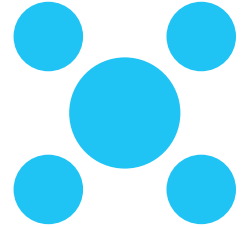
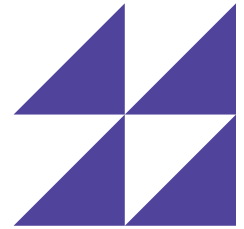


Pulse of the Profession® 2021

Mehr als Agilität





Flexibel in die Zukunft

In beispiellosen Zeiten setzen Unternehmen bemerkenswerte Veränderungen um. Inmitten einer globalen Pandemie und tiefen wirtschaftlichen Schwierigkeiten haben sie neue Arbeitsweisen gefunden und die Projektleistung verbessert. Viele geplante Projekte wurden auf Eis gelegt. Von denen, die tatsächlich fortgesetzt wurden, erfüllte jedoch gegenüber dem letztjährigen *Pulse of the Profession*[®] ein größerer Anteil die ursprünglichen Ziele und Geschäftsabsichten und wurde budget- und fristgerecht abgeschlossen.

Aber nicht allen Unternehmen ist es gelungen, umzuschwenken und zu gedeihen. Es brauchte eine spezielle Art von Unternehmen, um die Dynamik aufrechtzuerhalten oder die Ziele sogar zu übertreffen. Wir konnten eine grundlegende Veränderung in der Art und Weise beobachten, wie führende Unternehmen und ihre Teams Initiativen planen und umsetzen. Diese Unternehmen bezeichnen wir als „wendige Unternehmen“. Sie haben sich auf Ergebnisse statt auf Prozesse konzentriert und ein klares Gefühl dafür entwickelt, wie Struktur und Governance mit der Notwendigkeit, nach Bedarf flexibel umzuschwenken, in Einklang gebracht werden können.

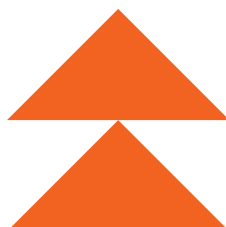
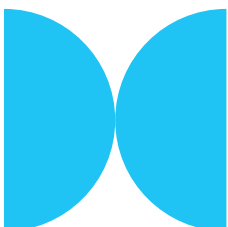
Wendige Unternehmen gehen über das Reagieren oder Begrüßen von Veränderungen hinaus. Sie befähigen stattdessen ihre Mitarbeiter, Veränderungen tatsächlich umzusetzen. Sie ermöglichen es ihren Mitarbeitern, unterschiedliche Arbeitsweisen zu meistern, sich zu gut ausgewogenen Experten zu entwickeln und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern – von der Unterstützung von kollaborativer Führung bis hin zur Entwicklung einer innovativen Denkweise.

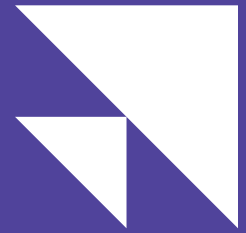
Wendige Unternehmen erkennen auch, wie wichtig es ist, all diese Projektkompetenzen durch eine wertebasierte Unternehmenskultur zu untermauern, die sich auf Kundenwert, digitale Lösungen, Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion konzentriert.

Das Ergebnis? Eine höhere betriebliche Agilität, mehr standardisierte Risikomanagementverfahren und ein geringerer schleichender Inhalts- und Umfangszuwachs von Projekten. All diese Elemente und mehr tragen zu einer besseren Projektleistung bei.

Widerstandsfähig, flexibel und zukunftsorientiert setzen diese wendigen Unternehmen Strategien in die Realität um und verschaffen sich einen echten Wettbewerbsvorteil in der Projektwirtschaft.

Wir konnten eine grundlegende Veränderung in der Art und Weise beobachten, wie führende Unternehmen und ihre Teams Initiativen planen und umsetzen.





INHALT

SEITE

3

EINFÜHRUNG

Die neue Arbeitsumgebung

9

TEIL 1

Neue Arten zu arbeiten

12

TEIL 2

Die Macht der Menschen

14

TEIL 3

Breite und Tiefe

16

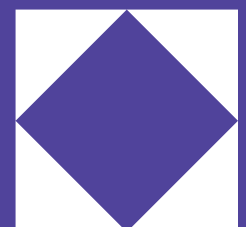
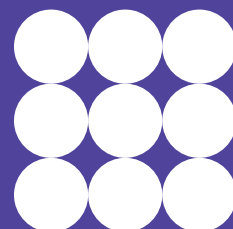
TEIL 4

Das Bindegewebe

20

SCHLUSSFOLGERUNG

Anpassung und Fortschritt



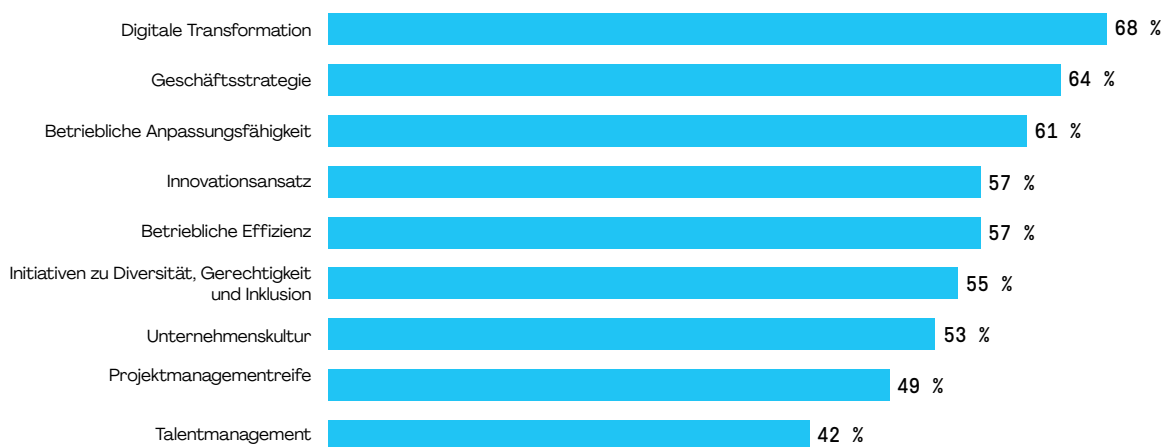


Die neue Arbeitsumgebung

Die Welt hat in den letzten Jahren zweifellos einen außerordentlichen Wandel durchlebt. Wie sich herausgestellt hat, waren das jedoch lediglich kleine Wellen im Vergleich zu dem Tsunami an Störungen, der 2020 über uns geschwappt ist. Als die Pandemie die Welt auf den Kopf stellte, forcierte sie neue Arbeitsweisen und Werte, die schon seit einiger Zeit in Fahrt gekommen waren (siehe Abbildung 1). Sie beschleunigte das Tempo und den Umfang der Digitalisierung exponentiell und hatte damit große Auswirkungen auf Talente und die Notwendigkeit, bestehende Kompetenzen zu verbessern und neue hinzuzugewinnen. Und sie zwang Unternehmen dazu, die Zukunft zu überdenken – und zwar schnell.

ABBILDUNG 1

Große Veränderungen



F: Wie würden Sie das Ausmaß der Veränderung in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten gegenüber den vorhergehenden 12 Monaten in den folgenden Bereichen beschreiben? („Viele/einige signifikante Veränderungen“ werden gezeigt)

Luft nach oben

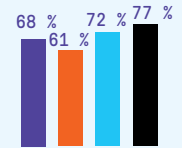
Wenn es um die Beschleunigung des geschäftlichen Wandels geht, schneiden nicht alle Sektoren gleich gut ab. *Pulse*-Daten zeigen, dass Behörden hinter der Norm zurückbleiben, was teilweise auf rechtliche und regulatorische Beschränkungen zurückzuführen sein könnte, während IT und Finanzdienstleistungen das Feld anführen.

Laut Alex Chisholm, COO des britischen Civil Service, zeigt die britische Behörde für Infrastruktur und Projekte (Infrastructure and Projects Authority, IPA), wie eine inspirierende Führung Regierungsbehörden dabei helfen kann, mit der Vergangenheit zu brechen.¹ Zusätzlich zu den Gateway-Prüfungen und anderen gegenseitigen Kontrollen, mit denen die IPA sicherstellt, dass Projekte die erforderlichen Leistungsindikatoren und Meilensteine erfüllen, arbeiten Führungskräfte jetzt mit den Teams zusammen, um Initiativen auf Kurs zu halten.

