GPM InfoCenter

Ergebnisse einer Befragung von Topmanagern zum Projektmanagement

PM goes Boardroom!?

Autoren: Dorothee Feldmüller, Gerhard Ortner, Thomas Hunziker

Wie wird Projektmanagement im Topmanagement gesehen und genutzt? Als Instrument zur Strategieumsetzung oder als Werkzeug im operativen Management auf den unteren Ebenen? Als Chance oder als zur Unzeit eintretendes Risiko? Mit welchen PM-Standards wird wie gearbeitet? Wo gibt es Stärken bzw. Schwächen, wie sieht es mit der Laufbahn im Projektmanagement aus? Eine Arbeitsgruppe hat im Rahmen der D-A-CH-Forschungswerkstatt[1)] den aktuellen Stand zu diesen Fragestellungen mit Topmanagern besprochen und ausgewertet.

Zukunftstrend „PM goes Boardroom“

„We define the trend ‘Project Management goes Boardroom’ as the rising recognition of the importance of project management for corporate success by decision makers in industry, policy, media and society.“ So schreiben Hans Georg Gemünden und Yvonne Schoper im Heft 5/2014 dieser Zeitschrift [2, S. 13]. „PM goes Boardroom“ – „Projektmanagement erobert die Vorstandsetagen“ ist einer von zwölf Zukunftstrends, den die beiden Experten in ihrer Untersuchung 2014 ausmachten.

Das Verhältnis zwischen Projektmanagement und Topmanagement ist seit den Anfängen der Disziplin Projektmanagement immer wieder diskutiert worden. Projektmanager beklagen, dass sie nicht genug Unterstützung aus dem Topmanagement erfahren, oder dass Projektmanagement als Methodenbaukasten gesehen wird und die vielfach anspruchsvolle Führungsrolle im Projektmanagement ihrer Meinung nach nicht genug Anerkennung erfährt. Umgekehrt beklagt sich das Topmanagement über fehlenden Überblick über Projektstatus und Projektrisiken, über negative Überraschungen aus den Projekten oder auch viel zu detaillierte, nicht managementgerechte Informationen „aus dem Maschinenraum“ eines Projekts.

Hätte Projektmanagement die Vorstandsetagen schon erobert, dann wäre den Vorständen klar, dass Projekte ihr Instrument zur Umsetzung der Strategie sind. Die Projekte würden konsequent nach Strategiekonformität ausgewählt und vom Management voll unterstützt – dem ist aber (noch) nicht so. Eine von PMI initiierte Studie aus dem Jahr 2013 [8] zeigt, dass weltweit von 61 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Topmanagement Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Strategie gesehen werden, nur 56 Prozent der strategischen Initiativen waren erfolgreich. Den Projekten fehlen die Unterstützung und die Ressourcen, der Organisation die Fähigkeiten oder das Personal für die Umsetzung. In Unternehmen, wo dies besser gelingt, wird auch wirtschaftlich besser abgeschnitten [8, S. 4].

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. hatte in ihrer Studie „Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen“ aus den Jahren 2008 und 2010 ein positiveres Bild aufgezeigt, allerdings mit einer kleineren Stichprobe [5]. Inwieweit die jeweils zugrunde liegenden Selbstauskünfte des Topmanagements dem Wunschdenken bzw. einem (zu) positiven Selbstbild entsprechen, muss in die Bewertung dieser Ergebnisse mit einbezogen werden.

Topmanagerinnen und Topmanager sind typischerweise Auftraggeber von großen oder bedeutenden Projekten ihrer Organisation. Für diese Rolle sind eigene Projektmanagementerfahrungen hilfreich. Aber sind sie insgesamt auch für die Karriereentwicklung im Topmanagement notwendig und von wirklicher Bedeutung? Eine neue Studie von Philipp Heckenlauer untersucht die Projektmanagementerfahrungen in den Vorstandsgremien von DAX und MDAX-Unternehmen [6]. Sie zeigt auf, dass in 87 Prozent dieser Vorstandsgremien Vorstände mit Projektmanagementerfahrung sitzen, die auch explizit in den Lebensläufen thematisiert wird. Je nach Branche und Ressort spielen diese Erfahrungen eine größere oder kleinere Rolle. Und sie wirken sich positiv auf die Karriereentwicklung dieser erfolgreichen Manager aus. Aufgrund zunehmender Bedeutung des Projektmanagements [4] sowie der Tatsache, dass jüngere Topmanager mehr Projektmanagementerfahrungen aufweisen, darf ein wachsender Trend hierfür angenommen werden.

