

Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen:

PM-Experten zur Zukunft des Projektmanagements

25 Jahre GPM: Projektmanagement im Spiegel der Zeit – Teil 4

Siegfried Seibert

2004 wird die GPM 25 Jahre alt. Seit 1979 hat sie die Entwicklung des Projektmanagements in Deutschland maßgeblich gestaltet. Zeit für einen Rückblick über die Geschichte des Projektmanagements und einen Ausblick in die Zukunft. Im abschließenden vierten Teil unserer Serie soll nun der Blick auf die zukünftige Entwicklung gewagt werden. Hierzu wird zunächst ein Überblick über jüngere Veröffentlichungen auf diesem Gebiet gegeben. Anschließend beantworten sechs Projektmanagementexperten aus den deutschsprachigen PM-Verbänden und aus führenden Hochschulen daraus abgeleitete Fragen zu solch unterschiedlichen Themen wie Globalisierung, Qualifizierung und Zertifizierung, PM-Methoden, Verbreitung und Standardisierung des PM und „agiles“ Projektmanagement.

In den vergangenen Jahren haben sich eine Reihe von Veröffentlichungen mit dem Stand und mit künftigen Entwicklungslinien des Projektmanagements beschäftigt, teils mit optimistischem, teils aber auch mit sehr kritischem Tenor. Die veröffentlichten Thesen zur Entwicklung des PM können hierbei zu drei Szenarien gruppiert werden (vgl. Tabelle auf S. 4):

- Weitere Professionalisierung des Projektmanagements
- Zunehmende „Projektitis“ mit immer mehr kleinen und kleinsten Projekten
- Enttäuschung und PM-Niedergang

Die drei Szenarien wurden vom Verfasser im Frühjahr 2003 nach einer umfangreichen Sichtung der dazu vorliegenden Veröffentlichungen ausgearbeitet. Die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeiten erfolgte im Rahmen einer Strategiesitzung durch Vorstand und Kuratorium der GPM, ebenfalls im Frühjahr 2003. Jedes der Szenarien ist in der aktuellen Projektpraxis beobachtbar, die Entwicklungen können also durchaus parallel auftreten. Ob sich die angegebenen Eintrittswahrscheinlichkeiten so realisieren, d.h. welches Szenario stärker und welches schwächer die zukünftigen Entwicklungen bestimmen wird, hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie die im Projektmanagement tätigen Akteure agieren werden. Es liegt also auch an den im Projektmanagement Tätigen selbst, ob es das Projektmanagement in zehn, 20 oder 30 Jahren noch geben wird, wie es dann aussehen wird und welchen Einfluss es haben wird. Um hierzu den am Fortkommen des Projektmanagements interessierten Stakeholdern Denkanstöße zu liefern, seien im Folgenden die hinter den Szenarien stehenden Untersuchungen und Hauptüberlegungen näher erläutert.

Weitere Professionalisierung des Projektmanagements

Die von der Themenbreite und der Qualifikation der einbezogenen Experten umfangreichsten und fundiertesten Untersuchungen dieser Art während der vergangenen zehn bis 15 Jahre wurden 2001 und 2002 von Prof. Heinz Schelle zusammen mit Dr. Karsten Hofmann und Arash Yalpani durchgeführt, zunächst eine deutsche und kurze Zeit später eine internationale Befragung von 33 Experten aus elf Ländern (vgl. PM aktuell Heft 4/2001, S. 11 ff., und Heft 4/2002, S. 38). In den beiden Befragungen wurden mit einer internetgestützten Nominal-Group-Technique Thesen zu zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen für das Projektmanagement ermittelt. Schelle und seine Kollegen kommen zu einem ausgesprochen positiven Bild der zukünftigen PM-Entwicklung. Die am höchsten bewertete These der deutschen Untersuchung: „Durch die voranschreitende Individualisierung der Märkte und Produktangebote wird auch die Anzahl der Projekte weiter zunehmen. Projektmanagement wird dadurch immer mehr zur generellen Anforderung an qualifizierte Fachkräfte in Unternehmen.“

Projektmanagement wird zunehmend als Möglichkeit zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten betrachtet

Bei der kurze Zeit später durchgeführten internationalen Befragung wurden eine stärker an den Interessen des Senior Managements orientierte strategische Ausrich-

| Szenario | PM-Professionalisierung | Zunehmende „Projektitis“ | PM-Niedergang |
|----------------------------|---|---|--|
| Wahrscheinlichkeit | 65 % | 23 % | 12 % |
| Leitmotiv | PM wird strategischer Erfolgsfaktor: komplexeres, Top-Management-relevantes PM | Immer mehr Miniprojekte: PM reduziert sich auf gesunden Menschenverstand | Enttäuschung über Projektmiss-erfolge: PM wird von Fachdisziplinen aufgesogen |
| Rahmenbedingungen | Mehr Projekte, höherer Termin- und Kostendruck, Globalisierung der Projekte, virtuelle Teams | Sehr viel mehr Projekte, kleiner Umfang, meist intern, in vielen gesellschaftlichen Bereichen | Interdisziplinäre Berufe verdrängen interdisziplinäre Teams, Routinisierung von Projekten |
| PM-Qualifizierung | PM als Regelausbildung an Hochschulen, steigender Zertifizierungsbedarf, Top-Management-Qualifizierung | Konzentration auf unteres Management und auf „Soft Skills“, Vereinfachung von PM-Instrumentarien | Branchenerfahrung ist wichtiger als PM, PM kein eigener Erfolgsfaktor, PM wird Beiwerk von Fachdisziplinen |
| PM-Methoden | Iterative Vorgehensweisen, integrierte PM-Tools, quantitative Erfahrungsdatenbanken, Budgets für Risikomanagement | Agiles Vorgehen ohne Systematik, MS-Project und Team-Kommunikationstools, intuitive und qualitative Methoden dominieren, kein Geld für PM | Einfache Wasserfallmodelle, Routinesysteme zur Projektsteuerung, keine einheitlichen PM-Begriffe und Methoden durchsetzbar |
| Unternehmensführung | Verknüpfung von PM und Unternehmensstrategie, Programmmanagement und Programmcontrolling | Einfache Multi-PM-Systeme im Rahmen des zentralen Controlling, geringes Top-Managementinteresse | Keine Integration des PM, Projektsteuerungssysteme bleiben Insellösungen |

