

Interview mit Professor Dr. Peter Thuy – Präsident der GPM

Steffen Scheurer, Oliver Steeger

Klimawandel, Infrastruktur, Demographie, Digitalisierung – Deutschland steht vor großen Herausforderungen. GPM Präsident Professor Peter Thuy sieht auch ermutigende Zeichen. Er beobachtet: Immer mehr öffentliche Organisationen erkennen den Nutzen von Projektmanagement. Bund, Länder und Kommunen professionalisieren ihre Projekte. Im Interview berichtet Professor Peter Thuy über das wachsende öffentliche Interesse an Projektmanagement, erläutert die Folgen der KI für Projektmanager – und erklärt, wie die GPM junge Menschen an Projektmanagement heranführt.

Herr Professor Thuy, Sie haben in unseren Gesprächen immer wieder auf die Herausforderungen verwiesen, vor denen Deutschland steht: etwa Klimawandel, Digitalisierung, Demographie, Globalisierung und Nachhaltigkeit. In jeder Krise kann bekanntlich auch eine Chance stecken. Wie sehen Sie derzeit die Chancen für das Projektmanagement, an der Lösung dieser Krisen mitzuwirken?

Professor Peter Thuy: Die Herausforderungen, die Sie erwähnen, sind von Jahr zu Jahr dringender geworden. Man hat den Eindruck, dass wir uns politisch und gesellschaftlich von Krise zu Krise hangeln. Aus der Perspektive des Projektmanagements: Wir haben die Werkzeuge, solche Krisen zu bearbeiten – was ja auch bereits mit Erfolg geschehen ist. Denken Sie an den Ersatz des russischen Erdgases durch Flüssiggas und andere Lieferungen. Bei aller Kritik, die an der Bundesregierung geübt wird – dieses Projekt kann man nur als gelungen bezeichnen. Für den ersten Winter nach dem Wegfall des russischen Gases hat man große Engpässe befürchtet. Dies galt noch mehr für den zweiten Winter. Heute spricht kaum jemand noch davon. Der Ersatz des russischen Erdgases ist ein gelungenes Projekt. Ich gehe davon aus, dass dabei gutes Projektmanagement ein wesentlicher Erfolgsfaktor gewesen ist.

Als wir in unserem ersten Interview vor drei Jahren die politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen angesprochen haben, waren viele Entwicklungen noch nicht absehbar. Der Druck hat offensichtlich zugenommen.

Das hat er! Ein Beispiel dafür ist unsere Infrastruktur, etwa Schienen, Brücken und Autobahnen. Vor zwei Jahren hat noch niemand geahnt, in welchem schlechten Zustand unsere Infrastruktur tatsächlich ist. Heute zeigt sich dies immer mehr. In vielen Projekten wird daran gearbeitet, die Infrastruktur zu modernisieren. Da wird Projektmanagement gewiss auch in der Zukunft eine noch größere Rolle spielen.

Es sind in Deutschland viele Großprojekte zur Infrastruktur angeschoben worden, beispielsweise der Bau von Rheinbrücken oder Sanierungen von Streckenabschnitten der Bahn. Obwohl überall gearbeitet wird – viele Menschen haben den Eindruck, dass mit der Sanierung nicht vorangeht. Beispielsweise die Bahn hat eingeräumt, dass die Sanierung noch Jahre dauern kann.

Das sollte man nicht unbedingt dem Projektmanagement anlasten. Aufgrund der Anforderungen und des Ausmaßes ist der Bedarf mittlerweile so groß geworden, dass sich auch mit gutem Projektmanagement Engpässe ergeben. Was das Projektmanagement selbst betrifft: In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erkennt man, dass Projektmanagement ein wesentliches Werkzeug ist, die Herausforderungen zu bewältigen werden. Wir merken beispielsweise bei der öffentlichen Hand, dass sich mehr und mehr Verwaltungen und Behörden dem Projektmanagement ernsthaft öffnen.

Zum Beispiel?