Projektmanagementerfahrungen im Topmanagement und organisationale Kompetenz im Projektmanagement bilden eine gute Grundlage für den Erfolg der Projekte in einer Organisation. Dies

>> Für eilige Leser

Die aktuelle qualitative Befragung unter 27 Topmanagern in den D-A-CH-Ländern zeigt die hohe Bedeutung des Projektmanagements. Projektportfoliomanagement ist noch nicht durchgehend vorhanden. Das Topmanagement nimmt seine Rolle als Auftraggeber wahr, sieht sich aber weniger als Gestalter der Projektlandschaft im Sinne der Strategieumsetzung – hier besteht nach wie vor Potenzial. Laufbahnmodelle im Projektmanagement sind vielfach vorhanden, sie führen eher vom Projekt in die Linie als umgekehrt, und sie enden ein bis zwei Ebenen unter den Linien Karrieremodellen. Insofern ist Projektmanagement nicht „auf Augenhöhe“ mit dem Topmanagement. Die Soll-Vorstellungen über eine gute Zusammenarbeit zwischen Projekt und Linie stimmen überein, im Ist besteht noch Verbesserungsbedarf.

[1)] Die Forschungswerkstatt ist eine jährliche Veranstaltung der deutschen, österreichischen und schweizerischen PM-Gesellschaften mit ausgewählten geladenen PM-Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft.

zeigen auch die regelmäßigen Multiprojektmanagement-Studien von Hans Georg Gemünden: Organisationale Kompetenz macht sich fest am strategischen und operativen Management des Projektportfolios und führt zu wirtschaftlich erfolgreicheren Projekten. In der Studie von 2013 [3] wird zudem ein Zusammenhang zum Verhältnis zwischen Projektmanagement und Topmanagement hergestellt: Eine hohe organisationale Kompetenz im Projektmanagement beeinflusst auch die Zufriedenheit der Projektmanagerinnen und Projektmanager positiv.

Die genannten Studien zeigen positive Entwicklungen auf, die im Projektalltag aber zum Teil noch nicht spürbar angekommen sind. Diese zwiespältige Ausgangssituation hat eine Arbeitsgruppe, die sich auf der ersten D-A-CH-Forschungswerkstatt 2014 in Berlin gebildet hat, zum Anlass genommen, das Verhältnis zwischen Projektmanagement und Topmanagement erneut zu untersuchen. Gemeinsam hat das Team einen Gesprächsleitfaden entwickelt und insgesamt 27 Topmanager zum Projektmanagement in ihrem Unternehmen befragt.

Ziel dieser Befragung war es, den Status quo in den Unternehmen zur Organisation von Projekt- und Portfoliomanagement, zu Projektmanagement-Laufbahnen, Stärken und Schwächen im Projektmanagement und in der Zusammenarbeit mit dem Linienmanagement aus der Perspektive des Topmanagements zu erheben. Die Befragung wurde als Interview anhand eines Leitfadens durchgeführt. Durch das persönliche Gespräch mit den Topmanagerinnen und -managern sollten auch „Zwischentöne“ oder in den Fragen nicht berücksichtigte Aspekte erfasst werden können.

Die Interviewpartner

Die Interviewpartner stellen kein repräsentatives Sample aller projektorientierten Unternehmen der D-A-CH-Region dar, es wurde aber versucht, die Meinungen aus einer möglichst breiten Palette von Branchen und aus unterschiedlich großen Organisationen einzufangen.

Elf der 27 Interviewpartner stammen aus dem Bereich der Information und Kommunikation, vier aus den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, die anderen verteilen sich auf acht weitere Bereiche entsprechend der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Union (NACE). In Abbildung 1 ist die Verteilung nach Unternehmensgrößen und Managementposition dargestellt.

Sechs der Interviewpartner haben CEO-Status, zehn weitere sind auf der C-Ebene in anderen Positionen beschäftigt, die anderen stammen aus der zweiten Managementebene, verantworten aber teilweise große Geschäftsbereiche.

