

PMI Muc Live

Neuigkeiten vom PMI in Süddeutschland –
News from PMI in Southern Germany

Ausgabe 1-2015

**Ressourcenplanung zwischen
Projekt und Linie**

Datensicherheit in Projekten

**Chancen der
Projektdokumentation**

Veranstaltungen

Seminartermine

Inhalt – Contents

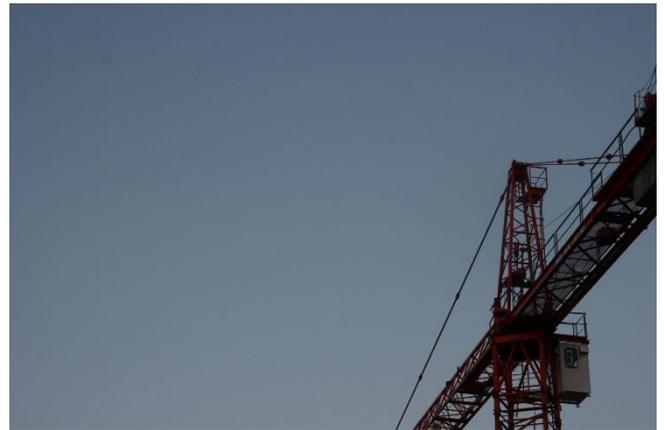
Editorial: Wir und die anderen	3
Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie – die Herausforderungen für das PMO.....	5
Die versteckten Chancen hinter der Prozessdokumentation	8
Alles fürs Projekt getan – dennoch den Auftrag verloren?	11
IT-Projektstudie: Qualität von Beschäftigten durch Mobilität mittels Tele-/Heimarbeit und die technischen Voraussetzungen	14
Daten zwingen zu Taten – Datensicherheit und der Faktor Mensch werden in Projekten oft unterschätzt	16
Joachim A. Hader, <i>Datenschutzbeauftragter beim PMI Munich Chapter e.V.</i>	16
Stephan Koß: LinkedIn für Dummies – Das Pocketbook	18
Zweiter Professional Development Event (PDE) des PMI Munich Chapter	19
Networking ist das Ziel!	20
Einladung zu den nächsten Chapterveranstaltungen	20
Ausgewählte öffentliche Seminare unserer Goldsponsoren	24
Impressum	27

Editorial

Wir und die anderen

Liebes Mitglied, liebe(r) Abonnent(in),

wenn man sich ansieht, welche Megaprojekte derzeit auf den Weg gebracht werden, hat man den Eindruck, sie werden schlichtweg immer größer. Während sich in Panama eines der größten Infrastrukturprojekte der Welt, die Erweiterung des 80 km langen Panamakanals, durch Streitigkeiten und wohl auch durch Korruption verzögert und immer wieder der Erfolg des ganzen Projekts in Frage stand, haben 300 km in Nicaragua, nordwestlich davon gelegen, im Dezember letzten Jahres die Arbeiten an einem neuen, mehr als dreimal so langen Kanal begonnen, übrigens finanziert mit chinesischem Geld. Auch am Suez-Kanal in Ägypten, wird gearbeitet, er wird erweitert so dass ihn große Seeschiffe gleichzeitig in beiden Richtungen passieren können.



In Dubai sind Pläne veröffentlicht worden, das größte Einkaufszentrum der Welt zu bauen, nachdem die existierende Dubai Mall zwar hinsichtlich der Gesamtfläche, nicht aber der Verkaufsfläche bereits die weltweite Nummer Eins ist. Bekanntlich befindet sich auch das höchste Gebäude der Welt, der Burj Khalifa in Dubai, einer Stadt, die auch sonst eine Menge an Superlativen zu bieten hat.

Aktuell heftig umstritten sind politische Großprojekte. TTIP, das transatlantische Handelsbündnis der USA und der Europäischen Union, das einen gemeinsamen Wirtschaftsraum mit 800 Millionen Konsumenten schaffen soll. Parallel laufen auch Verhandlungen der EU mit China über einen gemeinsamen Wirtschaftsraum, in dem fast 2 Milliarden Menschen leben werden, so er denn am Ende zustande kommt.

Man könnte diese Liste beliebig weiterführen – fest scheint zu stehen, dass Menschen ihre natürliche, soziale und wirtschaftliche Umwelt in zunehmendem Maß verändern, und dass die Auswirkungen der von Menschen

durchgeführten Projekte immer größer werden. Viele dieser Projekte haben fragwürdige Inhalte, und während es Menschen gibt, die großen Vorteil ziehen, gibt es auch viele Verlierer des damit verbundenen Wandels, für deren Schicksale sich aber nur wenige Menschen interessieren. Projekte wirken sich immer stärker auf unser Leben aus, im Guten wie auch im Bösen. Damit steigt auch der Schaden, den schlecht gemanagte Projekte erzeugen. Bei Megaprojekten, aber auch bei Projekten im kleinen Rahmen, scheinen die beteiligten Personen zunehmend weniger bereit und in der Lage zu sein, auf Einzelschicksale Rücksicht zu nehmen.

Ich würde mir jedenfalls wünschen, wenn die an den Projekten Beteiligten öfters mal die Frage nach dem

Anzeige

Bessere Time to Market für Unternehmen in der Luft-/Raumfahrt- und Rüstungsindustrie.

Die globalen Rüstungsausgaben sinken, für 2014 werden allerdings zweistellige Wachstumsraten für die kommerzielle Luftfahrt prognostiziert. Innovation ist entscheidend. Wenn die neue ökonomische Landkarte entsteht, werden die Fertigungsunternehmen, die ihren Prozess für die Produktneuentwicklung beschleunigen und die Time-to-Market verkürzen können, sich mit einer starken und nachhaltigen Position am Markt etablieren.

[Weiterlesen](#)

anzuwendenden Augenmaß stellen. Etwas Bescheidenheit kann zu Vertrauen und zur Wahrnehmung von Professionalität führen, einem wichtigen Vermögenswert für alle, die im Projektmanagement aktiv sind. Ab und zu einfach mal ein bisschen Reflexion, ob die Dinge, die wir machen, und die Art, wie wir sie machen, angemessen sind.

Die meisten der Projekte unserer Mitglieder und Freunde sind natürlich kleiner, deutlich kleiner, und auch überschaubarer. Aber die Frage nach der Angemessenheit sollte sich auch uns stellen. Vielleicht auch die Frage, wie wir am besten Rücksicht auf diejenigen nehmen können, die möglicherweise unter unseren Projekten leiden werden.

Ich wünsche Ihnen jedenfalls viel Erfolg in Ihren Projekten,

Ihr 



Oliver F. Lehmann, PMP, CLI-AP
PMI Munich Chapter e.V.,
President
president@pmi-muc.de

P.S. Wir suchen übrigens Volunteers für die Entwicklung eines Online-Voting-Prozesses. Interessierte können sich gerne melden unter president@pmi-muc.de.

Artikel

Artikel unserer Goldsponsoren:

Ressourcenplanung zwischen Projekt und Linie – die Herausforderungen für das PMO

Strategie- und zielorientierte Problemlösung im PMO durch Priorisierung und Prozesse

Von Johann Strasser, [TPG](#)

Für PMOs ist das Thema Ressourcenplanung eine große Herausforderung: Die Projekte fordern ausreichend Mitarbeiter, auch wenn nicht alles planmäßig läuft. Die Teamleiter bzw. Chefs dieser Mitarbeiter beschwerten sich über ständig neue Anforderungen. Und das PMO soll es richten. Gänzlich auflösen wird das PMO diesen Ressourcenkonflikt nie, doch es hat tatsächlich Möglichkeiten, ihn durch ein strategie- und zielorientiertes Vorgehen weitgehend zu entschärfen.



Eines vorab: Es gibt bei dem Thema „Ressourcenwettbewerb“ keine Patentlösung und es wird immer „menscheln“. Doch es gibt zwei Zauberworte für eine konfliktarme, an den Unternehmenszielen orientierte Ressourcenplanung: „Priorisierung“ und „Abstimmungsprozesse“. Um diese möglichst gut zu gestalten, ist es sinnvoll sich erst einmal vor Augen zu führen, um welche Projekte es konkret geht.

Einfluss der Projektarten auf die Priorisierung

Individuelle Priorisierung in verschiedenen Bereichen



Zum Vergrößern bitte auf die Grafik klicken

Wenn Sie ein **Portfolio von Entwicklungsprojekten** verantworten und Ihr Ressourcengebirge selbst formen, sind Sie in einer relativ komfortablen Ausgangslage. Es liegt an Ihnen, Rationalität und Nachvollziehbarkeit bei der Priorisierung herzustellen. (1)

Bei **Auftragsprojekten** sieht es anders aus: Anfragen, Absagen und Zusagen kommen ungesteuert herein, man muss mit vagen Prognosen arbeiten und jeder Kunde will der König sein. Wenn Sie eine solche Sales-Pipeline verantworten, müssen Sie mit Wahrscheinlichkeiten umgehen und die Planung immer wieder der Auftragslage anpassen. (2)

Interne Unternehmensprojekte sind einerseits wie jeder andere Kundenauftrag zu behandeln. Erleichternd: Es wirken weniger Beteiligte an der Priorisierung mit. Erschwerend: Diese internen Projekte

sind tendenziell die ersten, die bei Ressourcenknappheit verschoben werden. (3)

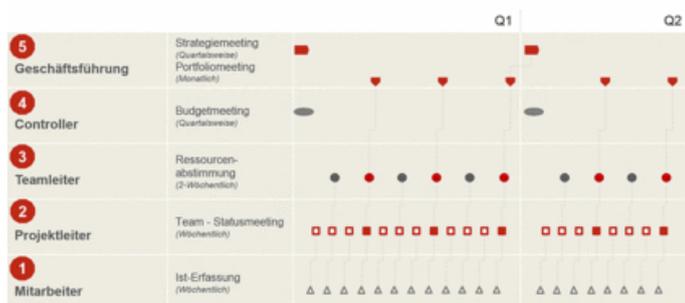
Machen Sie sich klar, mit welcher der genannten Projektarten Sie es zu tun haben und welche typischen Herausforderungen damit verbunden sind.

Prozesszyklen in der Planung und Steuerung

Sind die Teamleiter Tag für Tag mit neuen Ressourcenanforderungen aus den Projekten konfrontiert und sollen darauf schnell reagieren, gibt es für niemanden Planungssicherheit: Die Teamleiter können keine Aussage über die [Verfügbarkeit ihres Teams](#) treffen. Die Projektleiter wissen nie, ob Zusagen tatsächlich eingehalten werden oder ein höher priorisiertes Projekt von heute auf morgen Vorrang bekommt.

Wie lässt sich eine systematische, an den Unternehmenszielen orientierte, übergeordnete Ressourcenplanung sicherstellen? Folgende Prozesse gehören zum Pflichtprogramm:

Einhaltung der Prozesszyklen in der Planung und Steuerung



Zum Vergrößern bitte auf die Grafik klicken.

- **Statusmeldung der Mitarbeiter** (Zeit, Ergebnisse), damit die verantwortlichen Projektmanager wissen, wer woran gearbeitet hat, möglichst wöchentlich. (1)
- **Team-Statusmeetings**, in die diese Statusmeldungen der Mitarbeiter einfließen, Probleme und Eskalationen besprochen werden, ebenfalls wöchentlich. (2)
- Wenn nötig, **Ressourcenabstimmungen** zwischen Projektleiter und Teamleiter im 2-wöchentlichen Rhythmus. (3)

Teamleiter haben oft mit unterschiedlichen Projektleitern Absprachen zu treffen. Die Anfragen aus

den Projekten sollten sie also keinesfalls unstrukturiert erreichen. Vereinbarte, verlässliche Prozesse sind für alle Beteiligten unverzichtbar.

