



GPM Regionalgruppe Nord

Hamburg 3. Dezember 2002

Neue Trends im
Projektmanagement

Dr. Frank Edelkraut

Zielsetzung



Methoden wie das Projektmanagement unterliegen einer ständigen Weiterentwicklung. Erfolgreiches Projektmanagement bedeutet auch, die neueren Entwicklungen immer im Auge zu behalten und gegebenenfalls zu nutzen.

Der folgende Vortrag fasst die jüngsten Entwicklungen zusammen und basiert primär auf folgendem Material:

- a. Dr. Martin Barnes; A long term view of project management – its past and it´s likely future, 16th World congress on Project Management, Juni 2002
- b. Volkswagen Coaching, IPMI Bremen, EMS London; Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Mai 2002
- c. Internet- und Literaturrecherche internationaler Quellen
- d. Eigene (Ihre) Erfahrung aus unterschiedlichen Projekten

Die Entwicklung des Projektmanagement



1. Die 70er

WBS, PM-Software, PERT, Lebenszyklusanalyse

2. Die 80er

Risikomanagement, Earned value, Kostenmanagement

In den 80ern wurden 4x mehr Artikel zum PM publiziert, als in den 70ern

3. Die 90er

Teambildung, Führung von Projekten (u.a. neu definierte Anforderungen an Projektleiter), Motivation, Kommunikation, QM

In den 90ern wurden doppelt so viele zum PM publiziert, als in den 80ern

4. Die 00er

Vernetzung von Organisationen, Projekten, Menschen, Virtuelle Projektarbeit, ???

Rahmenbedingungen



- „Branche“ Projektmanagement: jährlich 850 Mio.\$ Umsatz
- Wachstum: jährlich rund 20%
- Registrierte Experten (PMI +IPMA): 100.000
- Prognose für Mitgliederzahlen: 230.000 in 2005
- Projektmanagement ist erst seit Mitte der 80er eine wissenschaftliche Disziplin
- Projektmanagement wird als „Profession“ entwickelt durch:
 - Bodies of Knowledge (PMBOK, GPM-Kanon usw.)
 - Institutionen und Verbände
 - Zertifizierungen
 - Universitäten: Ausbildung und Abschlüsse

Gründe für die Einführung von Projektmanagement



- Komplexität der Aufgaben *
- Zeitdruck der Projekte *
- Steigende Anzahl von Projekten *
- Qualitätsfragen *
- Marktdruck/Konkurrenzdruck *
- Modernitätsimage
- Motivation der Mitarbeiter
- Neues Management

* relevanter Grund

Auswertung der VWC-Studie 1



Hypothese 1: Projektmanagement ist nur dort erfolgreich, wo es von Führungskräften verstanden und unterstützt wird.

- Als wichtigstes Schlüsselement für Projektmanagement im Unternehmen wurde die „Unterstützung durch das Top-Management“ bzw. „Unterstützung durch Vorgesetzte“ identifiziert.

Hypothese 2: Der Kenntnisstand von Führungskräften über das Potenzial von Projektmanagement ist verbesserungsbedürftig.

- Nur wenige Befragte nannten die Einführung von Projektmanagement in ihrem Unternehmen „sehr erfolgreich“. Dies lag auch daran, dass Verständnis für das Projektmanagement im Management nur ansatzweise vorhanden ist.
- Zu dieser Situation trägt auch bei, dass das Management meist einen kaufmännischen Hintergrund besitzt, während Projektmanagement noch immer eine Domäne der „Techniker“ ist.

Auswertung der VWC-Studie 2



Hypothese 4: Die Mehrzahl der Unternehmen geht das Projektmanagement nicht strategisch an.

- Nur in rund der Hälfte der Unternehmen ist Projektmanagement in die strategische Unternehmensführung integriert.

Hypothese 5: Projektmanagement-Insellösungen sind dominant in deutschen Unternehmen

- Nur ein Drittel der befragten Unternehmen verfügt über eine übergreifende Projektsteuerung. Die restlichen Unternehmen agieren auf Abteilungs- oder Bereichsebene.
- Projektmanagement wird projektabhängig organisiert, d.h. situativ.