Bei 50 Prozent der befragten Unternehmen dominieren externe Kundenprojekte. Bei den internen Projekten dominieren Organisations- und IT-Projekte vor Produktentwicklungen und Investitionen/Bauvorhaben.

Einhellig wird dem Projektmanagement durch das Topmanagement hohe und noch weiter wachsende Bedeutung beigemessen: Über 75 Prozent sprechen von sehr großer Bedeutung für den Geschäftserfolg, die anderen fast alle von einer mindestens großen Bedeutung. Verwiesen wird hierbei auf die Wertschöpfung in den Kundenprojekten, die hierdurch erzielt wird, auf die strukturierte Arbeitsweise und die Transparenz durch Projektmanagement.

Die sechs befragten CEOs widmen Projekten oft mehr als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit. Am häufigsten nehmen sie dabei die Rolle des Projektauftraggebers wahr. Dies bestätigt die Bedeutung der Projekte für das Topmanagement.

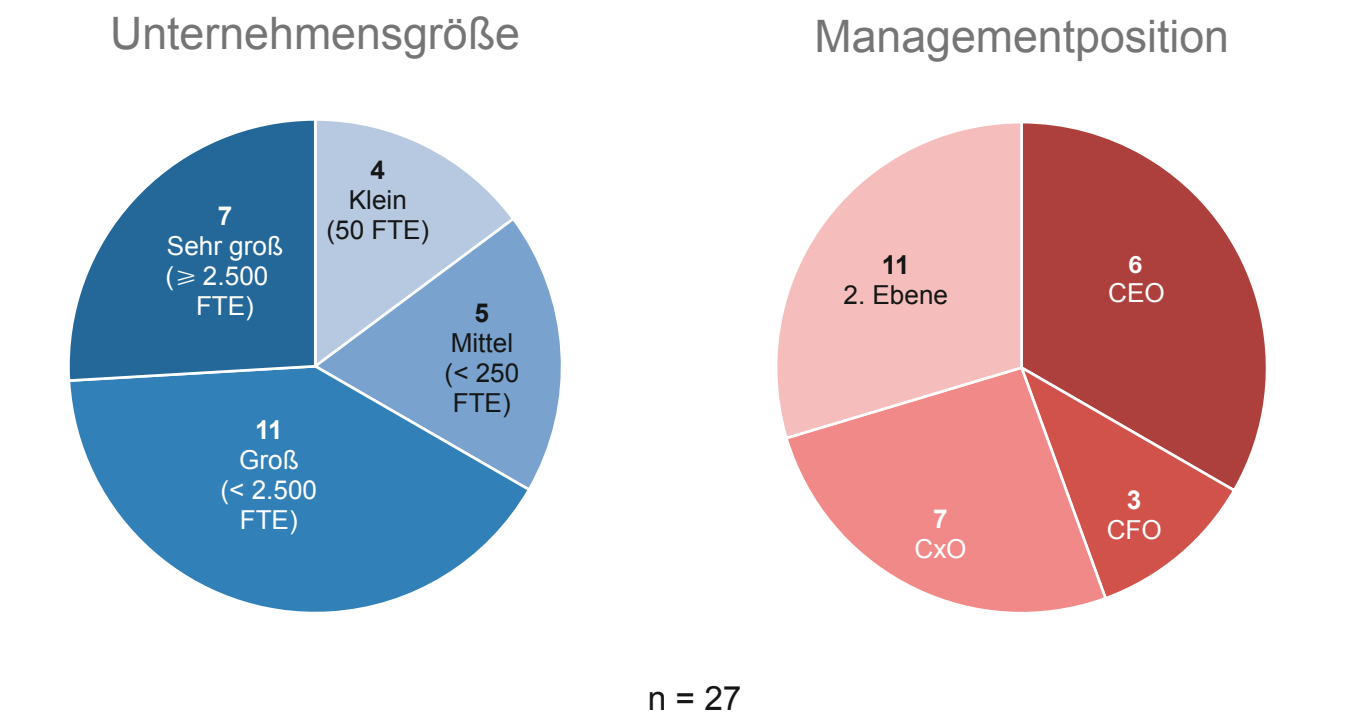


Abb. 1: Verteilung der Interviewpartner nach Unternehmensgröße (gemessen an FTE) und nach Managementposition