Mögliche Entwicklungslinien des Projektmanagements

tung des Projektmanagements einerseits sowie die Erhöhung der Kompetenz des Projektmanagementpersonals andererseits in den Vordergrund gestellt:

- Ein Teilnehmer der Befragung formulierte prägnant: „PM will be recognised as a way to develop entrepreneurial skills and strategic management competence.“ Damit verbunden sind insbesondere die Weiterentwicklung des Programm- und Multiprojektmanagements, bessere Methoden zur Projektzieldefinition, eine intensivere Einbeziehung von Auftraggebern und Schlüssel-Stakeholdern in das Projektmanagement sowie eine erhöhte Nachfrage nach PM-Trainings speziell für Projektspensoren und das Top-Management.
- Zur Erhöhung der Kompetenz des Projektpersonals wurde die größere Verbreitung von Karrieremodellen für PM-Personal betont. Als die wichtigsten Kompetenzbereiche von Projektmanagern wurden dabei mit großer Eindeutigkeit Sozialkompetenz und andere „Soft Skills“ gesehen, gefolgt vom Management von Veränderungsprozessen und vom Wissensmanagement. Die PM-Qualifizierung muss sich dabei noch stärker als bisher von der Wissensvermittlung auf die Vermittlung von Können und Fähigkeiten ausrichten.

Kritik am Projektmanagement

Genau an diesen Aussagen der Schelle-Studien wurde in jüngerer Zeit jedoch in verschiedenen Veröffentlichungen nicht unerhebliche Kritik laut. Beispielsweise die strategische Ausrichtung und der Top-Management-Bezug des Projektmanagements. Diese sind bisher nämlich bei weitem noch nicht präsent. Prof. Peter Morris von der University of Manchester, langjähri-

ger Chairman der britischen APM, stellte dazu für den IPMA World Congress 2003 in Moskau fest: „Projektmanagementverbände gibt es seit den späten 60er Jahren ... Insgesamt jedoch ist ihr Einfluss auf projektorientierte Wirtschaftszweige begrenzt geblieben, genauso wie derjenige des Projektmanagements als einer professionellen Disziplin.“ (www.indeco.co.uk: „The irrelevance of project management as a professional discipline“) Morris führt dies hauptsächlich darauf zurück, dass sich Projektmanagement zu sehr auf die operative Projektabwicklung konzentriert, schlimmstenfalls sogar lediglich als reine Planungs- und Terminierungstechnik angesehen wird. Die für den Erfolg vieler Unternehmen zentralen strategischen Fragen der Projektauswahl und Projektdefinition werden demgegenüber nicht fundiert angepackt. Eklatantes Beispiel: Der insbesondere in den Vereinigten Staaten weit verbreitete PMBOK Guide (Guide to the Project Management Body of Knowledge) des Project Management Institute PMI enthält keine näheren Aussagen zur Projektstrategie und zur Projektdefinition, kaum etwas zu Value Management, nichts zu Technologiemanagement und relativ wenig zur Verknüpfung mit dem Programm- und Portfolio-Management. Auf diese Mängel wurde auch von Schelle (vgl. PM aktuell 1/2003, S. 34) und vom österreichischen PM-Experten Prof. Roland Gareis von der Wirtschaftsuniversität Wien (in einer Präsentation auf dem PMI Symposium 1999 in Philadelphia) hingewiesen. Für viele Praktiker und viele Unternehmen ist der durch ein Projekt gestiftete Nutzen aber genau die zentrale Frage, wenn es um die Beurteilung des Projekterfolgs geht. Und genau diesen Themen widmen sich die PM-Vereinigungen bisher zu wenig. Das Feld darf nicht länger den Unternehmens- und Marketingstrategen sowie den Innovations- und Technologie-

managern überlassen werden, die damit beim Top-Management ein- und ausgehen.

Zunehmende Projektitis?

Auch die immer größere Anzahl von Projekten hat nicht unbedingt nur positive Auswirkungen für das Projektmanagement. Durch die unüberschaubare Vielzahl an Projekten verlieren Unternehmen leicht den Überblick über das Projektgeschehen. Untergeordnete Projekte versanden dann häufig unbeachtet. Unbequeme Themenstellungen werden von Linienbereichen in Projekte abgeschoben, ohne dass es sich wirklich um Projektaufgaben handelt. Projektthemen werden immer kleiner und nähern sich immer mehr Routineaufgaben an, für die die Instrumente des Projektmanagements eigentlich überdimensioniert sind und einen zu hohen Aufwand auslösen. Der Kölner Organisationsentwickler Karsten Trebesch stellt fest, dass Projektmanagement in vielen Unternehmen zu einem Sorgenkind geworden sei, und fordert, Projektmanagement auf seinen eigentlichen Kern, nämlich die effiziente Abwicklung neuartiger, einmaliger und komplexer Aufgabenstellungen zurückzuführen (Organisationsentwicklung OE 3/2003, S. 80 ff.).