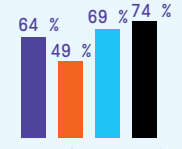
„Es reicht nicht aus zu sagen, dass man sich derzeit im roten oder gelben Bereich bewegt. Man muss Mitarbeitern auch mitteilen, was sie unternehmen können, damit wir in den grünen Bereich rutschen“, so Chisholm. „Das ist eine sehr aufgeklärte und gute Möglichkeit, das gesamte Projektportfolio rechtzeitig abzuliefern, was unser gemeinsames Ziel darstellt.“

Auch in den einzelnen Regionen gibt es Unterschiede in Bezug auf den geschäftlichen Wandel. Südasien liegt über dem globalen Durchschnitt, wahrscheinlich auch aufgrund seines hohen Anteils am IT-Geschäft. Subsahara-Afrika schnitt in Bezug auf Änderungen der Unternehmensstrategie und betriebliche Anpassungsfähigkeit ebenfalls deutlich besser als der globale Durchschnitt ab – vielleicht aufgrund eines relativ höheren Anteils am Finanzdienstleistungsgeschäft. Europa hingegen hinkte in diesen beiden Bereichen hinterher.

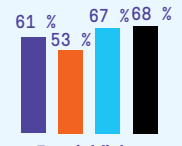
■ Global ■ Behörden
■ IT ■ Finanzdienstleistungen



Digitale Transformation



Geschäftsstrategie



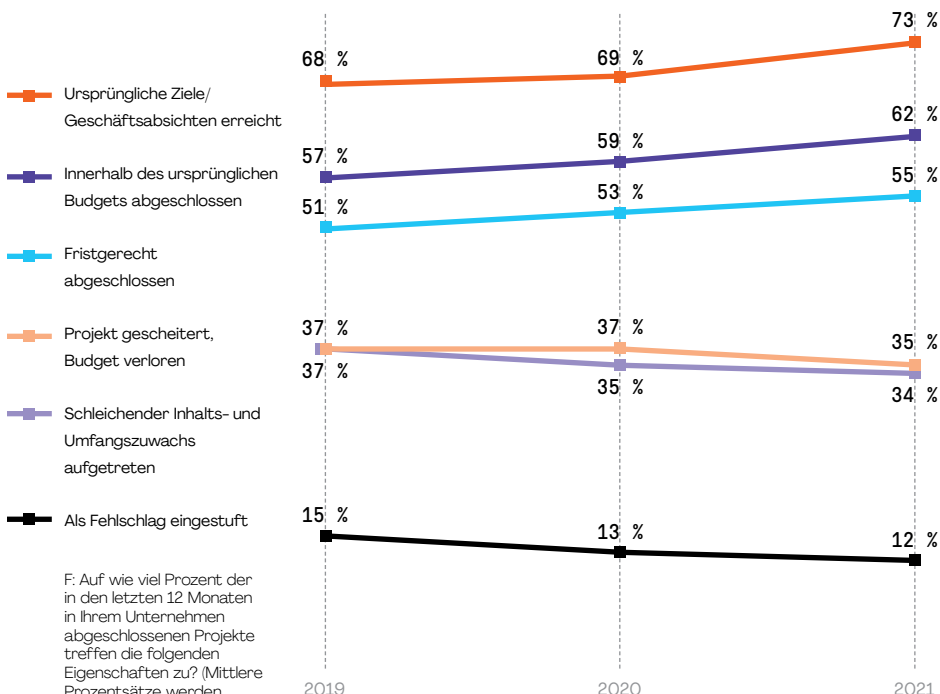
Betriebliche Anpassungsfähigkeit

F: Wie würden Sie das Ausmaß der Veränderung in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten gegenüber den vorhergehenden 12 Monaten in den folgenden Bereichen beschreiben? („Viele“ und „einige“ Änderungen werden gezeigt.)

Projektleiter haben sich der Herausforderung gestellt. Trotz der Pandemie wurden die Projektergebnisse im Allgemeinen nicht in Mitleidenschaft gezogen, sondern verbesserten sich sogar gegenüber den Vorjahren, wobei dies möglicherweise auf viele geplante Projekte zurückzuführen ist, die ausgesetzt wurden² (siehe Abbildung 2). Ebenso ging die Investitionsverschwendung aufgrund von schlechter Projektleistung, z. B. verpassten Fristen, überschrittenen Budgets und schleichendem Inhalts- und Umfangszuwachs, gegenüber 11,4 Prozent beim letztjährigen *Pulse* auf 9,4 Prozent zurück. Und 61 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten gegenüber den vorherigen 12 Monaten Produktivitätssteigerungen verzeichnen konnte.

ABBILDUNG 2

Bessere Projektergebnisse



Regionale und branchenspezifische Abweichungen

Projektergebnisse nach Region

	Global	Nordamerika	Lateinamerika	Europa	MENA	SS Afrika	China	Südasien	Asien-Pazifik
Ziele erreicht	73 %	75 %	71 %	70 %	72 %	75 %	69 %	74 %	72 %
Budgetgerecht	62 %	62 %	63 %	57 %	61 %	62 %	66 %	65 %	63 %
Fristgerecht	55 %	56 %	53 %	50 %	51 %	52 %	63 %	60 %	58 %
Projekt gescheitert, Budget verloren	35 %	38 %	32 %	40 %	28 %	34 %	33 %	26 %	32 %
Schleichender Inhalts- und Umfangszuwachs	34 %	39 %	27 %	32 %	25 %	29 %	27 %	28 %	33 %
Fehlschläge	12 %	9 %	15 %	12 %	13 %	11 %	20 %	12 %	14 %

Die Ergebnisse in Südasien dürften auf den hohen Prozentsatz der Befragten aus dem IT-Sektor zurückzuführen sein, dessen Leistung die der anderen Sektoren übertrifft.

Projektergebnisse nach Branche

	Global	Behörden	IT	Finanzdienstleistungen	Telekommunikation	Energie	Fertigung	Gesundheitswesen	Bauwesen
Ziele erreicht	73 %	71 %	75 %	71 %	74 %	75 %	70 %	73 %	74 %
Budgetgerecht	62 %	60 %	64 %	59 %	65 %	63 %	60 %	61 %	60 %
Fristgerecht	55 %	49 %	59 %	53 %	57 %	57 %	53 %	55 %	57 %
Projekt gescheitert, Budget verloren	35 %	36 %	33 %	37 %	33 %	38 %	37 %	31 %	34 %
Schleichender Inhalts- und Umfangszuwachs	34 %	36 %	33 %	39 %	24 %	31 %	35 %	39 %	30 %
Fehlschläge	12 %	12 %	11 %	13 %	11 %	10 %	13 %	10 %	12 %

F: Auf wie viel Prozent der in den letzten 12 Monaten in Ihrem Unternehmen abgeschlossenen Projekte treffen die folgenden Eigenschaften zu? (Mittlere Prozentsätze werden angezeigt.)

Viele Unternehmen waren bereit, in diesem Moment zu glänzen. Viele jedoch auch nicht. Wo lag der Unterschied?

Die Umfrage *Pulse of the Profession*® 2021 von PMI zeigt die Entstehung von sogenannten „wendigen Unternehmen“. Diese Unternehmen und ihre Projektteams kombinieren Struktur, Form und Governance mit der Möglichkeit, flexibel zu reagieren und umzuschwenken – wo und wann immer sie das müssen. Wendige Unternehmen konzentrieren sich eher auf Ergebnisse als auf Prozesse, indem sie die besten Arbeitsweisen aus einer Vielzahl an Möglichkeiten auswählen. Und sie sind nicht nur gut darin, auf Veränderungen zu reagieren oder diese zu befürworten, sondern sie schaffen die Grundlage für die Umsetzung dieser Veränderungen in ihren eigenen Unternehmen. Vor allem aber konzentrieren sich wendige Unternehmen auf ihre Mitarbeiter, da sie wissen, dass betriebliche Leistung ein gut choreographierter Tanz einzelner Leistungsträger ist.

Wir haben die Befragten gebeten, den Ansatz Ihres Unternehmens in Bezug auf die Arbeitsweise zu charakterisieren. Fast ein Drittel gab an, dass alle möglichen Methoden hauptsächlich oder ausschließlich zur Lösung von Problemen verwendet wurden (siehe Abbildung 3). Wir haben diese als „wendige Unternehmen“ eingestuft. 30 Prozent sagten jedoch, dass meist oder immer nur Methoden in Betracht gezogen wurden, die sich in der Vergangenheit als effektiv erwiesen hatten. Diese wurden als „traditionelle Unternehmen“ klassifiziert.