Auswertung der VWC-Studie 3



Hypothese 6: Der Nutzen standardisierter Lösungen wurde noch nicht ausreichend erkannt

- Nur $\frac{1}{4}$ der Unternehmen bewerten Projektmanagement als unternehmensweit standardisiert.

Hypothese 7: Es gibt nur wenige Beispiele der Personalentwicklung für Projektmanager

- Nur $\frac{1}{3}$ der Unternehmen verfügt über entsprechende PE-Konzepte. (Ausnahme: IT und TelCo mit 50%)
- Schulungen in Projektmanagement finden ohnehin eher bedarfsorientiert statt und konzentrieren sich noch immer auf die Methoden und Instrumente.

Defizite im Projektmanagement



- Differenzierung nach Projekttypen hat gerade erst begonnen
- Anforderungen an die Projektmanager wachsen stetig, Entwicklungskonzepte sind jedoch unzureichend.
- Schnittstellen für die Arbeit Linie – Projekt fehlen.
- Kaufmännische Aspekte sind noch nicht ausreichend eingearbeitet.
- Der Nutzen der Projektarbeit lässt sich nur schlecht quantifizieren.
- Das Top-Management versteht zu wenig von Projektarbeit.

7 Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement



- GL unterstützt Projektmanagement
- Unternehmensweite Standardisierung von Projektmanagement
- Projektmanagement-Kultur auf allen Hierarchie-Ebenen vorhanden
- Projektmanager haben gute Karrierechancen
- Partizipativer Führungsstil im Unternehmen
- Umfassende Schulungen im Projektmanagement
- Projektmanagement-Methodeneinsatz



In einer Zeit, in der sich die Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungs-Netzwerken wandeln, ist die Fähigkeit mit komplexen Problemen umgehen zu können von entscheidender Bedeutung.

Trends laut VWC-Studie



Den Herausforderungen der nächsten Jahre gerecht zu werden bedeutet die komplexen Zielgrößen in überschaubare Form zu bringen. Die Kunst liegt dann in der Koordination der Schnittstellen und der Verfolgung des Projektfortschrittes sowie der Einleitung entsprechender Steuerungen. Dies gelingt nur mit Hilfe der richtigen Instrumente und dem notwendigen Verständnis von Projektmanagement.

1. Das größte Problem liegt in der Zusammenarbeit von Linienorganisation und Projektmanagement.

2. Der nächste Schritt ist die Implementierung eines unternehmensweiten Projektmanagement-Systems

Was wird passieren?



- Projektmanagement wird stärker an den „business needs“, etwa den Unternehmenszielen und –strategien, ausgerichtet werden. Das Know-how wird zunehmend von Personen (Projektexperten) zur Organisation (Standard) übergehen.
- Die kaufmännischen Teile (Kostenmanagement, Schätzverfahren usw.) der Projekte brauchen eine Weiterentwicklung und verstärkte Anwendung.
- Die Qualifizierung im Projektmanagement geht in Richtung:
 - Top-Management
 - „Jedermann“
 - Zertifizierung
- Wissenschaftliche Elemente (z.B. Projektsimulationen, 3-D-Modelle usw.) finden Eingang in das operative Projektgeschäft

Die Situation in 20 Jahren?



- Projektmanagement ist Alltag. Grundlagen werden bereits in der Schule gelehrt und das Arbeitsprinzip ist der Motor der modernen Wirtschaft.
- Projektmanagement-Spezialisten sind ausgestorben. Projektleiter agieren vielmehr als „Mini-Geschäfts-führer“ in kleinen, schnellen Organisationseinheiten, nah am Kunden.
- Was war eigentlich noch einmal Linienarbeit?

Die Trends der Teilnehmer



- Multi-Projektmanagement
- Standards → Organisationsrahmen
- Risikomanagement
- Soft skills
- Earned value → Methoden
- Projektmanagement-Office
- Configuration Management
- Projektportfolio
- Monitoring
- Management by projects
- Jobnomaden
- Kommunikations- / Wissensmanagement