Die Verbreitung des Projektmanagementgedankens in immer mehr gesellschaftliche und sogar private Berei-

che birgt darüber hinaus auch die Gefahr der Trivialisierung und Verwässerung der Disziplin. Veröffentlichungen vermitteln häufig das Bild, dass Projektmanagement etwas „Kinderleichtes“ sei (wofür man dann ja konsequenterweise auch kaum noch eine Schulung oder Ausbildung benötigen würde). Leider wird diese Tendenz auch durch die (objektiv natürlich richtige) Betonung von „Soft Skills“ gefördert, insbesondere wenn gleichzeitig „Hard Skills“ im PM als immer weniger entscheidend bezeichnet werden. Teilweise entfernt sich das Projektmanagement dadurch von den fachlichen Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektpraktiker. Wolfgang Kötter und Jörg Longmuss weisen darauf hin, dass sich in der PM-Theorie eine immer größere Schere öffnet zwischen den „harten“ Aspekten der Projektsteuerung, die vor allem die fachlichen Aufgaben auf dem Weg zum Projektziel in den Blick nehmen, und der „Organisationsentwicklungssicht“, die vor allem auf die organisationalen und sozialen Prozesse schaut.

Die inhaltlichen Aspekte der Projektsteuerung sind zunehmend aus dem Blick geraten

„Die inhaltliche Debatte als Kern jedes Projektes ist dadurch aus dem Blick geraten“, stellen die beiden Bera-

Anzeige

ter von der Berliner GITTA mbh in einem Beitrag in der Zeitschrift Organisationsentwicklung fest (OE 2/2004, S. 47 ff.). Ohne Verankerung und Kompetenz in den inhaltlich-fachlichen Aufgaben ist eine erfolgreiche Projektleitung aber nicht möglich. Am besten angesiedelt ist diese Aufgabe bei branchenorientierten PM-Fachgruppen, wie sie die GPM beispielsweise für die Informationstechnik, den Bau- und den Automotivebereich sowie die Forschung und Entwicklung hat.

PM-Niedergang?

Trebesch weist in seinem Beitrag noch auf eine weitergehende Kritik am Projektmanagement hin. Fast alle originären Projektmanagementinstrumente wie die Netzplantechnik, die Earned-Value-Analyse, Ansätze des Risikomanagements, das Konfigurationsmanagement und Weiteres mehr gibt es seit spätestens Anfang der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Obwohl Projektmanagement in seinen Kerninstrumenten schon so lange existiert, belegen Untersuchungen immer wieder, dass viele, wenn nicht sogar die meisten Projekte ihre Termine hoffnungslos überziehen, ihre Kostenbudgets überschreiten oder noch nicht einmal ihre angestrebten Sachergebnisse erreichen. Ist PM als Managementinstrument damit u. U. sogar untauglich für die Projektarbeit? Der Berner IT- und Organisationsberater Adrian Fröhlich sieht dies zumindest für IT-Projekte so und zieht in seinem 2002 erschienenen Buch „Mythos Projekt“ das provokante Fazit, dass Projekte abgeschafft gehören. Ein anderer Autor, Wilfried Reiter, behauptet in einem Buch mit dem aufmerksamkeitsheischenden Titel „Die nackte Wahrheit über Projektmanagement“: „Im PM wird gelogen, dass sich die Balken biegen.“ Sogar Wolfgang Schnelle und Stefan Kühl von der Quickborner Metaplan GmbH stellen Ähnliches fest: „Projekte sind das Feld in Organisationen, in denen Machtspiele sich besonders heftig entwickeln“ (OE, 3/2003, S. 98). Während den weiter oben genannten Punkten eine gewisse Berechtigung nicht abgesprochen werden kann (und diese von den PM-Verbänden auch aufgenommen worden sind), fragt man sich hier doch, wie die Autoren zu solch windigen Aussagen kommen. Seriöse Untersuchungen wie die Chaos Reports der amerikanischen Standish Group (www.standishgroup.com), die Untersuchung von Lechler (Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Frankfurt 1997) oder die Untersuchungen der VW Coaching GmbH (PM aktuell 1/2003, S. 4 ff.) belegen, dass Projekte in der Regel nicht wegen ihres Projektmanagements ihre Ziele nicht erreichen, sondern gerade weil PM entweder überhaupt nicht oder zumindest nicht sachgerecht gemacht wurde. Neuere Untersuchungen der Standish Group zeigen sogar, dass in den vergangenen fünf bis zehn Jahren die Projekterfolgsrate in die Höhe gegangen ist und dass dies u. a. auch mit einem höheren Prozess- und Projektreifegrad in den betreffenden Organisationen einhergeht. Projektmanagement hat also weniger methodische Defizite als vielmehr eine zu geringe Durchdringungsrate in der Wirtschaft. Außerdem sind Projektmanager und Projektleiter leider vollkommen ungeschützte Berufsbezeichnungen. Anders als beispielsweise bei einem Arzt oder einem Rechtsanwalt kann sich heute jeder, vom

Mitarbeiter in der Telefonberatung bis zum Leiter eines Milliardenprojekts, „Projektmanager“ nennen. Ein Außenstehender kann damit nicht direkt erkennen, ob der Betreffende für PM-Aufgaben wirklich qualifiziert ist oder nicht. Die beste Abhilfe dafür ist von international harmonisierten Zertifizierungssystemen der führenden PM-Verbände und daraus abgeleiteter Karrieremodelle in Unternehmen zu erwarten.

