

milestone:ag Projekt. Organisation. Entwicklung.

Impulsvortrag:
 „Projektmanagement im Wandel – wie wir zwischen
 - klassischen und agilen Liefermodellen,
 - hybriden Arbeitswelten und
 - neuen Technologien
 die Zukunft des PM gestalten.,“

© 2026 - milestone p.-o.e. ag – Manfred Fohringer



1



Manfred Fohringer - COO

Auf operatives Projekt- und Programmmanagement, insbesondere im SAP-Umfeld hat sich Manfred Fohringer spezialisiert – ein weiteres Steckepferd ist die IT-Organisation.



Inhaltliche Schwerpunkte	Zusätzliche Qualifikationen	Referenzen & Projekte
<ul style="list-style-type: none"> - Operatives Projekt- und Programmmanagement, insbesondere im IT-Umfeld - Rollout- und Cut-Over-Management, insbesondere im SAP-Umfeld - Operative Begleitung bei der Implementierung von agilen Methoden (Transformationen) - Coaching von Projektmanager, Product Owner, Scrum Master und agilen Teams - Experte für IT-Organisation - Prozessmanagement in IT und Serviceorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA Level B) - Zertifizierter agile leader (IMPA Level C) (exp.) - zertifizierter Prozessmanager (DUK) - zertifizierter ITIL V3 (Foundation) - zertifizierter Scrum Master - Zertifizierter Product Owner - Zertifizierter agile SPC (SAFE) - Managementberater (CMC) - Zertifizierter Change Manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Zahlreiche SAP R/3, SAP HANA und S4H Projekte - Agile Coach für internationale IT-Transformation - Zahlreiche IT-Infrastruktur und Migrationsprojekte - Prozessoptimierung im Bereich Innovation, Produktentwicklung und IT-Services - Implementierung von PMO und Projektmanagement - Programm- und Projektbegleitung von Digitalisierungsprojekten und IT-Transformationen - Projektmanagement auf Zeit für internationale Projekte - Kundenindividuelle PM-Trainings

milestone:ag MITTLE IM PROJEKT

2



3

The slide is a clean, white background with the Milestone AG logo in the top left corner. To the right of the logo is the tagline "Projekt. Organisation. Entwicklung." in a smaller, grey font. The central focus is the title "Klärung der Begriffe" written in a large, bold, orange font. In the bottom right corner, there is a large, stylized orange diamond shape, which is a visual element of the company's branding.

4

milestone^{ag}

WAS VERSTEHEN WIR UNTER „AGIL“

Scrum
Chaos
keine Entscheidungen
Design Thinking
keine Planung
keine Hierarchie
Modernes Projektmanagement
Super Arbeitsklima

5

milestone^{ag} Mythen zu „AGILE“

Mythos #1: **Agilität = Scrum?**

Oft wird Scrum mit Agilität gleichgesetzt, doch so ist es nicht. Scrum ist eine Art des agilen Arbeitens. Das bedeutet: alle Scrum Bestandteile (z.B: Sprint, Backlog) sind agil, aber nicht alles, was agil ist, ist Scrum. Um es einfacher auszudrücken: Alle Vögel sind Tiere aber nicht alle Tiere sind Vögel.

Agilität ist ein Oberbegriff für eine Vielzahl verschiedener Ansätze wie zum Beispiel Kanban, Scrum oder Design Thinking. Alle diese Methoden werden bereits in Projekten und Organisationen angewendet.

6

Mythos #2: Wir sind doch eh schon lange agil ...

Manche Aspekte von Agilität waren bislang schon Teil unseres Arbeitsalltags. Wir haben immer schon laufend, sich verändernde Anforderungen angepasst und implementiert.

Aber Agilität ist weit mehr als das!

Agilität ist eine Kombination aus verschiedenen Methoden und Werten, die uns dorthin bringen soll:

- Entwicklungsstart, bevor das Endprodukt spezifiziert ist (Software)
- Sehr enge Zusammenarbeit mit dem Kunden (Teil des Projektteams)
- Lauffähig Software in kurzen Zyklen / Produkte dürfen wachsen
- Interdisziplinäre und selbstorganisierte Teams
- Verantwortung und Commitment als Team für das Produkt

7

Mythos #3: Wir sind agil und brauchen kein Projektmanagement

Agilität (Scrum, Design Thinking, Kanban, ...) kann in Projekten eingesetzt werden und ist Teil eines Projektes aber kein Ersatz.

Agilität hilft uns:

- Kürzere Time2Market zu erreichen
- Komplexe Anforderungen umzusetzen
- Teamorientierung zu etablieren (von „act as a team“ zu „to be a team“)

Projektmanagement hilft uns:

- komplexe Aufgaben (mit konkreten Zielen)
- als temporäre Organisationen (Projektteam als soziales System) zu lösen, die nicht als Prozess in der Linienorganisation gelöst werden können.

8

Begriffsdefinition Agilität:

Agilität ist ein **Merkmal** des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), **flexibel** und darüber hinaus **proaktiv**, antizipativ und initiativ zu **agieren**, um notwendige Veränderungen einzuführen.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management))

Agilität wird sehr unterschiedlichen Zusammenhängen und Disziplinen angewendet. Die angewendeten Methoden sind unterschiedlich und meist auf unternehmensspezifisch implementiert.

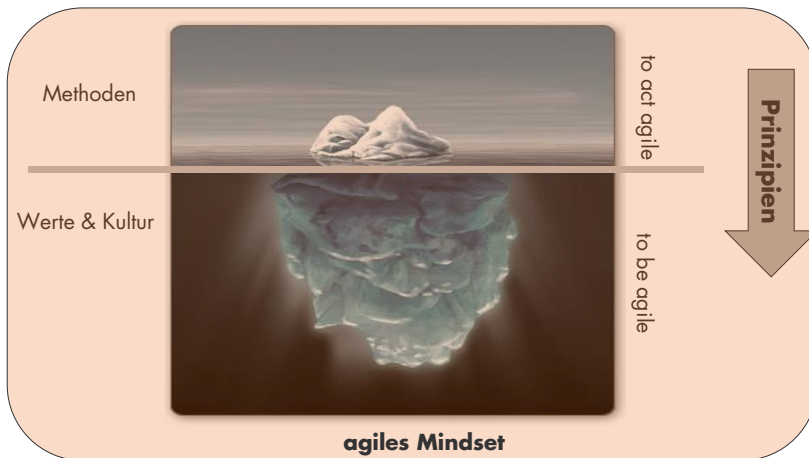
- Hinterfragen Sie die Begrifflichkeiten (Rollen und Prozessbeschreibungen) bevor Sie mit „Agilität“ aktiv werden.
- Siehe „Agiles Manifest“ (4 Werte und 12 Prinzipien) unter www.agilemanifesto.org.

