

Aus dem Inhalt

Das neue PMP Exam 2005 startet mit vielen Neuerungen	1, 2, 7
Interview: Rituale—Symbole für die harte und unsichere Realität.....	3
Neue Mitglieder 2005 im PMI Munich Chapter	7
Nächstes PMI®Chapter Meeting in München.....	7
Gold-Sponsorship im Chapter München / Impressum	7

PMI reagiert auf anspruchsvolle Anforderungen:

Das neue PMP Exam 2005 startet mit vielen Neuerungen

Zur Zeit ist es sehr aufregend, Project Management Professional (PMP®) zu werden: Die Prüfung wird von Mal zu Mal ausgereifter und die weltweite Anerkennung des Wertes einer PMP Zertifizierung steigt kontinuierlich an. Wenn vom 30. September an nach dem neuen PMP Exam 2005 ge-

prüft wird, dann ist die PMP Prüfung weiter entwickelt worden, damit PMI dem veränderten Berufsbild eines Projektmanagers Rechnung trägt - auch um sicherzustellen, dass sich die zertifizierten PMPs in den neuesten Trends des Projektmanagements sehr gut auskennen.

Ein wichtiger Aspekt in der Weiterentwicklung des PMP ist, dass Arbeitgeber zertifizierte Mitarbeiter finden, die in der Leitung und Durchführung von Projekten erfahren sind.

Deshalb werden auch zukünftige PMPs ihren Titel nicht auf Lebenszeit tragen – sie werden gefragt, was sie getan haben, um ihre Erfahrung in der Leitung und Durchführung von Projekten weiter zu entwickeln (bitte lesen Sie dazu auch die kürzlich erschienene PMI's global Role Delineation Study). Die Role Delineation Study ist eine weltweite Forschungsstudie die die aktuelle Rolle eines Projekt Managers weltweit beschreibt. Die Project Management Professional (PMP) Examination Specification ist eine Teilgruppe daraus, die aus einem Blueprint des Exams besteht. Dieses Dokument kann seit August im PMI Bookstore gekauft und im Mitglieder Bereich von www.pmi.org angesehen werden.

Die PMP-Kandidaten sollen in der Lage sein, interdisziplinäre Teams zu leiten und Projektinhalte, Zeit und Kostenziele zu einzuhalten. PMI hat Aufgaben in den neuen Anmeldeprozess eingebaut, die im Rollen Delineation Prozess als kritisch für den Project Management Professional eingestuft worden sind. Um zugelassen zu werden, benötigen Sie nicht den Titel

eine Projekt Managers. Sie brauchen einzig Ihre Erfahrung innerhalb der fünf Bereiche (s.u.) nachzuweisen.

Auf der Website www.pmi.org können Sie lesen, wie die Prüfung aufgebaut ist und den aktuellen globalen Forschungsergebnissen Rechnung trägt. Diese Website ist rechtlich ver-

Praxiserfahrung noch detaillierter nachweisen

bindlich und stets auf dem neuesten Stand. Bei weiteren Fragen können Sie sich gerne an pmppquestions@pmi.org wenden.

Eine wesentliche Änderung im neuen Exam ist, dass Projektmanager ihre Praxiserfahrung viel detaillierter als bisher fassen müssen, um zur Prüfung zugelassen zu werden. So muss zum Beispiel von jetzt an für jedes angegebene Projekt

Möchten Sie Autor eines Newsletter-Artikels werden?

Bestimmt sind Sie Spezialist auf mindestens einem Gebiet. Wenn Sie mögen und Ihr Wissen weiter geben möchten - auch wenn Sie noch nicht genau wissen, wie das Thema lauten könnte oder wie Sie den Artikel aufziehen sollen - melden Sie sich bitte bei Anette Göbel communication@pmi-muc.de.

Als PMP erhalten Sie für die Veröffentlichung eines Fachartikels 15 PDUs!
aeg

ein Supervisor mit seinen Kontaktdaten angegeben werden. Das erleichtert PMI die angegebene Erfahrung im Falle einer Auditierung zu verifizieren.

Eine weitere Neuerung ist, dass Ihnen eine verbesserte, benutzerfreundlichere Oberfläche zur Online-Prüfungsanmeldung zur Verfügung steht, das Ihnen erlaubt, Ihren aktuellen Status während des Anmeldeverfahrens abzufragen. Erinnerungen werden automatisch versandt und Formulare können herunter geladen werden.

Fortsetzung nächste Seite



Manager suchen verstärkt zertifizierte PMPs und wollen, dass sich Ihre Anforderungen in der Prüfung wieder finden.

Fortsetzung von Seite 1

Die neue Prüfung wird 25 Vortest Fragen enthalten, die während der insgesamt 200 Prüfungsfragen platziert aber nicht gewertet werden. Sie beziehen sich auf Best Practices und dienen statistischen Informationen zur weiteren Entwicklung der Prüfung.