Organisation des Projekt- und Portfoliomanagements (PPM)

Der bei weitem überwiegende Teil der Interviewpartner unterstreicht die große bis sehr große Bedeutung von PPM für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Geschäftsstrategien ihrer Organisationen. Jedoch lässt sich aus den Gesprächen auch erkennen, dass die derzeit dazu genutzten Instrumente (noch) nicht dieser zugesprochenen Bedeutung entsprechen. So wird PPM meist ohne formalisierte PPM-Prozesse und -Gremien durch das Management im Rahmen der allgemeinen Unternehmensteuerung betrieben. Die CxOs sehen keinen wirklichen Handlungsbedarf, zusätzliche Instrumente zu etablieren. Bewusster Handlungsbedarf nach professionellem PPM wird nur auf der operativen Ebene – vor allem beim Ressourcenmanagement – gesehen.

Hier vermissen wir einen Bezug des Topmanagements auf die Projektauswahl im Sinne der Organisationsgestaltung und des strategischen PPM. Die strategische Ausrichtung des internen Projektportfolios scheint für die meisten Interviewpartner allerdings derzeit passend.

Projektmanagerinnen und Projektmanager von externen Projekten oder von Projekten, die eine kritische Größe überschreiten, erfreuen sich eines größeren Ansehens in der Organisation. Schwächen in der Projektkultur der Organisation werden gesehen, genannt werden eine nicht wahrgenommene Verantwortung der Projektauftraggeber, nicht eingerichtete Lenkungsausschüsse und auch Linienfunktionen, die sich hinter Prozessen verstecken und so nicht wirklich hilfreich für die Projekte sind, etwa in HR oder im Einkauf.

Die Tatsache, dass die meisten Projektmanager nicht auf Augenhöhe mit dem Linienmanagement stehen – wir kommen darauf noch zurück –, führt auch zu einer Schwächung des Projektmanagements in der Unternehmenskultur.

Rollenverständnis und Erfahrungen

Wird das Management nach den wichtigsten Eigenschaften für gute Projektmanager gefragt, so steht das Sicherstellen des Projektmanagementerfolges ganz vorne. Ebenso oft als wichtig benannt sind gute Kommunikation und Führung. Es zeigt sich also, dass in der Beziehung Management – Projektleiter vor allem die Softskills der Projektmanager eine zentrale Rolle spielen – Fachkenntnisse werden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt.

Auf wichtige Eigenschaften bei Projektauftraggebern angesprochen, werden die Vorgabe realistischer Ziele, ein aktives Steuern (d. h. kein „Konsumverhalten“) sowie die Unterstützung der Projektleiter genannt. Da viele der Interviewpartner selbst oft in der Rolle eines Auftraggebers engagiert sind, sind das quasi auch Ansprüche, die das Management an sich selbst stellt und von denen es sich gleichzeitig bewusst ist, dass hier noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Wir weisen noch einmal darauf hin, dass wir vermissen, dass die Topmanager dem Projektauftraggeber die Sicherstellung der Strategiekonformität und des Nutzens zusprechen. Die genannten Erwartungen haben wir mit den im Framework der Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS, [1]) für Projektsponsoren zusammengestellten Aufgaben verglichen. Eine zusammenfassende Darstellung der daran abgebildeten (Nicht-)/Erwartungen findet sich in Abbildung 2.

