

THE BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES



Business Administration Doctoral School

PhD THESIS

Präsentiert und öffentlich verteidigt durch den Autor:

SCHEIBLICH Mathias David

Titel der PhD-Thesis:

**ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN VON
PROJEKTMANAGEMENT METHODEN IN
GESCHÄFTSPROZESSEN IM KONTEXT EINER
NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG**

Wissenschaftliche Betreuerin: Prof. Univ. Dr. Marieta Olaru

Prüfungskommission der PhD-Thesis:

Prof. Univ. Dr. Cristinel Vasiliu (president) - The Bucharest University of Economic Studies
Prof. Univ. Dr. Mihaela Drăgan (referent) - The Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca
Prof. Univ. Dr. Gabriela Maria Brendea (referent)-The Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca
Prof. Univ. Dr. Doru Alexandru Pleşea (referent)- The Bucharest University of Economic Studies
Prof. Univ. Dr. Marieta Olaru (scientific supervisor) - The Bucharest University of Economic Studies

Bukarest, 2024

a) **Inhaltsverzeichnis:**

ZUSAMMENFASSUNG	5
DANKSAGUNG	7
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS Fehler! Textmarke nicht definiert.	
ABBILDUNGSVERZEICHNIS Fehler! Textmarke nicht definiert.	
TABELLENVERZEICHNIS	20
EINLEITUNG	22
TEIL I: AKTUELLER STAND IM FORSCHUNGSGEBIET Fehler! Textmarke nicht definiert.	
1. NEUE TENDENZEN IM PROJEKTMANAGEMENT IM KONTEXT DER GLOBALEN GESCHÄFTSPROZESSE	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1 Grundlagen des Projektmanagements Fehler! Textmarke nicht definiert.	
1.1.1 Projektmanagement-Begriffe	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1.2 Richtlinien, Standards und Vorgehensmodelle im Projektmanagement ...	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1.3 Projektmanagement 4.0 – Prozessmanagement, Nachhaltigkeit, Komplexität und Agilität im Projektmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.2 Prozesslebenszyklus und PDCA-Zyklus im Projektmanagement Fehler! Textmarke nicht definiert.	
2 METHODEN ZUR ERFOLGSMESSUNG VON PROJEKTEN	60
2.1 Notwendigkeit der Erfolgsmessung bei Projekten und Anforderungen an die Bemessungsmethoden	60
2.2 Das Impact Detection & Assessment Konzept	63
2.3 Strategisches Projekt-Portfolio-Management und Project-Excellence-Modell ..	66
2.4 Anwendung des DuPont-Kennzahlensystems im Projektmanagement	72
2.5 Project Scorecard und Modelle für Projekt-Leistungsmessung	74
3 GESCHÄFTSMODELLINNOVATION IM KONTEXT DER NACHHALTIGEN UND LANGFRISTIGEN ENTWICKLUNG	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1 Neue Tendenzen in der Geschäftsmodellinnovation	82
3.1.1 Grundlagen der Geschäftsmodellkonzepte	82
3.1.2 Abgrenzung von Geschäftsmodell und Strategie	83
3.1.3 Externe Einflüsse auf Geschäftsmodelle	84
3.2 Neue Technologien in der Geschäftsmodellinnovation	89
3.2.1 „Crossing-the-Chasm-Modell“ für Innovationstransfer	89
3.2.2 Lean Management	90
3.2.3 Business Model Innovation Canvas	93
3.3 Instrumente der langfristigen und agilen Geschäftsmodellentwicklung	94