Um das Exam zu bestehen, müssen die Kandidaten 141 Fragen korrekt beantworten, das sind 81% von 175 gewerteten Fragen. Mit der Einführung der 2005 Prüfung haben PMP Aspiranten innerhalb eines Zulassungsjahres die Chance das Exam drei Mal zu wiederholen. Wenn Sie das 2004 Exam durchlaufen und nicht bestanden haben, können Sie das 2004 Exam drei Mal wiederholen, bis der neue Prozess auch für Sie gilt.

Die Prüfung umfasst:

1. Initiating the project (Projektstart);
2. Planning the project (Projektplanung);
3. Executing the project (Projektdurchführung);
4. Monitoring and Controlling the project; (Beobachten und Steuern des Projekts)
5. Closing the project (Projektabschluss) und
6. Professional and Social Responsibility (Berufliche und soziale Verantwortung).

Auch wenn die Prüfung jetzt sechs Bereiche umfasst und die soziale Kompetenz die ersten fünf Bereiche durchdringt, brauchen Sie Ihre Erfahrung im sechsten Bereich nicht bei der Prüfungsanmeldung nachzuweisen.

Termine auf einen Blick:

29. August 2005:

Letzter Tag, um sich für das 2004 Exam anzumelden. Sollte Ihre Anmeldung auditiert werden, können Sie das 2004 Exam nach erfolgreicher Auditierung durchführen.

30 August 2005

Starttermin für den neuen Anmeldeprozess.

24 September 2005

Letzter Tag zum Test nach dem 2004 Exam (außer bei Audits und Wiederholungen).

25–29 September 2005

Übergangszeit: Das PMP Exam ist weltweit nicht möglich.

30 September 2005

Erster Tag, um sich nach dem 2005 Exam prüfen zu lassen.

Sollte es Ihnen nicht möglich sein, bis Ende August einen Platz in einem Prometric Testing Center zu erhalten, gilt die Prüfung nach dem 2004 Exam nur dann nach dem August 2005, wenn Sie bis dahin das 2004 Exam absolviert und nicht bestanden haben.



Geschafft oder nicht bestanden—direkt nach der PMP Prüfung wird das Ergebnis mitgeteilt.

Die Gewichtung der einzelnen Bereiche im neuen Examen:

PMI und Prometric haben eng zusammen gearbeitet, um den Bedarf an PMP Prüfungen und der Kapazität der Center anzupassen. So wurden zum Beispiel Computerplätze erhöht und Öffnungszeiten verlängert. Trotz dieser Maßnahmen kann PMI keinen Platz bei einem Prometric Testing Center garantieren. Wenn Sie für ein Audit zwischen dem 1. Juni und dem 29. August

Zu den Bereichen gehören diese Themen:

2005 ausgewählt wurden, können Sie nach erfolgreicher Auditierung das 2004 Exam auch nach dem 24. September 2005 durchführen.

Materialien zur Vorbereitung auf das neue PMP-Exam finden Sie hier: www.pmi.org > Professional

Development & Careers > Certification Program > Examination Info > Preparation For Exam

- Initiating the Project 11%
- Planning the Project 23%
- Executing the Project 27%
- Monitoring and Controlling the Project 21%
- Closing the Project 9%
- Professional and Social Responsibility 9%

Initiating (Projektstart):

- Methoden zur Projektauswahl
- Definition des Inhalts/Umfangs
- Projektrisiken, Annahmen und Einschränkungen dokumentieren
- Entwicklung eines Project Charters
- Genehmigung des Project Charters einholen

Planning the Project (Projektplanung)

- Anforderungen, Annahmen und Einschränkungen definieren und dokumentieren
- Festlegen des Projekt Teams, von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Erarbeiten eines Projektstrukturplans
- Entwickeln eines Änderungsmanagement-Plans
- Erkennen von Risiken und Definieren von Risiko-Strategien
- Einholen der Genehmigung des Plans
- Durchführen eines Kick-off Meetings

Executing the Project (Projektdurchführung)

- Durchführen der im Projektplan festgelegten Tasks
- Sicherstellen eines gemeinsamen Verständnisses und Setzen von Erwartungen
- Einkaufen von Projektressourcen
- Managen der Ressourcenzuordnung
- Implementieren eine Qualitäts Management Plans
- Implementieren genehmigter Änderungen
- Implementieren genehmigter Aktivitäten und Umgehungen

Fortsetzung Seite 7

Rituale in Projekten:

Symbole für die harte und unsichere Realität

Rituale werden oft unterschätzt oder sind nicht bekannt. Dabei sorgen sie vor allem in der Projektarbeit, in der verstärkt mit Unsicherheiten umgegangen werden muss, für Vertrautheit. Vertrautheit wirkt emotional entlastend und spart sogar Zeit und Geld. Rituale ermöglichen das menschliche Miteinander, machen

die Realität handhabbarer und erleichtern Entscheidungen. Wie das geschehen kann und welche Konsequenzen ein Nichtbeachten von Ritualen haben können, dazu erzählt Dr. Gisela Bolbrügge (GB) im Gespräch mit dem PMI Chapter München jede Menge aus Ihrer langjährigen Erfahrung.

PMI: In der Management-Literatur taucht immer öfter das Thema Rituale auf. Was sind denn Rituale? Für viele klingt das Wort „Ritual“ eher mystisch oder wird mit einem esoterischen oder negativen Unterton belegt. Wie stehen Sie dazu?