Die Sicht der Projektmanagement-Gestalter

So weit die in jüngster Zeit geäußerten Kritikpunkte am PM-Ansatz. Die Diskussion derartiger Fragen darf nicht länger außen stehenden Organisations- und IT-Beratern überlassen werden, die das Projektmanagement auf den Prüfstand stellen wollen, ohne die Instrumentarien und Konzepte des modernen Projektmanagements fundiert zur Kenntnis genommen zu haben. Um ein sachgerechteres Bild zu vermitteln, hat der Verfasser die Meinungen namhafter Projektmanagementexperten zu den aufgeführten Problemen eingeholt. Dazu wurden die Vorstandsvorsitzenden der drei deutschsprachigen Verbände des Projektmanagements GPM, SPM und pma sowie drei führende Hochschullehrer auf diesem Gebiet um Statements gebeten. Allesamt handelt es sich um Persönlichkeiten, die nicht nur über Projektmanagement reden, sondern die Zukunft des Projektmanagements im deutschsprachigen Raum maßgeblich vorantreiben. Herausgekommen ist ein übersichtliches und vielschichtiges Meinungsspektrum zur Zukunft des PM. Teilnehmer der Befragung waren

- Roland Ottmann, Geschäftsführender Partner der Ottmann & Partner GmbH, Röthenbach bei Nürnberg, Vorsitzender des Vorstands der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.,
- Dr. Hans Knöpfel, Mitglied der Geschäftsleitung der Rosenthaler + Partner AG, Zürich, Vorsitzender des Vorstands der SPM Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement,
- Brigitte Schaden, BSConsulting: Beratung & Coaching, Wien, Vorstandsvorsitzende der pma – PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA,
- Prof. Hans Georg Gemünden, Inhaber des Lehrstuhls für Innovations- und Technologiemanagement der Technischen Universität Berlin, Mitglied des Redaktionsbeirats von projektMANAGEMENT*aktuell*,
- Prof. Konrad Spang, Inhaber des Lehrstuhls für Projektmanagement der Universität Kassel, Mitglied des Redaktionsbeirats von projektMANAGEMENT*aktuell*,
- Prof. Hans-Dieter Litke, Hochschule Reutlingen, Wirtschaftsinformatiker und bekannter Autor von Projektmanagement-Fachbüchern.

Alle Befragten gehen von einer positiven Weiterentwicklung des Projektmanagements aus. Als die wichtigsten Entwicklungstrends (siehe gesonderten Kasten) werden die Internationalisierung im Projektmanagement, die Entwicklung zu projektorientierter Unternehmensführung (Management by Projects, Project Offices) und die Zertifizierung von Projektmanagementpersonal angesehen. Weitere wichtige Entwicklungslinien sind eine höhere Flexibilisierung und Vereinfachung des Projektmanagementinstrumentariums. Hier die vollständigen Antworten auf unsere Fragen:

Befragte Experten und Haupttrends im Projektmanagement

Was sind für Sie derzeit die drei wichtigsten Entwicklungstrends im Projektmanagement?



Roland Ottmann MBA

*Geschäftsführender Partner der Ottmann & Partner GmbH, Röthenbach bei Nürnberg
Vorsitzender des Vorstands der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.*

1. Die Internationalisierung im Projektmanagement und die damit verbundene englische Sprachkompetenz werden weiter zunehmen.
2. Die Projektmanager-Ausbildung wird weiter an Bedeutung gewinnen, insbesondere an Fach- und Hochschulen.
3. Der Aufbau von Project-Offices wird in den Unternehmen weiter vorangetrieben.



Mag. Brigitte Schaden

*BSCConsulting: Beratung & Coaching, Wien
Vorstandsvorsitzende der pma – PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA*

1. Projekt Management Offices (Entwicklung zu projektorientierten Organisationen).
2. Unternehmen genügt es nicht mehr ihre Mitarbeiter nur auszubilden, sie lassen sie (durch Projektmanagement-Zertifizierungen) quasi extern qualitätssichern.
3. Internationale Unternehmen (multikulturelle Projektteams) legen verstärkt Wert auf gleiche Standards, gleiche Methoden und gleiches „PM-Wording“ unabhängig vom jeweiligen Land.



Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang

*Lehrstuhl für Projektmanagement der Universität Kassel
Mitglied des Redaktionsbeirats von projektMANAGEMENTaktuell*

1. Flexible Projektplanung und „agiles“ Projektmanagement
2. Internationalisierung im Projektmanagement und Management von Projekten mit unterschiedlichen Standorten
3. Simplifizierung des Projektmanagements – lieber einfacher, aber dafür konsequent



Dr. Hans Knöpfel

*Mitglied der Geschäftsleitung der Rosenthaler + Partner AG, Zürich
Vorsitzender des Vorstands der SPM Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement*

1. In der Praxis gibt es eine große Spannweite des Projektmanagements von sehr einfachen Fassungen mit trivialen Lösungsangeboten bis zu hoch entwickelten Systemen mit sehr fortgeschrittenen Instrumenten.
2. Mit der Zertifizierung nach dem IPMA-System und den neuen PMI-Modellen (z. B. OPM3) wird das Projektmanagement weltweit stärker verbreitet und harmonisiert.
3. Projektmanagement wird verstärkt als Instrument der Führung von Unternehmen und anderen Organisationen eingesetzt (Management by Projects).



Prof. Dr. Hans Georg Gemünden

*Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement der Technischen Universität Berlin
Mitglied des Redaktionsbeirats von projektMANAGEMENTaktuell*

1. Strategisches Projektmanagement
2. Multiprojektmanagement
3. Projektmanagement-Karriere



Prof. Dr. Hans-Dieter Litke

*Hochschule Reutlingen
Wirtschaftsinformatiker und Autor bekannter Projektmanagement-Fachbücher*

1. „Just-in-time“-geplante „Jump-&-Go-Projekte“: Projekte werden nicht mehr detailliert geplant, sondern gelangen so schnell wie möglich in die Realisierungsphase.
2. Virtuelle Projektteams und globale Projekte: Netzwerke von Unternehmen und Personen, die verschiedenste Projekte zusammen bearbeiten und sich danach wieder trennen.
3. Kommunikations- und Wissensmanagement in Projekten.

