

# Die Zukunft des Projektmanagements

## Ergebnisse einer Expertenbefragung

Karsten Hoffmann, Heinz Schelle

*Elf Fachleute auf dem Gebiet „Projektmanagement“ wurden in einer von der GPM initiierten und finanzierten, rechnergestützten asynchronen Befragung, die auf der Nominal Group Technique basiert, gebeten, Thesen zur Zukunft des Projektmanagements zu formulieren. 93 Thesen wurden formuliert und nach einer Phase der Klärung und Diskussion von den gleichen Fachleuten auf zwei Ordinalskalen nach eingeschätzter Wichtigkeit und dem Zustimmungsggrad bewertet. Die Multiplikation der vergebenen Skalenwerte ergab eine Bewertungszahl. 27 Thesen, die die höchsten Bewertungszahlen erhielten, werden hier dem Leser vorgestellt. Es ist vorgesehen, die Befragung in nächster Zeit auf einen größeren Kreis auszuweiten.*

### Einleitung

Die Zahl der Studien, die sich mit der Zukunft des Projektmanagements befassen, ist sehr gering. Eine umfassende Befragung, deren Ergebnisse 1982 auf dem Weltkongress in Kopenhagen veröffentlicht wurden, war von Bruce Baker (USA) [1] mit der Delphi-Methode durchgeführt worden. Die Auswertung der Projektmanagement-Literatur von Gutsch/Dworatschek [2] liegt ebenfalls schon eine Reihe von Jahren zurück und war naturgemäß eher retrospektiv. Die vorliegenden Ergebnisse eines so genannten „Thesenmarkts“ sind problematisch. Den Besuchern von Foren der GPM und Weltkongressen der IPMA wurden auf Pinnwänden Statements zur Entwicklung des Projektmanagements präsentiert. Die Teilnehmer konnten dann mit Hilfe von Klebepunkten bei den einzelnen Aussagen auf einer Ordinalskala ihre Meinung von vollständiger Ablehnung bis zu uneingeschränkter Zustimmung bekunden. Für jeden Bewerter waren alle Bewertungen der Vorgänger sichtbar. Somit waren Mitläufer- und Oppositionseffekte nicht ausgeschlossen. Außerdem liegen die Befragungen schon zehn Jahre zurück und sind ebenfalls weitgehend retrospektiv [3]. Einzelne Aussagen zur voraussichtlichen künftigen Entwicklung finden sich selbstverständlich in vielen Veröffentlichungen. Eine Zusammenfassung fehlt allerdings.

### Warum eine durch die GPM veranstaltete Expertenbefragung?

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Die GPM kann rechtzeitig auf Trends, die sich möglicherweise abzeichnen, z.B. durch das Angebot von entsprechenden Veranstaltungen und die Wahl von Themenschwerpunkten auf den alljährlichen Foren, reagieren.

- Die Resultate der Studie lassen sich auch für die Programmgestaltung des Weltkongresses 2002 in Berlin nutzen.
- Schließlich lässt sich die gewählte Methodik auch für eine internationale Befragung im Rahmen der IPMA nutzen, um mögliche nationale Verzerrungen auszuschalten und den Blick zu weiten. Auch die Veranstaltung eines „Thesenmarkts“ während des Weltkongresses ist möglich.

### Befragungsmethode und Auswahl der Teilnehmer

Da die von Baker gewählte Delphi-Technik sehr aufwändig und Zeit raubend ist, fiel die Entscheidung für die in der Bundesrepublik wenig bekannte Nominal Group Technik [4]. Diese Befragungstechnik, mit der einer der Verfasser (H. S.) vor einigen Jahren Erfahrungen sammeln konnte, ist erheblich einfacher. Sie soll in einem späteren Beitrag in dieser Zeitschrift ausführlicher beschrieben werden, da sie in der Disziplin „Projektmanagement“ nicht nur für Expertenbefragungen genutzt werden kann.

Hier soll eine kurze Charakterisierung am Beispiel der konkreten Befragung genügen.

Zunächst wurde den ausgewählten Fachleuten eine Frage gestellt. Im Fall unserer Studie lautete sie:

**„Welche Entwicklungen sind auf dem Gebiet Projektmanagement Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn Jahren zu erwarten?“**

Dann wurden die Experten aufgefordert, unabhängig voneinander Thesen zu formulieren, die möglichst in einem oder zwei Sätzen zusammengefasst werden sollten.