GB: Dieser Eindruck rührt wohl daher, dass den meisten von uns im Zusammenhang mit Ritualen zunächst kirchliche Rituale einfallen oder dass insbesondere Übergangsrituale wie etwa eine Hochzeit mit kirchlichen Ritualen begleitet werden. Religiöse Rituale gibt es noch immer, während aus unserer Alltagswelt Rituale mehr und mehr verschwunden sind. Lassen Sie mich nur ein Beispiel bringen: Vor etwa 40 Jahren mussten die Schüler zur Begrüßung aufstehen, wenn der Lehrer in die Klasse kam. Diese symbolische Handlung markierte den Un-

Wichtige Markierung für einzelne Lebensabschnitte

terschied zwischen Pause und Unterricht und verdeutlichte den Schülern, dass jetzt Unterricht ist und bestimmte Regeln gelten. Gleichzeitig wurde Respekt dem Lehrer gegenüber geäußert. Ob man die Form dieses Rituals gut findet oder nicht, ist eine Sache. Aber manche Erzieher kämpfen heute mit dem Fehlen dieser Kontextmarkierung durch das Ritual, die Super-Nanny-Geschichte zeigt es ja...

PMI: Wie sind Sie zu diesem Thema gekommen? Sind Rituale aus Ihrer Sicht auch ein Thema für das Projektmanagement?

GB: Ich bin dem Thema Rituale zum ersten Mal vor zehn Jahren im Rahmen meiner sozialpsychologischen Forschungen begegnet und war fasziniert. Doch erst seit etwa vier, fünf Jahren haben Rituale für mich und wohl auch für andere Berater mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Das liegt wohl an den aktuellen Herausforderungen und daran, dass die

wichtigen psychologischen Funktionen von Ritualen uns helfen können eine Reihe von Problemen – auch in Unternehmen - besser zu meistern.

PMI: Was sind denn für Sie die aktuellen Herausforderungen?

GB: Wenn Sie lesen, dass 80% der deutschen Mitarbeiter um ihre Jobs



Viele Projektmitglieder fragen sich sehr lange: Gehöre ich schon zum Team dazu?

fürchten, stellt sich für Führungskräfte die Frage, wie motivieren Sie diese Menschen. Oder wenn ganze Unternehmensbereiche verkauft werden, wie kürzlich die Handy-Sparte von Siemens, wie kommen die Mitarbeiter damit zurecht, dass sie in Zukunft zu einer anderen „Familie“ gehören? Wie kommen die anderen Siemens-Mitarbeiter damit klar, dass Teile ihrer Kollegen jetzt keine mehr sind? Immer öfter müssen Menschen mit einschneidenden Veränderungen ihrer Rahmenbedingungen zurechtkommen und gerade da können Rituale auch identitätsstiftend sein oder helfen, emotional belastende Situationen besser zu ertragen.

Deswegen halte ich es für besonders sinnvoll, Rituale in Projekten zu nutzen. Projekte haben einen Anfang und ein Ende und innerhalb der Projektlaufzeit einzelne Phasen. Deshalb können dort in besonderem Maße Übergangsrituale eingesetzt zu werden.

Jeder Projektleiter steht immer wieder vor der Aufgabe aus einer heterogenen Gruppe von Menschen ein erfolgreiches Team zu bilden. Da ist es hilfreich, Prozesse zu unterstützen, die ein Wir-Gefühl entstehen lassen. Vor kurzem hat mir eine Mitarbeiterin in einem Forschungspro-

Im Projektteam gelten andere Regeln als in der Linie

jekt erzählt, dass sie lange nicht sicher gewesen ist, ob sie nun wirklich zum Team dazu gehört oder nicht. Ein Aufnahmehitual hätte ihr und den anderen Teammitgliedern sicher geholfen, zu wissen, sie gehört dazu und ihre Rolle im Team zu kennen.

PMI: Das erklären Sie uns bitte...

GB: Wenn Sie neu bei einem Unternehmen anfangen, erhalten Sie einen Firmenausweis, Passwörter für den Computer, Sie bekommen Ihr Büromaterial, usw.... Vielleicht stellen Ihnen die Kollegen sogar Blumen hin, um Sie als neues Team-Mitglied willkommen zu heißen. Sie geben als neue Kollegin einen Einstand für Ihre Kolleginnen und Kollegen.

Wenn Sie dagegen innerhalb des Unternehmens an einem Projekt mitarbeiten und vielleicht nicht von Anfang an dabei sind, ist es eher nicht üblich, mit einem kleinen Ritual die Zugehörigkeit zum Team zu zelebrieren. Es gibt kein Symbol - analog zum Firmenausweis - das Sie jetzt als Mitglied des Projektteams auszeichnet. Das bedeutet, dass den Beteiligten eine sogenannte Kontextmarkierung fehlt, die deutlich macht, wer zu diesem Team gehört, und die auch deutlich macht, dass innerhalb

der Arbeit im Projektteam andere Regeln gelten als in der Linie. Die Zugehörigkeit zu einem sozialen System wird auch über Rituale und deren Kenntnis definiert. Bei einem Projektteam hingegen ist das Kommen und Gehen von Projektmitarbeitern oft eher ein fließender Übergang. Projektteams sind auch nicht in allen Projektphasen mit den gleichen Mitarbeitern besetzt.