In vielen Branchen werden Arbeitsplätze nach Osteuropa und Südostasien verlagert. Hat dies am Arbeitsmarkt für Projektmanager eher positive oder eher negative Auswirkungen?

Ottmann: Häufig ist die Verlagerung der „Shop-floor-Arbeitsplätze“ nur der erste Schritt, im nächsten Schritt kommen dann die „Management-Arbeitsplätze“ zur Verlagerung. Unsere Projektmanager müssen sich qualitativ weiterentwickeln und vor allen Dingen müssen sie sich aufgeschlossen für neue Aufgaben, z. B. im Dienstleistungsbereich und seinen Projekten, zeigen.

Knöpfel: Sicher ist, dass sich einiges ändert, indem neue Märkte und Mitbewerber im großen Stil auftreten.

Schaden: Eher positive Auswirkungen, da sich dadurch die Anzahl der Projekte erhöht und damit der Bedarf an Projektmanagern steigt.

Gemünden: Positive, da noch mehr tüchtige Projektmanager gesucht werden und da auch in diesen Ländern mehr PM betrieben werden wird.

Spang: Positiv, im Sinne höherer Anforderungen sowie durch zunehmenden Bedarf, diese Multistandort-Projekte auch zu koordinieren.

Litke: Eine positive Auswirkung: Im Ausland, d. h. in den Projekten, kommt ein breiterer Personenkreis zum Einsatz als im Inland. Dabei müssen die Projektmanager vermehrt mobil sein („Business-Nomads“) und eine hohe interkulturelle Kompetenz besitzen.

Von verschiedenen Seiten werden laufend neue PM-Zertifizierungssysteme aus der Taufe gehoben. Bringt diese Zertifizierungswelle das Projektmanagement wirklich voran?

Ottmann: Im Projektmanagement gibt es das validierte Zertifizierungsverfahren 4-L-C der IPMA, das in Deutschland von der GPM mit ihrer Zertifizierungsstelle PM-Zert vergeben wird. Ich bin davon überzeugt, dass diese Zertifizierung das Projektmanagement in der Tat voranbringt. Wir haben gerade das 8.000ste PM-Kompetenzzertifikat verliehen und denken, dass uns der Erfolg Recht gibt.

Knöpfel: Mit der Zertifizierung der führenden internationalen PM-Verbände kann die Kompetenz von Projektmanagement-Personal bedeutend erhöht werden. Das Vertrauen, dass man beurteilen kann, ob im PM gut gearbeitet wird, ist dadurch entscheidend gestärkt worden. Billige „Me-too“-Produkte können zwar einigen Flurschaden hinterlassen, gehen aber eigentlich nicht an die Wurzeln des PM.

Schaden: Mir sind eigentlich nur zwei relevante Zertifizierungssysteme bekannt (IPMA, PMI). Aus meiner Sicht bringt das zwar nicht die „Wissenschaft Projektmanagement“, aber dafür die Profession „Projektmanager/in“ (einheitlicher Standard!) wesentlich voran.

Gemünden: Wettbewerb ist grundsätzlich positiv, aber es kommt mehr auf den Markt und den Inhalt an als auf das, was auf dem Beipackzettel steht.

Spang: Eher nein, die Zertifizierung alleine macht noch keinen kompetenten Projektmanager! Das ist wie bei der QM-Zertifizierung.

Litke: Leider existiert unter den führenden internationalen Verbänden bisher keine einheitliche Vorgehensweise. Für die potenziellen Interessenten ist damit die Unsicherheit sehr groß, die richtige Entscheidung zu treffen. Der Zeit- und Kostenaufwand für die Erwerbung

eines solchen Zertifikats ist übrigens erheblich. Die Zertifizierung nach einem einheitlichen Standard könnte dazu beitragen, dass Projektmanagement als eigenständige Qualifikation akzeptiert wird. Wichtig: Diese Zertifikate müssen stichhaltig sein und nicht die Probleme wie ISO 9000 besitzen.

Die Zertifizierung nach einheitlichen Standards kann das Projektmanagement wesentlich voranbringen

Bei der Qualifizierung von Projektmanagern spielt die Hochschulausbildung bisher nur eine geringe Rolle. Wird sich daran in den kommenden Jahren etwas Substanzielles ändern?

Ottmann: In der GPM haben wir für diesen wichtigen Bereich ein eigenes Vorstandsressort geschaffen. Die ersten Erfolge sind bereits sichtbar. Beispielsweise gibt es erstmals in Deutschland ein Studium zum Diplom-Projektmanager. Außerdem arbeiten wir an Berufsbildern auf verschiedenen Ausbildungsebenen. Langfristig werden wir nicht nur den Einzug in die Hochschul-, sondern auch in die Fachschul- und Berufsausbildung finden.

Knöpfel: Dramatisch wird die Rolle der Hochschulausbildung in naher Zukunft nicht sein. Doch die Hochschulabgänger mit guter PM-Kompetenz dürften stärker gefragt sein als solche ohne solche Kompetenz.

Schaden: Nein, ich glaube nicht, dass die Hochschulausbildung bei der Qualifizierung von Projektmanagern in Zukunft eine bedeutendere Rolle spielen wird.

Gemünden: Es muss sich etwas ändern! Wir bräuchten dazu Lehrstühle oder Juniorprofessuren. Bei uns an der TU Berlin ist PM ein eigenes Fach mit acht Semesterwochenstunden, das wir für Hörer aller Fakultäten anbieten, mit vielen Praxisvorträgen und einer mehrtägigen Exkursion!

Spang: Ich denke und hoffe ja! Allerdings sind die Fortschritte klein! Jeder Hochschulabsolvent – mindestens aber jeder Ingenieur – muss zukünftig wenigstens die Grundlagen des PM beherrschen!