Das anhaltende Problem, mit dem traditionelle Unternehmen heute konfrontiert sind, besteht darin, dass ihre Strukturen und Arbeitsweisen inmitten des Wandels sehr starr bleiben. Es überrascht nicht, dass es sich dabei oft um vorausschauende Unternehmen handelt, die weitgehend geplante und methodische Ansätze bevorzugen. Aber darunter finden sich auch agile Unternehmen sein, die stark auf iterative, adaptive Ansätze ausgerichtet sind. Wendige Unternehmen hingegen können jede dieser Arbeitsweisen anwenden – je nachdem, was in der jeweiligen Situation angemessen ist.

Das ist aber nicht der einzige Unterschied. Traditionelle Unternehmen nutzen ihre sozialen Kompetenzen, die wir als „Power Skills“ bezeichnen, hauptsächlich, um ihre Mitarbeiter zu motivieren und eine Ausrichtung zu erreichen oder – im anderen Extremfall – um autonome Entscheidungen zu unterstützen. Wendige Unternehmen hingegen setzen Power Skills je nach den Umständen und Personen sowohl ein, um andere zu inspirieren, als auch, um Ergebnisse abzuliefern.

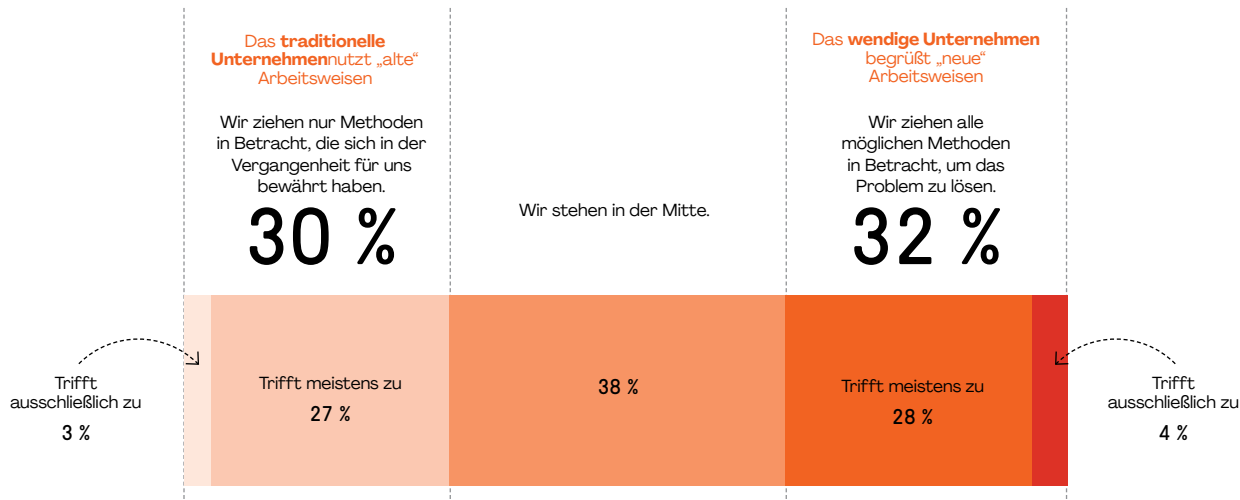
Und während traditionelle Unternehmen entweder einen handwerklichen Fokus auf spezialisierte Fähigkeiten oder einen allgemeineren Ansatz fördern, sind sich die wendigen Unternehmen der Notwendigkeit bewusst, sowohl Breite als auch Tiefe zu erreichen.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass wendige Unternehmen durch die Entwicklung einer Reihe von Wertschöpfungsfähigkeiten mehr Erfolg erzielen. Außerdem weisen sie darauf hin, dass traditionelle Unternehmen diesen Ansatz unbedingt für sich entdecken sollten, da sie sonst Gefahr laufen, in einer zunehmend digitalisierten und unvorhersehbaren Welt obsolet zu werden.

Wendige Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Mitarbeiter, da sie wissen, dass betriebliche Leistung ein gut choreographierter Tanz einzelner Leistungsträger ist.

ABBILDUNG 3

Ein Wettbewerbsvorteil



F: Beschreiben Sie bitte den Ansatz, mit dem Ihr Unternehmen Probleme und Bedürfnisse angeht.

Wir fanden heraus, dass wendige Unternehmen eher als traditionelle Unternehmen ein hohes Maß an betrieblicher Agilität aufweisen (48 Prozent gegenüber 27 Prozent) und häufiger standardisierte Risikomanagementverfahren anwenden (68 Prozent gegenüber 64 Prozent). Diese Kombination ist ein Gewinner: Beide Merkmale waren über den gesamten Stamm der Befragten hinweg wesentliche Treiber für den Projekterfolg, wie die Analyse der zentralen Treiber von PMI zeigt, die anhand rigoroser statistischer Modelle die einflussreichsten Faktoren für den Projekterfolg identifiziert.

Wendige Unternehmen haben auch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als traditionelle Unternehmen während der Pandemie einen weitreichenden geschäftlichen Wandel vollzogen (siehe Abbildung 4). Und sie waren in Bezug auf eine Reihe von Projektergebnissen erfolgreicher (siehe Abbildung 5). Besonders hervorzuheben ist die Vermeidung, eines schleichenden Inhalts- und Umfangszuwachses von Projekten – einer der Top-3-Faktoren für den Projekterfolg unter den Befragten in jeder Branche und in fast jeder von uns analysierten Region.

Aber damit ist es noch nicht getan. Wendige Unternehmen wiesen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als traditionelle Unternehmen eine höhere Produktivität (71 Prozent gegenüber 53 Prozent) und eine hohe Projektmanagementreife (52 Prozent gegenüber 45 Prozent) auf. Sie konnten außerdem mit einer höheren Wahrscheinlichkeit die Vorteile durch die Prozessreife (39 Prozent gegenüber 33 Prozent) und eine „ausgezeichnete“ oder „sehr gute“ Leistung des Projektmanagementbüros (PMO) in Abteilungen/Regionen/Fachbereichen (49 Prozent gegenüber 43 Prozent) nutzen – beides wichtige Treiber für den globalen Projekterfolg.

Aufgrund der besseren Projektleistung verzeichneten die wendigen Unternehmen nur 9 Prozent Investitionsverschwendung gegenüber 10,5 Prozent bei den traditionellen Unternehmen.

Größe spielt bei wendigen Unternehmen keine Rolle. Sie zählten sowohl zu den größten in unserer Umfrage (Umsatz von mehr als 10 Milliarden USD) als auch zu den kleinsten (Umsatz von weniger als 10 Milliarden US\$). Auch der Anteil und die Eigenschaften von wendigen Unternehmen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen waren regional und branchenübergreifend weitgehend gleich, allerdings gab es einen höheren Anteil an wendigen Unternehmen in Südasien (38 Prozent) und in der Telekommunikationsbranche (39 Prozent).

ABBILDUNG 4

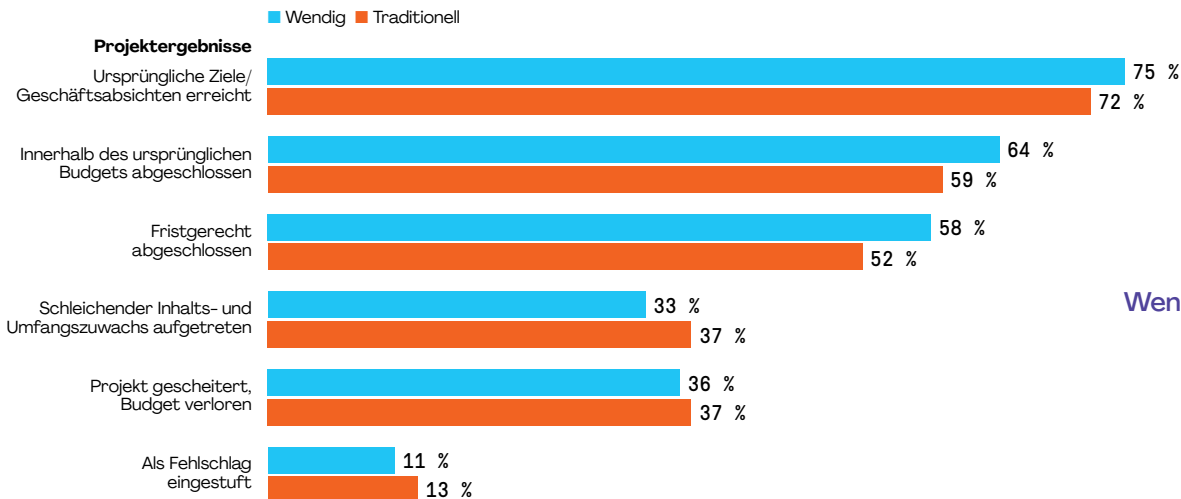
Wendige Unternehmen haben umfassendere Veränderungen durchlaufen