Ein gutes Beispiel ist die Hansestadt Hamburg. Dort sehen wir, wie stark eine Kommune, ein Bundesland auf Project Management Offices (PMOs) setzt. Sie unterhält eine sehr umfangreiche Projektmanagementstruktur und baut die Umsetzung ihrer strategischen Ziele darauf auf. Darin zeigt sich sehr deutlich das Bestreben, das Projektmanagement der öffentlichen Hand zu professionalisieren. Auch seitens des Bundes und des Bundeslands Berlin registrieren wir ermutigende Signale. Im Gespräch erkennen wir vermehrtes Interesse, im öffentlichen Bereich die Methoden des Projektmanagements zu implementieren. Die Verantwortlichen erkennen die Vorteile und die Notwendigkeit ...

Dann dürften bei der GPM die Telefone nicht mehr still stehen ...

Offen gesagt, nein. Stellen Organisationen Bedarf an Projektmanagement fest, rufen sie nicht bei der GPM an; sie wenden sich an unsere Mitglieder und Vertragspartner, die Projektmanager ausbilden und Organisationen beraten. Über diese Partner und unsere Mitglieder registrieren wir das verstärkte Interesse. Wir erkennen dies aber auch indirekt an unseren Zahlen: Dieses Jahr haben wir bei unseren Zertifizierungen

ein Allzeithoch. Auch das Medieninteresse an Projektmanagement ist deutlich gewachsen.

Derweil in der öffentlichen Verwaltung Projektmanagement diskutiert wird, wird bei den Projektmanagern selbst Künstliche Intelligenz zum Thema. Die GPM hat unlängst zwei maßgebliche Bücher zu der Frage veröffentlicht, wie KI das Projektmanagement verändern kann und wird. Zudem gibt es bei der GPM eine sehr aktive KI-Fachgruppe. Wie schätzen Sie die Auswirkungen von KI auf das Projektmanagement ein? Wie wird sie die Profession des Projektmanagers verändern?

Ich habe den Eindruck, dass sich nach dem anfänglichen Hype das Thema Künstliche Intelligenz derzeit abkühlt. Dies war vielleicht zu erwarten. Wenn neue Technologien entstehen, steigen anfangs die Erwartungen steil an ...

... und dann folgt der Euphorie die Ernüchterung ...

Richtig! Die Aufmerksamkeitskurve fällt wieder. Danach steigt sie aber wieder langsam an und normalisiert sich. Dies können Sie derzeit in der Diskussion um KI beobachten. Das öffentliche Interesse an diesem Thema lässt nach. Die erste Euphorie ist abgeklungen. Ich fürchte, dahinter steckt ein ähnliches Muster wie bei der Diskussion um den Klimawandel. Irgendwie scheint ein Gewöhnungseffekt einzusetzen, man lernt, mit dem Phänomen zu leben und wendet seine Aufmerksamkeit anderen Fragen zu, die kurzfristig vielleicht drängender erscheinen. Doch bei KI ist es wie beim Klimawandel, wir müssen Lösungen finden, Anwendungen und Implementierungen auf den Weg bringen, um als Volkswirtschaft am Ball zu bleiben. Die GPM kann hierzu einen kleinen Beitrag leisten. Neben der zunehmenden Anwendung von KI-unterstützten Werkzeugen ist es die Fachgruppe, die uns hier treibt, aktiver zu werden.

Viele Menschen meinen, KI schreibt Texte und erzeugt Bilder ...

Ja, dies prägt die öffentliche Diskussion. Doch KI kann noch viel mehr. Sie hat ein großes Potential. Wir sollten uns fragen, wie KI die Arbeitsmärkte verändern wird, weil sie immer besser selbständig handeln und entscheiden kann. Was bedeutet dieses Potential etwa für die Produktion? In Unternehmen wird dies intensiv diskutiert, in der Öffentlichkeit leider nicht.

Da stellt sich die Frage: Was bedeutet KI für den Beruf des Projektmanagers?

Das ist ein wichtiger Punkt. Was bedeutet KI für die Zahl der Projektmanager, die gebraucht werden? Brauchen wir mehr oder weniger? Was bedeutet KI für ihre tägliche Arbeit? Für die Kompetenzen, die Projektmanager in Zukunft benötigen? Und nicht zuletzt: Was bedeutet KI für unsere PM-Standards? KI wird Veränderungen hervorrufen, die sich viele heute noch gar nicht vorstellen können. Dies müssen wir auch als GPM im Auge behalten.