Litke: Die Hochschulen müssen in der Lage sein, einen bestimmten Wissenskanon als Basisqualifikation zu vermitteln mit dem Augenmerk auf das Grundsätzliche. D. h., der künftige Manager muss das Rüstzeug erhalten, lebenslang lernen zu können.

Welchen Stellenwert haben zukünftig neue Formen des Lernens (z. B. eLearning) in der PM-Qualifizierung?

Ottmann: Unsere bisherigen Erfahrungen sind da eher ernüchternd, deshalb würde ich diesem Bereich auch auf längere Sicht keinen maßgeblichen Stellenwert bemessen.

Knöpfel: Hoffentlich werden „neue“ Formen des Lernens (arbeiten mit Fachliteratur, Gruppenarbeiten, Fallstudien, E-Learning) genutzt.

Schaden: E-Learning wird sicher im Bereich der „harten“ Tools und Methoden mehr eingesetzt werden können.

Gemünden: Nimmt zu, auch das Lernen in Communities of Practice, vorbildlich ist die Project Academy bei Siemens.

Spang: Sofern sie in Kombination mit Präsenz-Lernen, Gruppenarbeit etc. angewendet werden, haben neue

Lernformen einen hohen Stellenwert! Allerdings halte ich diese Entwicklung für ambivalent – der Mensch sollte mehr unter Menschen sein, nicht nur am PC!

Litke: Das grundlegende Dilemma, in dem auch die Anbieter von E-Learning-Lösungen für PM-Qualifizierungen heute stecken, besteht darin, dass es selbst für leistungsstarke Produkte und Services am Nutzermarkt nur wenige zahlungsbereite Kunden gibt. Das wird sich auch in naher Zukunft nicht ändern, nicht zuletzt deshalb, weil viele Nachfrager durch schlechte E-Learning-Lösungen mehr als enttäuscht sind.

In jüngster Zeit wurde versucht, Projektmanagementprinzipien und -methoden auf Schulen und Familien zu übertragen. Wird dadurch nicht der Trivialisierung des Projektmanagements Vorschub geleistet?

Ottmann: Nein, das sehe ich nicht so. Mit Projektmanagement haben wir ein umfassendes Werkzeugset, das geeignet ist, komplexeste Vorhaben zu realisieren. Es gibt aber auch nichts dagegen einzuwenden, wenn man beispielsweise die Durchführung einer Hochzeit (was ja tatsächlich ein Organisationsprojekt darstellt) mittels Projektmanagement unterlegt.

Knöpfel: Wieso nicht? Für jeden Komplexitätsgrad von trivial bis mega-komplex, für jede Projektart (Reise, Event, IT, Bau, Organisation, Produktentwicklung, Forschung etc.) und in jeder Art von Organisation (z. B. Familie, Architekturbüro, Industrieunternehmen, Minister-

rium etc.) sollten wir ein adäquates PM anbieten können.

Schaden: Bei Schulen sicher nicht! In Wien gibt es z. B. unter den Handelsakademien einen jährlichen Award, bei dem die besten klassen- und fachübergreifenden Projekte ausgezeichnet werden. Bei Familien sehe ich es abgeschwächt, aber große Hochzeiten oder Hausbauten mit PM-Methoden zu organisieren, halte ich durchaus für hilfreich.

Gemünden: Das ist mir zu wenig bekannt.

Spang: Grundsätzlich ja – aber nur, wenn sich mit diesem Themenkreis Berufsverbände und Hochschulen befassen!

Litke: Wird Projektmanagement regelmäßig im beruflichen Bereich angewendet, so ist die Bereitschaft höher, PM-Methoden auch im Alltag einzusetzen. Dabei sollte uns bewusst sein, dass Popularisierung nicht Trivialisierung sein darf. Und: Zwischenmenschliche Beziehungen wie in der Familie können kein Planungstatbestand sein.

Bei Projekten mit hohen Routineanteilen gewinnen prozessorientierte Vorgehensweisen an Bedeutung. Werden Projektmanager zu Prozessmanagern?

Ottmann: Nein, aber Projekt- und Prozessmanager müssen um die Unterschiede der jeweiligen Disziplin wissen. Generell sehe ich es für das Projektmanagement als Vorteil an, wenn man Routinetätigkeiten in das Pro-

Anzeige

jekt adaptieren kann, schließlich bleiben dann viele Lernkurven erspart.

Knöpfel: Allen prozessorientierten Ansätzen gemeinsam ist eine (zu) hohe Gewichtung der Vorgehensschritte und der Zeit mit der entsprechenden ziemlich linearen (statt systemischen) Denkweise. Aber Projektleiter sollen natürlich die großen Vorteile des Prozessmanagements (vor allem die Betonung des Vorwärtsgehens, Entscheidens, Handelns) in ihren Projekten nutzen.

Schaden: Projektmanager sind auch Prozessmanager, da sie für den Projektmanagementprozess verantwortlich sind! Das liegt sehr nahe beieinander, nicht umsonst gibt es viele Qualifikationen im Bereich „Projekt- und Prozessmanagement“.

Gemünden: Projektmanager und Prozessmanager haben zwar Gemeinsamkeiten, aber auch große Unterschiede! Ich sehe die Konvergenz nicht!

Spang: Ich halte das für gefährlich, wenn es mehr ist als ein Hilfsinstrument. Der Projektmanager muss seinen Prozess auf jeden Fall beherrschen!

Litke: Modernes Projektmanagement basiert auf einem prozessorientierten Zugang. Es bietet sich daher eine doppelte Chance als Projektmanager in Projekten aller Art einschließlich der Gestaltung von Prozessen und als Prozessverantwortlicher in allen Prozessen, allen Rollen und in der Abwicklung von Projekten zur Prozessverbesserung.