PMI: Sind Projekt Kickoffs keine Rituale?

GB: In gewissem Sinne schon. Doch das hängt ganz entscheidend davon ab, wie ein Kick-Off durchgeführt wird. Das Besondere an Ritualen ist ja, dass sie nicht in erster Linie zweckgerichtet sind. Wenn ein Kick-Off mit einer straffen Agenda durchgeführt wird, also so wie sonst im Unternehmen Meetings durchgeführt werden, dann ist es eher kein Ritual und markiert auch keinen Unterschied zwischen Unternehmensalltag und Projektarbeit. Wenn jedoch ein besonderer Rahmen gewählt wird, der auch Gelegenheit gibt, dass sich die Teammitglieder persönlich kennen lernen, dann kann es als Ritual ver-

Den passenden Zeitpunkt für ein Projektende finden

standen werden. Also ein Kickoff in einem Hotel mit gemeinsamen Essen und viel Raum zum zwanglosen Kennenlernen, würde eher einem Ritual entsprechen. Wenn jedem Projektmitarbeiter noch irgendetwas symbolisch überreicht würde, beispielsweise ein hübscher Kaffeebecher, eine speziell für das Projekt vorbereitete Mappe mit den einer Telefonliste und Fotos aller Mitglieder, einer Übersicht über die geplanten Projekttermine, usw., dann hätten wir auch den symbolischen Akt, der für das Ritual typisch ist. Allerdings empfehle ich eher eine zurückhaltende Symbolik, um nicht durch übertriebenes Agieren vielleicht Widerstand auszulösen. Ob sich T-Shirts mit Aufdruck des Projektnamens oder ähnliche Dinge eignen, hängt von der Unternehmenskultur ab.

PMI: Was Sie sagen, kann ich gut nachvollziehen. Leider werden Kickoffs oft als erste Planungssitzung missverstanden. Der Startschuss, in dem die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen besonders hervorgehoben wird und das eigentliche Kennen lernen kommen oft zu kurz.

Wie sieht es denn Ihrer Meinung nach mit Ritualen zum Projekt-Ende aus?

GB: Für das Projekt-Ende, dem fast immer zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird, gilt meist dasselbe wie für den Projekt-Beginn. Es gibt auch Unterschiede, denn nicht für alle Mitarbeiter endet das Projekt zur selben

Auf selbstorganisierte Teams kann kein Einfluss genommen werden

Zeit. Daher ist es nicht so einfach einen passenden Zeitpunkt zu wählen. Wenn man den Zeitpunkt zu früh wählt, dann kann es passieren, dass sich auch Mitarbeiter, die noch gebraucht werden, innerlich vom Projekt verabschieden. Ist der Zeitpunkt zu spät, dann macht es keinen Sinn mehr und wahrscheinlich werden die Mitarbeiter auch nicht mehr gerne kommen wollen.



Outgesourcete Mitarbeiter fühlen sich oft buchstäblich verkauft. Die Enttäuschung über eine mangelnde Wertschätzung blockiert die Produktivität. Diesen Gefühlen muss Raum gegeben werden, damit der Kopf wieder frei wird.

PMI: Was ist denn das Besondere an einem Projekt-Ende?

GB: Das Projekt-Ende ist emotional belastender, auch wenn wir das nicht so gerne zugeben. Es ist ja ein Abschiedsritual und das Auseinandergehen nach einer gemeinsamen Arbeit ist nicht immer ganz einfach. Besonders gut lässt sich dies in gruppendynamischen Seminaren beobachten, die einer Projektsituation durchaus ähnlich sind.

Dort können Sie im Zeitraffer beobachten, wie aus einer Gruppe von Menschen, die zufällig zusammengewürfelt sind, durch das Lösen gemeinsamer Aufgaben – zum Teil unter belastenden Situationen – ein Team wird. Am Ende dieser Semina-

re liegen sich die meisten Teilnehmer in den Armen und versprechen sich, sich unbedingt wieder zu treffen. In einem Unternehmen ist eine solche Situation eher nicht vorstellbar. Und weil keiner weiß, wie man mit dem Ende der gemeinsamen Projektarbeit umgehen soll, tut man eher nichts. Was den meisten Teammitgliedern für eine gewisse Zeit bleibt ist ein komisches Gefühl. Oft fehlt ihnen eine Würdigung der gemeinsamen Arbeit. Ich denke, dass Abschiedsrituale deshalb wenig gepflegt werden, weil jedes Auseinandergehen mit Trauer zu tun hat.

Je nachdem, wie viel Nähe und Vertrautheit während der gemeinsamen Arbeit entstanden ist, ist das Abschiednehmen schon ein wenig schmerzhaft.

Deshalb gibt es Projekte, die am Ende irgendwie herum plätschern, weil die Mitarbeiter nicht so richtig gehen mögen und auch etwas Neues be-

ginnt. Also eine typische Situation für ein Übergangsritual.