- **Budget- und Strategiemeeings** zum Nachziehen der Finanzplanung sowie eventuelle Neupriorisierungen auf Unternehmensebene quartalsweise. (4/5)
- **Portfoliomeeing** zur Priorisierung bei Ressourcenkonflikten, im monatlichen Rhythmus. (5)

Wenn es Entscheidungsbedarf gibt, muss der Prozess der Ressourcenplanung und -abstimmung geregelt ablaufen. Vorgehen und Regeln müssen allen bekannt sein.

Voraussetzungen für die strategische Ressourcenplanung

Folgende Voraussetzungen müssen gegeben sein, um die Ressourcenverfügbarkeit für die Projekte zu klären und sicherzustellen:

- Erste Voraussetzung für realistische Ergebnisse ist das **Rechnen mit tatsächlichen Verfügbarkeiten!** Ziehen Sie ausreichend Zeiten für Linienaufgaben, Feiertage, Urlaube, Weiterbildung etc. ab!
- Zweite Voraussetzung ist die **Vollständigkeit der Kapazitätsanforderungen** für laufende und neue Projekte in der Portfolioplanung.
- Dritte Voraussetzung ist die **Verdichtung der Kapazitätsanforderungen** auf Ebene der benötigten Skills oder Teams.
- Zudem muss bei der Portfolioplanung die Freigabe der vorhandenen **Kapazitäten für Projekte mit höchster Priorität** Vorrang haben.
- Kapazitätsengpässe werden durch **Verschieben der Projekte** mit niedrigeren Prioritäten und/oder **Beschaffen von fehlenden Kapazitäten** behoben.

In einem dynamischen Umfeld ist das natürlich kein einmaliger Prozess. Es wird immer wieder die Situation geben, dass die Ressourcen nicht reichen und neu verteilt werden müssen. Bei 10 oder 20 Projekten im Unternehmen geht das noch händisch, bei 30 wird es schwierig, bei mehreren 100 ist [strategische Ressourcenplanung](#) ohne Toolunterstützung unmöglich.

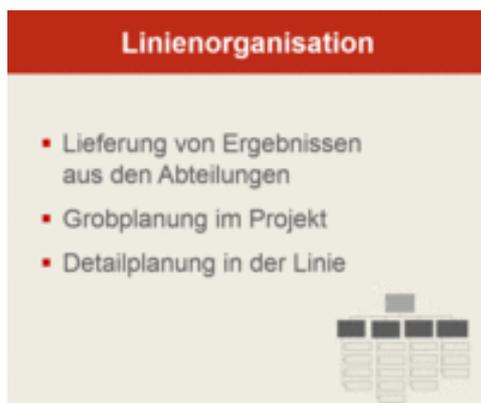
Ressourcenplanung in der Praxis

Jede Ressourcenplanung fängt damit an, dass die einzelnen Projekt- und Teamleiter ihre eigene Planung so realistisch wie möglich aufsetzen. Im Zuge dieser Planung können sie für ihren jeweiligen Bereich Engpässe bereits dadurch reduzieren oder gar vermeiden, indem sie ihre Vorhaben auf der Zeitachse strategisch platzieren. Nicht alles muss sofort beginnen!

Operative Ressourcenplanung in Linien- und Matrixorganisation

Für die Ressourcenplanung der Projekte macht es einen deutlichen Unterschied, ob Sie sich in einer klassischen Linienorganisation oder einer Matrixorganisation bewegen.

Planung in der Linienorganisation



In der Linienorganisation liefern Ihnen die Abteilungen bzw. Teams Ergebnisse.
D.h., im Projekt erfolgt i.d.R. nur die Grobplanung: Was wird wann benötigt?
Die Detailplanung liegt in der Linie: Wer arbeitet wann mit welchem Aufwand für welches Ergebnis?
Der Ressourcenbesitzer ist zugleich der Ressourcenplaner. Er nennt Liefertermine und Aufwände.
Die Daten werden in das Projektplanungstool eingegeben.

Aus Sicht der Projektleiter ist diese Variante die einfachere, aber sie ist wenig agil: Wenn sich im Projekt z.B. wegen Störungen oder neuen Anforderungen die Prioritäten ändern, bestehen nur wenig Möglichkeiten, die Ressourcen entsprechend umzuplanen.

Planung in der Matrixorganisation



In der Matrixorganisation reservieren sich die Projektleiter Ressourcen aus den Teams.
In Teams gibt es eine Grobplanung: Wer ist wann in welchem Projekt im Einsatz?
Die Detailplanung erfolgt im Projekt: Wer macht wann was?
Herausforderung für die Teamleiter: Sie haben oft viele Anfragen und müssen entscheiden.
Insbesondere, wenn sich dann in einem Projekt etwas ändert, gilt es, die Bedürfnisse abzuwägen.

Das Dilemma der Personenplanung in der Matrixorganisation und sein Lösungsansatz

Ausgangslage

- In der Matrixorganisation haben die Projektleiter Zugriff auf den Ressourcenpool und verplanen Mitarbeiter aus verschiedenen Teams für ihre Projekte.
- Teamleiter verplanen die Mitarbeiter ihres Teams für Linientätigkeiten, aber auch für Fortbildung, Urlaub etc.
- Die Summe beider Planungen ergibt die Gesamtauslastung.

Problem

- Die Projektleiter kennen die tatsächliche Verfügbarkeit der Ressourcen nicht.
- Die Teamleiter haben nicht den vollen Überblick über die Ressourcenauslastung ihrer Teammitglieder. Sie sehen nicht, wie diese aktuell in den Projekten verplant sind.

- Änderungen in einer Projektplanung führen direkt zu Konflikten – mit der internen Planung des Teamleiters, aber auch mit den in anderen Projekten.

Lösungsansatz

- Die Projektleiter melden bei den Teams ihren Ressourcenbedarf auf Projektebene an.
- Die Teamleiter gleichen die Anforderungen ab, entscheiden bzw. führen Entscheidungen herbei und sichern den Projekten Ressourcen für vereinbarte Zeiteinheiten (z.B. pro Monat) verbindlich zu.
- Differenzen durch geänderte Anforderungen werden in regelmäßigen Iterationen der Ressourcenplanung analysiert und abgestimmt.

Es ist unschwer zu erkennen, dass für diesen Lösungsansatz eine ganze Menge an Daten erfasst, geteilt und aktualisiert werden muss. In vielen Unternehmen existieren auf Projektseite zwar oft leistungsfähige **Lösungen für Projekt- und Ressourcenmanagement**. Allerdings arbeiten die für die Ressourcen verantwortlichen Teamleiter oft mit **selbst erstellten Exceltabellen**. Zwischen diesen beiden Welten findet kein Datenaustausch statt, der das Kommunikationsproblem unterstützen könnte. Diese Herausforderung gilt es zu meistern.

In Kürze lesen Sie hier über eine Möglichkeit, wie Sie dieses Problem in den Griff bekommen können.

Die versteckten Chancen hinter der Prozessdokumentation

In sechs Schritten zu besseren Arbeitsprozessen in Unternehmen

Von Michael Popp, [Next Level Consulting](#)

Über Wochen hatten Mitarbeiter die Arbeitsabläufe im Vertrieb ihres Unternehmens erforscht. Das „Erhebungsteam“, wie sich die Gruppe nannte, zeichnete jeden Arbeitsschritt auf. Es hielt exakt fest, welcher Kollege welche Aufgabe erledigt und welche Zwischenergebnisse er in andere Abteilungen weitergibt. „Diese Prozessdokumentation brauchen wir für die Zertifizierung unseres Betriebs“, erklärte der Teamleiter. Doch nachdem das Unternehmen die Siegel der Zertifizierung bekommen hatte, verschwand die zwei Aktenordner füllende Dokumentation im Archiv. Eine verschenkte Chance, wie die Arbeitsgruppe bedauerte! „Wir haben viele Ideen, wie unser Unternehmen effizienter und zielgerichteter arbeiten könnte“, sagte der Leiter.

Viele Unternehmen müssen beispielsweise für ISO-Zertifizierungen ihre Arbeitsabläufe dokumentieren. Nur wenige ergreifen die Gelegenheit, dabei auch Abläufe zu verändern. „Die Dokumentationen lassen sich gut nutzen, in einem nächsten Schritt Prozesse zu verbessern“, erklärt Michael Popp, verantwortlich für Prozessmanagement bei der Unternehmensberatung

„next level consulting“. Solche Optimierungen helfen schneller zu arbeiten, Fehler zu vermeiden, Geld zu sparen oder Kunden mehr Service zu bieten. Beispiel Angebotserstellung im Vertrieb: Das Erhebungsteam schlug seinem Unternehmen vor, dass die Vertriebsmitarbeiter sich mit den Technikern aus der Konstruktionsabteilung kurzschließen. Diese Abstimmung macht die Kalkulationen zu Lieferzeit und Kosten sicherer.

Fachleute wissen: Messungen bieten einen guten Einstieg in solche Prozessveränderungen. Gemeint ist: Die Arbeitsabläufe werden nicht nur beschrieben, sondern auch anhand von Messungen überprüft. „So kann man schnell feststellen, ob die Abläufe auch wirklich das erbringen, was Unternehmen und Kunden von ihnen erwarten“, erklärt Michael Popp. Er empfiehlt ein Sechs-Punkte-Programm, um aus der Prozessdokumentation den optimalen Nutzen zu ziehen.

Erstens: Ziel und Zweck des Prozesses ermitteln

Viele Unternehmen beschreiben allein ihre Arbeitsabläufe. Welches Ziel diese Prozesse haben, wem sie auf welche Weise nutzen – dies betrachten sie nicht. „Jeder Ablauf hat einen Kunden, etwa einen internen Mitarbeiter, dem zugearbeitet wird“, sagt

Michael Popp. Er empfiehlt, diesen „Nutznießer“ nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf zu fragen. Weiterer Ansprechpartner ist der sogenannte Prozesseigner, häufig Manager wie Abteilungsleiter oder Geschäftsführer. „Der Prozesseigner ist im Unternehmen strategisch verantwortlich für einen Arbeitsablauf“, erklärt der Fachmann, „er gibt Ziel und Zweck des Ablaufs vor und entscheidet über Veränderungen.“ Diese Informationen werden mit der reinen Beschreibung des Ablaufs zum aktuellen Standard erhoben. Wichtig dabei: Nicht den Wunsch mit der Wirklichkeit verwechseln! Also den Prozess so festhalten, wie er abläuft – und nicht, wie er idealerweise gestaltet sein sollte.

Zweitens: Messkriterien festlegen

Wer einen Prozess messen und überprüfen will, braucht dafür stichhaltige Kriterien. Einfache Kennzahlen wie Durchlaufzeit und Stundenaufwand sind recht einfach zu ermitteln – zeigen aber nicht immer, ob der Prozess seinen Zweck erfüllt und Kunden zufriedenstellt. Fachleute empfehlen deshalb, auch Messkriterien zur wie beispielsweise für Qualität festzulegen. Beispiel Angebotserstellung im Vertrieb: Wie häufig fragen Kunden technische Details nach, die in den Angebotsunterlagen fehlen? Die Häufigkeit der Messungen muss dabei fein austariert sein. Bei nur zwei oder drei Stichprobenmessungen pro Periode können „statistische Ausreißer“ das Ergebnis verzerren. Dagegen sind zu häufige Messungen praktisch nicht zu bewältigen oder nicht wirtschaftlich. Erfahrene Prozessmanager versuchen die Zahlen auch über das IT-System ihres Unternehmens zu ermitteln. „Häufig reichen geringfügige Ergänzungen im System, um die Daten automatisiert zu erhalten“, sagt Michael Popp.