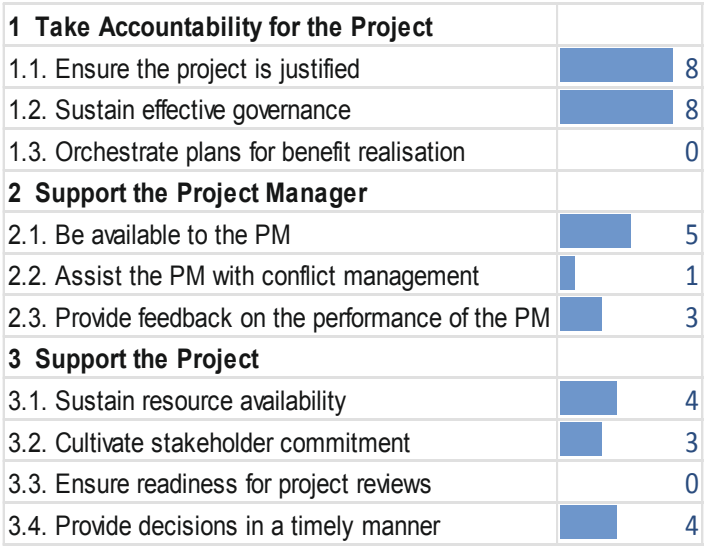
Laufbahn im Projektmanagement

Die Qualifikation der Projektmanagerinnen und Projektmanager geschieht mehrheitlich über Trainings (70 %), gefolgt von Zertifizierungen (40 %) und gelegentlich auch Coaching (10 %).

Durchgängig erfolgt über das Projektmanagement eine Erprobung der Führungsfähigkeiten und damit ein Einstieg in eine Führungskarriere.

Erwartungen an eine/n gute/n Projektauftraggeber/in

(offene Frage, Antworten abgebildet auf Kompetenzelemente des GAPPS Sponsor Framework, vgl. [1])



Top 3:

- klare & realistische Ziele vorgeben (1.1.2)
- aktiv steuern, keine Konsumentenhaltung (1.2)
- PL unterstützen, zur Verfügung stehen (2.1)

Nicht genannt:

- Strategiekonformität sicherstellen (1.1.1)
- sich um Nutzen der Projektergebnisse für die Organisation kümmern (1.3)

Abb. 2: Erwartungen an eine/n gute/n Projektauftraggeber/in

Für eine spätere Linienkarriere wirkt Projektmanagementerfahrung förderlich, und je größer die Bedeutung der Projekte für das Geschäft ist, desto eher wird dies auch als notwendig angesehen: „Wer im Vorstand eines Unternehmens sitzt, das von Kundenprojekten lebt, braucht vorherige Projekterfahrung."

40 Prozent der Unternehmen haben auch ein Laufbahnmodell für das Projektmanagement mit mehreren Stufen etabliert. In der Regel endet die PM-Laufbahn aber ein oder zwei Ebenen unter den höchsten Stufen einer Linienkarriere. Auch die Projektmanagerinnen und Projektmanager, die die höchsten Stufen einer PM-Karriere erreichen, haben nicht so viel Personal unter sich wie Linienmanager, ihre Entscheidungsbefugnis ist nicht vergleichbar und auch ihre Haftung im Sinne des Gesellschaftsrechts ist nicht gegeben. Insofern ist Projektmanagement nicht auf Augenhöhe mit dem Topmanagement. Was an dieser Situation etwas verbessern würde, ist die Position eines Chief Project Officers (CPO) auf der höchsten Managementebene.

Wechsel zwischen PM-Laufbahn und Linienkarriere sind generell möglich. In der Praxis – so berichten die Topmanager in den Interviews – finden die Wechsel vom Projektmanagement in die Linienkarriere statt, in die andere Richtung sind sie eher unüblich. Dies führen wir darauf zurück, dass der Weg in der Linienkarriere eben doch gewohnter, angesehener, etablierter und vielversprechender ist als eine PM-Laufbahn, und zudem noch risikoärmer. Möglicherweise haben zusätzlich die Projektmanager auch ein Problem mit ihrem Selbstverständnis und sollten oder dürften selbstbewusster gegenüber dem Linienmanagement auftreten – so lautete ein Feedback aus dem Publikum bei der diesjährigen Forschungswerkstatt, wo wir erste Ergebnisse vorgestellt haben. „Linienmanager kommen mit Projektarbeit nicht immer gut zurecht, denn Projektarbeit ist schwieriger, man muss mit schnellen Änderungen und Überraschungen klar kommen. Zum Start muss in kurzer Zeit Mannschaftsgeist bei Teammitgliedern, die sich nicht kennen, geweckt werden. Im Gegensatz hierzu ist Linienarbeit eher mit gleichartigen Aufgaben und konstantem Personal befasst." So gibt einer der Interviewpartner seine Einschätzung wieder – wenn dies alle so sähen, dürften Projektmanagerinnen und Projektmanager durchaus selbstbewusster auftreten.