Man hört, dass KI eine Revolution im Projektmanagement auslösen könnte. Eine solche Revolution wäre im Projektmanagement nicht ganz neu. Vor einigen Jahrzehnten hat Projektmanagement-Software die Planung von Projekten weitgehend automatisiert. Viele Projektpläne, die in ihren Details früher mehr oder weniger per Hand erarbeitet wurden, konnten plötzlich digital erstellt werden. Das hat die Rolle von Projektmanagern verändert.

Das ist so weit richtig. Aber ich glaube, die kommende KI-Revolution wird eine noch stärkere Qualität haben. Der Umstieg von Netzplantechnik auf Projektmanagement Software war ein Schritt, der viele Dinge erleichtert hat. Aber die Software ist „nur“ ein Werkzeug; planen mussten die Projektmanager weiterhin. Bei der KI sieht es anders aus. Bei ihr laufen viele Prozesse im Hintergrund automatisch ab. Die KI holt sich gewissermaßen ihre Aufgaben und löst sie von allein. Das ist eine völlig andere Dimension. Hinzu kommt: Die KI-Revolution wird sich viel schneller vollziehen als damals der Umstieg auf Projektmanagement Software. Es bleibt weniger Zeit zur Anpassung an sich immer schneller verändernde Gegebenheiten.

Inwiefern wird sich diese Revolution schneller vollziehen?

Innovationen haben sich in der Vergangenheit oft erst innerhalb langer Zeitleisten durchgesetzt. Diese Zeit werden wir dieses Mal nicht haben.

Weil Innovationszyklen generell kürzer geworden sind?

Ja, die technologische Entwicklung verläuft heute generell schneller. Mein Paradebeispiel ist die Schallplatte. Als Tonträger hat sie relativ lange gedient, einige Jahrzehnte. Dann hat die CD die Schallplatte abgelöst. Die CD hatte dann vielleicht noch zehn oder 15 Jahre, bis der iPod sie abgelöst hat. Dem iPod blieben nur noch wenige Jahre, bis Streamingdienste und Smartphones allgegenwärtig wurden. Wir dürfen eines nichts vergessen: Der immer schnellere Wandel hat komplette Geschäftsmodelle verändert und auf den Kopf gestellt. Früher haben Musiker Konzerte gegeben, um Werbung für ihre Schallplatten zu machen; Plattenverkauf war ihr Geschäft. Das Aufkommen der CD hat daran nichts geändert. Heute lässt sich mit CDs kaum noch Geld verdienen. Musiker füllen ganze Fußballstadien für Konzerte. Dort und bei den Streamingdiensten wird heute das Geld gemacht. Im Prinzip könnte es dem Projektmanager ähnlich ergehen. Auch sein „Geschäftsmodell“ könnte sich disruptiv verändern.

Die GPM ist ein Verband. Wie sehen Sie die Rolle eines Verbands in der Diskussion?

Wir als GPM können keine Beratung anbieten, wie Organisationen KI für ihr Projektmanagement nutzen können. Beratung ist nicht unsere Aufgabe und auch nicht unsere Kompetenz. Dafür gibt es spezialisierte Berater. Dagegen richten wir unseren Blick auf das übergeordnete Framework. Wir ermitteln, welche KI-Einsatzmöglichkeiten es gibt – und wie diese das Projektmanagement als Methode sowie den Beruf des Projektmanagers verändern kann. Die Aufgabe der GPM ist es,

die langen Linien der Entwicklung aufzuzeigen sowie die verschiedenen Einflussfaktoren zu ermitteln.

Das heißt konkret?

Eine wichtige Aufgabe ist für die GPM, überhaupt den Diskurs zum Thema KI und Projektmanagement zu initiieren und einen Raum für den Austausch zu bieten. Wir haben dazu beispielsweise ein Projekt angestoßen, um eine Bestandsaufnahme zu machen. Wir wollen wissen, was es bereits an Forschung zu der Frage gibt, wie KI das Projektmanagement und die Rolle und die Aufgaben des Projektmanagers verändern wird. Ich sehe dies auch als eine Unterstützung für unsere Mitglieder – etwa Projektmanager, Berater, Wissenschaftler oder Trainer. Viele sind mit ihren täglichen Aufgaben ausgelastet. Sie haben nicht die Zeit, solch einen Diskurs zu eröffnen. Das ist die Aufgabe, die uns als Verband zufällt.

Vorhin sagten Sie, dass die KI auch einen Einfluss auf den IPMA-Standard haben kann. Es scheint, dass die Stimme der GPM in der IPMA zuletzt leiser geworden ist. Täusche ich mich?