Kürzliche geschäftliche Veränderungen	Wendig	Traditionell
Digitale Transformation	73 %	62 %
Geschäftsstrategie	70 %	57 %
Betriebliche Anpassungsfähigkeit	70 %	53 %
Betriebliche Effizienz	65 %	52 %
Innovationsansatz	65 %	46 %
Initiativen zu Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion	60 %	51 %
Unternehmenskultur	60 %	48 %
Projektmanagementreife	57 %	41 %
Talentmanagement	48 %	36 %

F: Wie würden Sie das Ausmaß der Veränderung in Ihrem Unternehmen in den letzten 12 Monaten gegenüber den vorhergehenden 12 Monaten in den folgenden Bereichen beschreiben? („Viele“ und „einige“ Änderungen werden gezeigt.)

ABBILDUNG 5

Bessere Wertschöpfung



F: Auf wie viel Prozent der in den letzten 12 Monaten in Ihrem Unternehmen abgeschlossenen Projekte treffen die folgenden Eigenschaften zu?

Wendige Unternehmen verzeichneten nur

9 %

verschwendete Investitionen aufgrund schlechter Projektleistung im Vergleich zu

10,5 %
bei traditionellen Unternehmen.

Wendige Unternehmen übernehmen die Führungsrolle in der Projektwirtschaft und konzentrieren sich voll und ganz auf die Bereitstellung finanzieller und gesellschaftlicher Werte, ganz gleich, was dazu erforderlich ist. Aber wie genau gelingt ihnen das? Indem sie all ihre Mitarbeiter befähigen, Veränderungen umzusetzen, und sie unabhängig von ihrer Rolle persönlich inspirieren und ausstatten, um Veränderungen voranzutreiben und Ideen in die Realität zu verwandeln.

Dies geschieht, wenn Mitarbeiter in dem, was sie tun, kontinuierlich besser werden und eine Vielzahl von Mitteln nutzen, um ein ganzheitliches Portfolio von Fähigkeiten auszubilden. Diese Fähigkeiten können dann frei kombiniert werden, um bessere Ergebnisse und mehr Wert zu liefern.

Wendige Unternehmen bringen Veränderungsmacher hervor, indem sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, auf drei Arten intelligenter zu arbeiten:

- Beherrschung verschiedener **Arbeitsweisen**, sei es durch agile, prädiktive oder hybride Ansätze oder technisch verbesserte Tools wie komplexe Problemlösungstechniken oder MicroLearning-Apps.
- Steigerung der **Power Skills**, um eine effektive Führung und Kommunikation zu gewährleisten, einschließlich kollaborativer Führung, Empathie für Kunden und Kollegen, innovatives Denken und die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen.
- Aufbau von **Geschäftssinn** zur Schaffung von umfassend ausgebildeten Mitarbeitern, die nicht nur über Fachwissen in ihren spezifischen Rollen und Projekten verfügen, sondern auch verstehen, wie sich ihre Bemühungen auf die makroökonomische Umgebung, strategischen Ziele und anderen Bereiche des Unternehmens auswirken.



Wendige Unternehmen übernehmen die Führungsrolle in der Projektwirtschaft und konzentrieren sich voll und ganz auf die Bereitstellung finanzieller und gesellschaftlicher Werte, ganz gleich, was dazu erforderlich ist.



Neue
Arten
zu arbeiten

Die Pandemie war für die sozioökonomische Struktur der Welt ein Schlag in die Magengrube – und viele Unternehmen haben den Schock immer noch nicht überwunden. Andere nutzten jede Gelegenheit, um positive Veränderungen zu bewirken, wo immer sie konnten. Ein Beispiel: Nach monatelangen Beschränkungen der Restaurantbelegung startete die Stadt New York im Juni 2020 ein Programm, das es Restaurants ermöglichte, Kunden an Tischen auf angrenzenden Straßen und Gehwegen zu bedienen. Um die Möglichkeiten für einen Restaurantbetrieb im Freien zu beschleunigen und finanziell in Schieflage geratenen Restaurants so schnell wie möglich zu helfen, wendete sich das für das Projekt verantwortliche Verkehrsministerium von seinen üblichen Protokollen ab und gestattete den Restaurants stattdessen, ihre Genehmigungen selbst zu zertifizieren. Durch die Konzentration auf Ergebnisse statt auf Prozesse konnte die Behörde die Änderung für Anträge und Inspektionen in nur vier Wochen bereitstellen.

„Wir haben sehr gymnastisch und agil reagiert“, so Cordell Schachter, PMP, CTO und CIO, New York City Department of Transportation. „Es war eine große Veränderung gegenüber dem normalen Betrieb.“

Es war auch ein Paradebeispiel für die Beherrschung neuer Arbeitsweisen – die Anwendung der richtigen Technik auf die richtige Art und Weise zum richtigen Zeitpunkt, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. *Pulse* fand heraus, dass wendige Unternehmen Projekte eher mit agilen (28 Prozent gegenüber 22 Prozent) und hybriden (24 Prozent gegenüber 16 Prozent) Ansätzen abschließen als herkömmliche Unternehmen und seltener Wasserfallmethoden für Projekte nutzen (45 Prozent gegenüber 59 Prozent). Doch es reicht nicht einfach, Wasserfallmethoden in Rente zu schicken. Stattdessen müssen Unternehmen dafür sorgen, dass Teams ihren Ansatz je nach Projekt anpassen.

„Unternehmen sollten kein festes Rahmenwerk vorschreiben oder auf Einheitslösungen vertrauen“, so Sahar Kanani, PMP, Director of Program Management beim Gesundheitstechnologie-Unternehmen MacroHealth mit Sitz in Vancouver, Kanada. „So sehr ich mich für agile Ansätze ausspreche, glaube ich auch, dass man ohne Wasserfall nicht auf dem Mond landen oder nur eine Brücke bauen könnte.“

Auch bei der Nutzung von Cloud-Lösungen, dem Internet der Dinge, künstlicher Intelligenz (KI) und mobilem 5G-Internet übertreffen wendige Unternehmen traditionelle Lösungen (siehe Abbildung 6). Und sie verwenden eher tech-gestützte Arbeitsweisen, wie komplexe Problemlösungstechniken, KI-basierte Tools, MicroLearning-Apps und Karrierebewertungstools (siehe Abbildung 7).

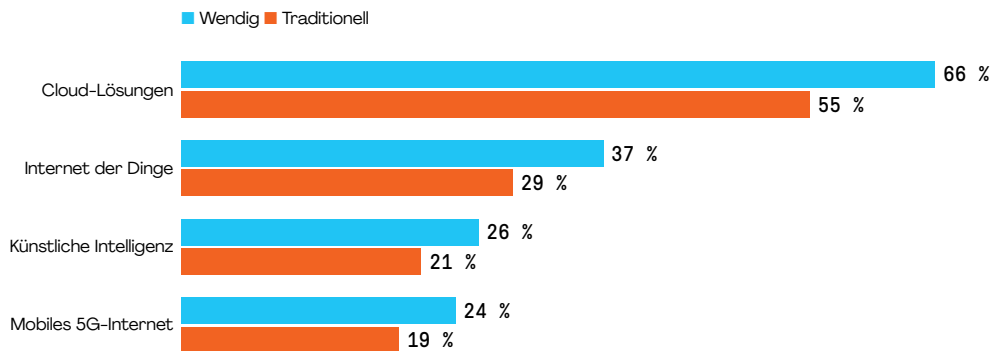


„Wir haben sehr gymnastisch und agil reagiert. Es war eine große Veränderung gegenüber dem normalen Betrieb.“

– Cordell Schachter, PMP, New York City Department of Transportation

ABBILDUNG 6

Der Technologievorteil



F: Wie oft nutzen Projektteams in Ihrem Unternehmen jedes der folgenden Elemente für das Projektmanagement? („Immer“ und „oft“ werden gezeigt.)

