

Prof. Dr. Reinhard Wagner · Adam Galgenmüller

# PROJEKTMANAGEMENT IM ZEITALTER DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

KOMPETENZVERÄNDERUNGEN, ROLLENWANDEL  
UND HANDLUNGSBEDARF FÜR DIE PRAXIS

## Vorwort

Projektmanagement steht an einem Wendepunkt. Organisationen bewältigen immer mehr Veränderung in Projekten, Programmen und Portfolios. Gleichzeitig verändert Künstliche Intelligenz die Art und Weise, wie diese Vorhaben vorbereitet, gesteuert und umgesetzt werden. Beides zusammen, die fortschreitende Projektifizierung und die rasante Verbreitung von Künstlicher Intelligenz (KI), macht Projektmanagement zu einer noch wichtigeren organisationalen Fähigkeit und verändert zugleich das Berufsbild grundlegend.

Die vorliegende Studie [1, 2] liefert hierfür eine belastbare Orientierung aus der Praxis. Sie zeigt: Projektmanagerinnen und Projektmanager stehen KI keineswegs grundsätzlich skeptisch gegenüber. Im Gegenteil: Die Nutzungsabsicht ist hoch, ebenso die Erwartung, dass KI die Leistungsfähigkeit des Projektgeschäfts verbessert. Die eigentliche Herausforderung liegt an anderer Stelle. Viele Organisationen haben ihre Daten, Prozesse, Governance und Lernsysteme noch nicht so weit entwickelt, dass aus verfügbaren KI-Werkzeugen verlässlich bessere Projektergebnisse werden.

Für die GPM ist dieser Befund von besonderer Bedeutung. Professionelles Projektmanagement war nie statisch. Methoden, Rollen, Standards und Qualifizierungswege haben sich stets weiterentwickelt, wenn neue Anforderungen an Organisationen und Menschen entstanden sind. Genau das ist jetzt wieder notwendig. KI wird Routinetätigkeiten übernehmen, Analysen beschleunigen und Entscheidungen vorbereiten. Aber Verantwortung, Urteilskraft, Führung, Sinnstiftung und die Gestaltung tragfähiger Zusammenarbeit bleiben menschliche Aufgaben – und gewinnen an Gewicht.

Diese praxisorientierte deutschsprachige Fassung einer Studie, die in Zusammenarbeit der Alma Mater Europaea Universität mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. entstanden ist, verdichtet die wissenschaftlichen Ergebnisse zu konkreten Konsequenzen für Projektpersonal, Unternehmen und Weiterbildung. Sie will weder KI-Hype verstärken noch Veränderungen kleinreden. Sie soll vielmehr helfen, die richtigen Fragen zu stellen: Wo schafft KI echten Nutzen? Welche Aufgaben verändern sich? Welche Kompetenzen werden gebraucht? Welche Rahmenbedingungen müssen Organisationen schaffen? Und wie müssen wir Lernen und Zertifizierung weiterentwickeln?

### Die zentrale Botschaft

Projektmanagement muss sich nicht gegen KI verteidigen. Es muss lernen, mit KI professioneller zu arbeiten. Wer den Rollenwechsel aktiv gestaltet, stärkt die eigene Relevanz und die Leistungsfähigkeit des gesamten Projektgeschäfts.

Ich danke den Autoren der Studie, allen Teilnehmenden sowie den beteiligten Institutionen für ihren Beitrag. Die Ergebnisse sind ein wichtiger Impuls für die weitere Professionalisierung des Projektmanagements in Deutschland. Nun kommt es darauf an, aus Erkenntnis Handlung zu machen.

### Prof. Dr. Peter Thuy

Präsident der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

# 1. Einleitung – Projektmanagement im Wandel

## 1.1 Projektifizierung: Veränderung wird in Projekten organisiert

Transformation, Digitalisierung, Innovation, Infrastruktur, Nachhaltigkeit, Regulierung und neue Geschäftsmodelle werden heute überwiegend nicht über Linienroutinen, sondern über temporäre Vorhaben umgesetzt. Projekte sind damit längst mehr als nur eine besondere Organisationsform für einmalige Aufgaben. Sie sind zu einem zentralen Modus geworden, mit dem Unternehmen und öffentliche Organisationen Strategie in die Umsetzung überführen.

Die Forschung zur „Projectification“ zeigt bereits seit Jahren, dass Projektarbeit einen erheblichen Anteil an der Wertschöpfung moderner Volkswirtschaften ausmacht. Schoper, Wald, Ingason und Fridgeirsson ermittelten für Deutschland, Norwegen und Island einen Projektarbeitsanteil von etwa einem Drittel [3]. Für die Praxis ist weniger die exakte Zahl entscheidend als die Richtung: Je höher Veränderungsdruck, Innovationsgeschwindigkeit und Vernetzungsgrad, umso stärker werden Organisationen auf Projekte, Programme und Portfolios angewiesen sein.