In einer Expertenrunde, die sich zur gleichen Zeit an einem Ort trifft, geschieht dies, indem jeder Teilnehmer reihum aufgefordert wird, jeweils eine These zu formulieren. Dieses Abfrageverfahren wird so lange fortge-

setzt, bis keine Thesen mehr genannt werden. Die Aussagen werden auf einem Flipchart vom Moderator für jeden sichtbar ohne den Namen des Urhebers niedergeschrieben. Jeder Teilnehmer hört, wer die Aussage formuliert hat, und sieht alle Statements vor sich. Bei sehr vielen Aussagen ergibt sich aber ein gewisser Anonymisierungseffekt, allerdings kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Beteiligten bei der Formulierung ihrer Thesen durch die schon vorhandenen beeinflusst werden.

Für die Expertenbefragung war zunächst das soeben kurz beschriebene Verfahren der Thesengenerierung im Rahmen eines Workshops, bei dem alle Teilnehmer physisch anwesend sind, geplant.

Dieser Plan wurde allerdings bald zugunsten einer asynchronen Befragung über das Internet geändert, nachdem einer der beiden Verfasser (K. H.) auf ein neu entwickeltes Programm (vgl. hierzu das folgende Kapitel) aufmerksam gemacht hatte, das genutzt werden konnte. Bei der asynchronen Form der Befragung mussten die Experten völlig unabhängig voneinander ihre Thesen formulieren. Erst nach Abschluss der Generierungsphase waren alle Thesen sichtbar. Mut zu diesem Schritt hat uns vor allem die Arbeit von Dowling und Louis [5] gemacht, in der über Erfahrungen mit der asynchronen Implementierung der Nominal Group Technique berichtet wird.

Nach der Phase der Thesengenerierung folgte die Phase der Klärung, in der zu jeder These Fragen und Kommentare geäußert und hinterlegt werden konnten. Die Moderatoren beseitigten hier auch in Absprache mit den Urhebern der Thesen Redundanzen und Überschneidungen.

In der letzten Phase wurden die Thesen von den Experten bewertet. Anzugeben waren der Grad der Zustimmung (1 = lehne völlig ab, 10 = stimme vollständig zu, 0 = keine Meinung) und die Bedeutung, die der jeweilige Fachmann der These einräumte (1 = geringe Bedeutung, 6 = hohe Bedeutung). Die Multiplikation des Zustimmungsgrads mit dem Gewicht der These ergab dann die Bewertungszahl der Aussage.

Um eine thematische Verzerrung z. B. zugunsten von Tools und Software zu vermeiden, wurden Fachleute ausgewählt, die für ihre Arbeit auf dem Gebiet „Projektmanagement“ ganz unterschiedliche Schwerpunkte gewählt haben. Auch auf eine gewisse Branchenstreuung wurde geachtet.

Folgende elf GPM-Mitglieder beteiligten sich an der Befragung:

- M. Bundschuh
- K. Hoffmann
- D. Mayrshofer
- R. Ottmann
- O. Pannenbäcker
- J. Platz
- G. Raberger
- M. Saynisch
- H. Schelle
- E. Schott
- S. Seibert

Insgesamt wurden 93 Thesen generiert. Wir möchten uns an dieser Stelle für die engagierte Mitarbeit der Beteiligten und auch für die Unterstützung durch Dipl.-Kfm. G. Lämmle und Dipl.-Kfm. H. Hahn (beide Uni-

versität der Bundeswehr München) herzlich bedanken.

### Kurze Beschreibung des verwendeten Programms

Verwendet wurde ein EDV-Programm, das für eine „virtuelle“ Politikplattform im Internet („Democracy Online ToDAY“, [www.dol2day.de](http://www.dol2day.de)) eingesetzt wird. Es basiert auf einem Apache-Server, der Datenbank MySQL sowie Skripten der Programmiersprache PHP3. Dieses Tool-Set wird heute öfter für Internet-Plattformen eingesetzt, in denen dynamische Textinhalte durch verschiedene Teilnehmer erstellt und einer Menge von Anwendern präsentiert werden (Stichwort „Content-Management“).

Nach Kontakt mit den Machern von dol2day und der Bewilligung eines kleinen Entwicklungsbudgets durch den Vorstand der GPM wurde in wenigen Tagen eine kleine Plattform entwickelt, die unter [www.asynchron.org](http://www.asynchron.org) freigeschaltet wurde. Hier konnten die Teilnehmer u. a. ein Profil einstellen und, wie schon erwähnt, Thesen formulieren sowie in einer späteren Phase über jede einzelne der freigegebenen Thesen abstimmen. Das Programm wird auch weiterhin für die GPM zur Verfügung stehen.