3.3.1	<u>Faktoren zur Beeinflussung von Geschäftsmodellentwicklung</u>	94
3.3.2	<u>Veränderung bestehender Geschäftsmodelle und des Projektmanagements durch die Trends und Instrumente</u>	98
4	<u>ANWENDUNG DER PROJEKTMANAGEMENT-METHODEN IN GESCHÄFTSPROZESSEN</u>	102
4.1	<u>Grundlagen von Projektmanagement in Prozessen</u>	102
4.1.1	<u>Grundlagen der Projektführung und -steuerung</u>	102
4.1.2	<u>Elemente guter Modellierung</u>	104
4.1.3	<u>Modellierungssprachen</u>	109
4.1.4	<u>Das ARIS-Konzept</u>	110
4.1.5	<u>Möglichkeiten der Prozessdarstellung</u>	112
4.1.6	<u>Organisation von Projekten</u>	113
4.1.7	<u>Projekt-Resilienz</u>	116
4.2	<u>Die Technik des Prozessleistungssystemplanung</u>	119
4.2.1	<u>Grundelemente der Prozessleistungssystemplanung auf Basis der Prozesslandkarte ...</u> Fehler! Textmarke nicht definiert.	
4.2.2	<u>Die Prozesslandkarte</u>	121
4.2.3	<u>Die verteilte Prozesslandkarte</u>	123
4.2.4	<u>Messung von Prozessleistungen</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2.5	<u>Veränderungspotential erkennen – Die Potentialanalyse</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2.6	<u>Planung der Prozessleistungssysteme</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2.7	<u>Überprüfung der geplanten Prozessleistungssysteme</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	<u>TEIL II: PERSÖNLICHE BEITRÄGE UND STUDIEN</u> Fehler! Textmarke nicht definiert.	
5	<u>ANALYSE DER AKTUELLEN ANSÄTZE BEZÜGLICH DER GESCHÄFTS-MODELL INNOVATION IN RELATION ZU NACHHALTIGER ENTWICKLUNG....</u> Fehler! Textmarke nicht definiert.	
5.1	<u>Studie zur Messung von Innovation und Vorhersage der Unternehmens-Performanc</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.1.1	<u>Kontext der Analyse und Forschungsrahmen</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.1.2	<u>Forschungsziele und Forschungsmethode</u> ... Fehler! Textmarke nicht definiert.	
5.1.3	<u>Ergebnisse der Studie zur Entwicklung einer Messgröße zur Vorhersage der Unternehmensleistung</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.1.4	<u>Ergebnisse der Studie zur Messung von Innovation und Vorhersage der Unternehmens-Performance</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.2	<u>Analyse der Wertentwicklung von Unternehmen mithilfe einer Marktdatensoftware</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.2.1	<u>Kontext der Analyse und Forschungsrahmen</u>	Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.2.2 Forschungsziele und Forschungsmethode ... Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.2.3 Ergebnisse der Analyse der Wertentwicklung von Unternehmen mithilfe einer Marktdatensoftware..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.3 **Studie zur Messung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit - ein Konzept für die akademische Bildung..... Fehler! Textmarke nicht definiert.**

5.3.1 Kontext der Analyse und Forschungsrahmen..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.3.2 Forschungsziele und Forschungsmethode... Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.3.3 Ergebnisse der Messung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit - ein Konzept für die akademische Bildung Fehler! Textmarke nicht definiert.

6. ANALYSE DER HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR PROJEKTMANAGEMENT IN ZEITEN DER NACHHALTIGKEIT . Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.1 **Studie zur Messung des Beitrags des Projektmanagements zum Unternehmenserfolg: Anwendung der neuen Projekt- Scorecard..... Fehler! Textmarke nicht definiert.**

6.1.1 Kontext der Analyse und Forschungsrahmen..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.1.2 Forschungsziele und Forschungsmethode ... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.1.3 Ergebnisse der Studie zur Messung des Beitrags des Projektmanagements zum Unternehmenserfolg: Die neue Projekt-Scorecard..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.2 **Studie zum Controlling von Kennzahlen und zum Management der Projektpriorisierung..... Fehler! Textmarke nicht definiert.**

6.2.1 Kontext der Analyse und Forschungsrahmen ... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.2.2 Forschungsziele und Forschungsmethode..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.2.3 Ergebnisse der Studie zum Controlling von Kennzahlen und zum Management der Projektpriorisierung..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.3 **Eine Nutzwertanalyse zur Bewertung und Auswahl von Methoden zur Messung des Erfolgs von Projekten in Unternehmen Fehler! Textmarke nicht definiert.**