ABBILDUNG 7

Einsatz technologiegestützter Arbeitsweisen



F: Wie hoch liegt die Priorität der unternehmensweiten Einführung folgender Aspekte in Ihrem Unternehmen? („Eher hoch“ und „sehr hoch“ werden gezeigt.)

Für viele Unternehmen war der Wechsel zu Remote-Arbeit und -Kundeninteraktionen über Nacht als Folge von COVID-19 ein wichtiger Test für ihre Fähigkeit, neue Arbeitsweisen einzuführen. Wendige Unternehmen haben diesen Test mit Bravour bestanden: 73 Prozent haben im Vorjahr Veränderungen in der digitalen Transformation umgesetzt (gegenüber 62 Prozent bei traditionellen Unternehmen) und zwei Drittel priorisieren flexible Arbeitsmöglichkeiten als Teil Ihrer Unternehmenskultur (gegenüber 52 Prozent).

„Die Pandemie hat uns gezwungen zu überlegen, wie wir all diese Arbeitsweisen in einem verstreuten Teamkontext optimieren können“, so Venkatachaliah Kanamanapalli, PMP, Associate Vice President bei Infosys, einem globalen Tech-Beratungsunternehmen mit Sitz in Bengaluru, Indien. „Wir hatten ein verteiltes Bereitstellungsmodell. Heute ist dieses verteilte Bereitstellungsmodell weiter auf Mitarbeiter unterteilt, die an ihren jeweiligen Standorten arbeiten. Wir erkennen jetzt, welche Best Practices wir nutzen können, um in diesem neuen Kontext erfolgreich zu sein.“

Für einige Unternehmen war die Umstellung auf virtuelles Arbeiten eine besondere Herausforderung. Vor der Pandemie verfügte der Banken- und Einzelhandels-Technologieanbieter Diebold Nixdorf in Mexiko je nach Position über eine minimale Remote-Arbeitskultur, sagt Gustavo Pastrana, PMP, Senior Manager Global Software for Pre-Sales Project bei Diebold Nixdorf mit Sitz in Mexiko-Stadt, Mexiko. „Es herrschte der fest verankerte Gedanke, dass man im Büro gesehen werden musste – vor allem in Mexiko vertrauen Unternehmen niemandem, den sie nicht gesehen haben.“

Der Übergang zu virtuellem Arbeiten stellte einen Paradigmenwechsel für das Unternehmen dar: Es konzentriert sich jetzt weniger auf die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, sondern mehr auf das, was sie erreichen. Führungskräfte überprüfen und überwachen die Leistung immer noch, aber „das Unternehmen vertraut seinen Mitarbeitern jetzt basierend auf den Ergebnissen, dass sie ihre Arbeit erledigen, nicht mehr basierend auf täglichen Kontrollen. Es geht um das Ergebnis, nicht um Prozesse“, so Pastrana. Und dabei entdeckte das Unternehmen einen weiteren Vorteil: „Die Mitarbeiter sind jetzt viel motivierter.“



„Die Pandemie hat uns gezwungen zu überlegen, wie wir all diese Arbeitsweisen in einem verstreuten Teamkontext optimieren können.“

– Venkatachaliah Kanamanapalli, PMP, Infosys, Bengaluru, Indien



Die Macht der Menschen

Ohne Menschen kann es keine echten Veränderungen geben – und diese Menschen brauchen Power Skills wie kollaborative Führung, Empathie, eine innovative Denkweise und die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, die sich kontinuierlich auf verschiedene Weise weiterentwickeln. Für wendige Unternehmen stellen Power Skills das neue Gesicht des Projekttalents dar. So betrachteten beispielsweise 54 Prozent eine kollaborative Führung als hohe Priorität für die Talententwicklung, verglichen mit 42 Prozent der traditionellen Unternehmen (siehe Abbildung 8).

„Wir glauben, dass die Menschen an vorderster Front den Wandel vorantreiben“, so Heba Al Shehhi, PMI-ACP, PMP, Head of the PMO der Stadtverwaltung Dubai in Dubai, VAE. „Die Rolle von Führungskräften und Managern muss sich verlagern, um sie in Unterstützer und Katalysatoren des Wandels für alle Stakeholder im Unternehmen zu verwandeln.“

Der Vorteil gehört nicht diejenigen mit dem größten technologischen Scharfsinn, sondern diejenigen, die dieses Know-how mit einzigartigen menschlichen Eigenschaften kombinieren können, um zunehmend komplexe und vielschichtige Herausforderungen zu meistern. Dies erklärt, warum wendige Unternehmen – und in geringerem Maße auch traditionelle Unternehmen – wichtige Power Skills gegenüber Data-Science- und Entwicklerfähigkeiten priorisieren. Die Gleichung „Talent plus Tech“ ist der einzige Weg, um echte Veränderungen voranzutreiben, ob in Bezug auf neue Prozesse oder neue Technologien.

Während der Pandemie beschleunigte der indische Infrastrukturentwickler GMR Group beispielsweise seine digitale Transformation, indem er neue Technologien wie die 3D-Modellierung implementierte und auf eine digitale Projektmanagementplattform umstellte, um seine Projekte weltweit zu überwachen. Das Ziel bestand darin, die Prozesse zu verbessern und Verschwendung zu reduzieren. Dieses Unterfangen stellte jedoch eine große Veränderung für das Unternehmen dar, dass bisher auf zeitaufwändige Tabellenkalkulationen vertraut hatte. Eine erfolgreiche Umsetzung war nur möglich, indem es Vertrauen durch klare Kommunikation rund um den Wandel schuf.

„Wenn wir die Vorteile nicht jeder einzelnen betroffenen Person erklären können, wird das Vorhaben scheitern“, so Nirbhik Sengupta, PMP, Vice President, Operations bei GMR Group mit Sitz in Singapur.

Führung mit Empathie macht ebenfalls einen entscheidenden Unterschied, insbesondere angesichts steigender Niveaus von Angstzuständen, Depression und Burnout. Pastrana sagt beispielsweise, dass sich die Führungskräfte bei Diebold Nixdorf jetzt nach dem persönlichen und psychischen Befinden und Familienleben von Teammitgliedern erkundigen. „Es geht darum, Mitarbeiter zuerst als Menschen und dann erst als Teil eines Unternehmens zu betrachten, der Ergebnisse liefert.“

Genau in dieser Art von zukunftsorientierter Kompetenz erkennen wendige Unternehmen einen Mehrwert. 21 Prozent der Befragten gaben an, dass Empathie eine hohe Priorität für die Talententwicklung einnimmt, verglichen mit 17 Prozent in traditionellen Unternehmen.

Doch bei Empathie geht es nicht nur darum, eine freundlichere, sanftere Führungskraft zu sein. Es geht darum, Menschen in einem Unternehmen dabei zu helfen, bessere Ergebnisse bei ihrer Arbeit zu erzielen. „Die zugrunde liegende Botschaft ist, dass das körperliche und geistige Wohlbefinden jedes Mitarbeiters für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Das bildet das Fundament für alles“, so Paul Jones, P&PM Community Lead – Europe bei Fujitsu mit Sitz in Birmingham, GB.



„Es geht darum, Mitarbeiter zuerst als Menschen und dann erst als Teil eines Unternehmens zu betrachten, der Ergebnisse liefert.“

Gustavo Pastrana,
PMP, Diebold Nixdorf,
Mexiko-Stadt, Mexiko

ABBILDUNG 8

Mehr Power

	Wendig	Traditionell
Kollaborative Führung	54 %	42 %
Anpassungsfähigkeit	50 %	40 %
Innovative Denkweise	46 %	32 %
Empathie	21 %	17 %

F: Welche der folgenden Fähigkeiten haben die höchsten Prioritäten für die Talententwicklung in Ihrem Unternehmen?



Breite
und Tiefe

Projekte passieren nicht in einer Blase, daher sollten Veränderungsmacher in der Lage sein, das Gesamtbild zu erkennen. Das bedeutet, dass sie nicht nur über fundierte Kenntnisse in ihren eigenen Rollen, sondern auch über das erforderliche Wissen zum Verständnis übergeordneter Geschäftsziele und deren Auswirkungen verfügen müssen. Es bedeutet auch, dass sie verstehen müssen, wie andere Rollen mit ihren eigenen zusammenhängen und wie sie alle zu strategischen Zielen beitragen. Die Bedeutung von Breite und Tiefe war nie offensichtlicher als während der Pandemie, als Mitarbeiter auf allen Ebenen gezwungen waren, wie Unternehmer zu denken und handeln.