Drittens: Den Prozess beurteilen

Das Prozessmanagement-Team interpretiert die gewonnenen Daten. Ist der Ablauf effizient? Kommen die Mitarbeiter in angemessener Zeit zu Ergebnissen? Sind die Kunden zufrieden, wird Kollegen optimal zugearbeitet? Bei auffälligen Messwerten sollten Projektmanager in jedem Fall die Hintergründe klären. War die Abteilung beispielsweise wegen erkrankter Mitarbeiter unterbesetzt – und konnte sie deshalb keine Leistung bringen? Gab es Probleme mit Vorarbeiten aus anderen Bereichen des Unternehmens? Denn Effizienz, Fehlerfreiheit und

Durchlaufzeit kennzeichnen nicht immer einen guten Prozess. Beim Beurteilen zählen auch die Vorteile und Nutzen, die der Arbeitsablauf dem Kunden bringt. Es kann sich beispielsweise lohnen, die Abläufe für die Angebotserstellung mit zusätzlichen Abstimmungsrunden zu ergänzen. Dies mag zusätzlich Zeit und Geld kosten. Gründlich aufbereiteten Angebotsunterlagen jedoch führen unter dem Strich zu mehr Aufträgen.

Viertens: Das „Go!“ für Veränderungen einholen

Seine Analysen bereitet das Team übersichtlich auf. Auch kleinere Verbesserungsvorschläge können in die Unterlagen einfließen. „Anhand dieser Informationen wird der Arbeitsablauf mit dem verantwortlichen Prozesseigner erörtert“, erklärt Michael Popp. Ob und wie der Ablauf nachjustiert wird – dies entscheidet nun der Eigner. Profi-Tipp für die Präsentation vor dem Management: Prozessmanager sollten ihre Bestandsaufnahme, Analyse und Vorschläge nicht mit Informationen überfrachten. Also Prozesse für die Präsentation nicht zu detailliert zergliedern oder darstellen; häufig reichen die für Entscheidungen wirklich bedeutsamen Analysen und die Stoßrichtung des Nachjustierens. Auch lohnt es sich die Wirtschaftlichkeit des Nachjustierens zu prüfen. Wie zahlen sich die vorgeschlagenen Veränderungen der Abläufe in Euro und Cent für das Unternehmen aus?

Fünftens: Den Arbeitsablauf verbessern

Prozessmanagement-Profis folgen der Politik der kleinen Schritte. Sie verbessern Abläufe behutsam. Mit zunächst geringfügigen Anpassungen versuchen sie die Arbeitsabläufe sicherer zu machen und nachzujustieren. „Erst danach sollte über nötige größere Veränderungen diskutiert werden“, warnt Michael Popp vor zu schnellen Eingriffen. Sollten diese Eingriffe dann doch nötig werden: Profis analysieren die Vorgänge nochmals gründlich, setzen gemeinsam mit dem Prozesseigner Prioritäten und legen fest, welche Ablaufdetails vorrangig zu optimieren sind.

Sechstens: Den Arbeitsablauf im Auge behalten

Prozessmanager sollten es vermeiden, zu schnell den Effekt ihrer Veränderungen nachzumessen. Besonders bei größeren Eingriffen sollten sie den „frisch operierten“ Prozess weiter beobachten. Vor allem:

Profis geben einem neuen Prozess zunächst einmal Zeit sich zu bewähren. Sie hüten sich vor hektischen Korrekturen, wenn der Ablauf zunächst noch etwas „ruckelt“. Sie beobachten den Arbeitsablauf und warten ab, bis er bei den Mitarbeitern „in Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Erst dann messen sie nach, ob der Prozess „rundläuft“ – oder ob nochmals eine Nachjustierung ansteht.

Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt-

und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Kroatien, Slowakei und Südafrika. Weitere Informationen zu next level im Internet unter www.nextlevelconsulting.eu

Anzeige



15% Discount für PMI Mitglieder

Qualitätsmanagement für Projektmanager

Integrieren Sie die Prinzipien des Qualitätsmanagements erfolgreich in Ihr Projektmanagement

Melden Sie sich jetzt für dieses Training an!

08.-10. Juli 2015 in Frankfurt, 22.5 PDUs
12.-14. Oktober 2015 in München, 22.5 PDUs

www.esi-intl.de | info@esi-intl.de | Tel. +49 (0)69 244 327-3795

Hier klicken und mehr erfahren

Alles fürs Projekt getan – dennoch den Auftrag verloren?

Von Annette Berger, [Annette Berger Projektwerkstatt](#)

Carl ist Teilprojektleiter und arbeitet an vielen unterschiedlichen Aufgaben im Projekt. Er hat sich eingebracht, hat Überstunden gemacht und sich um viele Dinge gekümmert. Carl hat Entscheidungen getroffen. Er gibt seine Informationen schnell an den Kunden weiter. Aber immer wieder beklagt sich der Projektleiter über seine Arbeit. Letztendlich verliert Carl nach einigen Monaten seinen Job im Projekt.

Reicht das alles nicht aus? Wieso hat er keine Anerkennung, sondern Tadel bekommen? Wieso hat er seinen Auftrag verloren? Die Geschichte von Carl können Sie hier nachlesen:

Es ist ein großes Projekt. Das Team besteht aus fast 100 Mitarbeitern. Es gibt fünf technische Teilprojekte. Hinzu kommen 2 weitere Teilprojekte, von denen sich eins um die Terminplanung und das zweite um das Risikomanagement des gesamten Projektes kümmert.

Terminpläne pflegen und an den Kunden übergeben:

Die Stelle des Leiters der Terminplanung ist neu zu besetzen. Es ist üblich, hier auf freie Mitarbeiter zurückzugreifen, die für die Dauer des Projektes beauftragt werden. Carl ist seit 15 Jahren erfolgreicher Inhaber und Geschäftsführer eines Ingenieurbüros mit 8 Mitarbeitern. Er möchte sich nochmal verändern und selbst wieder „näher am Kunden“ arbeiten. Er bewirbt sich und bekommt den Auftrag. Er wird zukünftig den Bereich Terminplanung leiten und hat dort drei Mitarbeiter.

Die Terminpläne des Projektes sind zum Ende des laufenden Monats für alle fünf Teilprojekte zu aktualisieren und dem Kunden zu übergeben. Weiter sind Übersichten, Meilensteinauswertungen und Prognosen zu liefern. Das Team Terminplanung ist damit arbeitsmäßig gut ausgelastet. Im ersten Monat beklagt sich der Kunde, dass er nicht alle Unterlagen bekommen hat. Na gut, das kann daran liegen, dass auch Carl erst alle Zusammenhänge verstehen muss.

Risikobetrachtungen aktualisieren:

Die Leiter der fünf Teilprojekte werden von Carl aufgefordert, ihre Risikobetrachtungen nach neuen Vorgaben zu strukturieren und sie innerhalb der nächsten Woche an Carl zu übergeben. Die Teilprojektleiter und Ihre Mitarbeiter sind verwirrt. Sie haben die Risikobetrachtung doch gerade aktualisiert und an den Leiter des Risikomanagements übergeben. Unruhe in den Teilprojekten kommt auf. Sollen sie die Risikobetrachtung erneuern? Und was hat der Leiter der Terminplanung damit zu tun?

Entscheidung: Baugruppe wird „Blau“:

Auf der Kundenseite hat Carl einen Bekannten, Paul, mit dem er schon in früheren Projekten zusammengearbeitet hat. Paul meldet sich bei Carl. Er benötigt dringend die Entscheidung über ein technisches Detail. Carl entscheidet, es wird „Blau“ und teilt es Paul mit. Im weiteren Projektverlauf stellt der Teilprojektleiter Entwicklung fest, dass der Kunde von Bedingungen ausgeht, die so nicht zu realisieren sind. Daraus ergeben sich Streitpunkte. Der Kunde ist verärgert, das man ihm erst „Blau“ anbietet und dann doch wieder auf „Grün“ zurückgeht. Das ist für ihn nicht akzeptabel. Nachdem wieder einigermaßen Ruhe ins Projekt eingezogen ist, stellt der Teilprojektleiter Entwicklung fest, dass dieser Ärger aus der Entscheidung von Carl resultiert.

Es ist wieder Monatsende. Der Kunde wartet auf seine Terminpläne und bekommt auch dieses Mal nur Teile von dem, was vereinbart war. Tja, Carl war mit anderen Dingen beschäftigt und hatte keine Zeit für die Terminplanung.

Keine Terminpläne, dafür ein verärrerter Kunde:

Es gibt ständig Gespräche zwischen der Projektleitung und Carl. Die Projektleitung weist immer wieder darauf hin, dass Carl für die Terminplanung verantwortlich ist. Er soll seine beauftragte Leistung erbringen und sich nicht die Aufgabengebiete der anderen Teilprojekte einmischen. Carl fühlt sich aber vollkommen missverstanden.

Trotzdem gibt es weiterhin Ärger und Unruhe im Projekt, für deren Ursache Carl teilweise verantwortlich ist. Die Projektleitung entscheidet, den Vertrag mit Carl zu beenden.

Die Welt ist ein Dorf, gerade im Projektgeschäft. Carls Werdegang war noch für mehr als ein Jahr nachverfolgbar. Er hat in dieser Zeit noch drei Mal den Projektauftraggeber gewechselt.

Was ist denn da passiert? Betrachten wir die einzelnen Rollen von Carl!

Die Rolle des Teilprojektleiters für Terminplanung:

Carls Aufgabe war die Terminplanung. Diese Aufgaben kann er, trotz der vielen Überstunden nicht erledigen. Er muss sich schließlich um „Wichtigeres“ kümmern. Der Kunde ist verärgert, er bekommt seine vertraglich zugesicherte Leistung weder termingerecht noch vollständig. Dennoch liegt die Terminplanung in Carls Verantwortung. Ausschließlich hierfür wird er von der Projektleitung bezahlt.

Carl hat die Rolle des Terminplaners nicht übernommen – obwohl der dafür beauftragt war.

Die Rolle des Teilprojektleiters für Risikomanagement:

Carls Aktivitäten beim Risikomanagement führten zu Unruhe im Team, zu Nachfragen sowie zu Verunsicherung. Er hat sich in die Aufgaben des Teilprojektleiters Risikomanagement ungefragt eingemischt und damit in dessen Verantwortungsbereich eingegriffen.

Carl hat die Rolle des Teilprojektleiters Risikomanagement übernommen – dafür war er nicht beauftragt.

Die Rolle des Teilprojektleiters Entwicklung:

Der Kunde hatte von Carl die technische Entscheidung „Blau“ erhalten. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde sie aber in „Grün“ geändert. Auch das hat zu Unruhe und Unverständnis geführt. Was deutlich schwerwiegender ist, der Kunde war darüber sehr verärgert. Auch hier hat Carl Entscheidungen getroffen, die nicht in seiner Verantwortung lagen.

Carl hat die Rolle des Teilprojektleiters Entwicklung übernommen – dafür war er nicht beauftragt.

Die Rolle als Inhaber und Geschäftsführer des Ingenieurbüros:

In seinem Ingenieurbüro ist Carl für alle Entscheidungen verantwortlich. Viele davon trifft er meist selbst. Es liegt in seinem Aufgabengebiet mit den Kunden zu kommunizieren. Als Inhaber und Geschäftsführer ist Carl letztlich für alles verantwortlich.

Die Rolle des Geschäftsführers hat er im Projekt weiterhin gelebt.