PMI: Was können Rituale noch leisten?

GB: Viele Teammitglieder bemängeln ein fehlendes Wir-Gefühl. Oft ist das Wissen, wie so ein Wir-Gefühl befördert werden kann, nicht explizit vorhanden. Viele sind der Meinung, dass Teams selbstorganisiert seien und man keinen Einfluss auf die Teamprozesse nehmen kann. Das ist ein Missverständnis.

Selbstorganisation heißt schließlich nicht, dass in einem Team irgendetwas Rätselhaftes und Unerklärliches geschieht, und mit etwas Glück ein Wir-Gefühl daraus entsteht oder dass das Team sich wie von selbst zum

Erfolg trägt. Selbstorganisation bedeutet vielmehr, dass in einem System Ordnung und Strukturen entstehen. Sozialpsychologische Forschungen haben gezeigt, dass Teams mit diesen Merkmalen stabiler sind und effizienter arbeiten. Besonders wichtig sind Ordnung und Strukturen für heterogene Teams, wie wir sie in der Projektarbeit fast immer haben. Für sie ist es besonders schwierig, ein Wir-Gefühl zu entwickeln, denn das basiert auf gemeinsamen Zielen, Werten, Re-

Dazu gehören macht Wertschätzung deutlich

geln, Erfahrungen und Erlebnissen.

PMI: Was hat denn der Software-Architekt mit dem Controller gemeinsam, was der Interne mit dem Externen oder der bayerische Datenbank-Spezialist mit dem Programmierer aus Ost-Europa?

GB: Vor allem für Projekt-Teams sind Rituale deswegen unverzichtbar, weil sie die Identität eines Teams sichern, weil das Ritual nur in diesem Team diese Bedeutung hat und das Team sich dadurch von anderen abgrenzt. Sie dienen dazu, ein Wir-Gefühl zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Das Gefühl, zu wissen, was in einer Gruppe zu tun ist und die Regeln zu kennen fördert das Gefühl von Zusammengehörigkeit.

PMI: Wie sieht das bei virtuellen Teams aus oder Teams, deren Mitglieder über weite Distanzen zusammen arbeiten?

GB: Der Trend zu virtuellen Team-Organisationen macht das Führen von Projektteams immer schwieriger. Menschen, die selten im persönlichen Kontakt miteinander stehen, können nur bedingt gemeinsame Ziele, Werte und Normen entwickeln und es fehlt ihnen an gemeinsamen Erlebnissen. Dieses Problem kann durch das Einführen von Ritualen behoben werden. Rituale bilden eine Form von Struktur und Ordnung in Gruppen, denn bei Ritualen handelt es sich um regelgeleitetes Handeln. Dem einzelnen Team-Mitglied geben diese Rituale Orientierung und Sicherheit, was umso wichtiger ist, je weniger die Teams Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben. Beim nächsten Treffen braucht sich keiner Gedanken, über den Ablauf machen.

Jeder Einzelne kennt die Gepflogenheiten. Vertrautheit wirkt entlastend und spart Zeit. Ein Begrüßungsritual zu Beginn des Projektmeetings erleichtert den Team-Mitgliedern das Umschalten aus der Tagesroutine auf das neue Thema und fördert die Effizienz der Sitzung.

PMI: Können Rituale noch mehr bieten?

GB: In meinen Projektleiterseminaren haben Projektleiter fast regelmäßig das Thema Motivation auf den Tisch gebracht. Wir haben dann meist anhand der Maslow'schen Bedürfnispyramide ganz konkrete Maßnahmen für die einzelnen Bedürfnisstufen aufgeschrieben. Wenn Sie genau hinsehen, entdecken Sie, dass Rituale für fast alle menschlichen Bedürfnisse eine Komponente haben. Nehmen Sie ein Geburtstagsritual im Unternehmen: Wer Geburtstag hat, gibt Kuchen oder Sekt aus. Niemand kommt zu einer Geburtstagsfeier, um seinen Hunger oder Durst zu stillen. Fast immer laufen solche Feiern nach einem bestimmten Muster ab: Man trifft sich zum Beispiel nach der Mittagspause,

zen. Dass der Projektmitarbeiter sich eben nicht jedes Mal neu Gedanken machen muss, was passiert und wem er begegnen könnte. Das entlastet uns psychisch und diese Energie kann sinnvoller für die Arbeit genutzt werden.

PMI: Wie sieht das in besonderen Situationen, zum Beispiel beim Outsourcing aus?