### Ausgewählte Thesen

Im Folgenden haben wir aus der Vielzahl der Thesen zunächst je Kategorie die zwei Thesen mit der höchsten Bewertungszahl, außerdem alle weiteren Thesen, die eine Gesamtbewertungszahl (Zustimmung × Wichtung) >40 haben, ausgewählt. Diese 27 am besten bewerteten Thesen sind in Tabelle 1 (siehe S. 13–15) aufgeführt.

Die Ergebnisse zu allen 93 Thesen lassen sich detailliert im Internet unter [www.asynchron.org](http://www.asynchron.org) studieren (dort sind u. a. die Autoren der einzelnen Thesen sowie die Einzelstimmergebnisse – natürlich anonym – ablesbar).

### Ausblick

Die weiteren Bemühungen gehen nun einerseits dahin, die Mitglieder der GPM ebenfalls zur Abstimmung über die angeführten 27 am besten bewerteten Thesen aufzufordern. Wenn dies erfolgreich war, ist bei Erscheinen dieser Ausgabe ein Link dazu auf der Homepage der GPM gesetzt (also bitte unter [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de) nachschauen und sich, falls möglich, an der Abstimmung beteiligen).

In einem weiteren Schritt wollen wir eine zweite Phase auf internationaler Ebene (weltweit) durchführen, die wir bis zum Winter 2001/2002 vorbereitet und bis zum IPMA-Kongress 2002 abgeschlossen haben wollen. ■

### Literatur

- [1] Baker, B. N.: *The Future of Project Management. In: Proceedings of the 7. Internet World Congress 1982, September 12th–17th, Copenhagen, Vol. A-F, pp. 67–70*
- [2] Gutsch, R./Dworatschek, S.: *Wandel der Themenschwerpunkte der internationalen Konferenzen von INTERNET und PMI. In: GPM-Nachrichten, 1987, Heft 13, S. 22–33*
- [3] Müller-Ettrich, R., et al.: *Wandel der Projektmanagement-Anwendungen in den letzten 10 Jahren. Ergebnisse*

Kategorie/These	Zustimmung Wichtung Zustimmung × Wichtung
<b>Bewertung</b>	
Die Ansätze zur Messung der Güte der Projektabwicklung und der Güte eines Projektmanagementkonzepts einer Organisation werden mehr und mehr verfeinert. Die Bewertung wird durch Software unterstützt werden.	8,3 4,8 39,8
Ansätze, die Auswirkungen von Projekterfolgen und -misserfolgen auf das gesamte Unternehmensergebnis deutlicher als bisher sichtbar machen, werden entwickelt werden (Stichworte: Balanced Scorecard, Integration von Bilanz, kurzfristiger Erfolgsrechnung, Finanzplanung sowie Projektkosten- und Projekteinzahlungs- und -auszahlungsrechnung).	8,4 4,6 38,6
<b>Beziehung</b>	
Die Zunahme der Wechsel der Strukturen im Bereich des Projektumfeldes bzw. der Auftraggeber (bzw. der Stakeholder) wird verstärkt die ursprünglich vereinbarten Projektziele in Frage stellen. Deren erneute Verankerung oder eine entsprechende Modifizierung wird erhöhte Anforderungen auf Seiten des Projektmanagements erfordern.	8,1 4,8 38,9
Neue Herausforderungen an das Verhalten, an das Miteinanderumgehen durch innovative Projektallianzen. Wir bewegten uns über Jahrzehnte langsam, doch jetzt immer schneller und gänzlich unaufhaltsam, um aus dem „Tal der Tränen und schmerzlichen Verluste“ herauszufinden. Dieser Weg wird seit etwa 10 Jahren in den USA mit großem Erfolg besritten und wird sich in Europa durchsetzen. Win/win is in! Und dies bedeutet keineswegs kuschelige Nachgiebigkeit.	7,9 4,4 34,8
<b>Globalisierung</b>	
In den Projekten der Zukunft muss in zunehmendem Maße die Zusammenarbeit von Experten verschiedener Fachrichtungen, verschiedener Sprachen und verschiedener Kulturen organisiert werden.	9,4 5 47
Die zunehmende Globalisierung der gesamten Wirtschaft wird immer mehr länderübergreifende, globale Projekte erfordern. Die dazu erforderliche Qualifizierung der Projektmitarbeiter steckt noch in den Kinderschuhen.	9 5,1 45,9
Die Internationalisierung schreitet mit riesigen Schritten voran. Dies führt im PM zu einer stärkeren Betonung der sprachlichen Kompetenz in der „Lingua franca“ des 21. Jahrhunderts. Englisch ist m.E. unabdingbare Grundvoraussetzung, um zukünftig im PM bestehen zu können.	8,9 5 44,5
Die internationale Standardisierung im Projektmanagement wird von der Praxis verlangt. Dabei sind trotz der globalen Ausrichtung von Gültigkeit und Anwendbarkeit auch kulturelle Besonderheiten einzubeziehen.	8,6 4,8 41,3
<b>Methoden</b>	
Für die Einbindung des Kunden und die möglichst präzise Ermittlung seiner Wünsche wird es in IT-Projekten neue Ansätze geben. Stichwort: QFD für IT-Vorhaben.	8,1 5 40,5
Für die Erfahrungssicherung in Projekten werden den Mitarbeitern Anreize geboten und neue Verfahren angewendet (z.B. Lerngeschichten und fallbasiertes Lernen).	7,7 5,1 39,3
<b>Organisation</b>	
Bedingt durch die immer weitere Verbreitung elektronischer Kommunikationsformen wird ein immer größerer Anteil von Projekten von „virtuellen“ Teams bearbeitet werden.	8,8 5,1 44,9
Projekte werden zunehmend standortübergreifend durchgeführt werden. Virtuelle Teams entstehen, weil <input type="checkbox"/> Aufgaben komplexer werden und mehrere Standorte umfassen, <input type="checkbox"/> personelle Ressourcen gezielter eingesetzt werden (z.B. im IT-Bereich) und <input type="checkbox"/> neue Technologien diese Arbeitsform unterstützen.	8,7 5,1 44,4

