Chapter statt. Das Programm bietet Projektmanage-

ment-Professionals die Möglichkeit, sich über mehrere Monate hinweg in Mentoring-Tandems auszutauschen, begleitet von gemeinsamen Formaten und einem strukturierten Matching-Prozess. Im Mittelpunkt steht dabei nicht Wissenstransfer im klassischen Sinne, sondern persönliche und professionelle Entwicklung. Mentoring ist kein Training und keine Zertifizierungsvorbereitung, sondern ein Angebot zur Reflexion und zum Lernen voneinander.

► Was bleibt

Am Ende dieser Mentoring-Reise stehen kein Abschlusszertifikat und kein klarer Schlusspunkt. Der Austausch zwischen Maria und Ildikó wirkt weiter, in Gesprächen, Entscheidungen und im beruflichen Alltag.

Vielleicht ist genau das das stärkste Argument für Mentoring: dass es nicht laut ist, nicht spektakulär, aber nachhaltig

Die nächste Bewerbungsphase läuft im **März 2026** an. Der offizielle Programmstart liegt in der Regel einige Wochen nach der Anmeldephase, sodass ausreichend Zeit für Matching und organisatorische Vorbereitung bleibt.

Bei Fragen rund um Teilnahme, Ablauf oder Kriterien steht das Mentoring-Team jederzeit unter **mentoring@pmi-gc.de** zur Verfügung.



Ildikó Varga-Neofotistos ist promovierte Mathematikerin und erfahrene Projektmanagerin mit über 20 Jahren Berufserfahrung in der Finanz- und IT-Branche. Nach leitenden Rollen bei UniCredit und Fondspot Bank ist sie heute Senior Projektmanagerin bei der LBBW.



Maria Skryagina ist Projektmanagerin bei ZF mit Schwerpunkt auf automatisiertem Fahren. Nach ihrem Studium der Automatisierungstechnik und Robotik, ergänzt durch ein MBA-Programm, sammelte sie internationale Erfahrungen in Forschung, Automotive und Softwareentwicklung.

Women@PMI Germany

Chapter

YASMINA KHELIFI MIT ROSA GILSANZ, VICKY ADAMS, ILDIKÓ VARGA,
YERKENAZ ARINOVA UND SERAIDI CHESENEY

Wie alles begann

Das erste Webinar des Women@PMI Germany Chapter unter der Leitung von Silviya Apostolova fand am 27. Mai 2021 statt. Die Idee dahinter hat mich sofort begeistert, und ich entschied mich, daran teilzunehmen. Dank des virtuellen Formats war das Event für alle Interessierten offen und auch von meinem Wohnort in Frankreich problemlos erreichbar. Gleichzeitig sah ich darin eine wunderbare Gelegenheit, meine Deutschkenntnisse zu vertiefen. Die Erfahrung war zugleich inspirierend und beruhigend. Nachdem ich dem Team einige Fragen gestellt hatte, lud mich Silviya ein, mich aus der Ferne ehrenamtlich zu engagieren. Ehrenamtliches Engagement ist mir nicht fremd, doch die gezielte Unterstützung anderer Projektmanagerinnen hatte für mich eine besondere Bedeutung. Ich sagte ohne Zögern Ja und bin bis heute froh über diese Entscheidung.

Warum mir diese Community wichtig ist.

In meinem technischen Berufsumfeld bin ich oft die einzige Frau im Raum oder im Team. Zwar herrscht an meinem Arbeitsplatz ein ausgeprägter inklusiver Geist, doch gab es Momente, in denen ich mich fragte, ob vielleicht ich selbst das Problem bin. Erst durch den Austausch mit anderen Frauen dieser Gruppe wurde mir klar: Wir stehen häufig vor ganz ähnlichen Heraus-

forderungen. Nach jedem Treffen gehe ich mit einem leichteren Herzen, einer positiveren Einstellung und neuer Energie nach Hause. Genau das ist unser Ziel: einen sicheren Raum zu schaffen, in dem wir unsere Herausforderungen und Erfolge offen miteinander teilen können. Unsere Webinare werden bewusst nicht aufgezeichnet, damit jede Teilnehmerin frei sprechen kann. Wir möchten Frauen dabei helfen, starke Netzwerke zu knüpfen, Selbstvertrauen zu gewinnen und entschlossen ihren eigenen Weg zu gehen. Diese Gespräche sind eine Quelle für neue Verbindungen, frische Ideen und wertvolle Kooperationen.