Durch die Schärfung des Geschäftssinns über verschiedene Lernansätze und die Offenheit und Klarheit bezüglich der strategischen Ziele des Unternehmens bauen Unternehmen Projektteams auf, die besser in der Lage sind, Schocks frühzeitig zu erkennen und ihnen sogar einen Schritt voraus zu sein. Auch hier haben wendige Unternehmen einen Vorteil: 37 Prozent sagen, dass eine ihrer obersten Prioritäten im Bereich Talententwicklung darin besteht, Mitarbeitern zu vermitteln, wie verschiedene Teile des Unternehmens ineinandergreifen – verglichen mit 32 Prozent der traditionellen Unternehmen.

Durch den Aufbau dieser Wissensbasis können Unternehmen sicherstellen, dass Projektteams mit der Unternehmensstrategie im Einklang sind und einen Mehrwert liefern.

„Unternehmen sollten die Probleme, die sie lösen wollen, transparent kommunizieren.“, sagt Sahar Kanani von MacroHealth. „Wenn sie das tun, erlangen sie ein höheres Maß an Unterstützung von ihren Mitarbeitern, insbesondere in schwierigen Zeiten des Wandels.“

Bei einem Produkt, das ihr Team 2020 entwickelte, schlugen die Ingenieure des Teams beispielsweise eine Lösung vor, die aus ihrer Arbeitssicht technisch am sinnvollsten war. Nach der Iteration mit dem breiteren Geschäftsteam schlug dieses jedoch eine Alternative vor, die das Produkt schneller auf den Markt bringen und die Umsatzziele schneller erreichen würde. Dabei nahm sich das Team die Zeit, die Begründung genau darzulegen. „Nachdem wir die Auswirkungen in Bezug auf Umsatz und Ziele erklärt hatten, verstand das Team den Gedanken hinter unserer Entscheidung und hat uns tatkräftig unterstützt“, sagt sie.

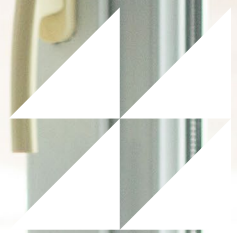
Bei anderen Aspekten des Geschäftssinns, die wir in unserer Umfrage behandelt haben, hatten wendige Unternehmen jedoch keinen Vorteil gegenüber traditionellen Unternehmen – aber sie arbeiten hart an diesem Punkt. 40 Prozent (gegenüber 29 Prozent) erzielten in den vergangenen drei Jahren sehr gute oder hervorragende Fortschritte dabei, ihren Mitarbeitern zu einem besseren Bewusstsein für das Geschäftsumfeld zu verhelfen. Und 32 Prozent (gegenüber 24 Prozent) taten das Gleiche bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen unter Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

37 %

der wendigen Unternehmen sagen, dass eine ihrer obersten Prioritäten im Bereich Talententwicklung darin besteht, Mitarbeitern zu vermitteln, wie verschiedene Teile des Unternehmens ineinandergreifen – verglichen mit 32 % der traditionellen Unternehmen.



„Unternehmen sollten die Probleme, die sie lösen wollen, transparent kommunizieren. Wenn sie das tun, erlangen sie ein höheres Maß an Unterstützung von ihren Mitarbeitern, insbesondere in schwierigen Zeiten des Wandels.“



Das Bindegewebe

Ein Umfeld zu schaffen, in dem Veränderungsmacher gedeihen können, gelingt nicht einfach nebenher. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ebenso wichtig ist die Rolle der Unternehmensführung bei der bewussten Identifizierung der Kultur und Fähigkeiten, die das Unternehmen erreichen möchte, und die Rolle des Talentmanagements bei der Förderung und Stärkung der richtigen Verhaltensweisen.

„Wenn Sie keine sehr starke Kultur haben, wird Ihre Strategie nicht funktionieren und Ihre Projekte werden darunter leiden“, so Marcelo Tocci, PMP, PMO und stellvertretender Programmdirektor beim Luft- und Raumfahrtgiganten Embraer mit Sitz in São Paulo, Brasilien.

Es ist kein Wunder, dass wendige Unternehmen allen Aspekten der Unternehmenskultur, nach denen wir gefragt haben, gegenüber traditionellen Unternehmen eine weit höhere Priorität einräumen (siehe Abbildung 9). Ganz oben auf der Liste stand eine Kultur, in der der Kundennutzen im Mittelpunkt stand (80 Prozent gegenüber 65 Prozent) – einer der drei wichtigsten Faktoren für den Projekterfolg unter den globalen Befragten und ein wichtiger Faktor in den meisten Regionen. Der Fokus auf den Kundennutzen könnte auch erklären, warum wendige Unternehmen mehr F&E- (78 Prozent gegenüber 73 Prozent), Serviceentwicklungs- (85 Prozent gegenüber 81 Prozent) und IT-Produktentwicklungsprojekte (79 Prozent gegenüber 75 Prozent) als traditionelle Unternehmen durchgeführt haben.

Wendige Unternehmen legen zudem einen größeren Wert auf den Aufbau einer digitalen Kultur (67 Prozent gegenüber 52 Prozent), ein weiterer wichtiger Treiber für den Projekterfolg im Allgemeinen (siehe Abbildung 9). Das ist einer der Gründe, warum wendige Unternehmen eher unterschiedliche Technologien und technologiegestützte Arbeitsweisen nutzen und eher auf digitale Transformation und flexibles Arbeiten setzen.

Bei Telstra hat On-Demand-Learning Teams geholfen, die Bereitstellungsansätze und neue Tech-Tools genauer kennenzulernen. Diese Bemühungen waren Teil der Unternehmensmission, handlungsorientiertere Führungskräfte zu entwickeln, die den Schwerpunkt auf Kunden und Ergebnisse legen, erklärt Peter Moutsatsos, PMP, Chief Project Officer bei Telstra mit Sitz in Melbourne, Australien.

„Wir haben uns von einem streng kontrollierenden zu einem eher wettbewerbsorientierten Ansatz bewegt“, sagt Moutsatsos. „Heute sind wir viel motivierter, maximale Einnahmen aus dem Geschäft zu erzielen, und verstehen, dass Geschäfte einem nicht einfach so in den Schoß fallen. Man muss ihnen hinterherjagen und sie gewinnen.“

Von entscheidender Bedeutung ist, dass gymnastische Unternehmen auch erkennen, dass Werte Wert schaffen: 71 Prozent priorisierten eine Kultur, die mit den Unternehmenswerten im Einklang steht, verglichen mit 60 Prozent der traditionellen Unternehmen. Und 92 Prozent verfügen über Führungskräfte, die sich von diesen Werten leiten lassen, gegenüber 85 Prozent bei traditionellen Unternehmen.