Tabelle 1: Die 27 am besten bewerteten Thesen

Kategorie/These	Zustimmung Wichtung Zustimmung × Wichtung
Für die Bearbeitung von verteilten (auch internationalen) Projekten werden integrierte Lösungen bereitstehen. Jedes Projektteam kann sich ohne großen Aufwand (innerhalb von einer Stunde) eine geeignete Infrastruktur für die Bearbeitung eines neuen Projektes zusammenstellen (z. B. Verbindung von Projektplanung, To-do-Verfolgung, Management-Reporting, Dokumentenmanagement, virtuelle Meetings).	8,4 5,2 43,7
Der PM der Zukunft muss stärker noch als heute mit dem Verwalten mehrerer gleichzeitig laufender Projekte zurechtkommen. Dabei wird es nicht um die Frage gehen, ob ich sieben oder sechs Projekte gleichzeitig bewältigen kann, sondern, ob ich acht oder keines bearbeiten „darf“. Die Komplexität des PM nimmt hiermit zumindest weiter zu, und wir werden zukünftig mehr noch als heute nachweisen müssen, dass wir in der Lage sind, Multi-PM und Programmmanagement zu betreiben.	8,8 4,9 43,1
Projektmanagement wird zunehmend als integriertes System gesehen werden, in dem z. B. die Projektorganisation, die Prozesse für Genehmigung, Zieldefinition, Planung etc. inhaltlich voll aufeinander abgestimmt sind.	8,4 5 42
<b>Qualifizierung</b>	
Die PM-Ausbildung (sowohl im Rahmen der Ausbildung wie der berufsbegleitenden Weiterbildung) wird als eigenständiges Profil etabliert und anerkannt sein.	8,6 5,3 45,6
Die Ausbildungsangebote für Projektmanagement an Universitäten und Fachhochschulen werden deutlich zunehmen. Viele dieser Institutionen werden anstreben, ihren Studenten den Erwerb von IPMA- oder PMI-Zertifikaten als Bestandteil des Studiums zu ermöglichen.	7,7 5,2 40
<b>Relevanz</b>	
Durch die voranschreitende Individualisierung der Märkte und der Produktangebote wird auch die Anzahl der Projekte weiter zunehmen. Projektmanagement wird dadurch immer weiter zur generellen Anforderung an qualifizierte Fachkräfte in Unternehmen.	9,4 5,3 49,8
Projektmanagement wird weiter an Bedeutung gewinnen.	9 4,7 42,3
<b>Soziale Kompetenz</b>	
Erhöhte Anforderungen bzgl. Terminerfüllung, Qualität und Integration verschiedener Beteiligter erhöhen die Anforderungen hinsichtlich sozialer Kompetenzen an das Projektmanagement. Deshalb sollten Elemente wie z. B. die Supervision verstärkt bei der PM-Ausbildung berücksichtigt werden. Gleichzeitig werden diejenigen Projektmanager Vorteile haben, die aufgrund praktischer Branchenerfahrung den beteiligten Fachkräften kompetente Gesprächspartner sein können.	8,8 5 44
Professionelle Projektleitung wird sich zukünftig nicht nur auf harte Faktoren des Projektmanagements beschränken können, sondern die Belange der am Projekt beteiligten Menschen sowie die Kultur der beteiligten Organisationen stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit und Steuerung einbeziehen müssen.	8,7 4,9 42,6
<b>Steuerung</b>	
Die strategische Projektplanung (Projektauswahl, Projektstopp, Angebotscontrolling) wird enger als bisher mit der strategischen Unternehmensplanung verknüpft werden.	9,2 5,1 46,9
Management-Reporting (im Rahmen von Programmmanagement bzw. Multi-Projektmanagement) wird sich als echtes Element der Unternehmenssteuerung etabliert haben.	8,3 4,9 40,7
<b>Tools</b>	
Erfahrungsdatenbanken werden an Bedeutung gewinnen.	8,2 5 41