9

- ◇ **Agile Werte** bilden das Fundament für darauf basierende Prinzipien aus denen sich Handlungen ableiten
 - ◇ zB: der Wert „Experimentierfreudigkeit“ wird durch das Prinzip „Wir wollen experimentieren und neues ausprobieren“ ausgedrückt
- ◇ **Agile Prinzipien** sind Leitsätze für die agile Arbeit (Way of Working) und basieren auf agilen Werten.
- ◇ **Agile Methoden** sind gebündelte Handlungen und in Konzepte übersetzte Aktionen, die auf agilen Prinzipien beruhen. Diese sind praktikabler als Frameworks
- ◇ **Agile Frameworks** stellen der Rahmen für agile Methoden zur Verfügung (z.B: SAFe®, LESS®, Nexus®, ...) und dient auch zur Koordination von mehreren agilen Teams zur Umsetzung von Produktvisionen oder strategischen Schwerpunkten (im klassischen Umfeld Portfolio-, Programm- und Projektmanagement genannt)

10

agiles Mindest Methoden & Werte



11

milestone_{ag} Projekt. Organisation. Entwicklung.

Herausforderungen in einer „bimodalen“ Welt

The slide features the milestone logo and the tagline 'Projekt. Organisation. Entwicklung.' in the top left and right corners, respectively. The main title is 'Herausforderungen in einer „bimodalen“ Welt', with 'bimodalen' in orange. A large, golden, 3D-style diamond shape is positioned in the bottom right corner.

12

Die VUKA-Welt (engl. VUCA) ist bestimmt von:

- ◇ **V**olatilität (Volatility) bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmaß von (meist ungeplanten) Veränderungen
 - ◇ Schwankungen, Unbeständigkeit, Dynamik, Instabilität
- ◇ **U**nsicherheit (Uncertainty) bedeutet das generell abnehmende Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Umfeld
 - ◇ Nicht-Wissen, keine Gesetzmäßigkeit, Ungewissheit
- ◇ **K**omplexität (Complexity) bezieht sich auf die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar machen
 - ◇ viele Abhängigkeiten, komplexe Wechselwirkungen
- ◇ **A**mbivalent (Ambiguity) beschreibt die Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht
 - ◇ Doppel- und Mehrdeutigkeit, Vielschichtigkeit, Widersprüchlichkeit, Paradoxien

13

	Modus traditionell	Modus agil
Ziel	stabil & zuverlässig	innovativ & differenziert
Fokus	systemzentriert	benutzerzentriert
Planungshorizont	langfristig	kurzfristig
Methoden	plangetrieben	iterativ & agil
Entwicklungszyklen	lang	kurz
Entwicklung & Betrieb (DevOps)	strikt getrennt	integriert

Warum bi-modal?

- ◇ Alle Dimensionen sind gegensätzlich und deshalb nicht miteinander vereinbar
- ◇ Verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen
- ◇ Bedingen andere Prozesse und Organisation

➤ Willkommen in der VUKA-Welt

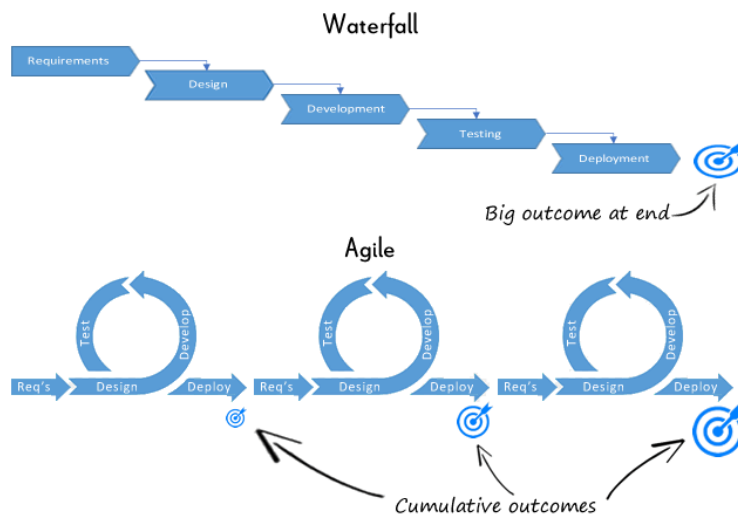
14

Auswirkungen auf Projekte

- ◇ Steigende organisatorische Komplexität der Projekte
 - ◇ mehr Abteilungen und externe Lieferanten in Projekten eingebunden
 - ◇ Hohe Anzahl an Projekten mit Abhängigkeiten
 - ◇ Höherer Kommunikationsbedarf
- ◇ Kürzere Projekte
 - ◇ Projektzyklen / Iterationen / Releases
- ◇ Schwer definierbare Kundenanforderungen
 - ◇ Kein fixes Zielbild möglich
 - ◇ Zielbild ändert sich je Iteration / Zyklus
 - ◇ Unterschiedliche Personas für ein Produkt
- ◇ Rasch veränderndes Umfeld
 - ◇ Technologie & Produkte, Compliance
- ◇ Verlagerung von Verantwortung in das Projektteam (empowered)
- ◇ Stetige Anpassung des (Produkt-) Entwicklungsprozesses

15

SCRUM - Liefermodell



16

ACHTUNG:

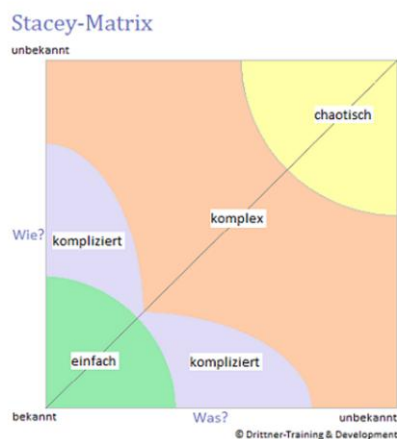
- ◇ Projektmanagement verwendet Prozesse und Methoden zur Planung und Steuerung von Projekten und bildet den Rahmen für Projekte
- ◇ Liefermodelle (Wasserfall, V-Modell, Scrum) beschreiben das WIE die Projektergebnisse erarbeitet werden

→ Liefermodelle ersetzen nicht Projektmanagement sondern sind Teil eines Projektes.

17

Stacey Matrix

Für die Entscheidung, wann Standard- und Lean-Prozesse angesagt und wann agiles Vorgehen erforderlich ist, hat Ralph Douglas Stacey (Professor für Management, Hertfordshire Business School, GB) zur Orientierung eine Matrix entwickelt.