Carl hat seine Rolle als Inhaber und Geschäftsführer eines Ingenieurbüros unreflektiert mit in das neue Projekt übernommen:

Was zu seinen Verantwortlichkeiten im Ingenieurbüro gehört und dort absolut notwendig ist, führte im Projekt zu großer Unzufriedenheit und Ärger auf vielen Seiten. Im Projekt hat er seine eigentliche Rolle als Terminplaner nicht wahrgenommen. Stattdessen hat er Rollen übernommen, die ihm gerade scheinbar wichtig waren. Weiterhin hat er unberechtigte Entscheidungen getroffen.

Übersicht Carls wesentlicher Rollen im Projekt:



© Anatoly Maslennikov - Fotolia.com #63614807

Rolle im Projekt	Beauftragt	Ausgeführt
Teilprojektleiter Terminplanung	✓	✗
Teilprojektleiter Risikomanagement		✓
Teilprojektleiter Entwicklung		✓
Geschäftsführer Ingenieurbüro		✓

Das sind die Auswirkungen der ungeklärten Rollen:

Für Carl:

- Er hat viele Überstunden gemacht
- Er hat sein Standing im Projekt verloren
- Er hatte Ärger mit der Projektleitung
- Er hat letztendlich seinen Auftrag und sein Einkommen verloren

Für das Projekt:

- Erheblicher Aufwand für die Einarbeitung von Carl und später dessen Nachfolgers
- Unruhe im Projekt und doppelte Erledigung von Aufgaben
- Verärgerung des Kunden wegen Nichterledigung von Aufgaben
- Imageverlust des Projektes und des Unternehmens gegenüber dem Kunden

Das ist der Nutzen einer Rollenklärung für Sie und Ihr Projekt:

- Sie erkennen Ihre eigenen Rollen
- Sie lernen die Ansprüche und Erwartungen an Ihre Rollen kennen
- Unausgesprochene Erwartungen werden sichtbar
- Sie erkennen und stärken Ihre eigene Position im Team und im Projekt
- Sie bekommen mehr Orientierung in der Komplexität des Projektes
- Sie erarbeiten sich eine situationsgenaue Klarheit über Ihre Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und deren Grenzen
- Schnittstellen in der Zusammenarbeit werden sicht- und bearbeitbar
- Ursachen für Konflikte und Risiken werden in ihrem Ursprung erkannt und minimiert

- Eine konstruktive Zusammenarbeit auf sachlicher Ebene wird ermöglicht
- In Ihr Projekt zieht die notwendige Ruhe zur Erfüllung der Projektaufgaben ein

Zur Souveränität und Professionalität der Mitarbeiter in Projekten gehören das Verständnis für deren Rollen, eine entsprechende Kommunikation sowie ein rollengerechtes Verhalten.

Mit einer Rollenklärung wäre es Carl gelungen, im Projekt den gleichen Erfolg zu erzielen, wie in seinem eigenen Ingenieurbüro.

Wollen Sie mehr über Rollenklärung erfahren wollen oder an einer Klärung Ihrer Rollen interessiert sind, finden Sie hier weitere Informationen: <http://www.pm-berger.de>



Aus

Berger Projektmanagement – Lösungen für Ihre Projekte

wird nun

Berger Projektwerkstatt – Menschen in Projekten

Die Sicht im Projekt ist schlecht, das Kühlwasser kocht oder der Auspuff klappert? Sie suchen einen vertrauensvollen und zuverlässigen Ansprechpartner, der mit Ihnen nach den Ursachen schaut und für Verbesserung sorgt? Dann sind Sie in der Projektwerkstatt genau richtig!

Alles was Sie bei einem Boxenstopp in der Projektwerkstatt erwartet, erfahren Sie hier: www.pm-berger.de

IT-Projektstudie: Qualität von Beschäftigten durch Mobilität mittels Tele-/Heimarbeit und die technischen Voraussetzungen

Josef-Klaus Huber, Dipl. Kaufmann, PMP



Ausgangssituation

Durch Tele-/Heimarbeit kann die räumliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeitsorganisationen sowohl im Interesse von Unternehmen als auch von Beschäftigten deutlich verbessert werden. Sie ist ein Instrument zum wirtschaftlichen Verwaltungshandeln und kann zur dauerhaften Reduzierung von Büroraum- und Wegekosten – mithin einer verbesserten Mobilität - beitragen und Beschäftigten Gestaltungsmöglichkeiten ohne starre Zeitraster einräumen.

Darüber hinaus bietet Tele-/Heimarbeit die Möglichkeit, bestehende Arbeitsorganisationen zukunftsorientiert zu gestalten, um den Beschäftigten eine bessere, auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Kombination von Berufsausübung und individueller Lebensführung, insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu ermöglichen. Durch mehr Selbstverantwortung der Beschäftigten bei Gestaltung und Durchführung ihrer Arbeitsaufgaben und -umfänge kann die Arbeitszufriedenheit und die Qualität der erbrachten Leistungen gesteigert werden. Darüber hinaus ist eine bessere Integration behinderter Mitarbeiter im Arbeitsleben möglich.

Konzeptionelle Herangehensweise

Um die Anforderungen an neu zu schaffenden Tele- und Heimarbeitsplätze mit den Fachbereichen eines Unternehmens abzustimmen und die Ergebnisse anschließend in einem Fachkonzept zu dokumentieren, sollte ein Projektauftrag initiiert werden. Dieser Projektauftrag umfasst eine Konzeptionsphase, in der das Fachkonzept und auch das Realisierungskonzept erarbeitet werden. Im Rahmen des Realisierungskonzeptes wird die technische Umsetzung (IT-Ausstattung und IT-Services) der Anforderungen aus dem Fachkonzept beschrieben. Dazu sollte auch eine

prototypische IT-Infrastruktur aufgebaut werden, um die Machbarkeit der vorgeschlagenen technischen Lösungen zu verifizieren („Proof-of-Concept“).

Technische Umsetzung und Systemarchitektur

Um die technischen Voraussetzungen für Tele- und Heimarbeitsplätze aus dem Fachkonzept möglichst vollständig in einer technischen Lösung umzusetzen, sollte zunächst ein Technisches Konzept erarbeitet werden. Dazu wird die gesamte vorhandene IT-Infrastruktur betrachtet und analysiert, die für den Aufbau und Betrieb von Tele-/Heimarbeit erforderlich ist (Netzwerk-Anbindung, IT-Sicherheit, IP-Telefonie, RZ-Leistungen, Endgeräte für die Beschäftigten, etc.).

Die Tele- und Heimarbeitsplätze müssen so an das Unternehmens-Netzwerk angebunden werden, dass bestehende Vorgaben zur IT-Sicherheit gewährleistet sind.

Der Datenstrom der Tele-/Heimarbeitsplätze sollte über einen VPN-Tunnel erfolgen und ist durch entsprechende Netzwerk-Maßnahmen (wie Firewalls, Verschlüsselung, etc.) abzusichern.

Technische Voraussetzungen beim Anwender

Als technische Voraussetzung empfiehlt sich für Tele- und Heimarbeitsplätze ein Festnetz-gebundener Internet-Anschluss (DSL, VDSL oder vergleichbare, kabelbasierende Anbindung). Damit kann, unter der Voraussetzung einer störungsfreien Internetbereitstellung (allgemeine Risiken wie technische Probleme beim Internet-Provider, DSL-Modem, etc.), die Nutzung der IT-Ressourcen im geplanten Funktionsumfang sichergestellt werden.

Bei der Nutzung von Anschlüssen mit zu geringer Bandbreite kann es aber zu Einschränkungen (Qualitätsverlust bei Übertragung von Sprache, Bilder, Video) kommen.

Web-Meetings, Online-Collaboration, Videokonferenzen

Begonnen wird in einer ersten Ausbaustufe mit der technischen Bereitstellung von bereits im Unternehmen etablierten Diensten und Funktionen, wie z.B.:

- Chat und Präsenzanzeigen
- Meetings (Audio und/oder Video)
- Telefonkonferenz-Systeme
- Wenn vorhanden: Collaborations-Dienste

Bei Integration von Audio und Video in Tele- und Heimarbeitsplätze wäre es beispielsweise möglich, Besprechungen mit integrierten Videobildern der Besprechungsteilnehmer aufzuwerten. Dabei könnten neben üblichen Webcams auch zusätzlich Headsets zum Einsatz kommen. Auch wenn übertragene Bilder/Videos in geringer Auflösung übermittelt werden, sind diese für eine Darstellung in einer Online-Besprechung vollkommen ausreichend. Diese Form der Face-to-Face Meetings ist gerade bei Teammeetings beliebt.

Telefonie über Virtual Private Network (VPN)

Die Übertragung von Sprache im VPN ermöglicht es, Kommunikation und IP-Applikationen in einer vorhandenen Netzwerk-Infrastruktur bereitzustellen. Das Arbeiten mit Desktop-Anwendungen (wie Druckjobs, Videokonferenzen, Chats, ...) und IP-Telefonie erfolgt parallel und innerhalb derselben Infrastruktur. Dies hat den Vorteil, dass keine zusätzliche Infrastruktur bereitzustellen ist.

Tele- und Heimarbeitsplatz-Nutzer schließen ihr IP-Telefon dabei „direkt“ an die VoIP-Komponente des Unternehmens an und haben dabei eine ganze Reihe an Vorteilen (Sicherstellung, dass der Verkehr sicher ist, keine funktionalen Einschränkungen bei Nutzung von Leistungsmerkmalen, Rufnummer und Büro-Einstellungen werden „mitgenommen“).

Support & IT-Services

Mögliche Szenarien für den Support von Tele-/Heimarbeitsplätzen:

Störungsaufnahme

Auch für die Mitarbeiter, die Ihre Arbeit an Tele-/Heimarbeitsplätzen verrichten, ist der etablierte User

Helpdesk der Ansprechpartner für Fragen und Service. Die Störungsannahme bzw. die Unterstützung von Tele-/Heimarbeitsplätzen unterscheidet sich nicht von den anderen Mitarbeitern mit Büroarbeitsplätzen.

Störungsbearbeitung

Nach Störungsannahme vom UHD sollte die Störungsmeldung von denselben Fachabteilungen innerhalb derselben Reaktionszeit (SLA) bearbeitet werden, wie bei den Büroarbeitsplätzen.

Defekte Hardware

Im Fehlerfall kommen betroffene Mitarbeiter an einen Service-Standort und lassen hier ihre defekten Systeme überprüfen. Sollte eine sofortige Reparatur nicht möglich sein, so wird ein Termin vereinbart, zu dem der Mitarbeiter das Gerät abholen kann. Zur Verkürzung von Wartezeiten können Ersatzgeräte verfügbar sein.

Serviceanfragen

Serviceanfragen der Anwender werden durch den UHD oder ein vorhandenes Service Portal aufgenommen. Darüber hinaus wäre es möglich, über dieselben Wege Verbrauchsmaterial (z.B. für Drucker) zu bestellen. Hierbei sollte es ebenfalls keine Unterscheidung zu möglicherweise bereits bestehenden Verfahren geben.

Zusammenfassung

Die **Faireinbarkeit** von Unternehmensanforderungen und Arbeitnehmer-Interessen ist möglich. Beruf und Familie können „unter einen Hut“ gebracht werden, die technischen Voraussetzungen sind seit Jahren gegeben. Einen Wechsel oder gar Bruch der tradierten Unternehmenskultur stellt die Einführung von Tele- und Heimarbeitsplätzen schon lange nicht mehr dar.