Woran das Women@PMI Germany Chapter arbeitet.

Women@PMIGC ist Teil des Diversity- und Inclusion-Circle innerhalb des PMI Germany Chapter. Wir organisieren regelmäßig Webinare und Roundtables auf Englisch oder Deutsch und haben bisher über 20 inspirierende Veranstaltungen durchgeführt. Bei der Auswahl unserer Themen orientieren wir uns am Feedback der Community und sind stets bestrebt, unseren Mitgliedern Mehrwert und Vorteile zu bieten. Unsere Webinare sind bewusst nicht kommerziell, sondern schaffen Raum für Austausch, Lernen und gegenseitige Unterstützung.

Zu unseren jährlichen Highlights zählen zwei besonders beliebte

Formate: „Bring Your Own Problem“ und „Books and More“. Wir kooperieren auch mit anderen europäischen Chapters, um Veranstaltungen zum Internationalen Frauentag zu organisieren.

Unser erstes persönliches Treffen fand im Juli in München statt, gefolgt von einem herzlichen Wiedersehen auf dem Weihnachtsmarkt im Dezember. Weitere spannende Veranstaltungen sind bereits in Planung – wir freuen uns darauf, unsere Community weiter wachsen zu sehen.

Lernt das Organisationsteam kennen.

Das Team kommt größtenteils zufällig aus München.

Rosa Gilsanz spielte eine zentrale Rolle als Gründungsmitglied bei der Entwicklung dieser Initiative und wird in Kürze die Leitung der Risk Management Community of Practice übernehmen.

Vicky Adams, ein weiteres Gründungsmitglied, ist für die Leitung und Koordination unserer Veranstaltungen verantwortlich.

Ich, Yasmina Khelifi, aus der Nähe von Paris, trage als engagiertes Remote-Teammitglied zur Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Remote-Freiwilligenunterstützung bei.

Ildikó Varga leitet das Inspire & Connect-Programm und fördert Vernetzungs- und Engagement-Möglichkeiten innerhalb unserer Community.

Kürzlich durften wir zwei engagierte Volunteers in unserem Team willkommen heißen: Yerkenaz Arinova (Naz) und Seraidi Chesney Sosa, die jeweils unterschiedliche Verantwortlichkeiten übernehmen und unsere Initiative mit frischer Energie bereichern.

Naz verwaltet unsere [LinkedIn-Gruppe](#), ist für die visuelle Kommunikation zuständig und hat ein [Video](#) erstellt, um unsere Online-Präsenz und Sichtbarkeit zu stärken. Außerdem unterstützt sie bei der Organisation von Veranstaltungen.

Seraidi ist für die Unterstützung unserer Webinare verantwortlich, indem sie Sitzungen moderiert und Teilnehmerinnen während der Veranstaltungen unterstützt.

Vielen Dank an unsere ehemaligen Volunteers: Silviya Apostolova, Cristina Baciu und Sonja Rueffer.

Gemeinsam können wir mehr erreichen: Bringt eure Ideen, Energie und Perspektiven ein und helft dabei, eine Community zu gestalten, die Frauen in der Projektmanagementwelt stärkt und inspiriert.

- Wenn du eine Frau bist, laden wir dich herzlich ein, Teil unserer Community zu werden und unsere Botschaft weiterzutragen.