Bis Projektmanagement auf breiter Front im Top-Management verankert ist, müssen wir nur noch etwas Geduld haben

Bei PM-Methoden unterscheidet man zwischen „harten“, faktenorientierten und „weichen“, teamorientierten Methoden. Wer bringt die größeren Fortschritte für das PM, die „Hardliner“ oder die „Softies“?

Ottmann: Beide Bereiche gehören zusammen. Das eine ist ohne das andere wertlos. Wir haben über einen viel zu langen Zeitraum den harten Faktoren einen zu großen und den weichen Faktoren einen zu geringen Stellenwert gegeben. Ich bin dankbar, dass sich dies in den letzten Jahren geändert hat.

Knöpfel: „Softies“ arbeiten und entscheiden manchmal härter und effizienter als „Hardies“, und „Hardies“ sind manchmal engagierter, loyaler und weicherziger als „Softies“. Die beiden Methoden sind logischerweise geschickt zu kombinieren, wobei das Gewicht auch von der Projektart und dem Umfeld abhängt.

Schaden: Da ca. 80 % der Projekte aus sozialen Gründen scheitern, beantwortet sich diese Frage fast von selbst. Die „harten“ Methoden gehören zum Handwerkszeug, aber ohne soziale Kompetenz und das Einbeziehen der wichtigsten Stakeholder wird es keine wirklich erfolgreichen Projekte geben.

Gemünden: Beides ist wichtig, aber unsere empirische Forschung belegt immer wieder, dass die scheinbar weichen Faktoren die wichtigeren sind und dass es sehr viel härter sein kann, sie zu verändern! Grundsätzlich gilt: Je höher der Innovationsgrad, desto wichtiger der Faktor Mensch.

Spang: Wir brauchen beide!

Litke: Die größten Fortschritte bringt ein integrativer

Ansatz, d.h. wenn sich technokratische Hardliner und prozessorientierte Softies zusammenschließen. Integratives Projektmanagement verbindet beide Projektkulturen sowie Konzepte der Organisationsentwicklung und Methoden des klassischen Projektmanagements.

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass Projektmanagement im Top-Management nicht ausreichend verankert ist. Wird sich an dieser Situation in absehbarer Zeit etwas ändern?

Ottmann: Ja, dafür müssen wir nur etwas Geduld haben. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis unsere 4-L-C-Zertifikanten und PM-Award-Preisträger in die erste Unternehmensebene aufsteigen. Wir können dann davon ausgehen, dass sich die Verankerung des Projektmanagements erheblich verbessern wird.

Knöpfel: Die Situation wird sich wahrscheinlich nur langsam ändern. Günstig wäre, wenn die Projektleiter besser verstehen, was in den Linienbereichen der Stammorganisation läuft. Einen positiven Einfluss hat auch die Einführung der IPMA-Ebene A in der Zertifizierung.

Schaden: Es ändert sich schon jetzt etwas daran. Immer öfter erkennt das Top-Management, dass ohne organisatorische Verankerung des PM und ohne Projektportfoliomanagement die Möglichkeiten des Projektmanagements in Unternehmen sehr begrenzt sind.

Gemünden: Ja, es ist sehr viel in Bewegung, die GPM ist dabei ein guter Treiber, z.B. die Themen Multiprojektmanagement und Prozessstandardisierung sind wirklich in vielen Firmen aufgegriffen worden, auch an der Projektablaufbahn wird gearbeitet.

Spang: Nur wenn der Anteil an Senior-Managern mit Ahnung oder Erfahrung im PM wächst! Wir müssen daher verstärkt die Vorteile von konsequentem PM aufzeigen und möglichst auch quantifizieren!

Litke: Projektmanagement muss zur Kernkompetenz werden! Dem Top-Management muss klar gemacht werden, dass ein verbessertes Projektmanagement nicht zu einem Machtverlust, sondern zu einer erheblichen Reduktion von Friktionen zwischen Linien- und Projektorganisation führt. Bis sich dieses Erkenntnis im Top-Management durchgesetzt hat, werden noch einige Jahre ins Land ziehen.

In den letzten Jahren wurden vermehrt räumlich verteilte Projektteams aufgesetzt. Wird dieser Trend weiter anhalten, auch wenn verteilte Teams bei weitem nicht so produktiv zu sein scheinen wie lokale Teams?

Ottmann: Projektmanager müssen sehr sorgfältig die damit verbundenen organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Natürlich gehören dazu die Installation eines Lenkungsausschusses und die Durchführung regelmäßiger Teamzusammenkünfte, dies aber bitte nicht virtuell mittels Telefon- oder Videokonferenzen.

Knöpfel: Ohne Sondervorteile (z.B. größere geografische Reichweite und Wirkung im Markt) werden es verteilte Teams eher schwer haben. Die Kommunikation hat einen großen Einfluss auf die Teamarbeit, was regelmäßige physische Treffen nahe legt.

Schaden: Der Trend wird anhalten, allerdings ist es wichtig, dass diese verteilten Teams (zumindest am Anfang und am Ende des Projekts) die Möglichkeit bekommen, auch persönlich zusammenzutreffen.

Gemünden: Das nimmt weiter zu, ganz klar. Man muss aber differenzieren, was genau geschieht. Wissensgemeinschaften sind keine Teams i. e. S. Viele virtuelle Teams sind bei näherem Hinsehen Inter-Team-Kooperationen. Da braucht man andere Ansätze als beim Within-Team-Management. Das haben noch nicht alle begriffen in Theorie und Praxis.

Spang: Ich befürchte ja! Die Entscheidung für dislozierte Projektteams sollte aber nur im Einzelfall getroffen werden, wenn es nicht anders geht!