18

milestone^{ag} Projektkontext zu „Agilität“

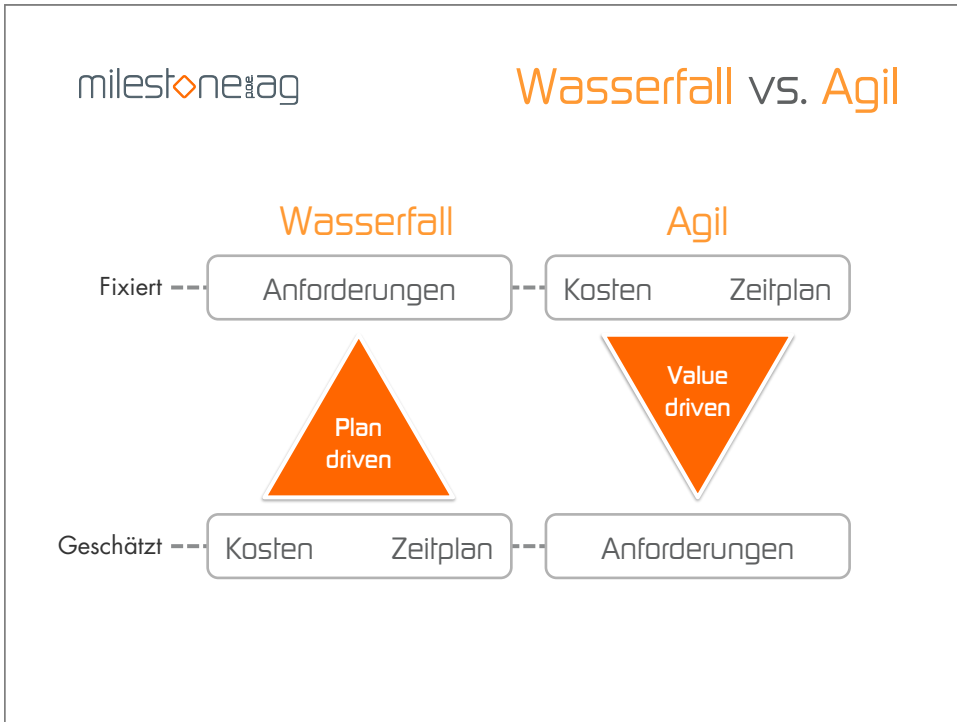
- ◇ Was wird im Projektkontext unter „Agil“ verstanden?
 - ◇ Agiles Projekt?
 - Ein „agiles Projekt“ wendet überwiegend agile Methoden oder Kreativmethoden (DesignThinking, ...) zur Generierung neuer Ideen/Lösungen/Geschäftsmodelle an
 - Phasen und Ablauf sind kaum planbar und werden über kurze Intervalle gesteuert
 - Wird häufig in klassischen „Vorprojektphasen (Stage 0+1) eingesetzt
 - Planung erfolgt in Iterationen (rollierende Planung)
 - ◇ Agiles Liefermodell innerhalb eines Projektes?
 - einzelne Lieferobjekte eines Projektes werden durch ein agiles Liefermodell (z.B: Scrum) erbracht.
 - Vorteile: frühzeitige Einbindung von Kunden/Anwender, rascheres reagieren auf geänderte Rahmenbedingungen/Anforderungen.
 - Die Steuerung erfolgt im Zuge des Projektcontrollings. Zur Leistungsfortschrittmessung wird die Methode angepasst oder das BurnDown Chart verwendet.

19

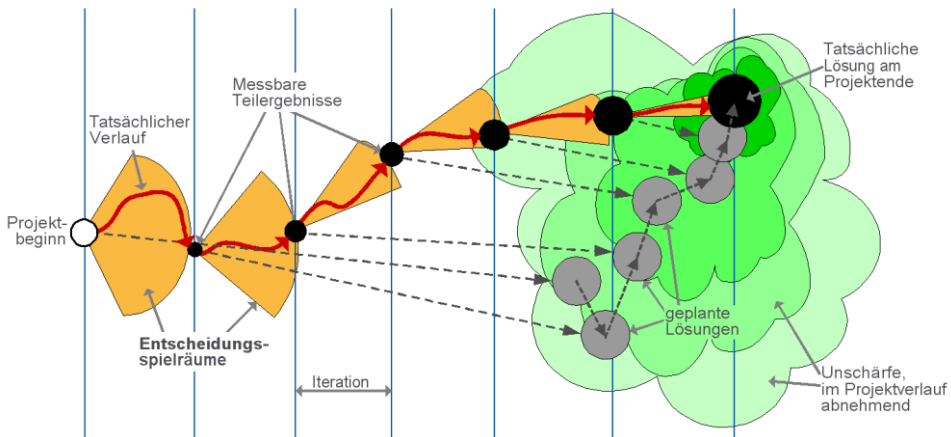
milestone^{ag} Methoden und deren Anwendung

Methode	Kurzbeschreibung	Anwendung
SCRUM	liefert in fix definierten Zeiteinheiten (Sprint) potentiell anwendbare Ergebnisse (Produktinkrement).	Produktentwicklung, Softwareentwicklung, Implementierung von Produktinnovationen
KANBAN	Durchflussoptimierung von Abläufen, fokussiert auf Beseitigung von Liegezeiten in einem Ablauf, bekannt durch Visualisierung „KANBAN Board“	Prozessverbesserung und Ablaufoptimierung, Messen von Servicezeiten, Identifikation von Flaschenhälsen in Organisationen und Prozessen
Design Thinking	Methode zur Problemlösung (Kreativmethode), iteratives öffnen und schließen den Problem- und Lösungsrahmens („double diamant“)	Entwicklung von Geschäftsmodellen, Problemlösungen und Produktinnovationen