- Wenn du Projektleiterinnen fördern möchtest, unterstütze uns, indem du unsere Veranstaltungen weiterempfehlst.
- Und wenn du Frauen im Projektmanagement stärken möchtest, unterstütze uns, indem du unsere Beiträge und Veröffentlichungen teilst.

Durch mein ehrenamtliches Engagement beim PMI Germany Chapter habe ich einen engen Kreis an Freundinnen und Wegbegleiterinnen gefunden, die mich unterstützen. Genau darin liegt für mich der wahre Wert des Engagements.

Wenn du mehr erfahren möchtest, kontaktiere uns über: ildiko.varga@pmi-gc.de oder via



► Danksagung

Wir danken den Vorstandsmitgliedern des PMI Germany Chapter – Andreas Berning, Wolfgang Friesike, Jörg Glunde und Martin Bertram – sowie allen anderen, die uns auf diesem Weg unterstützt haben.



Yasmina Khelfi



Rosa Gilsanz



Vicky Adams



Ildikó Varga-Neofotistos



Yerkenaz Arinova



Seraidi Chesney Sosa

Zwischen Sichtbarkeit und echter Wirksamkeit

CHRISTINE E. ASTOR

Als Paula Wenzel mich über LinkedIn kontaktierte und fragte, ob ich einen Artikel für das PMimpact zum Thema „Frauen im Projektmanagement“ schreiben möchte, war ich sofort begeistert. Doch die Anfrage ließ mich innehalten. Wenn wir heute über Frauen im Projektmanagement oder im Job generell sprechen – worüber sprechen wir dann eigentlich? Über Rollen? Über Zahlen? Über Karrierewege? Oder über etwas Grundsätzliches: Wie sichtbar ist weibliche Wirksamkeit tatsächlich – gerade in Projekten und Führungsaufgaben?

Wie lange stehen wir nun schon unsere Frau, mischen uns ein, arbeiten, führen Projekte, machen Karriere – und dann das? Woran liegt das? Haben wir nicht genug gegeben, nicht klar genug gezeigt, was wir können? Oder ist das System immer noch erstaunlich resistent gegenüber weiblicher Kompetenz? An mangelnder Leistung liegt es nicht. Wir geben alles – in allen Bereichen. Wir führen ganze Unternehmen, Abteilungen und Teams. Engagieren uns in Charity-Projekten, sind liebende Mama, verlässliche Freundin und einfühlsame Partnerin. Oft, ohne dass es sichtbar wird. Genau hier beginnt das eigentliche Thema.

Unser eigenes Licht stellen wir noch immer viel zu häufig unter den sprichwörtlichen Scheffel. Nicht aus Unsicherheit, sondern aus Gewohnheit. Und wir verlieren uns dabei zunehmend in der Anpassung an Systeme, die nie für uns entworfen wurden. Über die Zeit geht uns im täglichen Rollenspiel der Kontakt zu uns selbst verloren. Wir übersehen das, was wir

in uns wahrnehmen, überspringen, was wir spüren, und übergehen das, was wir eigentlich einbringen könnten – nämlich echte weibliche Authentizität. Moderne Unternehmens-, Arbeits- und Projektstrukturen wurden historisch überwiegend von Männern entworfen – entlang klassisch „männlicher“ Leistungslogiken wie Linearität, Kontrolle, Wettbewerb, Hierarchie und Rationalisierung. Das ist keine These, sondern ein historisch und psychologisch belegtes Muster. Frauen sind später in diese Systeme eingetreten – nicht als deren Gestalterinnen, sondern als Anpassende. Die implizite Botschaft lautete: „Wenn du hier erfolgreich sein willst, spiele nach bestehenden Regeln.“

Wir haben gelernt, systemkonform zu leben. Und neuerdings perfektionieren wir diese Anpassung noch weiter.