Litke: Der Trend zu verteilten Teams wird anhalten, da die Vorteile (keine Reisekosten, erhöhte Entwicklungsgeschwindigkeit, weltweit einsetzbare Expertenkompetenz) gegenüber den Nachteilen überwiegen. Die technischen Infrastrukturen dafür bestehen bereits. Was noch fehlt, sind Teamarbeitskonzepte, die eine verteilte Zusammenarbeit über Distanzen vernünftig ermöglichen.

Trotz jahrelanger Normungsaktivitäten ist eine international standardisierte PM-Terminologie in der Praxis noch nicht genug verbreitet. Welche weiteren Anstrengungen sollten dazu unternommen werden?

Ottmann: Die Hoffnung, über unsere nationalen Normungsgremien etwas zu erreichen, erachte ich als nicht sehr erfolgversprechend. Wir müssen vielmehr den IPMA-Ansatz weiter stärken und zu einer stärkeren Verbreitung führen. Als eine der treibenden Kräfte arbeiten wir dazu an der Neufassung der IPMA International Competence Baseline mit.

Knöpfel: Normen sind kein Selbstzweck und müssen änderbar sein. Die steigende PM-Kompetenz in international tätigen Firmen, die EU-Erweiterung und ähnliche Zusammenschlüsse, die Globalisierung und die internationale Zertifizierung im PM begünstigen eine gemeinsame Sprache in unserem Fachbereich.

Schaden: Ich glaube nicht, dass es wirklich so hilfreich ist, für das PM eine internationale ISO-Norm zu haben. Die meisten „harten“ Methoden sind bereits standardisiert. Aus meiner Sicht ist es viel wichtiger, dass innerhalb von Organisationen dieselbe PM-Sprache gesprochen wird und dass der „Projektmanager“ als ein eigenes Berufsbild gesehen wird.

Gemünden: Dies ist wünschenswert, aber ich arbeite lieber an Problemen als an Definitionen.

Spang: Kooperation der einzelnen Verbände und Vereinigungen.

Litke: Projektmanagement ist heute keine Neben- oder Zusatzqualifikation mehr, sondern in vielen Organisationen bereits ein eigenes Rollen- und Berufsbild. Im internationalen Vergleich zeigt sich jedoch in Deutschland ein großer Nachholbedarf. In diesem Zusammenhang sollte auch der Versuch unternommen werden, eine international standardisierte Projektmanagement-Terminologie zu entwickeln.

In neueren Ansätzen des „agilen“ Projektmanagements wird die Abkehr von traditionellen Vorgehensweisen hin zu sich selbst steuernden Teams propagiert. Brauchen wir dann überhaupt noch Projektmanager?

Ottmann: Projekte benötigen immer den Regler und den Treiber und Projektteams den Anführer und Trainer. Dies spricht für sozial-, fach- und methodenkompetente Projektmanager heute und noch mehr in der Zu-

kunft, einer Zukunft, die von mehr Unsicherheit, Unschärfe und Komplexität geprägt sein wird.

Knöpfel: Umso mehr braucht man Fachleute, die das Projektmanagement verstehen. Man hat in einem Land mehr Stimmberechtigte als Könige und Kaiser.

Schaden: Wir brauchen vor allem Projektmanagement! Wer in welcher Form dafür die Verantwortung übernimmt, kann ich mir durchaus differenziert vorstellen.

Gemünden: Natürlich brauchen wir mehr Selbststeuerung und auch mehr Selbstbestimmung („empowerment“) von Teams, aber unsere empirischen Studien zeigen, dass gerade bei solchen Teams die Bedeutung der Teamführung noch wächst. Auch sehr erfolgreiche Unternehmen haben in diesem Punkt erhebliche Defizite, insbesondere bei größeren Teams. Wie schlecht sich „selbst“ steuernde Teams manchmal funktionieren, können wir tagtäglich in den Gremien (Fakultätsräte etc.) deutscher Hochschulen beobachten.

Spang: Natürlich! Selbst steuernde Teams benötigen Menschen, die wesentlich eigenverantwortlicher arbeiten. Dennoch werden Projektmanager gebraucht, möglicherweise aber mehr in der Funktion des Koordinators und Moderators, weniger des Machers! Wichtig ist aber, dass wir von den starren Projektplanungen wegkommen!

Der klassische Projektmanager wird mehr denn je gebraucht

Litke: Verfahren zur agilen Softwareentwicklung wie z.B. Extreme Programming oder Scrum helfen, Projekte bei knappen Budgets, kurzen Realisierungszeiten und schnell wechselnden Anforderungen zum Erfolg zu führen. Da aber immer mehr klassische Methoden in das agile Projektmanagement integriert werden, verschimmt der Unterschied sehr schnell. Der klassische Projektmanager wird mehr gebraucht denn je!

Fazit

Den sechs Teilnehmern sei an dieser Stelle herzlich für die Zeit und Mühe gedankt, die sie trotz vielfältiger beruflicher Belastungen in die Beantwortung der umfangreichen Fragenliste investiert haben. Welches abschließende Fazit kann man daraus für die eingangs entwickelten Zukunftsszenarien ziehen? Deutlich erkennbar ist, dass alle Befragten als Treiber der PM-Entwicklung konsequent, wenn auch mit unterschiedlicher Ausrichtung, an der Verwirklichung des Professionalisierungsszenarios arbeiten, die Gefahren des Projektitis-Szenarios erkennen und deren Vermeidung im Blick haben. Da wir uns unsere Zukunft zum größten Teil selbst schaffen, stimmen diese Ergebnisse positiv. Die strategische Ausrichtung passt. Wir können die operative Realisierung weiter vorantreiben. Wahrscheinlich werden wir in einigen Jahren über das Niedergangs-Szenario nur noch verwundert schmunzeln. ■