

+++ GPM +++ GPM +++ GPM +++ GPM +++

GPM-Mitglieder: 3.545

Davon Firmenmitglieder: 202

Teilnehmer am Lehrgang „Projektmanagement-Fachmann“: 8.637

Durch PM-Zert vergebene Projektmanagement-Zertifikate insgesamt: 10.420

## „Der Projektmanagement-Boom setzt sich fort“

■ Die Zahl der IPMA-zertifizierten Projektmanager ist in den vergangenen fünf Jahren von rund 500 auf über 10.000 gestiegen – eine Steigerung um das Zwanzigfache. Auch sonst geht es mit dem Projektmanagement in Deutschland kräftig aufwärts. Immer mehr Unternehmen richten Projektmanagern Karrierepfade ein. Zunehmend erklären Geschäftsführer und Vorstände Projektmanagement zur Chefsache. Für viele Fachleute steht fest: Das Projektmanagement hat seit der Jahrtausendwende einen gewaltigen Sprung nach vorne gemacht. **Andreas Frick**, soeben zum Vorstandsvorsitzenden gewählt, analysiert die Gründe für diesen Boom, beschreibt die Zukunftstrends – und spricht über die Rolle der GPM.

*Fachleute haben vor fünf Jahren vorausgesagt, dass das Projektmanagement immer internationaler wird. Auch würden, so die Erwartung, die Teams künftig über mehrere Standorte verteilt zusammenarbeiten und virtuell per Internet kooperieren. Beide Prognosen haben sich bewahrheitet. Mit Blick auf die nächsten fünf Jahre – welche weiteren Entwicklungen erwarten Sie?*

**Andreas Frick:** Eine ganze Reihe von Trends werden derzeit beobachtet. Als Beispiel nenne ich die Branchenorientierung von Projektmanagement. Heute loten einige GPM-Fachgruppen aus, wie Projektmanagement speziell in verschiedenen Branchen zu ergänzen ist. Im Bereich IT oder in Organisationsprojekten sind wir bereits sehr weit. Initiativen beispielsweise für die Gesundheitsbranche entstehen soeben. In anderen Branchen fehlen solche Ansätze noch. Auch wird es für Groß-

projekte spezielle Ausprägungen des Projektmanagements geben. Es hat sich gezeigt, dass Großprojekte wie das Mauterfassungssystem Toll Collect oder die Gesundheitskarte zusätzliche Methoden und besondere Anwendungsformen des Projektmanagements erfordern.

*Nochmals zum Stichwort „Branchenorientierung“. Projektmanage-*

*ment ist ausdrücklich als Universalwerkzeug konzipiert – für alle Branchen und Aufgaben. Weshalb nun branchenorientierte Ansätze?*

Projektmanagement, wie es in unseren Schulungen angeboten wird, ist für jede Art von Projekten anwendbar. Das ist zunächst richtig. Dennoch wissen die Praktiker, dass für bestimmte Aufgaben und Anwendungsfelder Projektmanagement in ergänzter Form erforderlich ist. Was muss also beispielsweise ein IT-Projektleiter über die in der ICB festgelegten Kompetenzen hinaus wissen und können? Zu dieser Frage haben wir für die IT-Branche bereits Vorschläge erarbeitet und in Studien evaluiert, die in einen zusätzlichen Wissenskanon einfließen.

### Konkret?

Für IT-Projektmanager sind beispielsweise bestimmte Prozessmodelle, Aufwandsschätzverfahren und besondere Qualitätsmanagementmethoden wichtig. Solche Ergänzungen wünschen wir uns auch für



Foto: Oliver Steeger

*Andreas Frick, GPM-Vorstandsvorsitzender seit Herbst vergangenen Jahres, will die einzelnen Gruppen und Gremien der GPM mehr vernetzen. „Es geht darum, miteinander das Projektmanagement zu gestalten, Unterschiede kennenzulernen und interdisziplinär zu arbeiten“, sagt er.*

andere Branchen und Anwendungsfelder, beispielsweise für Organisationsprojekte. Deshalb brauchen wir den Schulterchluss mit den Branchenverbänden.

*Also eine branchenorientierte Weiterentwicklung des Projektmanagements ...?*

Nein, um diesen Punkt klarzustellen: Es geht nicht um Veränderung des Projektmanagements, sondern um Ergänzungen. Die ICB wird sich nicht verändern. Unsere Erkenntnisse können aber in einen branchenorientierten Kommentar und eine Ergänzung zur ICB münden.