6.3.1 Kontext der Analyse und Forschungsrahmen..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.3.2 Forschungsziele und Forschungsmethode..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

6.3.3 Ergebnisse der Nutzwertanalyse zur Auswahl von Methoden zur Messung des Erfolgs von Projekten in Unternehmen 200

7. VORSCHLAG FÜR EINEN MODELLANSATZ ZUR BERÜCKSICHTIGUNG DER NACHHALTIGKEIT IM STRATEGISCHEN PROJEKT-PORTFOLIO-MANAGEMENT-PROZESN UNTERNEHMEN..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

7.1 **Forschungsrahmen Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7.2 **Konzept des Projekt-Fingerprints im Rahmen der eigenen Forschung Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7.3 **Einzelprojektbewertung durch Bewertungsgruppen-Experten im Rahmen des Projektportfoliomanagements Fehler! Textmarke nicht definiert.**

7.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mithilfe der ROI-Ermittlung auf Basis der durch die zu priorisierenden Projekte betroffenen Kernprozesse Fehler! Textmarke nicht definiert.

7.5 Bewertungssystematik für den PM-Quickcheck im Rahmen der eigenen Forschung Fehler! Textmarke nicht definiert.

SCHLUSSFOLGERUNGEN..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

LITERATURVERZEICHNIS Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGEN Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGE 1: Tabelle Symbole für die Prozessmodellierung Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGE 2: Performance der vier Beta-Indizes detailliert

Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGE 3: Elemente des Projekt Fingerprints

Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGE 4: Fragenelemente des Projekts Schnell Check. Zusammenfassung der Analyse
Fehler! Textmarke nicht definiert.

ANLAGE 5: List of Publications

Fehler! Textmarke nicht definiert.

b) Stichworte:

Projektmanagement, Projektmanagement-Methoden, Geschäftsprozesse, Geschäftsmodellinnovation, Projektportfoliomanagement, Project Scorecard, Nachhaltige Entwicklung, kleine und mittlere Unternehmen.

c) Zusammenfassung:

Die Entwicklung der globalen Wirtschaft zu einer vielschichtigen Welt der Komplexität bedeutet für viele Unternehmen einen tiefgreifenden Wandel ihres Geschäftsumfelds. Diese Veränderungen betreffen nicht nur gesellschaftliche und technische Veränderungen, sondern auch die Wirtschaft, die sich mitten in einem Transformationsprozess von der Industrie- zur Wissenswelt, dominiert von den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung, befindet. Die Unternehmen bewegen sich heute in einem Umfeld, das stark durch Interdependenzen und dynamische Beziehungen geprägt ist.

Ziel der vorliegenden Doktorarbeit ist es, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen im Makro- und Mikro-Kontext von Unternehmen vor den Hintergrund der Nachhaltigkeit im Bereich des Prozess-/Projektmanagements praxisnahe Erkenntnisse für den für den langfristigen Unternehmenserfolg wesentlichen Prozess des strategischen Projektportfoliomanagements zu gewinnen, insbesondere dessen Wertbeitrag für die

Organisation mithilfe neuer Methoden. Damit soll erreicht werden, dass das Management von Unternehmen die zukünftigen Herausforderungen unter Berücksichtigung der gestiegenen Dynamik und Komplexität von Projekten besser bewältigen kann.

Kapitel 1 und 2 geben einen zusammenfassenden Überblick über die Begriffswelt des Projekt- und Prozessmanagement im wissenschaftlichen Kontext. Hierfür werden die Entwicklungen, wichtigen Methoden und Instrumente, international gültigen Normen und Regelwerke dargestellt.