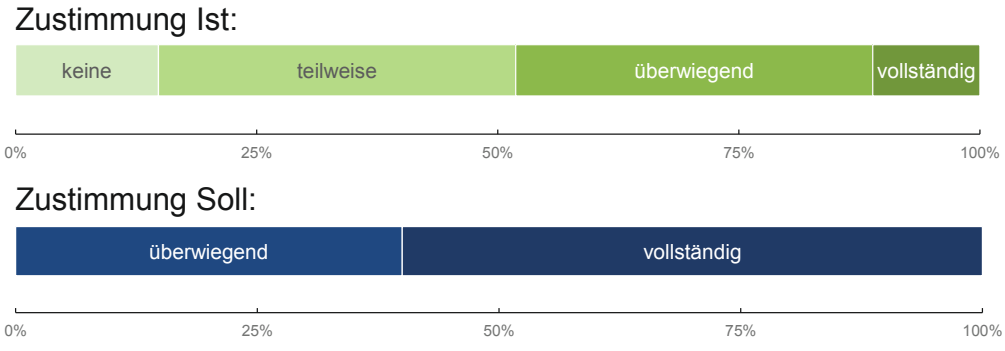
Auch im öffentlichen Bereich haben wir etablierte Projektmanagement-Laufbahn-Modelle gesehen. Zugleich wurden wir aber auch auf den Bereich der öffentlich oder teilweise öffentlich finanzierten Forschungsprojekte aufmerksam: Dort werden viele kleine bis mittelgroße Projekte betrieben, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur temporäre Vertragsbeziehungen eingehen.

Projektarbeit ist hier quasi gleichbedeutend mit prekären Arbeitsverhältnissen – aus denen die Beteiligten so schnell als möglich versuchen, herauszukommen. Diese Situation führt dazu, dass das Ansehen von Projektarbeit und Projektmanagement eher gering ist im Vergleich zur Linienarbeit.

Insgesamt ist für uns klar zu erkennen, dass die Bedeutung und Verbreitung der PM-Laufbahn zugenommen hat. Statistisch kann aus unserer Untersuchung dazu allerdings keine belastbare Aussage gewonnen werden.

Für das Gelingen eines Projekts sind Projektsteuerungsgremien (Lenkungsausschuss, Steering Board) essenziell. Leider gibt es über Aufbau und Abläufe in diesen Gremien wenig Literatur oder Studien. Vielleicht auch deshalb wurde die Vertretung der Linie im Projekt in vielen Unternehmen bisher kaum beachtet. Diese Lücke wurde erst von wenigen Unternehmen erkannt.

Die Linienfunktionen und deren Manager verstehen sich als Dienstleister der Projekte.

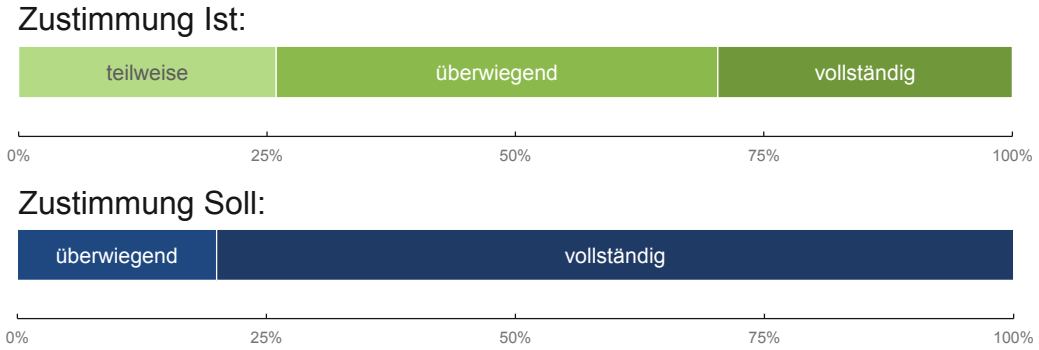


Begründungen:

- personenabhängig
- auch umgekehrt: Linie beauftragt Projekte und nimmt Ergebnisse ab
- Dienstleister ist zu wenig, es braucht auch Commitment.