Vielmehr sichern sich schon heute viele – gerade innovative Unternehmen – die besten Köpfe (High Potentials) durch Flexibilisierung und Steigerung der Arbeitsplatz-Qualität. Die Kombination von Berufsausübung und individueller Lebensführung, mehr Selbstverantwortung der Beschäftigten steigert bei den Beschäftigten die Arbeitszufriedenheit und langfristig auch die Qualität der erbrachten Leistungen.

Denn: Mobilität ist nicht aufzuhalten.

Daten zwingen zu Taten – Datensicherheit und der Faktor Mensch werden in Projekten oft unterschätzt

Joachim A. Hader, *Datenschutzbeauftragter beim PMI Munich Chapter e.V.*

Durch ihren strategischen, einmaligen und innovativen Charakter bieten Projekte immer wieder wertvolles Angriffspotenzial für Dritte (z.B. Wettbewerber, staatliche Organisatoren). **Projektverzug, Projektstillstand, Projektabbruch, Insolvenz des Auftraggebers, Vertrauensverlust, finanzieller Schaden**, dies alles können Auswirkungen sein, wenn das Thema Datensicherheit in Projekten nicht mit der notwendigen Sorgfalt betrachtet wird. Viele Projektverantwortliche sind der Meinung Datensicherheit ist ein Thema der IT und vertrauen auf technische Maßnahmen, um wichtige Daten zu schützen. Dabei wird der Faktor Mensch sehr oft unterschätzt.

Projektmitarbeiter (interne oder auch externe) werden oft – gewollt oder ungewollt – Mittäter bei einem Angriff auf wertvolle und vertrauliche Projektdaten. Neben Hackerangriffen nutzen Angreifer oft auch **Social Engineering**, um einen Weg an Sicherheitsmaßnahmen vorbei zu finden.

Social Engineering ist eine Methode, um durch meist nicht-technische Handlungen unberechtigten Zugang zu Informationen oder IT-Systemen zu erlangen. Beim **Social Engineering** werden menschliche Eigenschaften wie z. B. Hilfsbereitschaft, Vertrauen, Angst oder Respekt vor Autorität ausgenutzt. Diese Eigenschaften dienen einem Angreifer oft als Ablenkungsstrategie, um Mitarbeiter zu einer unbedachten oder fahrlässigen Handlung zu verleiten.

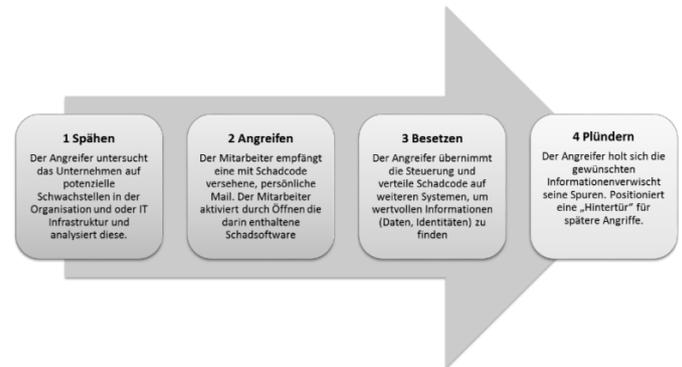


Abbildung 1: Vorgehen bei einem Social Engineering Angriff

Mögliche Bedrohungsszenarien

- **Phishing Angriffe**
bei denen der Angreifer durch gefälschte Nachrichten oder soziale Kontakte an Zugangsdaten der Opfer gelangt oder eine Schadsoftware verteilt.
- **Spear-Phishing Angriffe**
bei denen ein Angreifer meist eine geringe Anzahl von Personen zielgruppenorientiert angreift.
- **Überwindung physikalischer Barrieren:**
Unberechtigter Zugang zu einem Gebäude kann sich der Angreifer durch sicheres und freundliches Auftreten oder durch Vorspiegelung falscher Tatsachen (z. B. als Techniker ausgeben) verschaffen.
- **Informationsbeschaffung leicht gemacht:**
Beliebt ist der Raucherbereich von Unternehmen, dieser ist meist außerhalb von Gebäuden und des Campus eines Unternehmens. Hier wird oft offen über Probleme und Neuigkeiten diskutiert. Ein unbekannter Dritter fällt meist nicht auf, gerade, wenn in Projekten viele externe Dienstleister beschäftigt sind, und man daran gewöhnt ist, oft fremde Gesichter zu sehen.

Spear-Phishing – Ein Fall aus der Praxis:

Ausgangssituation:

Ein strategisches Projekt hatte im Rahmen der erfolgreichen Erreichung eines wichtigen Meilensteins einen Teamevent organisiert. Etwa eine Woche nach diesem Event bemerkten Projektmitarbeiter, dass wichtige Projektergebnisse verfälscht worden sind.

Wie konnte das passieren?

Trotz hoher Sicherheitsvorkehrungen der IT gegen Hackerangriffe von außen hat die Schadsoftware über folgenden Weg den Zugang zu den Rechnern gefunden.

Ein Mitarbeiter hat, voller Stolz, einen erheblichen Anteil an der erfolgreichen Erreichung des Meilensteins gehabt zu haben, von diesem Event und seiner Belobigung auf einer Social Media Plattform (Facebook) berichtet.

Dieser Mitarbeiter bekam eine E-Mail mit dem Betreff „Max‘ großartige Leistung, hier die Fotos vom Teamevent“. Die E-Mail beinhaltete einen sehr persönlichen und lobenden Text und einen Anhang. Absender war die Projektleitung.

Spurensuche und Beweissicherung (Digitale Forensik)

Die Projektleitung beauftragte ein auf digitale Forensik spezialisiertes Unternehmen mit der Ursachenforschung und Beweissicherung. Dieses stellte fest, dass mehrere Rechner und ein Server des Projektteams mit Schadsoftware infiziert waren. Die Schadsoftware hatte die Eigenschaft, Daten über einen verschlüsselten Kanal an einen externen Rechner zu schicken und dann die Daten auf der Quelle zu verändern.

Die Absenderadresse der E-Mail war gefälscht und kam scheinbar von der privaten E-Mailadresse des Projektleiters. Der Anhang, eine ZIP-Datei, enthielt die Schadsoftware. Der Mitarbeiter öffnete die E-Mail und den Anhang im guten Glauben und hat so seinen Rechner infiziert. Die Schadsoftware hat sich im Anschluss auf weitere Rechner durch Weiterleitung der E-Mail verbreitet.

Und das auch noch: Der installierte Virenschutz hat die Schadsoftware nicht erkannt, da dieser nicht auf dem aktuellen Stand war.

Der Angreifer konnte nicht ermittelt werden.

Wer hätte diese E-Mail nicht geöffnet?

Welche Vorkehrungen sollte man treffen, um das Risiko von Social-Engineering-Angriffen zu minimieren?

- Zielgruppenspezifisches Awareness-Maßnahmen regelmäßig durchführen (Projektintranet, Projektnewsletter, Trainings, Coaching, Einzelunterrichtung, Plakate, Flyer, usw.)
- Organisatorische Maßnahmen: Erstellung und Durchsetzung von Sicherheitsrichtlinien im Projekt.
 - o Informationen, die für das Projekt einen Wert aufweisen, identifizieren und klassifizieren.
 - o Einführen von Verschwiegenheits- und/oder Datenschutzerklärung nicht nur für die eigenen Mitarbeiter, sondern auch für Partner und Dienstleister.
 - o Richtlinien für das Vernichten von auf Papier gedruckten Informationen (z. B. Schreddern) und sichere Entsorgung von digitalen Datenträgern.
 - o Regelungen für den Umgang mit mobilen Geräten und externen Datenträgern (Sichtschutzfolie, Aufbewahrung in einem Safe, usw.)
- Etablieren von Alarmierungswegen bei Vorfällen und auch bereits bei Verdacht. Diese sollten definiert und kommuniziert werden und keine negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter haben.
- Nutzung von technischen Sicherheitsmechanismen zur Durchsetzung der geltenden Regelungen und zur automatischen Erkennung (z.B. Endpoint-Security, aktueller Virenschutz, „verstecken“ von Systemen mit streng vertraulichen Informationen). Aufbau von Frühwarnsystemen zur frühzeitigen Entdeckung von verdächtigen Datenabflüssen.

Risikomanagement in Projekten sollte immer auch das Thema der Datensicherheit und des Datenschutz mit betrachten. Hier sind sicherlich technische Maßnahmen hilfreich, aber auch die Aufklärung der Organisation sollte im Vordergrund stehen. **Ebenso wichtig ist es, die getroffenen Vorkehrungen zum Schutz der Daten regelmäßig von unabhängigen Dritten überprüfen zu lassen.**

Meine Empfehlung ist es zu Beginn eines Projekts zu überprüfen, ob die Einbindung eines unabhängigen Experten für Datensicherheit und Datenschutz angebracht ist und diesen als festen Bestandteil der Projektorganisation, z.B. als Teil des Projektbüros, zu etablieren. Ein Maß hierfür kann die Kritikalität und der Schutzbedarf der Daten / Projektergebnisse sein, die im Laufe des Projekts entstehen.

Buchbesprechung

Stephan Koß: LinkedIn für Dummies – Das Pocketbook

Oliver F. Lehmann, PMP, CLI-AP, President PMI Munich Chapter e.V.

PMI Munich Chapter e.V. hat bereits seit Oktober 2009 eine eigene Präsenz in LinkedIn, die wir übrigens inzwischen als gemeinsame Präsenz mit den anderen deutschen Chapters führen. Stephan Koß gilt vielen in Deutschland als der führende Experte in der Nutzung dieses Netzwerks, das sich, ähnlich wie das deutsche Xing, aber anders als zum Beispiel Facebook, vorrangig an professionelle Anwender richtet. Das Buch ist recht klein, etwa das Format (und der vorherrschende Gelbton) der Reclam-Heftchen, die man noch aus der Schulzeit kennt. Das muss kein Nachteil sein.

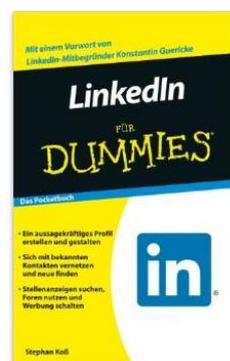
Im ersten Teil des Buchs wird der Leser in die grundlegenden Funktionen von LinkedIn eingeführt. Spannender – zumindest für erfahrene Nutzer des Sozialen Netzwerks – sind dann die beiden folgenden Teile, in denen der sinnvolle Einsatz von LinkedIn und die Arten der effektiven Nutzung beschrieben werden. Stephan Koß legt dabei besonderen Wert auf die Nutzer, die das Netzwerk nur sporadisch nutzen können und mit möglichst wenig Zeitaufwand ein maximales Networking-Ergebnis und –Erlebnis erreichen möchten. Er gibt auch eine Reihe praktischer Empfehlungen, so zum Beispiel, das man Eltern- oder Sabbatical-Zeiten als solche im LinkedIn-Lebenslauf kennzeichnen soll, damit eventuelle HR-Verantwortliche nicht darüber spekulieren, was man denn in diesen Zeiten gemacht hat.

Über den Autor:

Joachim A. Hader ist Geschäftsführer der secudor GmbH i. Gr. (www.secudor.de) und Principal Consultant der Firma HADER Consulting (www.hader-consulting.de). Kernkompetenzen der Firmen sind Datenschutz (BDSG), Unternehmenssicherheit und Prozess- und Organisationsberatung. Herr Hader ist als Datenschutzbeauftragter beim PMI Munich Chapter e.V. bestellt.