Ein Beispiel: Es ist Montagmorgen, alle treffen sich zum wöchentlichen Meeting. Allgemeines Gebrabbel über die Erlebnisse am Wochenende. Bei der Kollegin war die Nacht kurz, die Tochter hat nicht durchgeschlafen – und dennoch sieht man es ihr nicht an. Ich blicke nach vorne, der Kollege stellt die Projektzahlen und den Plan vor. Alles stimmt. Und trotzdem sagt mir mein Gefühl: Eine Abhängigkeit stimmt nicht, das könnte später Probleme geben. Ich zögere innerlich und halte mich zurück. Ich relativiere meine Wahrnehmung und sage nichts, denn ich kann sie nicht eindeutig belegen. Wochen später zeigt sich genau das. Und ich erkenne: Ich habe mich nicht aus Unsicherheit zurückgehalten,

sondern aus Gewohnheit. Ich wollte nicht als ‚emotional‘ oder ‚unkonkret‘ gelten.

Das kennen wir alle, auch aus dem privaten Leben. Wir sehen etwas, die innere Stimme spricht zu uns – und wir übergehen sie. Wenig später stellt sich heraus, dass genau das, was diese Stimme uns geflüstert hatte, der entscheidende Hinweis gewesen wäre. Gerade hier liegt eine enorme Stärke: früh wahrzunehmen, Spannungen zu spüren, Dynamiken zu antizipieren, emotionale Stabilität in Teams herzustellen – oft leise, oft selbstverständlich, oft unsichtbar. Doch Sichtbarkeit entsteht nicht automatisch durch Kompetenz. Sie entsteht durch bewusste Selbstpositionierung.

Damit wir mehr gesehen und gehört werden, ist es notwendig, dass wir wieder auf uns selbst hören. Fatal ist, dass mit dem Einzug von KI und datengetriebenen Steuerungslogiken noch stärker messbare Ergebnisse zählen: Output, Geschwindigkeit, Effizienz. Das, was nicht quantifizierbar ist – Beziehungskompetenz, Kontextwahrnehmung, intuitive Klarheit – verschwindet zunehmend aus dem Radar. Die Konsequenz: Viele Frauen versuchen, noch klarer zu funktionieren. Noch rationaler, noch schneller, noch angepasster. Sie übersetzen sich selbst in eine Sprache, die das System versteht – und verlieren dabei einen Teil ihrer Wirkkraft. Dabei ist genau das Gegenteil gefragt.

Der Schlüssel für unsere Sichtbarkeit und Wirksamkeit liegt in uns. Bewusst der inneren Stimme zu lauschen, sie auszusprechen und ins Rampenlicht zu stellen. Keine Scheu vor Fehlern. Danebenzuliegen ist nicht das Problem. Das Problem ist, wie sehr wir uns dafür verurteilen und wie laut der innere Kritiker wird. Ein achtsamer Umgang mit uns selbst verändert unsere Wirkung im Außen. In einer Welt, in der künstliche Intelligenz Prozesse optimiert und Entscheidungen vorbereitet, wird das Menschliche zur entscheidenden Führungsressource. Nicht als Wohlfühlfaktor, sondern als strategische Kompetenz. Authentizität bedeutet hier nicht, alles ungefiltert auszuleben. Sie bedeutet innere Klarheit – und die Fähigkeit, die eigene Wahrnehmung ernst zu nehmen und Verantwortung dafür zu übernehmen.

Lasst uns unsere Wirksamkeit bewusst einbringen.

Präsent. Weiblich. Klar. Echt.



Christine E. Astor war 19 Jahre im Automobilkonzern im Projektmanagement tätig. Heute ist sie Speakerin, Trainerin und Autorin von „Ungezähmt & echt“ - und sie begleitet Frauen auf dem Weg zu sich selbst.



Zwischen Strategie und Projektrealität

PAULA WENZEL IM GESPRÄCH MIT FRANK TASSONE UND FRANK JÄGER

Wenn über Nachhaltigkeit im Projektmanagement gesprochen wird, zeigt sich schnell ein wiederkehrendes Muster: Die Relevanz ist unbestritten, die systematische Umsetzung jedoch selten.