GB: Auch in solchen Situationen können Übergangsrituale helfen, den Übergangsprozess zu bewältigen. Ich erinnere mich an einen Auftrag, in dem die outgesourceten Mitarbeiter extreme Schwierigkeiten gehabt haben, mit der Situation emotional zu Recht zu kommen. Sie fühlten sich von ihrem ehemaligen Arbeitgeber buchstäblich verkauft. Eine Abschiedsfeier, in der die Verdienste dieser Mitarbeiter für das bisherige Unternehmen gewürdigt worden wären, hätte ihnen und ihren Ex-

Vernachlässigung von Ritualen erweist sich als Kostentreiber

Kollegen geholfen, sich zu orientieren. Auch das neue Unternehmen



Oft finden Feiern nach einem bestimmten Muster ab. Diese Sicherheit wissen die Eingeladenen zu schätzen.

weiß, welche Kollegen kommen, weiß, was passiert, der Vorgesetzte hält zum Beispiel eine kleine Rede, man stößt miteinander an. Das gibt Sicherheit und Geborgenheit und es macht Wertschätzung deutlich. Die Eingeladenen wissen, sie gehören dazu und kennen ihren Status. Gerade in der Projektarbeit, die ja aus sich heraus mit Unsicherheit behaftet ist, ist der Wert von Sicherheit, die aus formalen Strukturen heraus entsteht, nicht zu unterschät-

hat nicht genug getan, um die neuen Kollegen willkommen zu heißen. So hat fast die gesamte Gruppe die Hauptniederlassung und ihre Kollegen erst nach einem Jahr während eines Betriebsfestes kennen gelernt und viele sagte anschließend, dass dies früher hätte passieren müssen. Als ich als Beraterin dorthin kam, waren die Mitarbeiter so mit sich selbst und ihren Enttäuschungen beschäftigt, dass an Arbeit kaum zu denken war. Diesen Gefühlen muss-

te erst ein Raum gegeben werden, damit der Kopf wieder frei wurde. Es gab dort zwar einen Integrationsmanager, doch war seine Hauptaufgabe die Technik und die technischen Systeme zusammen zu bringen. Die Menschen dagegen hatten einfach zu funktionieren. Dass sich lange Zeit niemand um diese zwischenmenschlichen Belange gekümmert hat, war im Prinzip nicht wieder zu heilen und wie so viele Outsourcing-Projekte war es nicht erfolgreich und betriebswirtschaftlich völlig unrentabel.

Für die Akzeptanz ist eine dezente Symbolik wichtig

Von Controllern höre ich oft den Satz: „Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern“ Im Zusammenhang mit Costcutting werden auch viele Rituale wie Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste usw. dem Rotstift auf dem Altar scheinbarer Effizienz geopfert. Doch wenn man genau hinsieht, wird fast immer die Vernachlässigung der menschlichen Bedürfnisse zu einem Kostentreiber. Und ich hoffe, ich habe zeigen können, dass Rituale zutiefst menschliche Bedürfnisse befriedigen und deshalb durchaus ökonomisch sind.

PMI: Alles Positive hat meist auch eine kritische Seite. Gibt es solche Seiten auch bei Ritualen?

GB: Doch natürlich. Erst einmal sind wir in Deutschland etwa im Unterschied zu den USA von Ritualen ziemlich entwöhnt und werden teilweise mit großer Skepsis betrachtet. Vielfach finden wir Rituale als befremdend. Das ist aus vielerlei Gründen schade. Bei Ritualen muss man berücksichtigen, dass mit ihnen auch immer Werte verbunden sind. Rituale, die nur eine Form, aber keinen Inhalt, also keinen Wert dahinter haben, werden

Keine Ausgrenzung von Teammitgliedern

sehr schnell als aufgesetzt wahrgenommen und wirken dann eher kontraproduktiv. Deshalb halte ich es für so wichtig, dass sie eher mit einer dezenten Symbolik versehen werden - und noch wichtiger - dass mit Ausnahme des Kickoffs das ganze Team in den „Design-Prozess“, also der Gestaltung von Ritualen mit einbezogen wird. Nur so wird das Ritual auch von allen akzeptiert.

PMI: *Wie können Rituale von allen Projektmitgliedern gestaltet werden?*

Für mich klingt das schon etwas befremdlich...

GB: Ein Beispiel dazu: In einem Unternehmen haben die Mitarbeiter an ihrem Geburtstag ein Kärtchen auf ihrem Schreibtisch vorgefunden. Sonst ist nichts passiert. Einer neuen Teamleiterin hat dies nicht gefallen und sie überlegte gemeinsam mit ihrem Team, wie man in Zukunft den Geburtstag von Kollegen feiern wolle. Auch überlegten sie sich gemeinsam, wie sie Erfolge des Teams feiern wollen. Dasgleiche ist im Vertrieb geschehen. Man hat sich gemeinsam überlegt, wie besondere Vertragsabschlüsse gefeiert werden sollen. Projektleiter sollten sich auch überlegen, wie eine Teamauflösung durchgeführt werden soll. Zum Beispiel in einer gemeinsamen Kehraus mit fröhlichem Umtrunk.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass durch das Ritual nicht einzelne Teammitglieder ausgegrenzt werden. Ein Beispiel, das ich selbst erlebt habe: In meinem ersten Job haben die männlichen Kollegen aus meiner Abteilung so alle vier Wochen einen Herrenabend verbracht, der regelmäßig zwei