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk, das vor allem der Entwicklung professioneller Kontakte dient. Das kann wichtig sein für Personen auf der Jobsuche, oder Selbständige im Bemühen um neue Kundenkontakte, aber ebenso für Unternehmen, die hier nach neuen Mitarbeitern und Auftragnehmern suchen. Dafür gibt es viele Funktionen, z.B. zum Veröffentlichen von Zertifikaten und Projekten, und das Buch zeigt, wie man diese gezielt einsetzt, so dass nach außen ein „rundes“ Persönlichkeitsbild entsteht, mit dem man sich für neue Aufgaben empfehlen kann.

Ich empfehle das Buch jedem, der sich in LinkedIn besser präsentieren möchte und das Medium für Karriere und Weiterentwicklung einsetzen möchte.



Seiten	128
Verlag	Wiley-VCH Verlag
Sprache	Deutsch
Maße	10,5 x 0,8 x 16,9 cm
ISBN	978-3527711093
Preis	€ 8,99

Zweiter Professional Development Event (PDE) des PMI Munich Chapter

Das Team PDE plant für den 26. März bzw. 16. April 2015 einen Nachfolger zur ersten, sehr gut aufgenommenen, Pilotveranstaltung rund um "Professional Development - Berufliche Weiterentwicklung von ProjektmanagerInnen"

Das Motto unseres zweiten Abends ist

Agiles Projektmanagement und konkrete Auswirkungen auf Unternehmen

Wir beleuchten zwei unterschiedliche Aspekte

- In meiner Firma machen wir jetzt alles agil – muss das denn sein?

sowie

- Ich bin überzeugter agiler PM – wie überzeuge ich mein Umfeld von agilen Methoden?

Auch dieses Mal werden mehrere Impulsvorträge von Referenten von mindestens zwei Unternehmen stattfinden, eingebettet in ein Rotating Dinner mit viel Gelegenheit zum aktiven Netzwerken mit den Vortragenden und untereinander. Durch dieses Format hat jeder Besucher des Abends die Möglichkeit alle

Referenten und deren jeweilige Sicht und Einschätzung in einem persönlichen Gespräch kennen zu lernen. Zudem bietet das Event die Möglichkeit zu erfahren, welche Anforderungen unterschiedliche Firmen an agile Projektmanager stellen, welche Zertifikate und Skills von wem als besonders wichtig erachtet werden.

Freuen Sie sich auf einen informativen Abend mit interessanten Tischgesprächen im Restaurant am Chinesischen Turm. Lassen Sie sich schon heute unverbindlich für eine Teilnahme vormerken um bei den ersten Karriereplanern mit dabei zu sein. Sobald der konkrete Termin feststeht, versenden wir an alle Interessenten, zusammen mit der Agenda, den Link zur verbindlichen Registrierung.

Wir bedanken uns, dass Sie die Planung der Veranstaltung durch Ihre unverbindliche Interessensbekundung unterstützen.

Das PDE-Veranstaltungsteam

Christian Friedrichs, Gabriele König, Mark Rosa

Nachfragen richten Sie bitte an:

christian.friedrichs@pmi-muc.de,
gabriele.koenig@pmi-muc.de

Networking ist das Ziel!

[Carolina von Dungern](#), PMP, Projektleitung Sponsored Events PMI Munich Chapter e.V.

Networking ist das Ziel dieser kleinen gesponsorten Events. Wir möchten Sie, liebe Sponsoren, mit den Mitgliedern des PMI Munich Chapters zusammenbringen.

Wir veröffentlichen die Veranstaltung in der *PMI Muc Live* mit Ihrem Namen oder der Ihrer Organisation, um Teilnehmer zu werben, und am Ende, um das Event zu besprechen. Das heißt, Ihr Name oder der Ihrer Organisation erscheint ein halbes Jahr lang in der *PMI Muc Live*. Aber nicht nur da, sondern auch im Internetauftritt des PMI Munich Chapter und in den diversen Social Media.

Die Events können rein sozialer Art sein, wie das auf dem Oktoberfest, oder unter einem Thema stehen, das

Sie bestimmen. Ein Preisausschreiben, ein Wettbewerb oder auch ein Abendessen. Machen Sie mit! Wenden Sie sich an sponsored-events@pmi-muc.de. Ich freue mich auf Ihre Meldung.

Gemeinsam mit Sponsoren

Hast Du Lust, eines dieser kleinen Events zu organisieren?

Wir suchen Projektmanager, oder welche, die es werden wollen, um die oben genannten Events in Abstimmung mit den Sponsoren zu organisieren.

Spaß soll es auf jeden Fall machen. Die Stunden können als PDUs angerechnet werden, oder als Projektstunden für die Prüfung zum PMP. Ich freue mich, wenn Ihr Euch bei mir meldet unter sponsored-events@pmi-muc.de.

Einladung zu den nächsten Chapterveranstaltungen

[Jens Liebold](#), PMP, VP Programs

Chapter-Meeting München

Wann: 30. Januar 2015, 18:00 Uhr

Wo: [Kulturhaus Milbertshofen](#), Curt-Metzger-Platz 1, 80809 München (Keferloher/Ecke Schleißheimer Straße)
Empfehlenswert ist eine Anreise mit dem MVV

Thema: **Leitung agiler Projekte**

Heute verfolgen wir Fragestellungen wie:

Ich habe bereits erfolgreich Projekte geleitet und möchte nun ein agiles Projekt übernehmen. Welche Voraussetzungen sollte ich erfüllen?

Welche Ausbildung wäre passend?

Der Abschluss bildet ein best practice Vortrag über die Durchführung eines agilen Projektes

Agenda:

Vortrag 1: Leiten von agilen Projekten - alles gleich, oder doch ganz anders? Heiko Stapf, Geschäftsführer der Emendare GmbH & Co.KG, Karlsruhe

Vortrag 2: Die Ausbildung zum PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
Vertreter des PMI Europa Office

Vortrag 3: Bridging Corporate And Agile Worlds In A Large-Scale SCRUM IT Project Thomas Zimmermann, PMI, PMI-ACP, Sr. Project Manager, Patrick Heyder, IPMA LevelC, Managing Consultant, NTT DATA Germany

Das Thema des Abends wird von Jens Liebold, Vice President Programs, moderiert.

Kurzfristige Änderungen im Programm bleiben vorbehalten.

[Zur Anmeldung für alle Veranstaltungen](#)

Für die Veranstaltung wird eine Teilnahmegebühr von 10.-€ für Mitglieder des PMI Chapter Munich e.V. und 20.-€ für Nichtmitglieder erhoben. Diese sind an der Abendkasse in bar zu entrichten.

Das Catering für die Veranstaltung ist darin inbegriffen.

Für die Teilnahme werden 3 PDUs gutgeschrieben.

Nächste Termine:

Freitag, 20.03.2015 Allianz Hauptverwaltung Unterföhring, München

Freitag, 15.05.2015 Kulturhaus Milbertshofen, München

Freitag, 03.07.2015 Kulturhaus Milbertshofen, München

Freitag, 16.10.2015 Kulturhaus Milbertshofen, München *Chapter-*

Die Vortragsthemen und die Agenda werden rechtzeitig auf unserer [Website](#) bekanntgegeben.

Chapter-Meeting Stuttgart

PDU-Code: C178-Chaptermeeting (3 PDUs)

Wann: **23. Februar 2015** um 18:00 - 21:00 Uhr

Wo: [Sport- und Tagungszentrum SpOrt, www.sportstuttgart.de](http://www.sportstuttgart.de)

Fritz-Walter-Weg 19, Theodor-Heuss-Str. 5
70372 Stuttgart-Bad-Cannstatt
(Daimler-Parkhaus P7 geöffnet, S-Bahn "Neckarpark" ca. 3 Min.)

Agenda:

- Vortrag 1: Herausforderungen bei der Ressourcen- und Kapazitätsplanung
Heike Bullinger, Threon GmbH
- Vortrag 2: Einführung in das Visual Management
Egor Sviridenko, Targetprocess GmbH
- Vortrag 3: Projektkultur - ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Projektarbeit
Thomas Plackner, Moderation- Training-Beratung

Der Abend wird moderiert von Philipp Hallermann, Director at Large Stuttgart.

Dieses Chapter-Meeting wird als Weihnachts-Dinner-Meeting durchgeführt. Die Teilnehmer-Anzahl ist auf 40 begrenzt. Für die Veranstaltung wird eine **Teilnahmegebühr** von 20€ erhoben. Das Menü -ohne Getränke- ist darin inbegriffen. Der Betrag ist an der Abendkasse in bar zu entrichten.

Nächster Termin: 20.04.2015

Die Vortragsthemen und die Agenda werden rechtzeitig auf unserer [Website](#) bekanntgegeben.

Stammtisch München-Nord



Seit 2011 organisiert und moderiert **Hermann Frühstück** Stammtische in München, ab 2015 im Münchner Norden. Er ist seit 2007 Mitglied im Chapter und ist bei einem österreichischen Energydrink-Hersteller für globale IT-Prozesse, unter anderem auch für das Projekt Management, verantwortlich.

Bis 2011 organisierte und moderierte **Steffen Gügel** bereits Stammtische in München. Nach einer Pause kehrt er nun zurück, um gemeinsam mit Hermann Frühstück Stammtische in Münchens Norden durchzuführen. Steffen Gügel ist bei einem weltweit tätigen IT-Service-Provider als Senior Projekt Manager angestellt. In dieser Rolle arbeitet er u.a. als Consultant für Prozesse, plant und leitet Projekte und berät das Management. Auch die Weiterentwicklung des Projekt Managements in seinem Bereich gehört zu seinen Aufgaben.



Bisher waren die Stammtische eher vortragsorientiert mit einem nachgelagerten Diskussionsanteil. Hermann Frühstück und Steffen Gügel wollen hier ein neues Konzept ausprobieren. Im Vordergrund wird deswegen zukünftig die Diskussion von Themen stehen. Vorträge (auch zur Einführung) werden nicht ausgeschlossen, bilden aber eher die Ausnahme. Vielmehr soll der Abend durch die Diskussion eines vorher benannten Themas geprägt werden. Dies erfordert allerdings eine rege und aktive Beteiligung aller Teilnehmer, wenn aus den Diskussionen ein Mehrwert und Erlebnis für alle entstehen soll. Bezüglich der Themen gibt es zunächst einmal keine Einschränkung –

außer dass ein Bezug zum Projektmanagement gegeben sein muss. Hermann und Steffen versprechen sich von diesem Konzept eine noch stärkere Einbindung der Mitglieder des Chapters München. Jedes Mitglied hat nun die Möglichkeit hat, auch Fragestellungen aus dem eigenen Umfeld in kollegialer Runde zu diskutieren und so Rat zu erhalten. Eben wie an einem Stammtisch... Themenvorschläge werden ab sofort durch Hermann und Steffen entgegen genommen.

Stammtisch München-Ost

PDU-Code: PDU-Category: A; Provider Nr: C178; Activity Nr: RoundTb12

Wann: 27.01.201 (Dienstag) um 18:00 Uhr

Wo: **Gasthaus Inselkammer - Gut Siegersbrunn**, Hohenbrunnerstr. 8, 85635 Höhenkirchen-Siegersbrunn (S-Bahn S7 bis Höhenkirchen-Siegersbrunn, dann ca. 15 Minuten zu Fuß) <http://www.gasthaus-inselkammer.de/>

Thema: Papierlos im Projekt - mit geeigneten Lösungen gegen die Papierflut

Referent: **Erwin Pfuher**, ANOVASTAR GmbH

Agenda: Der Abend wird moderiert von Heinz-Michael Dickmann (Director at Large, 0151 16532397, kontakt@hmdickmann.de).