20



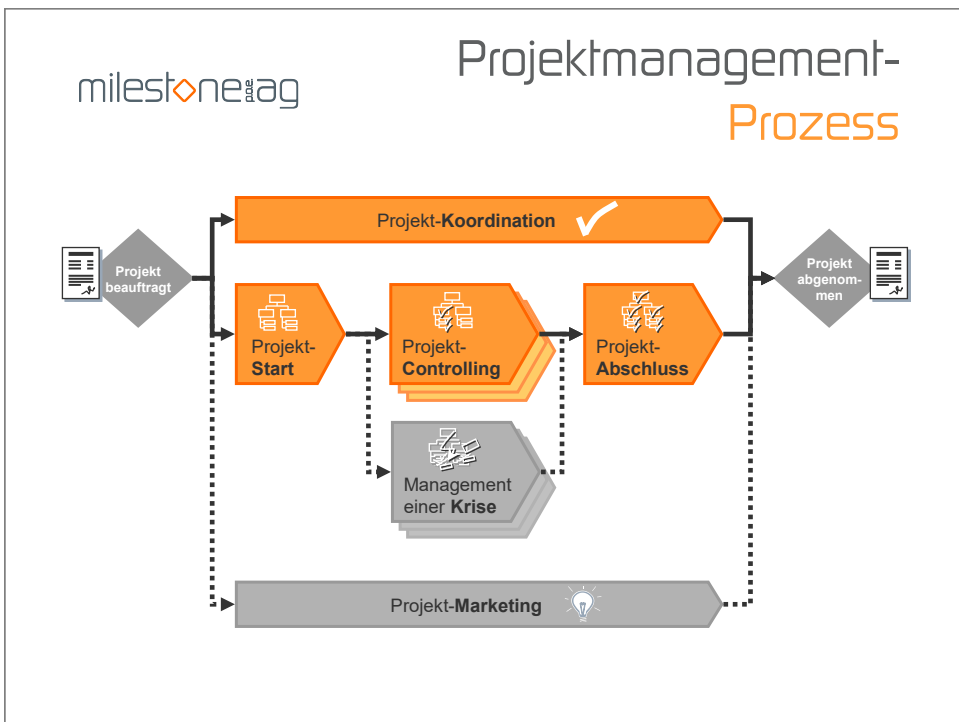
21



22



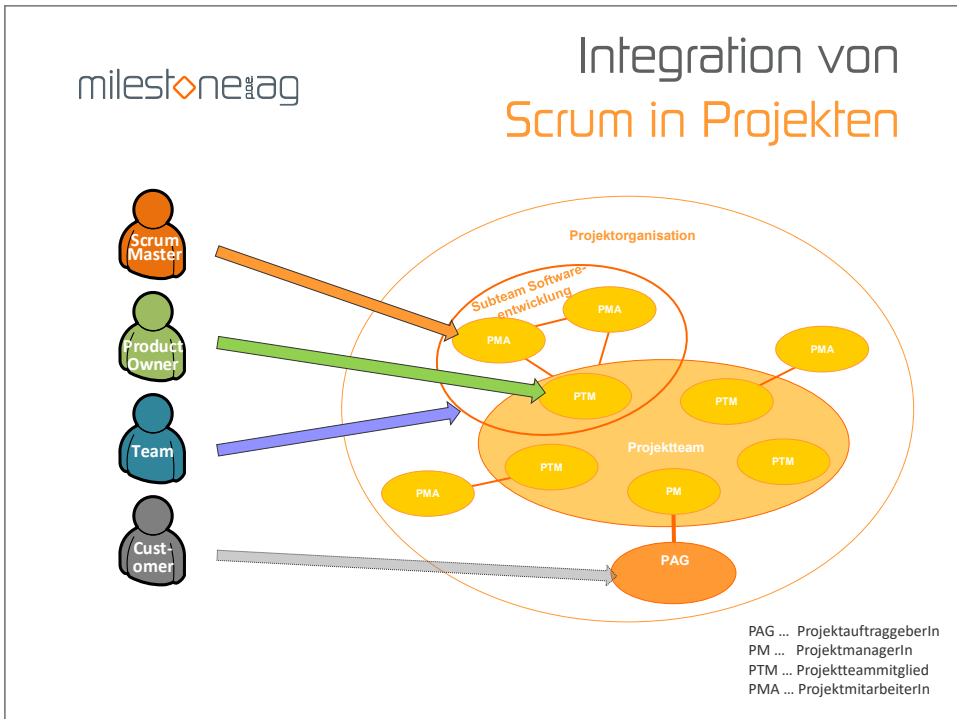
23



24



25



26

Tipps für unterschiedliche agile Methoden

- ◇ Mehrere Teams arbeiten parallel im Projekt
- ◇ Teams können unterschiedliche Entwicklungsmethoden verwenden
- ◇ Herausforderungen
 - ◇ Planung
 - ◇ Entwicklung
 - ◇ Controlling
 - ◇ Fortschrittmessung

27

Beschreibung Etappenboard

- ◇ Das Etappenboard
 - ◇ dient der Koordination und Visualisierung von Lieferobjekten und Meilensteine zwischen dem Projekt und dem „agilen“ Team
 - ◇ hilft Ziele aus dem Projekt zu vereinfachen und zu strukturieren
 - ◇ Enthält Meilensteine und Liefsergebnisse von x Wochen (häufig 10 Wochen)
 - ◇ Ist nicht so detailliert wie der Backlog
- ◇ Es kann in allen 3 Varianten (agiles Projekt, ...) eingesetzt werden
- ◇ Schafft Transparenz und Sichtbarkeit über die kritischen Lieferobjekte
- ◇ Unterstützt bei der Priorisierung
- ◇ Reduziert Kommunikationsaufwand zwischen den Teams
- ◇ Sollte in der Nähe des Sprintboards oder Taskboard platziert werden
- ◇ Die Etappenplanung
 - ◇ Findet jeden x-ten Sprint vor der Sprintplanung I statt
 - ◇ Teilnahme von PAG oder Management manchmal sinnvoll
 - ◇ Kann auch als Teil des Projekt-Controllings etabliert werden

28

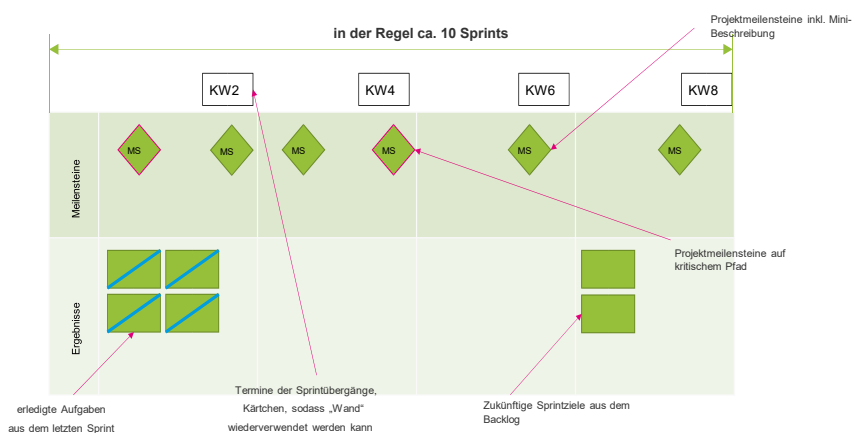
Ziele des Boards:

- ◇ Darstellung der Meilensteine, die das Team in den nächsten Sprints liefern will
- ◇ Blick 5 – 10 Sprints nach vorne
- ◇ Backlog für zukünftige Sprints (Epics oder große User Stories)
- ◇ der erledigten Aufgaben aus den vergangenen Sprints
- ◇ der Priorisierung der Ziele
- ◇ Gemeinsames Verständnis über den Terminplan für PM, PO und das Team
- ◇ Vereinfachung der Zieldefinition und Priorisierung in der Sprint Planung

Eigenschaften des Boards:

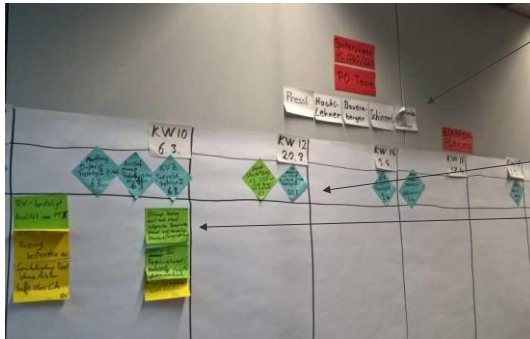
- ◇ Kommunikationsplattform für die Etappenplanung
- ◇ Vorgabe für Sprintplanung und Priorisierung

29



- ◇ Schematische Darstellung bei 2 Wochen Sprintlänge

30



Hauptziele

Meilensteine

Lieferergebnis / optional
mit Definition of Done

- ◇ Praxisbeispiel einer Etappenplanung (zu Beginn der Planung)
- ◇ Bei Bedarf können lokale Meilensteine (nur für agiles Team relevant) ergänzt werden (andere Farbe)
- ◇ DoD sollte definiert werden (sofern nicht im Backlog definiert)

31

- ◇ Hilft Ziele ins agile Team zu transportieren
- ◇ Ist von der Granularität zwischen PSP und Backlog und somit gut für Orientierung der mittelfristigen Lieferobjekte geeignet
- ◇ Hilft bei der Priorisierung des Backlog sich nach den Zielen und Meilensteinen zu orientieren
- ◇ Benötigt je nach Komplexität 2-3 Stunden Zeit (Erstmalig min. 4 Stunden)
- ◇ Implementierung von Etappenboard sollte durch erfahrenen Coach begleitet werden