Frank Tassone beschreibt die Ausgangslage klar. Strategisch sei Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen längst verankert. ESG-Ziele sind definiert, Verantwortlichkeiten benannt, Compliance-Vorgaben etabliert und Reportingprozesse implementiert. Auf Unternehmensebene wirkt das Thema strukturiert und priorisiert. Doch in der Projektpraxis entsteht ein anderes Bild. Zwar existieren für Produkte zunehmend klare Nachhaltigkeitskriterien, schließlich entsteht nahezu jedes Produkt im Rahmen eines Projekts. Doch konkrete Anforderungen zur Integration von Nachhaltigkeit ins Projektmanagement selbst fehlen vielerorts. In seinen Vorträgen zu Green PM hat Tassone in den vergangenen zwei Jahren ein deutlich wachsendes Interesse beobachtet. Die Diskussionen werden intensiver, die Sensibilität steigt. Gleichzeitig bleibt die tatsächliche Integration hinter diesem Bewusstsein zurück. Viele Projektextpert*innen erkennen die Bedeutung des Themas, nur ein kleiner Teil hat Nachhaltigkeit systematisch in die eigene Projektarbeit eingebunden. Genau dieses Spannungsfeld markiert den aktuellen Stand. Studien von PMI, IPMA und KPMG zeigen, dass **nur etwa durchschnittlich 15 von 100 Projekten¹ Nachhaltigkeitsziele** wirklich verankern.

Frank Jäger bestätigt diese Einschätzung aus der Unternehmenspraxis. Es gibt durchaus Projekte

mit expliziten, teilweise sogar primären Nachhaltigkeitszielen, sichtbar und strategisch gewollt. Die Mehrheit der Projekte wird jedoch weiterhin konventionell gesteuert, mit Fokus auf Zeit, Kosten und Leistung. Nachhaltigkeitsaspekte fließen punktuell ein, aber selten strukturell verankert.

Nachhaltigkeit als Managementprinzip

Im Gespräch wird deutlich, dass es nicht nur um einzelne nachhaltige Projekte geht, sondern um nachhaltiges Managen insgesamt. Es reicht nicht, isolierte „grüne“ Initiativen umzusetzen. Entscheidend ist vielmehr, wie Projekte ausgewählt, priorisiert, geplant, gesteuert und bewertet werden. Nachhaltigkeit muss integraler Bestandteil bestehender Instrumente sein, im Business Case, in der Project Charter, im Projektmanagementplan sowie in zentralen Wissensgebieten wie Stakeholder-, Kommunikations- und Risikomanagement. Besonders wichtig ist dabei die Messbarkeit. Wirkung, geschaffener Wert und langfristiger Beitrag zum nachhaltigen Unternehmensbetrieb müssen nachvollziehbar erfasst werden. Nur so wird Nachhaltigkeit vom Leitbild zur steuerbaren Managementdimension. Für alle PMI Mitglieder stehen die Praxisleitfäden und die Basiswerke

des Green Project Management (GPM®)² kostenfrei zum Download zur Verfügung. Selbst einfache und gut einsetzbare MS Templates stehen zum Download bereit. Jeder kann direkt damit starten.

Jäger sieht darin eine strategische Chance für Projektmanager*innen. Sie können deutlich machen, wie ihre Projekte zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen, etwa im Kontext von Dekarbonisierung oder resilienten Strukturen. Dabei rückt nicht nur die Projektdurchführung, sondern vor allem das Ergebnis in den Fokus. Je nach Projekttyp, etwa Software oder Bau, verschiebt sich der Schwerpunkt zwischen Umsetzung und langfristiger Nutzung. Der größte Hebel liegt in der Institutionalisierung. Solange Nachhaltigkeit optional bleibt, wird sie im Projektalltag nachrangig behandelt. Erst wenn sie verbindlich in Methoden, Standards und Entscheidungsprozessen integriert ist, entsteht nachhaltige Wirkung. Voraussetzung ist jedoch, dass Projektextpert*innen die relevanten „Währungen“ der Nachhaltigkeit verstehen. Begriffe wie Materialität oder soziale Wirkung entlang der Wertschöpfungskette sind nicht selbstverständlich Teil des klassischen PM-Vokabulars – und genau hier beginnt die Herausforderung.