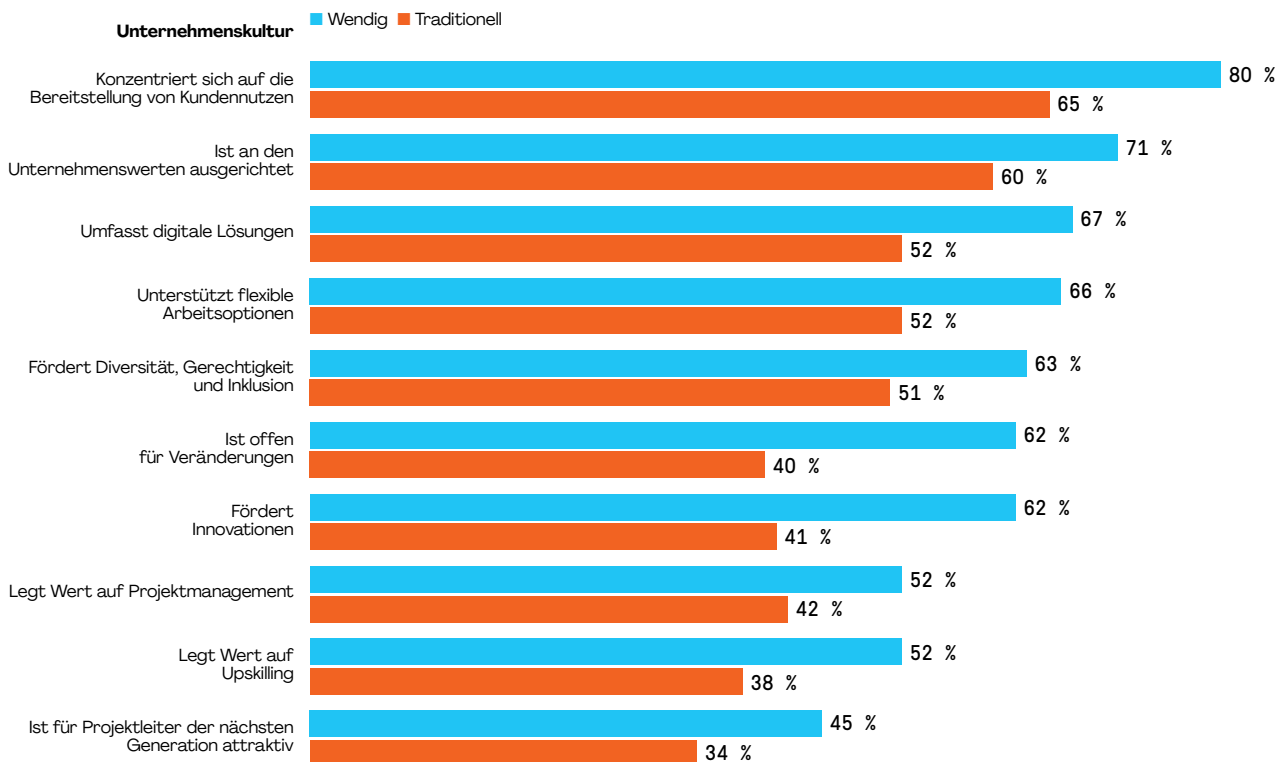


„Heute sind wir viel motivierter, maximale Einnahmen aus dem Geschäft zu erzielen, und verstehen, dass Geschäfte einem nicht einfach so in den Schoß fallen. Man muss ihnen hinterherjagen und sie gewinnen.“

– Peter Moutsatsos, PMP, Telstra, Melbourne, Australien

ABBILDUNG 9

Neue Prioritäten



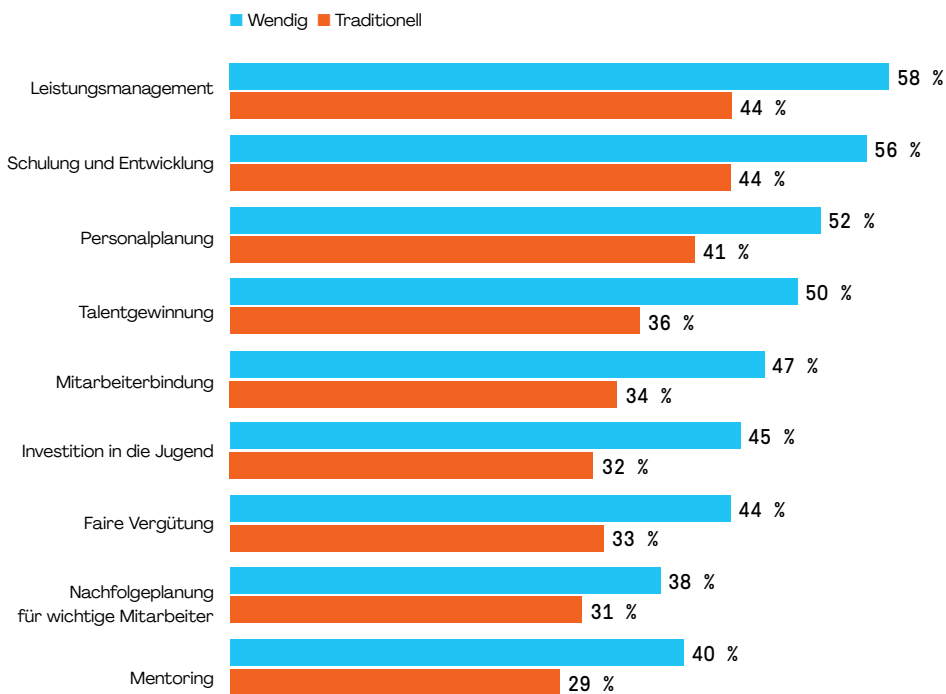
F: Wie hoch liegt die Priorität der folgenden Aspekte der Unternehmenskultur? („Sehr hoch“ und „eher hoch“ werden gezeigt.)

Die Führungskräfte in wendigen Unternehmen gehen auch beim Aufbau von Projektkapazitäten einen Schritt weiter: Sie bilden Veränderungsmacher aus, indem sie unternehmensweiten Projektmanagementfähigkeiten eine hohe Priorität einräumen (43 Prozent gegenüber 35 Prozent). Zudem liegt in wendigen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit höher, dass Projekte mit aktiven Sponsoren durchgeführt werden (69 Prozent gegenüber 64 Prozent). Die Bedeutung eines aktiven Projekt-Sponsorings lässt sich nicht oft genug betonen. Sie war weltweit der Treiber Nummer eins für den Projekterfolg. Engagierte Sponsoren spielen eine entscheidende Rolle bei der Schließung der Lücke zwischen Strategie und Umsetzung, indem sie die Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtern und so die Erfolgsraten von Projekten steigern.

Darüber hinaus konzentrieren sich wendige Unternehmen von Grund auf auf den Aufbau einer Kultur und von Fähigkeiten und übertreffen traditionelle Unternehmen in allen Aspekten des Talentmanagements, die wir in unserer Befragung behandelt haben, einschließlich Leistungsmanagement (58 Prozent gegenüber 44 Prozent) sowie Schulung und Entwicklung (56 Prozent gegenüber 44 Prozent). Außerdem wurde der Personalplanung eine höhere Priorität eingeräumt (52 Prozent gegenüber 41 Prozent), was für die Befragten weltweit ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg war (siehe Abbildung 10).

ABBILDUNG 10

Priorisierung von Talentmanagement



F: Wie hoch liegt die Priorität der folgenden Punkte in Ihrem Unternehmen? („Sehr/Eher hoch“ wird gezeigt.)



Wo wendige Unternehmen jedoch kaum besser sind als ihre traditionellen Pendanten abschneiden, ist in der Verbesserung der Diversität auf oberster Ebene. Nur 44 Prozent haben mindestens eine weibliche Führungskraft auf Vorstandsebene, verglichen mit 42 Prozent in traditionellen Unternehmen. Dennoch glauben beide, dass Diversität und Inklusion den Projektwert erhöhen (96 Prozent bei wendigen Unternehmen; 94 Prozent bei traditionellen Unternehmen). Die wendigen Unternehmen bemühen sich jedoch auf allen Ebenen um Fortschritte: 63 Prozent legen großen Wert auf die Förderung einer Kultur der Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion, im Vergleich zu 51 Prozent der traditionellen Unternehmen. 45 Prozent konzentrieren sich auf die Jugend, indem sie eine Kultur priorisieren, die für die nächste Generation von Projektleitern attraktiv ist, bei den traditionellen sind es nur 34 Prozent.

Als das klinische Labornetzwerk LabCorp im November 2019 Adam Schechter zum CEO ernannte, löste er eine Flut von Veränderungen aus, um eine Kultur zu etablieren, die eine bessere Work-Life-Balance fördert und mehr weibliche Führungskräfte kultiviert, so Lauren Kapler, PMP, Leiterin des Programms zur Integration von Akquisitionen bei LabCorp mit Sitz in Burlington, North Carolina, USA. So führte das Unternehmen neue Führungskurse für Frauen ein, die sich auf die Überwindung von Hindernissen konzentrieren, denen sie normalerweise während der beruflichen Entwicklung gegenüberstehen.

Kapler nennt den neuen CEO einen Fürsprecher für Frauen in Führungspositionen und Diversität, der sich darauf konzentriert, „der Aufgabe die richtige Person zuzuweisen, die neue Denk- und Herangehensweisen mit sich bringt“. Diese Bewegung setzte sich im gesamten Unternehmen fort: „Der Kulturwandel ist äußerst spürbar und äußerst positiv.“

Ein Fokus auf Diversität und Inklusion ist nicht nur das Richtige, sondern kann auch Innovationen und Kreativität fördern. Dieser Bereich eignet sich ideal für Verbesserungen in allen Unternehmen, insbesondere in unseren modernen Zeiten. Aber es ist kein Zufall, dass wendige Unternehmen eher eine Kultur unterstützen, die für Veränderungen empfänglich ist und Innovationen fördert (62 Prozent in beiden Punkten), als traditionelle Unternehmen (40 Prozent bzw. 41 Prozent).

Die Einbettung einer innovativen Denkweise in die Unternehmenskultur erfordert Diversität in Bezug auf Herkunft, Geschlecht, Alter, Erfahrung, Nationalität und Denkweisen. Alle Standpunkte hinzuzuziehen bedeutet nicht unbedingt, dass jeder recht hat, „aber es schafft ein Gefühl der Eigenverantwortung, sodass Mitarbeiter sich zugehöriger und persönlich für Probleme verantwortlich fühlen“, sagt Kanani.