32

- ◇ Die Wahl der Methode ist abhängig
 - ◇ vom Zeitpunkt (Stage-Gate)
 - ◇ Von der Zielsetzung
 - ◇ Reifegrad Organisation und Dynamik
- ◇ Agilität muss beim Auftrag geklärt werden
 - ◇ Empowered Team
 - ◇ Fehlerkultur, Zielwerte, Messmethoden, Handlungsfreiraum fürs Team
 - ◇ Mit/ohne Coach
- ◇ Agilität muss aktiv in die Planung aufgenommen werden
 - ◇ Projektcontrolling auf Projektebene und Arbeitspaketebene versus Ziele und Ergebnisse
 - ◇ Kriterien für (Re-)Priorisierung je Iteration bei agilem Vorgehensmodell
- ◇ Agilität muss vom Team getragen werden
 - ◇ Laufende Optimierung im Detail und abgestimmt im Projekt
 - ◇ Starker Fokus auf Projektumwelten, Abhängigkeiten zu anderen Projekten, Änderungen der Anforderungen/Annahmen von Projektauftrag und BusinessCase

33

- ◇ agile Methoden sind standardisiert, rasch und einfach einzuführen (to act agile)
- ◇ für eine nachhaltige Anwendung müssen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um ein „agilen Mindset“ zu ermöglichen (to be agile)

Bei Fragen zu Aus- Weiterbildung und Coaching kontaktieren Sie einfach office@milestone.ag oder manfred.fohringer@milestone.ag.

34

ICB4 in einer agilen Welt

IPMA Version 2.3 ÖSTERREICHISCHE FASSUNG

Beschreibung der individuellen Kompetenzen
für das Arbeiten in agilen Organisationen
gemäß IPMA® ICB4



35

Hybride Arbeitswelt

Hybrid = Teilnehmer sind als Präsenz &
Online/Remote gemischt



36

Ungleichgewicht in der Beteiligung

Personen im Raum sprechen häufiger spontan miteinander, während Remote-Teilnehmende leichter übergangen werden. Das kann zu geringerer aktiver Beteiligung und Frustration führen.

Technische Hürden

Schlechte Mikrofone, ungünstige Kameraperspektiven, instabile Internetverbindungen oder fehlende Displays beeinträchtigen Ton- und Bildqualität – Remote-Teilnehmende fühlen sich dadurch schnell ausgeschlossen.

Informationsverlust durch Nebenkommunikation

Flüstergespräche, nonverbale Signale oder spontane Whiteboard-Notizen im Raum sind für Remote-Teilnehmende oft nicht wahrnehmbar.

Erhöhte Moderationsanforderungen

Die Moderation muss aktiv Redeanteile steuern, Wortmeldungen im Blick behalten (z. B. Chat + Handzeichen) und sicherstellen, dass beide Gruppen gleichwertig eingebunden sind.

Soziale Distanz und Teamdynamik

Remote-Teilnehmende bauen schwerer Beziehungen auf und fühlen sich weniger eingebunden, was langfristig Motivation und Teamgefühl beeinflussen kann.

37



Projekt. Organisation. Entwicklung.

Grundlagen und Begriffe zu „Online Kommunikation & digitale Moderation“



38

milestone ag

WAS VERSTEHEN WIR UNTER „ONLINE“

Webinar

blended Learning

Online Meeting

Digital ideation

Online Konferenz

Online Training

digital Coaching

39

milestone ag

Definition von „Moderation“

Begriffsdefinition Moderation:

Moderation ist eine **Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen**, unterstützt durch einen Moderator. Das Ziel ist, mit allen Gruppenmitgliedern einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten. Das Beherrschen von **Moderationsmethoden** gehört zum Standardrepertoire jedes Gruppentrainers. Moderationsmethoden werden beispielsweise in der Organisationsentwicklung, in Seminaren und Konferenzen, Kongressen und Tagungen, in Besprechungen und im Projekt- und Qualitätsmanagement, in Schulen, in der Pädagogik und in der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Moderation_\(Gruppenarbeit\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Moderation_(Gruppenarbeit))

Moderationsmethoden:

Pinnwand, Karten, Nadeln, Flipchart, Online-Tools wie Smartboards, Whiteboards, Conceptboards, ..

Begriffsdefinition E-Moderation oder digitale Moderation:

Siehe unter Moderation unter Anwendung von Computerprogrammen/Tools und Internet als Kommunikationsmedium.

40

Rollenmodell digitale Moderation

(1) **Organisatorisch-administrative Rolle:** **Agenda, Ziele** und Zeitpläne festlegen, Lern-, **Arbeitsgruppen bilden, alle Teilnehmende „zu Wort kommen“** lassen, Formen der Meta-Kommunikation planen, regelmäßige Statusreports erstellen, FAQ, allgemeine Informationen einstellen.

(2) **Motivational-emotionale Rolle:** soziale Aspekte stärken, z. B. durch Vorstellungsrunden, Photos einstellen, **Teilnehmende zur aktiven Teilnahme auffordern**, die Verantwortungsübernahme für den Inhalt durch die Teilnehmenden selbst fördern, auf die Wortwahl und Stimmung in der Gruppe achten, z. B. Flaming nicht zulassen.

(3) **Inhaltliche Rolle:** Sicherstellen, dass Materialien und -inhalte den Zielen und den Teilnehmern gerecht werden, die Unterlagen aktuell halten, **inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema initiieren**, verschiedene Ansichten einbringen oder provozieren, vermittelnde einbeziehende Kommentare schreiben, regelmäßig Zusammenfassungen einstellen.

(4) **Didaktische-vermittelnde Rolle:** **Themenbereich sinnvoll strukturieren**, gemäß den Zielen, die Diskussion eröffnen, z. B. Fragen stellen, **Hypothesen formulieren, Verständnisfragen stellen**, Aufgaben formulieren, Unterstützung geben, **Methoden (z. B. Brainstorming) einsetzen**.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Moderation>

41

Formen der Online Kommunikation

Begriff	Beschreibung	Anmerkungen
Call	Einfacher Anruf, meist zwischen wenigen (meist 2) Teilnehmern, häufig nur Sprachübertragung. Bei Videoübertragung (bewegte Bilder via Web-CAM) als Video-Call bezeichnet.	Immer öfters wird Internet als Verbindung verwendet. Es ist jedoch ein Service für die Herstellung der Verbindung und Übertragung von Daten/Bilder erforderlich.
Online-Meeting	Meeting = Besprechung. Ist eine Gesprächsform in der zumindest 2 Teilnehmer zusammenkommen um Informationen auszutauschen und/oder bestimmte Themen zu diskutieren. Häufig finden diese moderiert statt. Je nach Inhalt sind auch Rollen der Teilnehmer definiert (z.B: Verhandlungen)	Moderator führt durch die Agenda, sorgt für Einbindung aller Teilnehmer und dass Zeiten und definierte Spielregeln eingehalten werden.
Web-Konferenz	Ist ein Online-Meeting, bei der meist eine große Teilnehmerzahl mit geringer inhaltlicher Beteiligung der einzelnen Teilnehmer.	Meist Ersatz von klassischen Konferenzen (Einsparung Reisekosten)
Webinar	Online Informationsvermittlung, Inhalte werden online präsentiert, meist viele Teilnehmer, diese können per Chat oder Q&A Fragen stellen, die meist von co-Moderatoren oder Experten online beantwortet werden.	Primär Einwegkommunikation
Online Training	Wissensvermittlung über Internet, häufig in Verbindung mit Selbststudium oder blended learning.	