Die Projektmanagement-Ansätze sind eine Antwort auf die Frage, wie sich Unternehmen in einer ständigen Wandlung unterliegenden Wirtschaftssystem unter Einbindung wirtschaftlicher, technologischer, sozialer und organisatorischer Elemente weiterentwickeln können und dabei ein Ziel der Erfolgsmessung von Projekten und Prozessen im Blick behalten können. Das Kapitel befasst sich auch diskursiv mit den verschiedenen Möglichkeiten zur Bewertung von Projekten in den verschiedenen Stadien entlang der übergeordneten Prozessvorgehensmodellen dazu.

Kapitel 3 hat sich mit der strategischen Gestaltungsebene und Dimension des Themenbereiches befasst. Die in diesem Kapitel erarbeiteten und dargestellten Ergebnisse in Form der verschiedenen Interpretationen des Geschäftsmodellansatzes bieten eine Perspektive auf die vielseitigen Aspekte der Strategie für Unternehmen. Die Ansätze der Technologie-Adaption und das Lean Managements zeigen, dass die vorherrschende Sichtweise auf die Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) des Geschäftsmodellsverständnisses durch die Ergänzung der Qualitätsmanagementdimension erweitert werden muss. Dies wird durch den umfassenderen Ansatz des Business Model Innovation Canvas und dessen Nutzungsakzeptanz in der Praxis bestätigt, welcher zudem ein relativ ausgewogenes Gleichgewicht zwischen sozialer, ökonomischer und ökologischer Modellsichtweise darstellt in der Praxis bestätigt, welcher zudem ein relativ ausgewogenes Gleichgewicht zwischen sozialer, ökonomischer und ökologischer Modellsichtweise darstellt.

Kapitel 4 der Doktorarbeit führt durch die Darlegung der Grundprinzipien des Projektmanagements in Geschäftsprozessen die technischen und organisatorischen Determinanten in zwei der drei Ebenen der Geschäftsprozessarchitektur zum Ergebnis, dass die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen in Einklang mit klaren Kontinuitätsparametern als Meilenstein-Zielvorgaben unter Einbringung digitaler Ansätze der ITK-Branche zusammen mit soziopsychologischen menschenbezogenen Faktoren gebracht werden muss und nachweislich ein Ansatz zur Wandlungsmöglichkeit von Unternehmen vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lebensfähigkeit ist.

Der zweite Part der Arbeit in Form der persönlichen Beiträge und Studien knüpft mit der Analyse der aktuellen Ansätze bezüglich der Geschäftsmodellinnovation im Kontext der nachhaltigen Entwicklung und Signifikanz für den Zusammenhang zwischen Ablauf-, Aufbauorganisation und Input-/Outelementen des Organisationssystems genau an diese Notwendigkeit an. Hierbei stellt die Analyse der dreistufigen Unternehmensmodellebene (strategisch/taktisch/operativ) vor dem Hintergrund sich schnell verändernder Marktgegebenheiten, wechselnden ökonomischen und ökologischen Einflüssen sowie komplexen Strukturen von Stakeholder-Verhalten in Form der in drei unterschiedlichen Branchen mit je unterschiedlichen Messgrößen bzw. Ausgangsparametern für einen jeweils wichtigen Unternehmenskernprozess als Bezugspunkt für die Analyse des Wertbeitrags einen wesentlichen Erkenntnis- und Wissenszuwachs für die Schlussfolgerungen zur Beantwortung der Forschungsfragen dar.

Die erste Studie führt eine Datenbasis von 30 global agierenden Konzernen zur Zusammenhangbetrachtung zwischen Innovation und Unternehmensleistung als empirische Betrachtung im historischen Vergleich über mehr als 2 Dekaden unterschiedlicher Kennzahlen durch und zeigt damit, dass zwischen der Input-Investigation in Kernprozesse auf monetärer Basis und der Kennzahlen-Zuordnung auf Output-Parametern ein Korrelation bezogen auf die nachhaltigen positiven Effekte von Einhaltung klarer Selektionsmerkmale für F&E-Projekte zu Beginn des Entwicklungsprozesses und der Interpolation auf zukünftige Markt- und Umsatzpotentiale und damit langfristige Ertragskraft bestehen.