Abb. 3: Ergebnisse zur These „Linie versteht sich als Dienstleister der Projekte"

Die vom General Management definierten Zielsysteme für einzelne Linienfunktionen sind harmonisiert und im Einklang mit den Projektzielen.



Der Zustimmungsgrad (auch im Ist) ist unabhängig von der tatsächlichen Verwendung und Ausprägung von PPM-Instrumenten.

Abb. 4: Ergebnisse zur These „Harmonisierung der Zielsysteme in Linie und Projekt“

Verhältnis Projektmanagement und Linienmanagement

Seit Herbst 2014 führt die SBB Personenverkehr mit einigem Erfolg einen halbtägigen Kurs für Auftraggeber/Lenkungsausschuss-Mitglieder mit interaktiven Elementen durch [7]. Bis Ende 2016 wurden bereits über 200 Führungskräfte geschult. Die Aussage eines Projektleiters „Als Projektleiter bei der SBB Personenverkehr kann ich beim Lenkungsausschuss eine merkliche Qualitätssteigerung spüren. Die Mitglieder sind aktiver und geben ein konstruktiv-kritisches Feedback“ unterstreicht die Wirkung für die Projektarbeit.

Zum Verhältnis von Projekt und Linie haben wir die Einschätzung zu drei Thesen von den Topmanagern eingeholt. Die Ergebnisse zum Wechsel zwischen den beiden Lagern haben wir oben bereits geschildert: Wechsel von Projekt zu Linie sind die Regel, umgekehrt findet ein solcher Wechsel nicht statt.

Sieht sich die Linie als Dienstleister der Projekte? Es sollte so sein, ist es aber (noch) nicht, so zumindest die Ergebnisse unserer Befragung, die in Abbildung 3 dargestellt sind, versehen mit einigen Kommentierungen, die wir zusätzlich erhalten haben.

Ähnlich verhält es sich mit der Frage, ob die Zielsysteme zwischen Linie und Projekt aufeinander abgestimmt sind (Abb. 4). Hierzu erlauben wir uns noch den Hinweis, dass die recht positive Einschätzung zum Ist-Zustand durch diejenigen erfolgt ist, die die Zielvorgaben machen, das Topmanagement. In den Ebenen darunter könnte die Einschätzung über die Zielharmonisierung durchaus anders aussehen.

Fazit und Ausblick

Insgesamt können wir aus den Aussagen herauslesen, dass die Einschätzungen zum Soll-Zustand zwischen Projektmanagement und Topmanagement durchaus übereinstimmen, und im Ist eben noch einiges zu verbessern ist, aber vieles auch schon einen guten Stand hat.

Ein Thema bleibt gesetzt: Das gegenseitige Verständnis von General Management und Projektmanagement weiter zu verbessern, damit das Projektmanagement seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg weiter steigern kann.

Die aus den Interviews gewonnenen Aussagen spiegeln ein Bild wider, das wir für realistisch und aussagekräftig halten, gleichwohl ist zu betonen, dass es keine repräsentative Umfrage darstellt und nur begrenzte Aussagekraft für die Gesamtheit aller Organisationen im D-A-CH-Bereich hat.

Für die Offenheit und das Vertrauen, das uns die Interviewpartner aus dem Topmanagement gezeigt haben, sagen wir an dieser Stelle unseren ausdrücklichen großen Dank!

Außer den drei unten genannten Autoren haben bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Interviews mitgearbeitet: Andrea Merz (KPMG AG), Katrin Reschwamm (EUrelations AG), Siegfried Husemeier (Siemens AG) und Christian Rudischer (Rudischer Management Consulting), denen wir ebenfalls für die angenehme und zielführende Zusammenarbeit herzlich danken. ■

Literatur

[1] GAPPS: A Guiding Framework for Project Sponsors. http://globalpmstandards.org/wp-content/uploads/2015/04/GAPPS-Sponsor-Framework-V1.pdf, Stand: 24.1.2017

[2] Gemünden, Hans Georg/Schoper, Yvonne: Future Trends in Project Management. In: projektManagement *aktuell* 5/2014

[3] Gemünden, Hans Georg/Kock, Alexander/Ekrot, Bastian/Kopmann, Julian: 6. Multiprojektmanagement-Benchmarking Studie 2013. Zu beziehen auf der Webseite multiprojektmanagement.org