42

WAS ist ANDERS bei Online, welche Auswirkungen ergeben sich auf die Planung, Vorbereitung Durchführung

- ◇ Körpersprache ist nicht/kaum vorhanden (>60% von Kommunikationsanteil ist nonverbal)
- ◇ Technik & Tools sind für Kommunikation und Zusammenarbeit erforderlich
- ◇ Aufmerksamkeit (Dauer) hinter Bildschirm entspricht nicht unserer Entwicklung (Angst, Flucht, Bewegung, ...)
- ◇ Unsicherheit beim Umgang mit der Technik
- ◇ Diskretion / Datenschutz / Aufzeichnung / Cloud-Services

43



sind die Spielregeln vereinbart

Beim ersten Meeting unbedingt vereinbaren
 Mute all bei mehr als xx Teilnehmer
 Allgemeine Fragen über Chat stellen
 Ausreden lassen, bei direkten Fragen „Hand heben“
 Wo werden die Ergebnisse gesichert (zentrale Datenhaltung, Online, .)
 Wird die Session aufgezeichnet, WER hat danach Zugriff



Kennen sich die Teilnehmer bereits

kurze Vorstellungsrunde, Erwartungen, eventuelle Beeinträchtigung (Paketdienst)
 wo befinden sich die Teilnehmer (HomeOffice, Großraumbüro, öffentlicher Bereich, ...)
 Wie hole ich die Teilnehmer ab / in Meeting herein



Wie werden Zwischenergebnisse und Ergebnisse festgehalten

Board, Notizen, Protokolle, Aufgaben als PDF, Bilder oder in bearbeitbarer Form
 Lokal, zentrale Ablage, Cloud

44

Organisatorische Aspekte bei Online-Meeting



wie sichere ich Feedback und Zustimmung ab

sind Umfragen vorgesehen
können Teilnehmer aktiv ein Voting
vornehmen
habe ich eine Retrospektive geplant



ist die Agenda und das Makrodesign für Online geeignet

max. Dauer des Meetings
Methodenmix für Online geeignet
ausreichend „aktive“ Zeit für
Teilnehmer eingeplant



Sind die Unterlagen für Online geeignet

Kompakte Darstellung
Detailinformationen verlinken
Rote Faden vorhanden (Orientierung)
Alternativen bei Zeitüberschreitung

45

Organisatorische Aspekte bei Online-Meeting



welche Tools werden benötigt

Teams/GoToMeeting/andere

sind Gruppenarbeiten (Breakout
Sessions/Rooms) erforderlichWhiteboard / Boards (conceptboard, Stormboard,
Miro, Mural, ...)

sind Anwender mit den Tools vertraut

Kurzanleitung bereitstellen
kurze Einweisung (z.B: vor Gruppenarbeit)sind Zugriffe für die Anwender und mich
eingrichtetsind Lizenzen erforderlich
sind zusätzliche Berechtigungen erforderlich

46

- ◇ Zielplanung wie bei Präsenzmeetings (WAS wollen wir erreichen)
- ◇ Themen sehr klein schneiden (5 - 20 Minuten Einheiten/Sequenzen)
- ◇ Kurze Rückmeldung nach jeder Sequenz (Teilnehmeraktivierung)
- ◇ je Sequenz die Methode wechseln (kann auch 6 Sequenzen mit 2 Methoden, dieses aber abwechselnd) sind
- ◇ Gruppenarbeiten und Einzelarbeiten immer wenn mögliche integrieren
- ◇ mind. alle 30 Minuten aktive Beteiligung der Teilnehmer
- ◇ mind. alle 90 Minuten eine Pause (mit Bewegung)
- ◇ Wenn immer möglich Brainwriting/Boards einsetzen, damit Ergebnisse parallel und mit Einbindung ALLER Teilnehmer passieren
- ◇ Bei hybriden Meetings für gleiche Chancen/Tools aller Teilnehmer achten

47

- ◇ Online <> Präsenz <> Hybrid
- ◇ Technische Voraussetzungen sicherstellen
- ◇ geändertes Design erforderlich
 - ◇ kurze Sequenzen
 - ◇ laufende Aktivierung der Teilnehmer erforderlich
 - ◇ laufendes Feedback zur Verbesserung einholen (keine Gestik, wenig Mimik)
 - ◇ Sind Tools und Räume für hybrid geeignet

48

- ◇ wie kann ich die fehlende Gestik kompensieren
 - ◇ durch wiederkehrende Umfrage, wie habe ich den letzten Block empfunden
 - ◇ durch Emoticon der Teilnehmer (Tempo zu rasch/langsam, zu detailliert, ..)
 - ◇ Retrospektive zum letzten Block (Achtung Inhalt und Methode trennen), WAS war GUT und sollte so beibehalten werden, WAS können wir besser
 - ◇ Spiele in der die Gestik durch Mimik ausgedrückt werden soll
 - ◇ max. 2 x pro 4 Stunden anwenden
- ◇ durch Mimik eine Momentaufnahme machen
 - ◇ alle Teilnehmer geben durch Mimik ein Feedback zur Session

49

Herausforderung	Mögliche Maßnahmen / Vorbereitung	Anmerkungen
Technische Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • Link für Test vorab an „neue“ TN senden oder • Neue TN kurz aus dem Tool anrufen • Falls Moderator technische Probleme hat → Co-Moderator nominieren • In Einladung Telefonnummer/Hotline oder „WebBrowser-Link“ senden • 15 Minuten VORHER die Möglichkeit für Technische Test ermöglichen 	Für Co-Moderation sind flw. zusätzliche Berechtigungen erforderlich (in MS-Team Besitzer), ...
Überforderung Moderation (zu viele Teilnehmer, Chat, Q&A, Warteraum, Bildschirmfreigaben, Dokumentation der Ergebnisse)	<ul style="list-style-type: none"> • Rollen des Moderators aufteilen <ul style="list-style-type: none"> • Protokoll direkt im Call durch einen Teilnehmer oder Teilnehmer erfassen lassen, rotierende Protokollführung • Chat an einen Teilnehmer auslagern • Warteraum an einen Co-Moderator delegieren • Inhaltliche Präsentation an Experten delegieren → Moderation bedeutet führen 	Multitasking hat seine Grenzen, Überforderung des Moderators verschlechtert Qualität und Teamperformance
Für aktive Teilnahme sorgen	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Einweg-Präsentation (Folien-Tango), max. 30 Minuten ohne Input von Teilnehmer • Aktiv Fragen stellen, Bewertung durch TN, • Gruppenarbeiten/Workshops einbauen (parallel arbeiten) • Feedback/Retrospektiven für laufende Verbesserung integrieren 	
Ergebnisse dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur für Dokumentation (Tools, Ablage) vorgeben • Aufgabenverwaltung im Team festlegen (Tool, Zuweisung, Termine) • Für kompakte und durchgängige Dokumentation sorgen • Obsolete Inhalte entsprechend kennzeichnen oder löschen • Keine Redundanzen zu anderen Ablagen (Sharepoint, andere Kanäle, WIKI, ...) 	