*Welche Trends im Projektmanagement beobachten Sie noch?*

Die Bedeutung des Portfoliomanagements und Multiprojektmanagements wächst. Wir stellen immer häufiger fest, dass Unternehmen Projekte als Instrument verstehen, ihre Strategie umzusetzen. Dort nutzen Topmanager das Projektmanagement als Werkzeug, ihre Ziele zu erreichen. In einigen Unternehmen ist das Projektmanagement daher im Vorstand verankert. Dies schließt auch die übergeordnete Steuerung aller Projekte ein, die Steuerung des Projektfortfolios.

*Wie sieht dies in der Praxis aus?*

Das Topmanagement entscheidet mit Unterstützung eines erfahrenen Portfoliomanagers darüber, welche Projekte mit welcher Priorität umgesetzt werden – so, dass das Unternehmen den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen kann und die strategischen Ziele der Organisation erreicht werden.

*Der Topmanager als Kapitän, der Portfoliomanager als Steuermann einer Projektflotte?*

Ja, der Vergleich trifft zu. Entscheidend ist, dass der Topmanager als Kapitän auch wirklich auf der Brücke ist.

*Das Projektmanagement selbst scheint derzeit in der Wirtschaft ein wichtiger Trend zu sein, wenn man den einschlägigen Untersuchungen glaubt. Eine Zahl der GPM belegt diesen Trend besonders gut. Im Jahr 2001 waren in Deutschland gerade einmal 500 Projektmanager zertifiziert. Jetzt hat die GPM-eigene Zertifizierungsstelle PM-ZERT dem zehntausendsten Projektmanager das Zertifikat verliehen.*

Dieser Erfolg unseres Verbands freut uns! Und er illustriert die Bedeutung, die die Wirtschaft dem

Projektmanagement für ihre Wettbewerbsfähigkeit beimisst.

*Wie kommt es zu diesem recht plötzlichen Boom? Binnen sechs Jahren hat sich die Zahl der zertifizierten Projektmanager in Deutschland verzwanzigfacht. Dies ist ein gewaltiger Sprung.*

In der Industrie, im IT-Sektor und bei Dienstleistern aller Branchen kann man heute nur noch mit nachgewiesener Projektmanagementkompetenz auf dem Markt bestehen. Die Personalentwickler wollen sicherstellen, dass ihre Projektmanager über die erforderliche Kompetenz verfügen. Deshalb lassen sie diese Kompetenz ihrer Mitarbeiter von unabhängiger Seite prüfen und zertifizieren.

*Rechnen Sie damit, dass der Boom bei Ausbildung und Zertifizierung in den nächsten Jahren anhält?*

Ja, damit rechnen wir. In fast jeder Branche wird heute Projektmanagement benötigt. Zudem registrieren wir eine steigende Nachfrage beispielsweise aus dem öffentlichen Bereich oder dem Gesundheitswesen. Sogar Schulen fragen bei uns an.

*Viele Unternehmen lassen ihre Projektmanager nach der Ausbildung direkt bei der GPM zertifizieren. Welchen Vorteil bietet diese Zertifizierung?*

Die GPM stellt an Projektmanager, die sich zertifizieren lassen wollen, hohe Ansprüche. Sie müssen die Theorie beherrschen, Erfahrung nachweisen und mit ihrer Handlungskompetenz überzeugen. Wir haben die Latte bewusst hoch gelegt und prüfen die Kompetenz sehr ausführlich. Die Verlässlichkeit der Zertifikate wird heute von der Wirtschaft geschätzt.

*Wie werden die Zertifikate von den Unternehmen eingesetzt?*

Eine Reihe von Unternehmen belegt mit den Zertifikaten ihre Projektkompetenz gegenüber Kunden und Partnern. Manchmal werden diese Nachweise von Kunden sogar gefordert und sind Bestandteil der Ausschreibungen. Doch auch intern können Zertifikate hilfreich sein. Sie werden nach vier verschiedenen Levels vergeben – je nachdem, wie erfahren ein Projektmanager ist. Viele Unternehmen nutzen dies auch, um für ihre Projekte geeignete Mitarbeiter auszuwählen und den Mitarbeitern Karriereoptionen zu bieten.