Die zweite der drei Studie zeigt als Resultat einer Prototypen-Entwicklung in Charakter einer Verprobung der Rendite-Entwicklung zwischen Unternehmen mit geringerer und höherer Marktkapitalisierung mithilfe unterschiedlicher mathematische Indizes die Wichtigkeit der Betrachtungssichtweise von innerhalb des Unternehmens auf außerhalb der Organisation mit dem Fokus auf die Shareholder als Teilmenge der Stakeholder. Dies belegt zudem die Aussage, dass über die Grenzen finanzieller Variablen hinaus die Implementierung von sozialen, ökologischen und intraorganisatorischen Facetten in das Ziel-/Kennzahlensystem des hybriden Prozess- und Projektmanagements als Mittlungsebene zwischen Strategie und Operative zweckmässig ist. Dies wird in der dritten Studie als organisationsübergreifende Ergebnisableitung in der Art eines qualitätsbasierten Reifegrad-Einstufung zur nachhaltigen Bewertbarkeit der Organisationsentwicklung determiniert.

Die dritte Studie hat den Fokus auf den Bildungssektor und führt mithilfe einer Triangulation von Literaturrecherche, Fallstudie und Kombination von Instrumenten zu einem

neuen Modell für die Findung von Methoden und Prozessen für die primäre Sicherstellung der Wissensübertragung zwischen den handelnden Akteuren im Hochschulumfeld.

Die Ergebnisse des *sechsten Kapitels* liefern auf der Durchführungsableitung der methodischen Analysen und Studien entlang der mittleren Gestaltungsebene der Organisationsstrukturen des taktischen Prozess- und Projektmanagements im Kontext des definierten Themenbereiches der Arbeit im Rahmen der erste Studie die Bedeutung der Wichtigkeit der Messung des Beitrags des Projektmanagements zum Unternehmenserfolg mithilfe des für das Unternehmen festgelegten Prozessmodells als Resultat. Nachweislich ist das Projektmanagement eines der zukunftsentscheidenden Schlüsselkriterien der Unternehmen hinsichtlich Strategieumsetzbarkeit, Umfeldbeachtung und Zielerreichungsreflektion. Dabei es essentiell, dass aufbauend auf den KEF des Projektmanagements die Parameter Reifegrad des Prozessmanagements zum Projektmanagement sowie der Faktor Projektauswahl als Schlüsselfaktor individualisiert werden, um gemäß der spezifischen organisatorischen Inputfaktoren in die Unternehmenskernprozesse und den dazugehörigen Outputresultaten die kausalisierten quantitativen eindeutig festlegbaren Kostenarten des Unternehmens im Verhältnis zu den finanziell ermittelbaren Prozessergebnisse und den qualitativen Outputergebnissen setzen zu können.

Das Kapitel 7 stellt als letztes Segment der Arbeit die logische Zusammenführung der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse und Resultate in Form eines neuartigen Konzeptes zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im strategischen Projektportfoliomanagement dar, welches aus drei Elementen besteht.

Das wichtige Element ist ein umfängliches Messverfahren zur Bestimmung einer mehrdimensionalen Bewertung für Einzelprojekte im Projektportfoliomanagementprozesses mit den Entscheidungsfaktoren Projektbewertung, Komplexität/Risiko, Projektklasse und Projekt-Fingerprint. Diese Entscheidungsfaktoren sind ein kumuliertes Ergebnis der Aggregation der KEF des Projekt- und Prozessmanagements, der Zielsetzung der Unternehmensstrategie, der wichtigsten Kennzahlen des Unternehmenscontrollings, der Schlüsselemente des Geschäftsmodells und selektiver Umfeldaspekte der Organisation. Damit werden die in den vorherigen Ausarbeitungen der Arbeit Input- und Outputfaktoren der Prozesslandkarte und des Projektportfolios auf der taktischen Ebene in einem Entscheidungszeitpunkt zusammengebracht, um den Top-Down-Entscheidungsweg von der Strategie und den Bottom-Up-Reporting-Prozess von operativen Ebene mit allen aktuell verfügbaren Informationen auf einen maximalen Deckungsgrad zwischen Soll und Ist zur optimalen Projektselektion zu bringen. Dieses Element beantwortet auf neuartige Weise die

Forschungsfrage nach einer Systematik zur umfänglichen Berücksichtigung der essentiellen Einflußfaktoren sowie der Zielsetzungen des Unternehmens in der Bewertung von Einzelprojekten.