50

Herausforderung	Mögliche Maßnahmen / Vorbereitung	Anmerkungen
Stille Teilnehmer einbinden/aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeiten • Direkte Ansprache (Deine Meinung/Perspektive ...) • Einzelarbeiten / Homework bis nächstes Meeting • Verantwortung delegieren 	Die Entscheidung beim Kommunikationspartner belassen (pull und nicht push)
Reaktionen von Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Likes, Applaus, Emoticons • Bewertung / Polls / Forms • Retrospektiven • Alle Kamera einschalten und Zeichen in die Kamera mit SnapShot (Daumen nach Oben) 	Datenschutz (Hintergrund, Bilder/Foto, ...) berücksichtigen, Zugriff auf Bilder begrenzen, Zustimmung einholen
Energiepegel der TN zu niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung (Spiele, Gruppenarbeit, Sportpause, Ratespiel, Pyramide bauen, Monte Carlo, ...) 	
Sprachqualität nicht ausreichend	<ul style="list-style-type: none"> • Headsets verwenden (weniger Echo, Rauschfilterung, ..) • Sitzung verlassen und neu einwählen • Prüfen ob auch richtige Devices (Headset, ..) verwendet werden • Video abschalten, eingehende Videos abschalten (Toolabhängig), Video ohne HD übertragen, bewegten Hintergrund vermeiden • Mit Mobiltelefon einwählen oder mobile HotSpot verwenden • Im Firmennetz auf WLAN oder mobile Hotspot wechseln • Telefoneinwahl nutzen (anstelle Computer-Audio) • Alle nicht erforderlichen Programme am PN/Laptop beenden 	
Mediale Überforderung	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Sätze und langsam sprechen • Zeit für Wechsel der Tools geben, prüfen ob ALLE schon bereit sind (z.B: Hand eben, Like) • Bei neuen Tools kurze Einführung und einfache Übung zum Erlernen • Auf Teilnehmer mit Tablet oder Handy Rücksicht nehmen 	

51

Neue Technologien

Fokus auf Einsatz KI im
Projektmanagement



52

- ◇ Die generative Künstliche Intelligenz (GenAI) bezieht sich auf Algorithmen, die **neue Inhalte erstellen können**
z. B. Texte, Bilder, Musik oder Code in Programmen.
- ◇ Im Gegensatz zu klassischen KI-Systemen, die primär Muster erkennen und klassifizieren konnten.



- ◇ ChatGPT / Mistral AI / Gemini (Texterstellung)
- ◇ DALL-E / Midjourney (Bilderstellung)
- ◇ Claude Code (Programmierung)

53

Gelernt wurde mit Trainingsdaten, die einen großen Einfluss auf die Ausgabequalität haben.

Versteht die Sprache nicht wie ein Mensch, sondern benutzt Wahrscheinlichkeiten und statistische Methoden.



Die Leistungsfähigkeit einer KI hängt maßgeblich von der Qualität und Menge der Trainingsdaten, ihrer Architektur sowie der zur Verfügung stehenden Rechnerkapazität ab.

54

milestone^{ag}

Die Ausgabe mag passend scheinen
aber hat nichts mit logischem
Verständnis zu tun.



Die neueste Version beantwortet
schon mit „Das weiß ich leider nicht“



**Daher „halluziniert die
KI manchmal.**

55

milestone^{ag}

Wo Licht ist, KI ist auch Schatten

Wird eine KI überwiegend mit Daten von männlichen Personen trainiert, wird sie dazu neigen, bei Entscheidungen ebenfalls Männer zu bevorzugen (Bsp.: Personalauswahl bei Amazon).

Gegenbeispiel: Google Gemini: „Zeige mir ein Bild vom Papst“



56



- ◇ Grundsätzlich versucht die KI die passenden Wörter zu berechnen.
- ◇ Language Models (LLMs) sind darauf trainiert nächste passende Wörter (Token) zu finden. Die Basis ist der gelernte Text.
- ◇ Es braucht aber mehr, ein LLM muss Instruktionen verstehen.
- ◇ Und dann braucht es sowas wie „Bestärkendes Lernen“ mit menschlichem Feedback.
- ◇ Vereinfacht gesagt werden verschieden generierte Antworten verglichen und von Menschen bewertet.
- ◇ LLMs können damit Ihr Umfeld interpretieren und weiter lernen, um bessere Antworten zu geben.

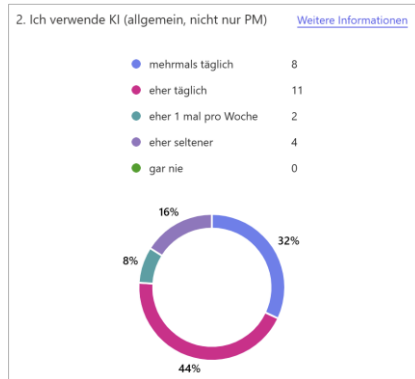
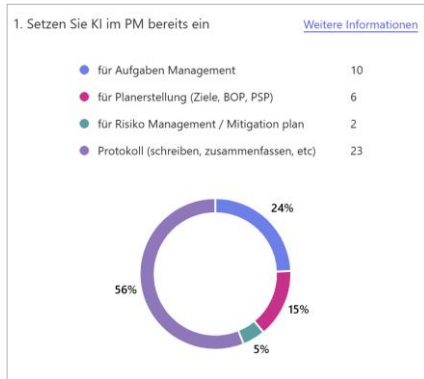
57

Bitte den QR-Code scannen und die 2 Fragen beantworten.

[Umfrage](#)



58

Umfrage: Nutzung KI im PM? -
Ergebnis

59



60

milestone:ag



Zusammenarbeit

Entscheidungs-
unterstützung

Projekte werden nicht nur durch
Tools gewonnen,
**sondern durch Menschen, die
sie mit Leben füllen!**
aber KI kann unterstützen

61

milestone:ag

Kompetenzen, die KI noch nicht
ersetzen kann?

Emotionale Intelligenz

Konflikte im Team frühzeitig erkennen und empathisch lösen

Vertrauensaufbau & Leadership

*Projektteam in einer kritischen Phase neu motivieren und
Orientierung geben*

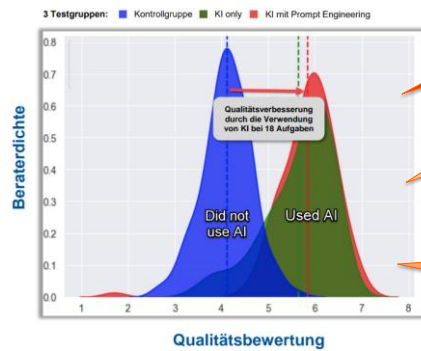
Interkulturelles Feingefühl

Misverständnis mit internationalen Partnern durch aktives Zuhören gelöst

Konfliktlösung

Konstruktive Moderation zwischen unterschiedlichen Interessen

62



12.2% mehr Aufgaben können erledigt werden.

40% höhere Qualität mit der KI.

25% Zeitersparnis mit der Nutzung von KI.