Wichtiger Hinweis zur Anmeldung/Zulassung für den Stammtisch München-Ost:

- Die Anzahl der Plätze ist auf 25 begrenzt. Die Vergabe erfolgt nach der Reihenfolge der Anmeldungen, wobei Mitglieder zunächst Vorrang haben.
- Nach der Anmeldung erhalten Sie zunächst eine automatische Anmeldebestätigung. Die Zulassungsbestätigung bzw. der Hinweis auf Aufnahme in die Warteliste wird dann vom Moderator manuell geschickt.
- Wenn Sie trotz Zulassung nicht teilnehmen können, bitte über die Website oder direkt beim Moderator (siehe oben) abmelden, damit ein anderer Interessent teilnehmen kann.

Die maximale Teilnehmerzahl wurde erreicht und deshalb die Anmeldung gesperrt, bei Interesse zum Eintrag in die Warteliste, melden Sie sich bitte direkt bei Herrn Dickmann (siehe oben).

Nächste Termine: 14. April 2015, 12. Mai 2015, 28. Juli 2015 (immer dienstags 18h)

ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Kostenloses Abonnement (Wert: Euro 79,90 Euro) für Chapter-Mitglieder: [Hier beantragen.](#)

Stammtisch Stuttgart

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)

Wann: 20.03.2015 von 18:00 - 20.00 Uhr

Wo: **Olümp Restaurant** (www.oluemp.com)
Fritz-Walter-Weg 19 (im Objekt SpOrt)
70372 Stuttgart - Bad Cannstatt
(Daimler-Parkhaus P7 geöffnet, S-Bahn "Neckarpark" ca. 3 Min.)

Thema: Diskussion u.a. zu diesen Themenvorschlägen:
- Lastenheft, Requirements & Co. - Was ist wirklich nötig?
- aktuelle Themen aus der Runde

Agenda: Das oben ausgewiesene Thema wird unter der Leitung des Referenten mit den Anwesenden diskutiert.
Die Anzahl der Plätze ist auf 25 begrenzt.
Essen und Getränke á la carte parallel zur Diskussion.

Der Abend wird moderiert von Philipp Hallermann, Director at Large Stuttgart.

*Nächster Termin: noch offen.
Die Vortragsthemen und die Agenda werden rechtzeitig auf unserer [Website](#) bekanntgegeben.*

Stammtisch Regensburg

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)

Wann: 21.01.2015 von 19:00 - 21:00 Uhr

Wo: **"Casa Rios"**, Rote-Löwen-Str.10 (Nähe Arnulfplatz mit Parkhaus), Regensburg
www.casa-rios.de

Thema: Diskussion: Projektterminplan - Tipps und Tricks aus der Praxis

Referent: **Frank Wiedmann**

Agenda: Das oben ausgewiesene Thema wird unter der Leitung des Referenten mit den Anwesenden diskutiert.

Der Abend wird moderiert von Gerhard Wild und Wilfried Dechant

Nächste Termine: Mittwochs, Mitte März 2015.

Stammtisch Nürnberg

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)

Wann: 22.01.2015 um 18:00 Uhr

Wo: **Bahnhof Dutzendeich**, Zeppelinstrasse 5, 90471 Nürnberg

Thema: Energiemanagement als Industrie 4.0 Projekt

Referent: **Matthias Braun**

Agenda: Das oben ausgewiesene Thema wird unter der Leitung des Referenten mit den Anwesenden diskutiert.

Der Abend wird moderiert von Dr. Ingmar Roggatz und Guido Chiartano.

[Zur Anmeldung](#)

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)

Wann: 16.04.2015 um 18:00 Uhr

Wo: **Bahnhof Dutzendeich**, Zeppelinstrasse 5, 90471 Nürnberg

Thema: Maßnahmentracking im Projektcontrolling

Referent: **Andreas Dembowsky**, Geschäftsführer ANIGMA

Agenda: Das oben ausgewiesene Thema wird unter der Leitung des Referenten mit den Anwesenden diskutiert.

Der Abend wird moderiert von Dr. Ingmar Roggatz und Guido Chiartano.

Nächster Termin: noch offen.

Stammtisch Konstanz

Die nächsten Termine, die Vortragsthemen und die Agenda werden rechtzeitig auf unserer [Website](#) bekanntgegeben.

Stammtisch Ulm

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)

Wann: 26.01.2015 um 18:00 Uhr

Wo: **Ratskeller**
Marktplatz1, 89073 Ulm, www.ratskeller-ulm.de

Thema: **PMP zertifiziert - und nun? Wie erhalte ich meine PMP Zertifizierung**

Referent: **Costin Strugaru**, Avaya

Agenda: [Kurzbeschreibung:](#)
- Nach dem Bestehen der PMP Prüfung wird die Zertifizierung für 3 Jahre verliehen und läuft ohne weiteres Zutun danach aus. Dieser Vortrag soll die Bedingungen für den Erhalt der Zertifizierung erläutern. Es werden ein paar Strategien vorgestellt, die einem dabei helfen, die Zertifizierung um weitere 3 Jahre zu verlängern. Diese Strategien werden dann in Zusammenarbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erweitert und verfeinert.
Der Abend wird moderiert von Bernd Müller-Dautenheimer (Director Large Ulm).
Die Anzahl der Plätze ist auf 20 begrenzt.

PDU-Code: C178-RoundTb12 (2 PDUs)
Wann: 23.02.2015 um 18:00 Uhr
Wo: **Ratskeller**
Marktplatz1, 89073 Ulm, www.ratskeller-ulm.de
Thema: **Teammanagement - eine Diskussion über den Umgang mit verschiedenen Charakteren im Projektteam.**
Referent: **Frank Pöppelmann**
Agenda: Kurzbeschreibung:
- Ein Projektteam besteht immer aus verschiedenen Charakteren mit individuellen Zielen. Wie bekomme ich die verschiedenen Charaktere meiner Projektteam Mitglieder unter einen Hut und erreiche dabei meine Projektziele?
Der Abend wird als offener Diskussionsabend durchgeführt.
Der Abend wird moderiert von Bernd Müller-Dautenheimer (Director at Large Ulm).
Die Anzahl der Plätze ist auf 20 begrenzt.

Nächste Termine: 27.4., 25.5.

Stammtisch Südbaden

Wann: 25. Februar 2015 (Mittwoch) um 18:00 Uhr (offizieller Teil: 18:30 - 20:30 Uhr)
Wo: **Fa. Stryker,**
Bötzingen Straße 31, 79111 Freiburg, Spektralgebäude
Thema: Projektmanagement in der Medizintechnologie

Nächster Termin: 16.4.

Stammtisch Heidelberg

Wann: 23.01.2015 um 19:00 Uhr
Wo: **Hugo Wine & Dine,** Rohrbacher Straße 47, 69115 Heidelberg, Tel: 06221-5860120
www.hugo-hd.de
Thema: **Projektmanagement - unterhaltsam vorgetragen**
Referent: **Mario Neumann,**
Der Referent Mario Neumann war Projektleiter bei Hewlett Packard und ist seit 2008 selbstständiger, mehrfach ausgezeichnete Trainer und Berater. Zu seinen Referenzkunden gehören Hewlett Packard, Microsoft, EnBW und andere.
Agenda: Das oben ausgewiesene Thema wird unter der Leitung des Referenten mit den Anwesenden diskutiert.
- Gäste sind herzlich willkommen -
Hinweis: Mehr Informationen finden Sie auf der [Homepage des Frankfurter Chapters](#)
Anmeldung: <http://www.pmifc.de/>

Nächste Termine: noch offen

[Zur Anmeldung für alle Veranstaltungen](#)

Eine Anleitung zur Anmeldung von PDUs finden Sie [hier](#).

Folgen Sie uns:



PMI Munich Chapter e.V. in den sozialen Netzen

Direktkontakt zu unserem Social-Media-Verantwortlichen Florian Padberg:
socialmedia@pmi-muc.de

Seminartermine

Ausgewählte öffentliche Seminare unserer Goldsponsoren


[The Project Group](http://www.theprojectgroup.com)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
DE	09.-13.02.2014	Kompakte Prüfungsvorbereitung auf die PMP Zertifizierung (Seminar findet auf jeden Fall statt)	München
DE	24.-25.02.2015	Microsoft Project lernen: Seminar für Einsteiger	München
DE	26.02.2015	Microsoft Project Server: für Projektleiter und PMO	München
DE	03.-04.03.2015	Berichte selbst erstellen für MS Project Server: für PMO, Projektleiter und Controller	München
DE	24.-25.03.2015	Microsoft Project lernen: Seminar für Einsteiger	München
DE	26.03.2015	Microsoft Project vertiefen: Seminar für Fortgeschrittene	München
DE	14.-15.04.2015	Microsoft Project lernen: Seminar für Einsteiger	München
DE	16.04.2015	Microsoft Project vertiefen: Seminar für Fortgeschrittene	München
		→ Aufzeichnungen aller TPG Webinare zu wichtigen Themen im Projektmanagement www.theprojectgroup.com/webinaraufnahmen	
		→ Details und Buchung von TPG Seminaren unter www.theprojectgroup.com/seminar	

Außerdem: Facetten des Ressourcenmanagements aus der Sicht des PMO
12.02.2015, PMO-Stammtisch, München (Zielgruppe: **PMO-Leiter, PMO-Mitarbeiter, PM-Leiter**) www.theprojectgroup.com/pmo-stammtisch-muc

The Project Group GmbH
Destouchesstr. 68 | 80796 München
T +49 (89) 615593-30 | F +49 (89) 61 55 93 40
Details und Buchung von TPG Seminaren unter www.theprojectgroup.com/seminar
Anmelden zu TPG Webinaren: www.theprojectgroup.com/webinar


[emendis GmbH](http://www.emendis.com)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Aktuelle Veranstaltungen entnehmen Sie der Homepage von: emendis GmbH Glockenhofstr. 47 90478 Nürnberg T +49 911 495211 0 training@emendis.de			


[Haufe Akademie GmbH](http://www.haufe-akademie.de)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Deutsch	09.-11.02.15	Führungskompetenz und Kommunikation für Projektleiter – Advanced (19,50 PDUs)	Frankfurt a.M.
Deutsch	10.-11.02.15	Erfolgreiches Projektmanagement (15,00 PDUs)	Berlin
Deutsch	16.-17.02.15	Sicher führen in Veränderungsprozessen	Hamburg
Deutsch	18.-20.02.15	Risiko- und Claim-Management im Projekt (19,50 PDUs)	Berlin
Deutsch	24.-25.02.15	Projektteams zu Höchstleistungen führen (12,00 PDUs)	Frankfurt a. M.
Deutsch	24.-25.02.15	Projektmanagement Basiswissen (12,50 PDUs)	München
Deutsch	25.-26.02.15	Veränderungsprozesse aktiv steuern	Frankfurt a. M.
Deutsch	04.-06.03.15	Konfliktmanagement in Projekten – Essentials (18,00 PDUs)	Frankfurt a. M.
Haufe Akademie GmbH & Co. KG Lörracher Str. 9 79115 Freiburg T +49 761 898 4422 F +49 761 898 99 4423 kontakt@haufe-akademie.de			