Der Modellansatz zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im strategischen Projektportfoliomanagement-Prozess von Unternehmen zur Zusammenhangsdarstellung zwischen strategischen, operativen Projektmanagementaufgaben und Prozess-Steuerungsinstrumenten im Sinne der Nachhaltigkeit ist ein Kernelement der Arbeit. Zudem wurde ein Konzept für die Beurteilbarkeit der Weiterentwicklung des Projektmanagements im Unternehmen erarbeitet. Der geschaffene Nutzen des zweistufigen Konzeptes besteht darin, den KMU ein möglichst einfaches und nachvollziehbares Instrument zur Verfügung zu stellen, um alle wesentlichen Rahmenfaktoren des Geschäftsmodells bei der Projektpriorisierung beachten zu können und die Reifegradentwicklung des Projektmanagements langfristig messbar zu machen.

Die Doktorarbeit positioniert sich als interdisziplinäre Arbeit im Bereich des allgemeinen Managements und der Betriebswirtschaftslehre. Dabei steht nicht die Erforschung von Grundlagen im Vordergrund, sondern die Schaffung praktischer Handlungsempfehlungen auf der Basis eines ganzheitlichen Systemansatzes für die mittelständische Wirtschaft im Umfeld des Geschäftsmodells mit nachhaltigen Effekten auf Prozess-/Projektmanagement.

d) Curriculum Vitae



Europass CV

Personal details

Last name(s) / First name(s) **Scheiblich, David Mathias**

Address(n) 271, 74183 Schwaigern, Germany

Telephone Mobile: +491735728045

Email mathias.scheiblich@gmx.de

Nationality German

Date of birth 20.04.1978



Sex	Male
Professional experience	
Period	06/2008 to present
Profession or function	Consultant and Lecturer
Main activities and responsibilities	Management consultant for succession and start-ups, university lecturer
Name and address of the employer	self
Sector of activity or industry	Manufacturing and education sector
Period	02/2005 to 05/2008
Profession or function	Project and Process Manager
Main activities and responsibilities	Staff Unit for Organizational Development and Portfolio Management
Name and address of the employer	Schunk Group, Lauffen, Germany
Sector of activity or industry	Mechanical engineering
Period	09/2003 to 01/2005
Profession or function	Subproject Manager Software Development
Main activities and responsibilities	Coordination of software development projects
Name and address of the employer	Robert Bosc GmbH, Stuttgart, Germany
Sector of activity or industry	Automotive
Education and training	
Period	10/2015 -09/2024
Name of the qualification obtained	Doctor of Philosophy in Economics
Majors/Professional Skills	Business Administration/ Projectmanagement
Name and type of educational or training institution	Bucharest University of Economic Studies
Period	10/2004-07/2007
Name of the qualification obtained	Doctor of Philosophy
Majors/Professional Skills	Controlling/BWL

Name and type of educational or training institution University of Bratislava
 Period 10/1998-07/2003
 Name of the qualification obtained Graduate Industrial Engineer
 Majors/Professional Skills Business informatics
 Name and type of educational or training institution Hochschule Merseburg

Personal skills and competencies

Mother tongue(s) **German**

Other language(s) **English**

Self-assessment

	Understand		Speak		To write
<i>European Level of Competence (*)</i>	Hear B3	Read B3	Participate in conversations B1	Coherent Speaking B1	B1

Social skills and competencies Trainer training "DISC"

Organizational skills and competencies Certified Senior Project Manager (IPMA/Level B)
 Certified ISO 27001 Auditor

Date: 16.07.2024

Signature *Mathias Scherh*