Tabelle 1: Die 27 am besten bewerteten Thesen (Fortsetzung)

Kategorie/These	Zustimmung Wichtung Zustimmung × Wichtung
Die Werkzeuge des PM werden sich weiter vereinfachen, d.h., die Anwendung von praktikablen SW-Lösungen wird die Arbeit des PM im Sinne der Planung, Steuerung, Überwachung und Dokumentation des Projekts vereinfachen. Vieles wird direkt im Internet dokumentiert werden. Damit gewinnt die Zugriffsmöglichkeit auf das World Wide Web weiter an Bedeutung.	8,6 4,7 40,4
<b>Weitere Aspekte</b>	
Risikomanagement wird, nicht zuletzt auf Grund des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“ insbesondere in Projekten mit hohem Neuheitsgrad, stärker betont.	8,7 5 43,5
Projektmanagement wird bei mehr als 60 % der Kundenprojekte (bei Aufwand >100 Personentage) als eigenständige Dienstleistung angeboten und fakturiert werden.	8 4,5 36

Tabelle 1: Die 27 am besten bewerteten Thesen (Fortsetzung)

eines Thesen-Workshops (Projektmanagement-Forum 1990 in Aachen). In: *Projektmanagement*, 2/91, S. 3–11

[4] Delbecq, A. L./Van de Ven, A. H./Gustafson, D. H.: *Group Techniques for Program Planning. A guide to nominal group and delphi processes*. Glenview (Ill.) 1975

[5] Dowling, K. L./Louis, R. D. St.: *Asynchronous implementation of the nominal group technique: is it effective?* In: *Decision Support Systems*, 29, 2000, pp. 229–248

#### Schlagwörter

*Asynchrone Workshops, Bewertungsverfahren, Delphi-Methode, Expertenbefragung, Nominal Group Technique, Zukunft des Projektmanagements*



#### Autor

Dr. Karsten Hoffmann, geb. 1955, promovierte nach dem Diplom in Mathematik im Bereich Fertigungstechnik. Er ist als freiberuflicher Projektleiter oder -coach auch für größere IT-Projekte tätig und hält außerdem Seminare zu modernen DV-Architekturen sowie zum IT-Projektmanagement. Während seiner zehnjährigen Tätigkeit bei einer IT-Unternehmensberatung sammelte er zahlreiche Projekterfahrungen. Er lebt und arbeitet im Raum Stuttgart, ist seit

1999 selbstständig und seither auch Mitglied der GPM.

#### Anschrift

Gorch-Fock-Straße 1  
D-70619 Stuttgart  
E-Mail: [info@hitpm.de](mailto:info@hitpm.de)



#### Autor

Prof. Dr. Heinz Schelle, geb. 1938, ist Inhaber einer Professur für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements an der Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München. Er ist einer der Gründer der GPM, war von 1979 bis 1998 Mitglied des Vorstands und ist heute Ehrenvorsitzender der Gesellschaft und Mitglied des Kuratoriums.

#### Anschrift

Universität der Bundeswehr München  
Fachbereich Informatik  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
D-85577 Neubiberg  
E-Mail: [h.schelle@gaponline.de](mailto:h.schelle@gaponline.de)