[Tiba Business School](http://www.tiba-business-school.com)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Deutsch	09.-13.03.15	PMP®-Vorbereitungssseminar	München
Deutsch	20.-24.04.15	PMP®-Vorbereitungssseminar	München
Deutsch	15.-19.06.15	PMP®-Vorbereitungssseminar	München
Deutsch	06.-10.07.15	PMP®-Vorbereitungssseminar	München
Deutsch	02.-06.02.15	Projektmanager mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation	München
Deutsch	09.-13.03.15	Projektmanager mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation	München
Deutsch	20.-24.04.2015	Projektmanager mit TÜV Rheinland geprüfter Qualifikation	München
Deutsch	Beginn: 09/2015	Studium Master of Arts Projektmanagement	Ludwigshafen
Tiba Business School GmbH Elsenheimerstraße 47a 80687 München T +49 89 89316126 F +49 89 89 31 61 20 business-school@tiba.de			



next level Consulting

Ort	Veranstaltung	Termin	Trainer
München	Projekte planen & starten	02.-04.02.15	Henry Leissl
München	Projekte steuern & abschließen	09.-10.02.15	Felix Schauerte
München	Leadership in Projekten	11.-12.02.15	Petra Döcker
Frankfurt	Großprojekte & Programme managen	02.-03.03.15	Hansjörg Zahradnik
München	PMI®-Prüfungsvorbereitung PMP®/CAPM®	09.-10.03. + 30.-31.03.15	Felix Schauerte
München	Prozesse analysieren & gestalten	01.-03.06.15	Tatjana Witzigmann
Frankfurt	Veränderungen initiieren & planen	29.-30.06.15	Christiane Baer
Frankfurt	Veränderungen erfolgreich umsetzen & verankern	14.-15.09.15	Tatjana Witzigmann
München	Projekte planen & starten	02.-04.02.15	Henry Leissl
München	Projekte steuern & abschließen	09.-10.02.15	Felix Schauerte
<p>next level consulting Deutschland Unternehmensberatung GmbH Nymphenburgerstrasse 4 80335 München T +49 89 360 551 66 F +49 89 360 048 30 www.nextlevelconsulting.eu</p>			

Menschen in Projekten



Berger Projektwerkstatt

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Deutsch	29.01.15	Zusammenarbeit auf Augenhöhe – erweiterte Handlungsfähigkeiten	Kornwestheim / Stuttgart
Deutsch	30.01.-31.01.15	Jede Projektsituation meistern – Orientierung und Souveränität	Kornwestheim / Stuttgart
Deutsch	06.02.15	Zusammenarbeit auf Augenhöhe – erweiterte Handlungsfähigkeiten für junge Projektmanager	Kornwestheim / Stuttgart
Deutsch	09.02.-10.02.15	Jede Projektsituation meistern – Orientierung und Souveränität durch Rollenklärung	Kornwestheim / Stuttgart
Deutsch	23.02.15	Zusammenarbeit auf Augenhöhe – erweiterte Handlungsfähigkeiten für junge Projektmanager	Kornwestheim / Stuttgart
Deutsch	26.02.-27.02.15	Jede Projektsituation meistern – Orientierung und Souveränität durch Rollenklärung	Kornwestheim / Stuttgart
<p>Annette Berger Projektwerkstatt Im Mais 8 71636 Ludwigsburg T +49 7141 9 56 44 00 M +49 177 2 31 26 02 mail@pm-berger.de</p>			



plusDV GmbH

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema – Topic	Trainer	Ort - Location
Deutsch	26.01.-30.01.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	München
Deutsch	02.02.-06.02.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	Hamburg
Deutsch	23.02.-27.02.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	Frankfurt
Deutsch	09.03.-13.03.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	Stuttgart
Deutsch	23.03.-27.03.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	München
Deutsch	13.04.-17.04.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	Frankfurt/Königsstein
Deutsch	27.04.-30.04.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	Regensburg
Deutsch	18.05.-22.05.15	PMP®-Vorbereitung	Martin Keil	München
<p>plusDV Unternehmensberatung GmbH Peter-Neuenheuser-Str. 8 51379 Leverkusen T +49 21 71 2 87 87 F +49 21 71 34 25 88 info@plusdv.de</p>				



Making your Projects a Success!

PS Consulting International GmbH

Thema - Topic	Dauer - Duration	Datum - Date	Ort - Location
Situatives Führen Entfalten Sie Ihre volle Wirkkraft als Projektleiter und Führungskraft	2+2+2 Tage	02.-03. Februar und 02.-03. März und 20.-21. April 2015	Böblingen
Situatives Projektmanagement Die erfolgreiche Führungsreihe speziell für Projektleiter	2+2+2 Tage	05.-06. Februar und 26.-27. März und 21.-22. Mai 2015	Haiterbach
Führen als Projektleiter Steigern Sie Ihre Führungskompetenz und gestalten Sie aktiv Ihre Projektleitungsrolle 16 PDUs für zertifizierte Projektleiter	2 Tage	05.-06. Februar 2015	Haiterbach
Souveränitätstraining für Projektmanager In Projekten selbstbewusst und überzeugend handeln	2 Tage	26.-27. Februar 2015 (einmalig)	Haiterbach
<p>PS Consulting International GmbH Horber Straße 142 72221 Haiterbach T +49 7456 79572 60 F +49 7456 79572 66 info@psconsult.de</p>			



pm-result

Sprache - Language	Dauer- Duration	Thema - Topic	Ort- Location
<p>Aktuelle Veranstaltungen entnehmen Sie der Homepage von: pm-result Gesellschaft für Projektmanagement mbH & Co. KG Dornberger Straße 27 33615 Bielefeld T +49 521 52 19 28 0 F +49 521 52 19 28 9 office@pm-result.com www.pm-result.com</p>			



[proventis GmbH](#)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Deutsch	28.01.2015, 09:30 - 11:00 Uhr	Neujahrsfrühstück in Berlin: »Mit einem starken PMO ins neue Jahr – Anregungen und Austausch zum Thema Project Management Office 2015«	Berlin
Deutsch	19.02.2015, 11:00 - 12:00 Uhr	Webinar: »Professionelles Multiprojektmanagement«	Webinar
Deutsch	22.01.2015, 11:00 - 12:00 Uhr	Webinar: »Effizientes Ressourcenmanagement mit Blue Ant«	Webinar
Deutsch	26.02.2015, 11:00-12:00 Uhr	Webinar: »Wissen was möglich ist – Blue Ant Module vorgestellt«	Webinar
<p>Aktuelle Veranstaltungen entnehmen Sie der Homepage von: proventis GmbH Neue Grünstraße 25-26 D-10179 Berlin Tel +49 (0)30 2936399-10 Fax -50 t.onken@proventis.net</p>			



[ESI International](#)

Sprache - Language	Dauer - Duration	Thema - Topic	Ort - Location
Deutsch	02.-06.03.15	PMP® Power Examensvorbereitung	München
Deutsch	09.-11.03.15	Verhandlungstechniken für Projektmanager	München
Deutsch	16.-18.03.15	Schnelle Sanierung gefährdeter Projekte	München
Englisch	13.-15.04.15	Requirements Management	München
Deutsch	20.-22.04.15	Projektmanagement	Unterhaching
Englisch	20.-22.05.15	Programme Management	München
Deutsch	18.-20.05.15	Projektleitung, Management und Kommunikation	München
Deutsch	08.-10.06.15	PMI-ACP® Examensvorbereitung	Unterhaching
<p>- 15% Discount für PMI Mitglieder - Jetzt anmelden!</p>			
<p>ESI International GmbH Speicherstraße 59 60327 Frankfurt am Main T +49 69 244 327 3795 info@esi-intl.de www.esi-intl.de</p>			



project management competence center

[pmcc consulting GmbH](#)

Sprache - Language	Dauer- Duration	Thema - Topic	Trainer	Ort- Location
Deutsch	08. - 10.06.2015 Und 06. - 07.07.2015	PMP Intensivtraining	Christian Dworschak	Wien
Deutsch	28. - 29.05.2015 18. - 19.06.2015 29. - 30.06.2015	Lehrgang Strategieentwicklung und Umsetzung	Marion Wetter Gernot Winkler	Wien
Deutsch	27. - 28.04.2014	Vertragsmanagement in Kundenprojekten	Stefan Plank	Graz
Deutsch	18. - 19.05.2015	Interkulturelle und virtuelle Teams	Thomas Lieb	Bonn
Deutsch	22. - 24.06.2015	Agile Competence – Scrum	Manfred Brandstätter	Strobl
Deutsch	29. - 30.06.2015	Change Management	Marion Wetter	Wien
Deutsch	09. - 10.07.2015	PMO Excellence	Gernot Winkler	Wien
<p>pmcc consulting GmbH Ernst-Sompek-Straße 12 A-5020 Salzburg ausbildung@pmcc-consulting.com www.pmcc-academy.com</p>				



[Ifmme-Institut der HfWU](#)

<p>Berufsbegleitendes Studienprogramm Internationales Projektmanagement (MBA) - Informationsabend</p> <p>Informieren Sie sich persönlich über Ihre Weiterbildungsmöglichkeiten im berufsbegleitenden MBA-Studienprogramm Internationales Projektmanagement am Donnerstag, 29. Januar um 19.00 Uhr Raum KI-201, Neckarsteige 6-10, in Nürtingen</p>
<p>ifmme Institut für moderne Managemententwicklung GmbH & Co. KG Hauffstrasse 9 72793 Pfullingen T +49 (0)7022 929 233 www.ipm.hfwu.de ipm@hfwu.de</p>

Impressum

Volunteers: J.-S. Stephan ist Diplom-Bauingenieurin, auf Projektleiterebene in einer internationalen Projekte- und Services-Abteilung bei einem Bauunternehmen für Spezialtiefbau aus einer führenden börsennotierten Unternehmensgruppe tätig und ist seit 2008 PMP-zertifiziert.



O. Schweizer ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker (BA) und seit 2011 PMP-zertifiziert. Er arbeitet als Projektleiter und Inhouse-Consultant für ein Medienunternehmen und ist nebenbei als Dozent (u.a. PM) tätig.



V.i.S.d.P.: Antje Lehmann-Benz, VP Communications



Project Management Institute Munich Chapter e.V.
 Vorstand: Oliver F. Lehmann, PMP
 Vereinsadresse:
 Trollblumenstr. 39g
 80995 München, Germany

Sitz und Vereinsregister München Nr. 205411

Internet: www.pmi-muc.de

Kontakt: communications@pmi-muc.de

Soziale Netze:

- [LinkedIn](#)
- [Xing](#)
- [Google+](#)
- [Facebook](#)
- [Twitter](#)

Mitmachen? Schicken Sie Ihre Beiträge für die nächste Ausgabe von „PMI Muc Live“ zum Schwerpunktthema „(Virtuelle) Teamarbeit“ bis 16. Februar 2015 an volunteer1_com@pmi-muc.de oder communications@pmi-muc.de

Unsere Sponsoren

Platin:



Gold:






























In den Beiträgen geäußerte Meinungen geben nicht unbedingt die Meinung des Vorstands des PMI Munich Chapter e.V. wieder. Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Artikel zu kürzen und zu bearbeiten.

Dieser Newsletter enthält Verknüpfungen zu Websites Dritter ("externe Links"). Diese Websites unterliegen der Haftung der jeweiligen Betreiber. Der Anbieter hat bei der erstmaligen Verknüpfung der externen Links die fremden Inhalte daraufhin überprüft, ob etwaige Rechtsverstöße bestehen. Zu dem Zeitpunkt waren keine Rechtsverstöße ersichtlich. Der Anbieter hat keinerlei Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf die Inhalte der verknüpften Seiten. Das Setzen von externen Links bedeutet nicht, dass sich der Anbieter die hinter dem Verweis oder Link liegenden Inhalte zu Eigen macht. Eine ständige Kontrolle der externen Links ist für den Anbieter ohne konkrete Hinweise auf Rechtsverstöße nicht zumutbar. Bei Kenntnis von Rechtsverstößen werden jedoch derartige externe Links unverzüglich gelöscht.

Es gilt unsere [Anzeigenpreisliste](#) vom Dezember 2013

Bildnachweis: Alle Fotos © Corel Corporation oder privat