Diese Entwicklung verschiebt den Stellenwert des Projektmanagements. Es geht nicht mehr nur darum, einzelne Vorhaben „im magischen Dreieck“ von Qualität, Kosten und Terminen zu steuern. Sondern das Projektmanagement verbindet Strategie und Umsetzung, priorisiert knappe Ressourcen, koordiniert Stakeholder in komplexen Ökosystemen und sorgt dafür, dass Veränderungen tatsächlich in der Organisation wirksam werden. Damit wächst zugleich der Anspruch an Governance, Nutzenorientierung, Anpassungsfähigkeit und organisationale Lernfähigkeit.

## 1.2 Vom Planen und Kontrollieren zum Orchestrieren

Auch ohne KI hat sich das Projektmanagement in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Klassische sequenzielle Vorgehensweisen wurden durch agile und hybride Ansätze ergänzt. Projekte arbeiten stärker in Netzwerken, über Organisationsgrenzen hinweg und in verteilten Teams. Daten aus ERP-, PPM-, Kollaborations- und Fachsystemen werden für Steuerung und Entscheidungen immer wichtiger. Portfolios müssen häufiger neu priorisiert werden, weil sich Märkte, Technologien und regulatorische Rahmenbedingungen schneller verändern.

Damit verschiebt sich das Rollenverständnis. Gute Projektführung besteht weniger darin, jede Aktivität selbst zu koordinieren oder Informationen manuell zusammenzutragen. Sie besteht zunehmend darin, Rahmenbedingungen zu gestalten, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren, Zielkonflikte zu bearbeiten, Entscheidungen vorzubereiten und die Organisation handlungsfähig zu halten. Der Projektmanager beziehungsweise die Projektmanagerin entwickelt sich vom administrativen Zentrum des Projekts zum Orchestrator eines sozio-technischen Systems.

## 1.3 KI erreicht das Zentrum des Projektgeschäfts

Generative KI, Machine Learning, Predictive Analytics, Natural Language Processing und zunehmend agentische Systeme greifen genau dort an, wo Projektmanagement besonders informations- und koordinationsintensiv ist. KI kann Daten auswerten, Muster erkennen, Szenarien berechnen, Risiken antizipieren, Protokolle erstellen, Statusinformationen verdichten, Berichte entwerfen, Abhängigkeiten analysieren und Entscheidungsvorlagen vorbereiten. Damit betrifft KI nicht nur einzelne Tools, sondern auch den Kern vieler klassischer Projektmanagementaufgaben [4, 5, 6, 7, 8].

Die Diskussion ist nicht neu. Gartner prognostizierte bereits 2019 provokant, dass bis 2030 ein sehr großer Anteil der heutigen Projektmanagementaufgaben automatisiert werden könne [5]. Neu ist jedoch, dass die generative KI seit 2023 in der Breite verfügbar ist und viele dieser Möglichkeiten nicht mehr theoretisch, sondern unmittelbar nutzbar sind. Empirische Arbeiten zeigen inzwischen, dass sich das Verhältnis von Menschen, Daten und Automatisierung im Projektmanagement deutlich verschiebt [8, 9, 10].

Die Konsequenz ist nicht das Ende des Projektmanagements. Es ist das Ende eines traditionellen Rollenverständnisses, das seinen Wert primär aus Terminpflege, Statusverfolgung, Dokumentation und manueller Informationsverarbeitung zieht. Der Tenor des begleitenden Fachartikels in der PM AKTUELL

bringt die Entwicklung auf den Punkt: „KI übernimmt die Routine, der Mensch die Regie“ [2]. Regie bedeutet dabei, Ziele und Nutzen zu klären, den Kontext zu verstehen, Interessen zu integrieren, KI-Ergebnisse kritisch zu beurteilen und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen.

**Was jetzt zählt**

Nicht die Frage „Kann KI diese Aufgabe übernehmen?“ ist strategisch entscheidend, sondern „Wie verteilen wir Arbeit zwischen Menschen und KI so, dass Projektleistung, Entscheidungsqualität und Verantwortung besser werden?“

## 2. Die Studie

### 2.1 Ausgangspunkt und Zielsetzung

Die zugrunde liegende Studie wurde von der Alma Mater Europaea University unter Mitwirkung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. durchgeführt. Sie untersucht, welche Kompetenzen das Projektgeschäft im Zeitalter der KI künftig benötigt und wie diese Kompetenzen unter den Bedingungen eines dynamischen Projektumfelds aufgebaut werden können [1].

#### Originalquelle

Wagner, R.; Mihaljević, D.; Galgenmüller, A. (2026): Study Report - Project Business in the Age of AI: Future Competences, Changing Roles and Development Needs. Alma Mater Europaea University, Maribor. <https://doi.org/10.33700/wb6tac34>.

Zwei Leitfragen stehen im Mittelpunkt: Erstens, welche Future Competences werden angesichts der wachsenden Bedeutung von KI im Projektgeschäft benötigt? Zweitens, wie können diese Kompetenzen in einer Arbeitswelt erworben werden, in der sich Projekte, Technologien und Rollen immer schneller verändern?