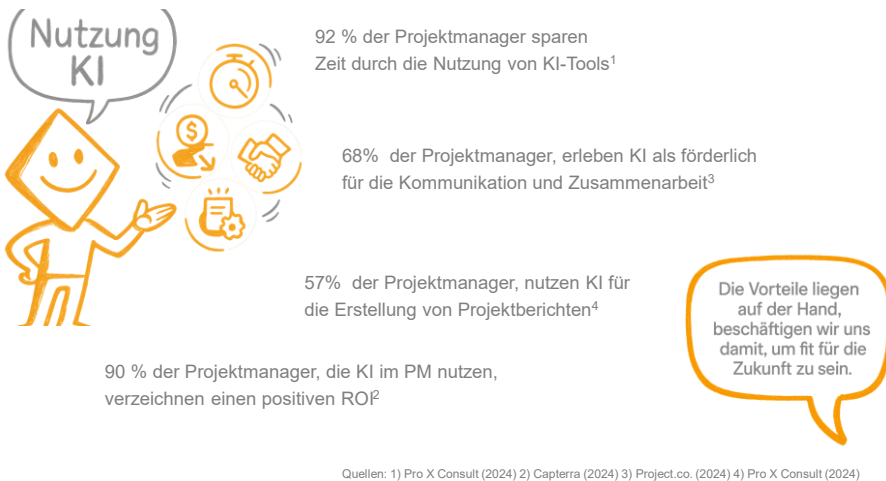
Quelle: Dell'Acqua et al. (2023)

63



- ◇ KI kann uns heute schon helfen, in kleinen Schritten effizienter oder sogar effektiver zu werden.
 - ◇ Dokumenten analysieren und zusammenfassen.
 - ◇ Die passende Excel Formel finden.
 - ◇ Text übersetzen, sowohl unsere als auch empfangene
- ◇ Man muss sich nur damit beschäftigen.
- ◇ Eine Schulung zur Anwendung der KI, hilft die Berührungsangst zu überwinden.
- ◇ Durch KI-Nutzung kann die Produktivität rasch 20% steigen.

64



65



70

milestone ag



71

milestone ag

Herausforderungen

KI erfordert hohe Investition in
HW, SW und Integration

P-Daten sind häufig unstrukturiert, und über viele Tools verteilt
Datenqualität ist oft inkonsistent
Ohne saubere Datenbasis ist die KI wenig nützlich

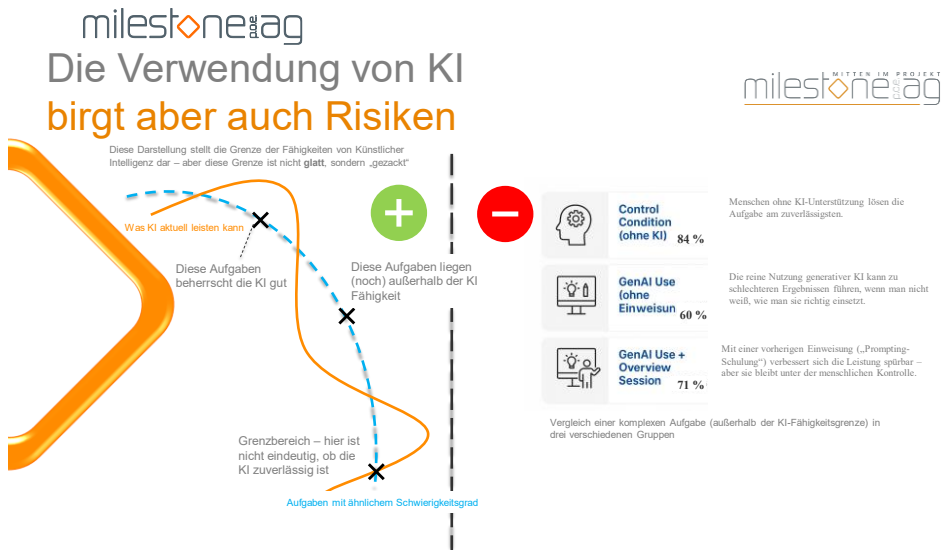


Datenschutzanforderungen erschweren den Einsatz von
Cloudlösungen für KI

Mitarbeitende fürchten Arbeitsverlust
Gleichzeitig gibt es einen Mangel an KI-Experten

KI-Systeme müssen transparent, sicher und nachvollziehbar sein.
Im Zuge des EU AI Acts kommen weitere Nachweispflichten auf Unternehmen zu

72

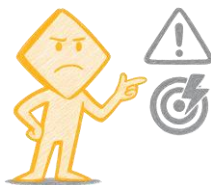


73

milestone ag

Was ist mit Risiken und Gefahren?

- ◇ KI sollte als cleverer Kollege gesehen werden.
- ◇ KI macht Fehler!
- ◇ KI hat kein Bewusstsein und keine Empathie.
- ◇ Kritisches Prüfen und Hinterfragen ist immer notwendig!



- ◇ Die KI ist freundlich gesinnt und will dich unterstützen. Sie gibt dir immer eine Antwort, aber manchmal erfindet es eine.
- ◇ KI ist nicht neutral, Ihr „Weltbild“ basiert auf unseren (westlichen) Trainingsdaten.
- ◇ Die KI weiß nicht, was sie nicht weiß.

74



- ◇ Werden die Daten (Text und Dokumente) von der KI für eine weiteres Training verwendet?
- ◇ Wie wird der Dialog gespeichert? Kann man löschen?
- ◇ Extreme Vorsicht bei Kunden- oder sensiblen Daten.
- ◇ Gibt es bereits eine KI-Richtlinie im Unternehmen?
- ◇ Welche Tools (Hersteller) sind für die Benutzung freigegeben.
- ◇ Wer steckt hinter dem Tool/Webseite der KI-Anwendung?
- ◇ Bei sensiblen Themen/Aufgaben, kann man auch auf den KI-Einsatz verzichten.

75



- ◇ **KI ist kein Selbstläufer** – wer unreflektiert auf KI vertraut, riskiert Fehler.
- ◇ **Menschen können komplexe Aufgaben oft besser lösen**, vor allem wenn Empathie, Kontextverständnis oder logisches Denken nötig sind.
- ◇ **Gezielte Schulungen (Prompting), macht den Unterschied** - je besser der Mensch die KI anleitet, desto besser das Ergebnis
- ◇ Die Fähigkeiten von KI sind **nicht linear vorhersehbar** – bei Aufgaben gleicher Schwierigkeit kann die KI manche sehr gut, andere überraschend schlecht lösen.

76



- ◇ Sie müssen keine Angst haben durch Künstliche Intelligenz ersetzt zu werden.
- ◇ **„Bevor es dazu kommt, werden Sie schon lange von einem Menschen ersetzt werden, der Künstliche Intelligenz nutzt“**

Quelle: Twitter

77

◇ **milestone.pm.ki.guide**

1. Was ist ein KI-Prompt?
2. Die Grundprinzipien eines guten Prompts
3. Aufbau eines effektiven Prompts
4. Prompt-Techniken für verschiedene KI-Modelle
5. Tipps zur Optimierung Ihres Prompts
6. Anwendungsbereiche und Beispiel-Prompts im Projektmanagement
7. Welche Informationen benötigt die KI über das Projekt?
8. Datenschutz und ethische Nutzung von KI im Projektmanagement

Anhang: Quick-Start Prompts für häufige PM-Aufgaben



78

milestone ag

Projekt. Organisation. Entwicklung.

Wir bieten Lösungen... Mitten im Projekt.

Mit den besten Wünschen
für Ihre Projekte!

Euer Manfred Fohringer



79