*Wird durch diese Entwicklung künftig auch das Projektmanagement selbst einen höheren Stellenwert in der Wirtschaft bekommen?*

In diesem Punkt hat sich bereits einiges getan. Immer mehr Unternehmen erkennen das Projektmanagement als eigenständige Disziplin an, für die man qualifizierte und erfahrene Fachleute benötigt. Sie bieten ihren Projektmanagern zunehmend eigene Karrierepfade, attraktive berufliche Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten.

*Immer wieder wird die Forderung laut, Projektmanagement solle quasi als eigenes Berufsbild anerkannt werden. Bestehen Chancen für eine solche Anerkennung?*

Ich denke, dies ist in verschiedenen Branchen schon geschehen. Und dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren verstärken. Die Rolle der Projektmanager wird in der Wirtschaft deutlich aufgewertet.

*Projektmanagement ist kein neues Werkzeug. Die Industrie managt seit vielen Jahrzehnten Projekte wie die Entwicklung von Flugzeugen und Software oder den Bau von Großflughäfen. Trotzdem scheinen viele Topmanager sich erst jetzt davon zu überzeugen, wie wichtig Projektmanagement wirklich ist ...*

Projekte werden immer vielschichtiger – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch. Damit steigen auch die Anforderungen an das Projektmanagement. Mit Improvisation hat man sich in einigen Bereichen eine Zeit lang noch behelfen können.

*Augenblick! Inwieweit werden die Projekte schwieriger? In den sechziger Jahren hat beispielsweise Boeing den Jumbo Jet entwickelt – eine respektable Projektleistung.*

Seither sind die Produkte aber technisch erheblich komplizierter geworden. Denken Sie nur an die Software, die heute viele Alltagsprodukte steuert. Handys werden derzeit von rund zwei Millionen Programmzeilen gesteuert. Im Jahr 2010 werden es, so schätzt man, zwanzig Millionen Zeilen sein. Hinzu kommt: Produkte müssen immer schneller auf den Markt gebracht werden. Die Innovationszyklen etwa in der Automobilindustrie werden immer kürzer. Das Tempo ist gestiegen.

*Dies dürfte nur die Industrie betreffen ...*

Nicht nur die Industrie, sondern viele andere Bereiche auch. Die Kom-

munen beispielsweise mussten innerhalb von vier Monaten die Hartz-IV-Umstellung bewältigen. An dieser Herausforderung sind viele Gemeinden gescheitert. Solche Aufgaben kann man in der Kürze der Zeit nur mit professionellem Projektmanagement meistern. Nun erkennen die Gemeinden ihren Nachholbedarf beim Projektmanagement.

*Die GPM hat die Qualifizierung und Zertifizierung in Deutschland forciert. Damit – und mit vielen Tätigkeiten mehr – hat sie bewiesen, dass sie als Verband das Projektmanagement in Deutschland deutlich fördern kann. Welche Ziele hat sich die GPM für die Verbandsentwicklung gesteckt?*

Die Förderung des Projektmanagements braucht einen starken Verband. Deshalb ist die interne Entwicklung der GPM wichtig. Wir wollen die internen Strukturen und die Kommunikation weiterentwickeln und verbessern. Das ist eine wichtige Aufgabe für die nächsten Jahre.

*Wie sehen die konkreten Pläne aus?*

Für unsere rund 150 Ehrenämter und Aktiven wollen wir im Februar eine Konferenz unter dem Namen „GPM-aktiv“ veranstalten. Auf dieser Konferenz diskutieren wir die Weiterentwicklung sowohl des Verbandes als auch des Projektmanagements. Wir wollen Brücken zwischen den verschiedenen Gruppierungen und Gremien bauen und damit die Verbandsentwicklung auf eine breitere Basis stellen.

*In den Diskussionen der vergangenen Wochen tauchte vermehrt das Stichwort des Netzwerks auf.*

Die GPM betrachten wir in der Tat als Netzwerk von Projektmanagern – es ist das größte Projektmanagementnetzwerk Kontinentaleuropas. Dieses Netzwerk wollen wir pflegen und weiter ausbauen.

*Gruppen und Gremien, die bisher mehr oder weniger isoliert arbeiteten, sollen also vernetzt werden?*

Ja, dieses Netzwerk aufzubauen ist in der Tat ein Ziel des Vorstands. Durch Großgruppenmoderationen unterstützt wollen wir auf der Konferenz die verschiedenen Fachgruppen und Regionen, die Gremien und Organe weiter vernetzen. Es geht darum, miteinander das Projektmanagement zu gestalten, Unterschiede kennenzuler-

nen und interdisziplinär zu arbeiten. Wir halten dies für eine gute Methode, dem Verband neue Impulse zu geben und Innovationen hervorzu- bringen.