Die GPM ist der größte Mitgliedsverband. Trotzdem hat sie in den letzten Jahren ihre Interessen nicht immer mit dem erforderlichen Nachdruck vertreten. Dies hatte verschiedene Gründe. Wir beteiligen uns jetzt wieder deutlich mehr an der IPMA. Die GPM hat eine Stimme im Executive Board bekommen. Auch bei der Zertifizierung ist die GPM an entscheidenden Stellen vertreten; Peter Pürckhauer ist der Leiter des neuen Standardkomitees. Deshalb können wir wieder aktiver an der Weiterentwicklung des internationalen Standards mitarbeiten. Unsere stärkere Mitarbeit wird übrigens positiv von der IPMA aufgenommen.

Dem IPMA-Standard liegt ein Kompetenzmodell zu Grunde. Sie sagen, dies könne zukünftig ein Vorteil sein, wenn die KI Einfluss nimmt auf das Projektmanagement. Weshalb ein Vorteil?

Andere Standards basieren häufig auf Prozessmodellen. Prozessorientierte Modelle bieten eine Art Rezept, den Prozess. Der Projektmanager lernt, in diesem Prozess erfolgreich zu navigieren. Solche Prozesse im Projektmanagement sind selbstverständlich wichtig.

Aber?

Möglicherweise werden in Zukunft solche prozessorientierten Aufgaben vermehrt durch KI übernommen. Für die Praxis heißt dies dann: Projektmanager müssen die Prozesse kennen – aber sie nicht mehr selbst ausführen. In der Praxis ist das ein großer Unterschied. Dann kann es sein, dass andere Kompetenzen wichtiger werden. Wir sehen, dass die Bedeutung von Leadership, Empathie oder Strategie im Projektmanagement wächst – und das sind Kompetenzen, keine Prozesse. Ich glaube, dass wir mit unserem kompetenzbasierten Standard für diese Herausforderung relativ gut aufgestellt sind. Er ist beispielsweise stark auf People und Perspektive ausgerichtet, also auf die in Projekten tätigen Menschen und das Rahmenwerk. Diesen Vorteil des IPMA-Standards werden wir in den nächsten Jahren noch stärker in die Wirtschaft signalisieren.

Richten wir den Blick nach innen auf die GPM. Der Verband hat erfreulicherweise seit Jahren stabile Mitgliederzahlen ...

Das Thema Mitgliedschaft brennt uns auf den Nägeln. Die GPM würde gerne wachsen, aber da kommen wir nicht richtig voran. Wir werden die Vorteile der Mitgliedschaft noch besser kommunizieren müssen. Aber es stellt sich eine generelle Frage: Ist die Generation der Menschen unter vierzig Jahren generell noch für Vereinsstrukturen empfänglich?

Wie darf ich dies verstehen?

Wir beobachten, dass junge Menschen heute gerne bereit sind, sich zu engagieren – allerdings mehr informell und spontan.

Also außerhalb von Vereinsstrukturen.

Ja. Wir sehen auch, dass junge Menschen bereit sind, Subskriptions-Modelle anzunehmen. Die GPM sollte sich überlegen, ob sie auch andere Angebote als Mitgliedschaften machen kann. Doch deutlich gesagt: Solche Modelle müssten in einem Verein schrittweise entwickelt werden. Dies darf man nicht übers Knie brechen.

Die GPM hat den Satzungsauftrag, Projektmanagement stärker zu verbreiten. Wie führen Sie jüngere Menschen an das Thema Projektmanagement heran?

Dazu gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten. Wir haben beispielsweise die Fachgruppe „Projektmanagement macht Schule“. Sie arbeitet intensiv daran mit, Projektmanagement an Schulen zu verbreiten. Zudem haben wir uns im letzten Jahr verstärkt engagiert bei der offenen Lernplattform „Wir lernen online“. Dabei handelt es sich um eine Bundesinitiative. Diese Plattform ist beliebt; dies zeigen die hohen, sechsstelligen Zugriffszahlen. Sie bietet Online-Lehrangebote für schultypische Fachgebiete, die sich an Schüler und Lehrer richten – beispielsweise zu Geschichte, Mathematik, Deutsch oder Elektrotechnik.