Anzeige

[4] GPM: Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Nürnberg 2015
[5] Gleich, Ronald/Wagner, Reinhard/Wald, Andreas/Schneider, Christoph/Görner, Arnd: Mit Projekten Unternehmen erfolgreich führen. Ergebnisbericht GPM-Studie 2012. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Nürnberg 2012
[6] Heckenlauer, Philipp: Projektmanagementerfahrung von Top Managern – Eine empirische Untersuchung auf Basis der Lebensläufe von DAX- und MDAX Vorständen. Tiba Management Beratung GmbH, www.pmtage.de/fileadmin/160317_Masterarbeit_Heckenlauer_klein.pdf, Stand: 22.11.2016
[7] Hunziker, Thomas/Bachmann, Thomas: Mehr PM Know-how für den Lenkungsausschuss. In: Projektmagazin 14/2015, www.projektmagazin.de/artikel/mehr-pm-know-how-fuer-den-lenkungsausschuss_1101675
[8] PMI: Why good strategies fail: Lessons for the C-suite. The Economist Intelligence Unit Limited, 2013, www.pmi.org/~/media/PDF/Publications/WhyGoodStrategiesFail_Report_EIU_PMI.ashx, Stand: 11.3.2015.

Schlagwörter

PM-Karriere, PM-Laufbahn, PM-Standards, PMO, Projekt und Linie, Projektauftraggeber, Projektmanagement, Projektportfoliomanagement

Kompetenzelemente der ICB 4.0

People 5: Leadership, Practice 2: Goals, Objectives and Benefits, Practice 14: Select and Balance, Perspective 1: Strategy, Perspective 2: Governance, Structure and Processes, Perspective 4: Power and Interest

Autoren

Prof. Dr. rer. nat. Dorothee Feldmüller ist Professorin für Wirtschaftsinformatik auf dem Campus Velbert/Heiligenhaus der Hochschule Bochum. Die promovierte Mathematikerin ist seit 1988 in der IT-Branche tätig, sie leitete als freie Projektleiterin und Beraterin zahlreiche IT-Projekte in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und der Fertigungssteuerung. Seit 2004 ist Dorothee Feldmüller aktiv bei der GPM, unter anderem in der Region Dortmund/Ruhrgebiet und als Leiterin der SIG „PM-Expertinnen“.
Anschrift: Hochschule Bochum, Campus Velbert/Heiligenhaus, Höseler Platz 2, 42579 Heiligenhaus, E-Mail: Dorothee.Feldmueller@hs-bochum.de

Prof. (FH) Mag. Dr. Gerhard Ortner ist in den Studiengängen Projektmanagement und IT (BA) bzw. Projektmanagement & Organisation (MA) an der Fachhochschule des BFI Wien beschäftigt. Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik an der TU & Universität Wien war er zunächst in der Abteilung für Industrielle BWL der TU Wien und später im Büro für Internationale Forschungs- und Technologiekooperation tätig und wechselte 2004 als Fachbereichsleiter für PM an die FH des BFI Wien. Unter anderem arbeitet er derzeit auch im ISO Technical Committee 258 an der Weiterentwicklung internationaler PM-Normen mit.
Anschrift: FH des BFI Wien, Wohlmutstraße 22, 1020 Wien, Österreich, E-Mail: Gerhard.Ortner@fh-vie.ac.at

Thomas Hunziker, MAS Project Management/Projektleiter IPMA Level B, leitet seit 2012 das Project Management Office (PMO) der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), Division Personenverkehr. In seiner Funktion ist er verantwortlich für den Betrieb und die Weiterentwicklung des Einzelprojektmanagements des Unternehmens. Im Auftrag der Geschäftsleitung führt er weiter Projektanalysen/Reviews in ausgewählten Projekten durch. Vorher arbeitete er über 20 Jahre als Projektmanager in der Bank- und IT-Industrie. Seit seiner Anstellung bei den SBB engagiert er sich für verschiedene PM-Fachgruppen, unter anderem für die gemeinsame D-A-CH Forschungswerkstatt von GPM, pma & spm.
Anschrift: SBB AG, Personenverkehr, Wylerstrasse 123/125, 3000 Bern 65, Schweiz, E-Mail: Thomas.Hunziker3@sbb.ch