*Wer die GPM beobachtet, dem fallen knapp 200 sehr engagierte Mitglieder auf – und darüber hinaus weit über 3.000 Mitglieder, mit denen der Verband nur wenig im Dialog steht. Was wird die GPM tun, um diese Mitglieder noch enger an die GPM zu binden?*

Wir werden uns zunächst ein Bild machen von den Wünschen und Erwartungen unserer Mitglieder. Die Ergebnisse unserer ersten breit angelegten Mitgliederbefragung liegen nun vor und werden im Kreise der Gremien analysiert, beispielsweise auch auf der Konferenz GPM-aktiv. Wir haben das Meinungsforschungsinstitut infas mit der Befragung beauftragt. Die Ergebnisse werden in die zukünftige strategische Ausrichtung der GPM mit einfließen.

*Wie kann dieses Netzwerk die Projektmanager im Arbeitsalltag unterstützen?*

Eine wichtige Hilfestellung ist die Information über unsere vielfältigen Kanäle. Für gestandene Projektmanager mit jahrelanger Berufserfahrung bieten Seminare kaum etwas Neues. Diese Lücke schließen die GPM-Fachgruppen und Regionen sowie unsere Konferenzen und Tagungen. Für viele Projektmanager bilden diese Möglichkeiten eine gute Chance, fachlich am Ball zu bleiben, zu lernen und sich auszutauschen.

*Welche Rolle spielen dabei die Kooperationen mit anderen Verbänden?*

Eine sehr wichtige Rolle. Wir brauchen heute mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit, um das Projektmanagement weiterzuentwickeln. Die Kooperation mit der Gesellschaft für Informatik hat beispielsweise bereits viele gemeinsame und für das Projektmanagement wichtige Ergebnisse hervorgebracht. Andere Kooperationen – etwa mit dem Bund Deutscher Soziologinnen und Soziologen BDS – bestehen ebenso und werden weiter ausgebaut.

*Welches Ziel verfolgen Sie damit?*

Wir können das Projektmanagement im interdisziplinären Dialog weiterbringen. Deshalb ist uns auch die Kooperation mit anderen Ver-

bänden des Projektmanagements wichtig, zu denen bereits Kontakte bestehen.

*Die GPM-Aktiven wollen 2007 eine Reihe von Projekten und Aufgaben starten. Blicken wir zunächst auf die Zeit bis Jahresmitte. Wo soll die GPM bis zum Sommer stehen?*

Ich nenne einige Beispiele. Im November vergangenen Jahres wurde eine Studie ausgeschrieben und beauftragt, um den Stand der Projektmanagement-Forschung zu erheben. An den Ergebnissen orientieren sich zukünftig die Forschungsvorhaben, die die GPM unterstützen und vorantreiben wird. Auch ist geplant, den Hochschulen eine Campus-Mitgliedschaft mit besonderen Vorteilen anzubieten. Im Bereich Qualifizierung und Zertifizierung werden die Produkte aus dem Trainingsbereich weiterentwickelt und stärker ausgebaut.

*Welche Ziele verfolgen Sie, um die GPM intern voranzubringen?*

GPM-intern sind weitere strukturelle Änderungen vorgesehen. So wird die Gruppe ProGPM unter der Leitung von Prof. Hasso Reschke weitere Änderungsvorschläge für die Organisation der GPM erarbeiten und der Mitgliederversammlung im Herbst vorlegen. Schon auf der vergangenen Mitgliederversammlung haben wir ja wichtige Satzungsänderungen verabschiedet, die von dieser Gruppe erarbeitet wurden. Der Bereich Marketing wurde gänzlich neu strukturiert. Hier sind viele Aktivitäten bereits gestartet, haben bereits zu positiven Ergebnissen geführt oder sind auf gutem Weg. Derzeit werden auch weitere Fachgruppen und Regionen vorbereitet und gegründet. Und bis zum nächsten Sommer werden die Gremien und Organe der GPM auch die Ergebnisse der Konferenz GPM-aktiv aufgreifen und in die strategische Ausrichtung der GPM überführen. Sie sehen: Es ist viel in Arbeit, und es gibt viel zu tun. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit den Aktiven.

**Das Interview führte Oliver Steeger.**