Negativwirkungen sind Beim Design zu beachten

Wochen lang geplant und nach dem Abend noch zwei Wochen lang intensiv diskutiert worden ist. Der Abend hat immer an einem Freitagnachmittag stattgefunden. Man hat sich getroffen, um gemeinsam in die Spielbank zu gehen, anschließend gemeinsam zu Abend zu essen und dann noch zusammen um die Häuser zu ziehen. Es haben nur Männer an diesem Abteilungsevent teilnehmen dürfen. Weil ich außer der Sekretärin des Abteilungsleiters die einzige Frau war, habe ich dieses Ritual als ausgesprochen diskriminierend empfunden. Schließlich sind durch die Teilnahme an diesem Herrenabend auch Seilschaften entstanden, die in das Arbeitsleben hinein gewirkt haben. Obwohl ich mich natürlich cool gegeben habe, war ich schon sehr betroffen, und ich schließlich habe ich gekündigt. Solche Negativwirkungen müssen selbstverständlich beim Design eines Rituals bedacht und verhindert werden.

Weil die Auswirkungen solcher Prozesse meist nicht reflektiert werden und oft den Beteiligten nicht bewusst sind, plädiere ich seit langem dafür, dass Projektleiter mehr über Sozialpsychologie und Gruppendynamik erfahren. Sie haben in der Regel eine

Zur Gesprächspartnerin



Dr. Gisela Bolbrügge verfügt über langjährige Erfahrung in der IT. Sie startete ihre Laufbahn als Systemanalytikerin bei einem großen deutschen Elektrokonzern. Nach mehrjähriger Praxis im In- und Ausland arbeitete sie als Unternehmensberaterin und Trainerin für namhafte Unternehmen. Daneben vermittelte sie ihr profundes Wissen über Projektmanagement als Dozentin an der Berufsakademie Stuttgart an die Studenten der Wirtschaftsinformatik

Sie erweiterte ihr fachliches Know-how um sozialpsychologische Themen durch intensive Weiterbildung und Forschung auf dem Gebiet der Gruppendynamik und systemischer Organisationsberatung. Sie hat ihr Zertifikat als Organisationsberaterin und Coach beim Wissenschaftlichen Institut für Beratung und Kommunikation (WIBK), Paderborn <http://www.wibk.net> erworben.

Seit 2002 ist sie Geschäftsführerin der PerfectMatch GmbH www.perfectmatch-gmbh.de. Außerdem ist sie als Gastdozentin an der FH Weihenstephan, als Mentorin der Elite-Akademie Bayern und als Fachautorin tätig.

Außerdem ist sie Mitglied im Human Capital Club <http://www.humancapitalclub.de> und der Gesellschaft für Informatik <http://www.gi-ev.de>

der schwierigsten Führungsaufgaben, nämlich Führen ohne Macht, und oft kommen die psychologischen Themen in der Ausbildung von Projektleitern zu kurz.

PMI: *Frau Dr. Bolbrügge, wir danken für das Gespräch!*

Fortsetzung von Seite 2

- Steigerung der Team Performance

Monitoring and Controlling the Project (Beobachten und Steuern des Projekts)

- Messen der Projektleistung
- Verifizieren und Managen von Projektänderungen
- Sicherstellen dass Projekt-Liefergegenstände mit den Qualitätsstandards konform gehen
- Beobachten aller Risiken

Closing the Project (Projektabschluss)

- Erreichen einer abschließender Akzeptanz für das Projekt
- Erreichen eines finanziellen, gesetzlichen und verwaltungs technischen Abschlusses
- Freigeben der Projektressourcen

- Identifizieren, Dokumentieren und Kommunizieren von Lessons Learned (Erfahrungssicherung)
- Archivieren und Aufbewahrung von Projektdokumenten
- Messen der Kundenzufriedenheit

Professional and Social Responsibility (Berufliche und soziale Verantwortung)

- Sicherstellen der Redlichkeit jedes Einzelnen
- Mitwirken an der Projekt Management Wissensbasis
- Steigerung der persönlichen beruflichen Kompetenz
- Fördern der Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern

Das PMI Chapter Munich wünscht allen PMP Aspiranten viel Erfolg!

PMI/aeg

Nächstes PMI Munich Chapter Treffen:

Das nächste Treffen findet am... 26. September 2005 statt. Das Thema heißt diesmal: Mit der [Web-Co@ch-Plattform](#) zum verbesserten Projektmanagement - Entwicklung und Umsetzung einer innovativen Dienstleistung

Beginn: 18 Uhr / Ort: Technische Universität München Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik Prof. Dr. Krömer, Hörsaal 2 ausgeschildert), Boltzmannstraße 3, 85748 Garching.

Weitere Details und Anfahrtspläne finden Sie hier: www.pmi-muc.de/termine.htm. Interessenten melden sich bitte auf dieser Seite an. aeg

Goldsponsorship im PMI® Chapter München

Wenn auch Sie zu einem Jahresbeitrag von 1000 EUR zzgl. MwSt. die Arbeit des PMI® Chapters Munich als Goldsponsor unterstützen und dafür einige Benefits erhalten möchten, wenden Sie sich bitte an Andrea Ramscheidt, Vice-President Finance des PMI München Chapter: finance@pmi-muc.de Sie wird Ihnen unseren Goldsponsoren-Vertrag zu senden, aus dem Sie bitte alle Einzelheiten entnehmen.