¹ PMI – Pulse of the Profession, Sustainability Edition (2023), IPMA & KPMG – Project Sustainability Survey (2022), BCG / World Economic Forum Report (2022)

² Green Project Management® und GPM® sind eingetragene Marken von GPM Global. Sustainable Project Management™ ist eine Marke von GPM Global für Schulungen und berufliche Weiterbildung im Bereich Projektmanagement.

PRiSM und P5 Ansatz

Kurze Einführung in die GPM-Grundlagen: (GPM.org)



Abbildung 4: PRiSM und P5 Ansatz

Vom Bewusstsein zur Verankerung

In diesem Kontext wird die Rolle der PMI Sustainability Champions besonders deutlich. Mit über 700.000 Mitgliedern weltweit verfügt PMI über eine enorme Reichweite. Sustainability Champions wirken als Multiplikator*innen, indem sie den Green-PM-Ansatz (P5, PRiSM) verständlich machen und in die Praxis übersetzen. Projektmanager*innen selbst tragen das Thema weiter in ihre Teams und Organisationen. Für den Einstieg sehen Tassone und Jäger Qualifizierung als entscheidend. Bestehende Methoden müssen um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt und praktisch angewendet werden. Projektmanagement ist bereits komplex; durch Nachhaltigkeit wird es anspruchsvoller, gleichzeitig aber strategisch relevanter. Technologische Entwicklungen, etwa KI-gestützte Analysen, eröffnen zusätzliche Möglichkeiten. Ein häufiges Missverständnis besteht darin, Nachhaltigkeit ausschließlich mit Mehraufwand oder Umweltaspekten zu verbinden.

Tatsächlich geht es um langfristige Wertschöpfung, Risikominimierung und ein breites Spektrum an Themen, von Arbeitssicherheit und Gesundheit über Bildung bis hin zu wirtschaftlichen Kennzahlen wie ROI oder Benefit-Cost-Ratio. Ebenso wenig ist Nachhaltigkeit Aufgabe einer einzelnen Fachabteilung. Sie betrifft alle, insbesondere im Projektkontext.

Mit Blick in die Zukunft rechnen beide mit einer zunehmenden Standardisierung. In regulierten Branchen wird Nachhaltigkeit im Projektmanagement weiter an Bedeutung gewinnen, getrieben durch gesetzliche Vorgaben, Investorenanforderungen und Marktmechanismen. Beispiele wie die Textilindustrie zeigen bereits heute, wie neue Regularien Projekte verändern.

Auch wenn die Endprodukte nicht energieintensiv sind, tragen globale Lieferketten erheblich zu Emissionen bei. Projekte müssen diese Anforderungen künftig systematisch berücksichtigen, mit oder ohne formalen Standard. Das Bewusstsein ist vorhanden. Die nächste Entwicklungsstufe besteht darin, Nachhaltigkeit konsequent in Methoden, Entscheidungsprozesse und tägliche Projektpraxis zu überführen.



Frank Tassone ist Advisor GreenPM bei ALVISSION EDUCATION dem Authorized PMI und Green PM Training Partner

„Wenn wir alle dafür sorgen, dass unsere Projekte nachhaltiger werden, dann wird auch unsere Zukunft nachhaltiger.“



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

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 PM*impact* erscheint am
13.06.2026**

Unser Leitthema lautet

**Projekte für eine nachhaltige Zukunft -
Wie Projektmanager*innen Nachhaltigkeit in echte
Wirkung verwandeln**



**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.**