Moment! Projektmanagement ist nach allem, was ich weiß, kein eigenständiges Schulfach.

Das stimmt. Trotzdem haben die Initiatoren die Wichtigkeit dieses Themas erkannt. Sie haben sich entschieden, mit uns dort ein Lehrangebot aufzubauen. Für uns war der Aufbau des Angebots zunächst ein Projekt. Jetzt haben wir die Betreuung in unsere Linie überführt und mit einem Budget hinterlegt. Die Kooperation wird also verstetigt. Außerdem sind wir weiterhin in Schulen und Hochschulen direkt aktiv, auch etwa mit Zertifizierungen.

Wenn sie auf die vergangenen zwölf Monate zurückblicken – was sind die wesentlichen Ergebnisse, die Sie als Präsident für die GPM erzielt haben?

Wir haben nach wie vor viel nach innen arbeiten müssen, und das ist uns auch erfolgreich gelungen. Wir haben die Organisation ein Stück weit handlungsfähiger gemacht und sind dabei, Prozesse mit digitaler Unterstützung zu verschlanken. Aber auch nach außen sind wir weiterhin aktiv. Wir haben Veranstaltungen gehabt im Bereich Bildung. Wir sind weiter ins Gespräch gekommen, etwa mit der Politik und mit der Ver-

waltung. Wir haben uns beispielsweise an Kongressen für die öffentliche Hand beteiligt. Derzeit planen wir, Projektmanagement auch für Nicht-Fachleute greifbarer zu machen. Wir entwickeln derzeit eine Medienpartnerschaft, in der wir der breiten Öffentlichkeit die Vorzüge von Projektmanagement darlegen werden. Darüber hinaus werden wir uns in unserer Öffentlichkeitsarbeit verstärkt auf digitale Medien und neue Formate konzentrieren. Wir haben beispielsweise den GPM-Blog revitalisiert und werden ihn jetzt in kurzen Abständen aktualisieren – mit Information rund um Projektmanagement, Projekte und die GPM. Zudem werden wir im nächsten Jahr die Materialien für unsere Trainingspartner verbessern. Auch da müssen wir überlegen, ob wir moderner werden können, indem wir beispielsweise die Inhalte durch Gamification vermitteln.

Das alles klingt nach einer langen To-do-Liste für die nächste Zeit.

So ist das. Aber bei allem, was man macht, muss man natürlich auch die Grenzen des Machbaren sehen. Die GPM ist zwar ein großer Verband, aber seine Möglichkeiten sind am Ende doch begrenzt. In der GPM gibt es hunderte guter Ideen. Am Ende kommt es aber darauf an, die Projekte herauszufiltern, die am Ende den größten Erfolg haben und den Verband wirklich weiterbringen, sichtbarer machen und dem Vereinszweck am meisten dienen. Aus meiner Sicht sind wir mit unserem Portfolio gut aufgestellt!

Anzeige



Buchtip



Christian Bernert, Steffen Scheurer, Harald Wehnes (Hrsg.)

KI in der Projektwirtschaft

Was verändert sich durch KI im Projektmanagement?

Projektmanagement neu denken

1. Auflage 2024, 349 Seiten

€[D] 49,90

ISBN 978-3-381-11131-2

eISBN 978-3-381-11132-9

Die rasante Entwicklung künstlicher Intelligenz (KI) hat die Art und Weise, wie wir arbeiten, leben und interagieren, grundlegend verändert. Auch im Bereich des Projektmanagements hat KI das Potenzial, grundlegende Änderungen herbeizuführen – eine Entwicklung, die in diesem Buch eingehend untersucht und bewertet wird. Es konzentriert sich auf zentrale Aspekte rund um die KI, die sich in vier Abschnittsüberschriften widerspiegeln: Problemstellungen und Chancen, Methodenunterstützung, Herausforderungen im Projektmanagement sowie Unterstützung von Projektfunktionen. Dieser Band ist damit nicht nur ein Leitfaden für KI im Projektmanagement, sondern auch eine Quelle der Inspiration und Reflexion über die sich verändernde Arbeitswelt, in der wir uns befinden. Die Herausgeber und Autor:innen bieten wertvolle Einblicke und Anregungen, die Chancen von KI zu nutzen und gleichzeitig die Herausforderungen zu meistern, die diese neue Ära mit sich bringt.