Bei Goldwind Science and Technology, einem Anbieter von Lösungen für erneuerbare Energien, trägt die Beseitigung von Silos dazu bei, eine kollaborativere Denkweise zu schaffen und eine Kultur der Einbeziehung zu fördern.

„Das Wachstum unseres Unternehmens ging mit einem zunehmenden Abteilungsdenken einher, was ein großes Hindernis für die weitere Entwicklung unserer Konzerne darstellt“, so Jason Xiao, PMP, Director of Strategic and Project Management bei Goldwind mit Sitz in Peking, China. „Wir versuchen aktiv, die Mauern zwischen den Abteilungen einzureißen, um mehr Zusammenarbeit und eine bessere Abstimmung zwischen den einzelnen Mitarbeitern zu erreichen. Und das funktioniert wirklich. Ich glaube, das ist genau die Art Veränderung, die wir erzielen wollen.“

Die Einbettung einer innovativen Denkweise in die Unternehmenskultur erfordert Diversität in Bezug auf Herkunft, Geschlecht, Alter, Erfahrung, Nationalität und Denkweisen.



Anpassung und Fortschritt

Es erfordert Resilienz, um pandemiebedingte Veränderungen einzuleiten und aufrechtzuerhalten. Doch die neue Normalität verlangt Unternehmen, Projektleitern und ihren Teams noch mehr ab. Unser Bericht *Pulse of the Profession® 2021* zeigt, dass sich wendige Unternehmen an die Spitze setzen, indem sie ihre Ansätze an die gewünschten Ergebnisse anpassen.

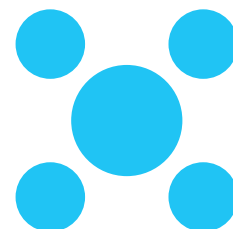
Wendige Unternehmen befähigen ihre Mitarbeiter, neue Arbeitsweisen zu meistern, indem sie den richtigen Ansatz zur richtigen Zeit anwenden, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Manchmal ist das ein agiler Ansatz, manchmal ein hybrider oder Wasserfall-Ansatz. Und sie helfen ihren Mitarbeitern, effektiver zu arbeiten, indem sie eine Vielzahl leistungsstarker technologieoptimierter Ansätze wie komplexe Problemlösungstechniken und On-Demand-MicroLearning-Apps nutzen. Es geht darum herauszufinden, was für das jeweilige Projekt funktioniert.

Wendige Unternehmen legen auch Wert auf das menschliche Element, indem sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, gut zusammenzuarbeiten und zu verstehen, wie jeder zum Gesamtbild beiträgt. Jedes Unternehmen hat das Potenzial, seine eigenen Veränderungsmacher hervorzuheben, aber diese Menschen benötigen Power Skills wie kollaborative Führung, Empathie für Kunden und Kollegen, eine innovative Denkweise und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen. Sie brauchen auch Geschäftssinn, damit sie verstehen können, wie sich ihre Rollen und die Rollen ihrer Kollegen zusammenfügen, um breitere Geschäftsziele zu erreichen. Diese Kombination von einzigartigen sozialen Kompetenzen und neuen Arbeitsweisen gestattet es Unternehmen, immer vielschichtiger Herausforderungen zu meistern.

Nicht zuletzt verstehen wendige Unternehmen die zentrale Rolle, die Unternehmenskultur bei der Ermöglichung all dieser Fähigkeiten spielt, insbesondere in den Bereichen Kundennutzen, Unternehmenswerte und digitale Lösungen. Sie erkennen auch die entscheidende Rolle an, die eine Kultur der Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion bei der Steigerung des Projektwerts und der Förderung einer Denkweise der Zusammenarbeit und Eigenverantwortung spielt. Nichts davon ist möglich ohne Führungskräfte, die die Kultur und Fähigkeiten, auf die das Unternehmen hinarbeitet, erkennen und gestalten können und die eine aktive Rolle im Projekt-Sponsoring übernehmen. Auch ohne starkes Talentmanagement, das gewünschte Verhaltensweisen von Grund auf aufbaut, ist dieses Ziel unerreichbar.

Indem sie ihre Mitarbeiter in die Lage versetzen, zu Veränderungsmachern zu werden, können wendige Unternehmen Schocks besser vorausahnen und darauf reagieren, Veränderungen vorantreiben und der Zukunft mit dem guten Gewissen begegnen, dass sie über die nötige Denkweise, Fähigkeiten und Werkzeuge für den Erfolg verfügen.

Wendige Unternehmen legen auch Wert auf das menschliche Element, indem sie ihren Mitarbeitern ermöglichen, gut zusammenzuarbeiten und zu verstehen, wie jeder zum Gesamtbild beiträgt.

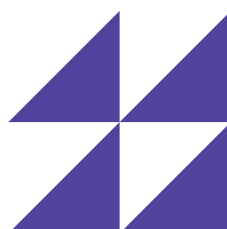
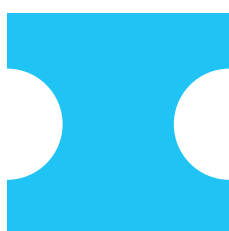


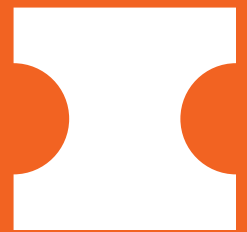
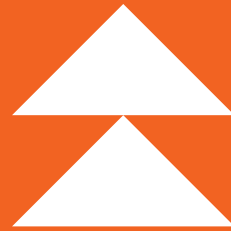
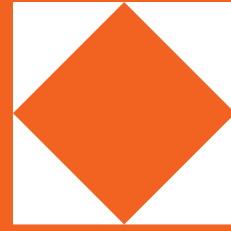
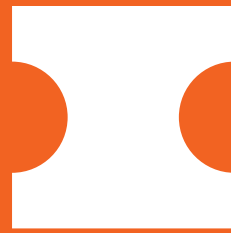
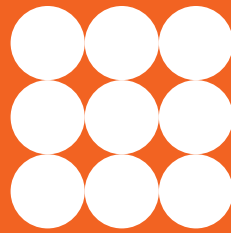
Über diesen Bericht

Der Bericht *Pulse of the Profession*[®] wird seit 2006 erstellt und basiert auf der weltweit führenden Umfrage unter Projektmanagementexperten. *Pulse* verfolgt wichtige Trends im Projektmanagement jetzt und in Zukunft und sammelt durch eigene Marktforschungsbemühungen Erkenntnisse von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagern. Die Ausgabe 2021 von *Pulse* umfasste eine Online-Befragung von 3.950 Projektextperten, die im Oktober und November 2020 durchgeführt wurde. Die Teilnehmer repräsentierten eine Reihe von Branchen und Regionen, darunter Nordamerika, Europa, Asien-Pazifik, Subsahara-Afrika, Lateinamerika, Südasien, Naher Osten/Nordafrika und China. Ergänzt wurde die Umfrage durch ausführliche Interviews aus verschiedenen Branchen und Regionen.

Quellen

1. Government project management lessons learned from COVID-19, Major Projects Association, 2020.
2. Die Ergebnisse der *PMI Make Reality Global Survey 2020–2021* zeigten, dass 93 Prozent der Geschäftsführer 2020 ein Projekt auf Eis legen mussten. Von diesen gaben nur 39 Prozent an, dass sie ihre Pläne für die Umsetzung dieser Projekte im Laufe des Jahres 2020 angepasst hätten. (Weitere Informationen zu dieser Umfrage erhalten Sie bei PMI unter der E-Mail-Adresse customer care@pmi.org.)





Powering The Project Economy®

©2021 Project Management Institute. Alle Rechte vorbehalten. „PMI“, das PMI-Logo und der Slogan „Powering the Project Economy“ sind Marken des Project Management Institute, Inc. Eine umfassende Liste der PMI-Marken erhalten Sie bei der Rechtsabteilung von PMI. Alle anderen Marken, Dienstleistungsmarken, Handelsnamen, Handelsaufmachungen, Produktnamen und Logos, die in diesem Dokument verwendet werden, sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Alle nicht ausdrücklich herein gewährten Rechte vorbehalten. EXEC-014-2019 (10/19)

Project Management Institute | Global Headquarters | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA | Tel.: +1 610 356 4600 | PMI.org