Derzeitige Gold Sponsoren des PMI Chapters München sind next level consulting, Austria und 9:pm Projektmanagement GmbH, Karlsruhe. Weitere Interessenten haben sich bereits gemeldet.

Impressum

Verantwortlich für den Inhalt dieses Newsletters sind die jeweils angegebenen Autoren (Namen und Namenskürzel am Ende des Beitrags) Ansprechpartner für Feedback (am besten via email) sind:

Anette Göbel (aeg) - V.i.S.d.P.
communication@pmi-muc.de

PMI Chapter München lehnt jegliche Haftungsansprüche ausdrücklich ab. Es übernimmt keine Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen im Newsletter, dass die Funktionen der genannten Websites fehlerlos sind, Fehler behoben werden, bzw. der darin verlinkten anderen Websites oder der jeweilige Server frei ist von schädlichen Bestandteilen. Der Newsletter weist Verbindungen oder Bezüge (Links) zu Websites auf, die von Dritten in eigener Verantwortung eingerichtet wurden oder betrieben werden.

Neue Mitglieder 2005 im PMI® Chapter München

Das PMI® Chapter Munich hat jetzt 399 Mitglieder. Davon sind 202 PMPs. Allen, die im Jahr 2005 hinzugekommen sind, ein

Herzliches Willkommen!!!

Unser Vice President Members Thomas Zimmermann members@pmi-muc.de steht Ihnen für alle Fragen rund um Mitgliedschaft, Chapter-Aktivitäten und Zertifizierung zur Verfügung.

Unsere neuen Mitglieder:

David Alvarez Barragan / Martin Arzberger / Thomas Baeuerle / Dirk Bechtold / Christoph Benz / Jens Bittner / Janko Bohm / Nicola Bohn / Michael Brokmann / Oliver Buchholz / Barbara Buergelin / Heiko Burkhart / Stefan Bmel / Michael Chambers / Antigoni Chrysostomou / Rainer Conrad / Ulrike Dannecker / Dirk De Winter / Lutz Demuss / Andrea Alexandra Doerner / Heiko Ehrlich / Bernd Engleder / Michael Epple / Michael Falter / Bruno Fedh / Thomas Feldmann / Eckart Feudel / Wolfgang Frank / Heike Franz / Uwe Friedel / Cornelia Frietsch / Kirsten Gaenser / Maria Cristina Garcia de Juan / Georg Gehring / Stephanie Gendron / Robert Glocker / Joachim Gruenwald / Volker Haag / Gerhard Hab / Steffen Hammerby / Stefan Hanel / Horst Harrant / Jurgen Heck / Mauricio Hernandez Distancia / Mike Hoefelein / Mischka Hoefling / Juergen Honscheid / Tomas Horak / Jens Jacobsen / Ingrid Jefferson / Christine Johansson / Hans-Henning Kler / Michael Kaufmann / Holger Kist / Franz-Josef Klein / Dirk Koetting / Alexander Kogler /

Juergen Kohnle / Florian Koller / Horst Koller / Andreas Kranse / Markus Kraus / Peter Kreiner / Oliver Krischer / Thomas Krofta / Alexander Kuchler / Reiner Kuehn / Karl Lebsant / Wilhelm Leissner / Joachim Lelle / Franz Ludorf / Ekkehard Luther / Stefan Mler / Stefan Maentele / Maja McAuliffe / Josef Meier / Dirk Messerschmidt / Rainer Mink-Heberle / Frank Mitschke / Alf Mittelstaedt / Stefan Mittler / Claudia Mohr / Ali-Reza Moussavian / Torsten Mueller / Heinz Nisi / Gualterio Oppermann / Manfred Ott / Sigrid Pander / Rolf Peter / Ralf Pichler / Hermann Plassmann / Dorothee Prinz / Pierluigi Pugliese / Lars Raue / Stefan Reimoser / Walter Reinhardt / Karlheinz Reiser / Mechthild Reuter / Kirsten Riehn / Andreas Rock / Almut Roos / Uwe Roth / Thomas Rychly / Steffen Salewski / Sonja Schaefer / Torsten Scharnhop / Olaf Schindler / Claudia Schmid / Gunter Schubert / Lutz Schuermann / Dieter Schwarz / Monika Schwarz / Heiko Seeberger / Johann Seidl / Adelbert Semmelink / Aliaksej Serka / Ramon Sossalla / Haymo Spiegel / Sabine Steege / Curtis Stefferud / Tobias Stenzel / Andre Stoever / Michael Streng / Milan Tadic / Dieter Tappe / Axel Tettenborn / Bas Theelen / Sonja Thunnessen / Ralf Tomaszewski / Erwin Trischler / Cueneyt Tuerel / Venkatesh Udayavar / Thomas Uttich / Juan Vazquez Regueiro / Frederik Verhoef / Michael Vocilka / Heinrich Vygen / Dietrich Wagner / Dieter Wambach / Michael Weigel / Henning Weiss / Klaus Wieland / Gerrit Wildgruber / Ralf Winterer / Christine Zeller / Heinz Zimmermann / Georg Zyprian