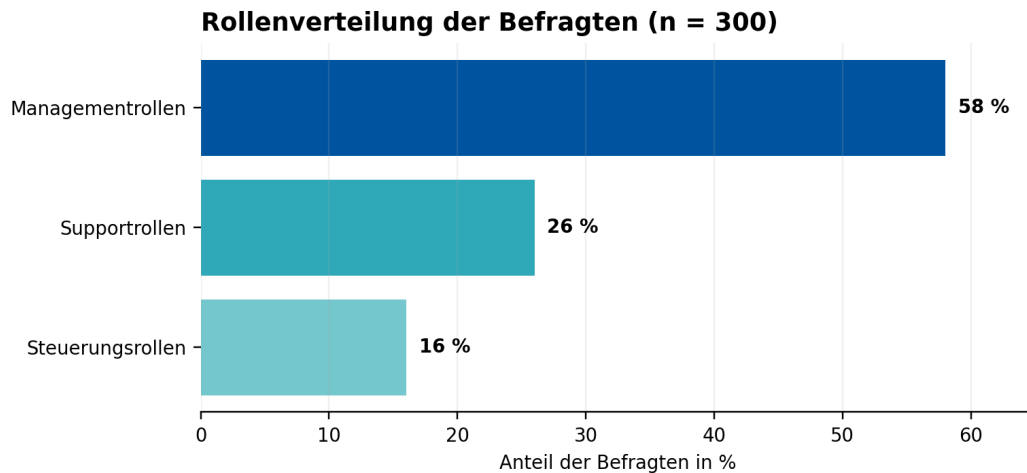
Als theoretisches Gerüst nutzt die Studie unter anderem die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) [4]. Für die Praxis lässt sich deren Logik einfach zusammenfassen: Menschen nutzen neue Technologien vor allem dann, wenn sie einen konkreten Leistungsnutzen erwarten, die Anwendung beherrschbar ist, das soziale Umfeld sie unterstützt und organisatorisch-technische Voraussetzungen vorhanden sind. Die Studie verbindet diese Akzeptanzlogik mit Fragen der Kompetenzentwicklung und der Rollenveränderung.

### 2.2 Methodik in Kürze

Die Untersuchung ist als quantitative Online-Befragung konzipiert. Der Fragebogen wurde über das GPM Spotlight sowie über LinkedIn verbreitet. Rund 2.500 Personen wurden erreicht; 300 vollständig verwertbare Antworten gingen in die Hauptauswertung ein. Je nach Fragenblock variiert die Anzahl der Antworten, da einzelne Vertiefungsfragen nur von Teilgruppen beantwortet wurden.

Die Befragung erfasst Wahrnehmungen, Erwartungen und Selbsteinschätzungen. Sie ist damit keine exakte Prognose, sondern eher ein fundiertes Stimmungs- und Erwartungsbild einer erfahrenen Projektmanagement-Community. Die Ergebnisse sind besonders wertvoll, weil die Teilnehmenden einen sehr hohen Bezug zum Projektgeschäft haben. Zugleich ist zu beachten, dass die Stichprobe nicht statistisch repräsentativ für alle Projektbeschäftigten in Deutschland ist. Sie wurde über fachlich affine Kanäle rekrutiert und kann daher Personen mit höherem Interesse an Projektmanagement und KI überrepräsentieren.

## 2.3 Wer hat teilgenommen?



**Abbildung 1: Rollenverteilung der Befragten**

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

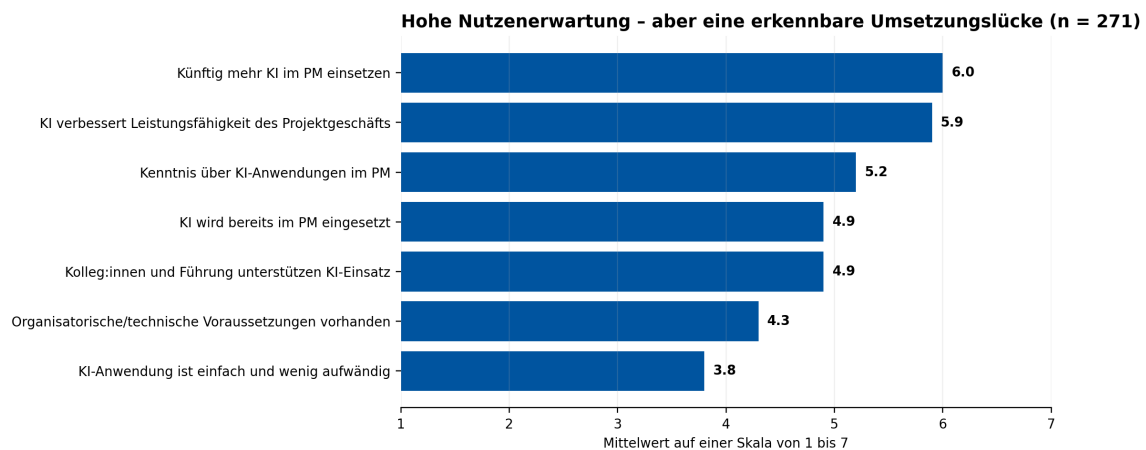
58 % der Befragten arbeiten in Managementrollen, zum Beispiel als Projekt- oder Programmmanager. 26 % sind in Supportrollen tätig, etwa in PMOs oder in der Projektberatung. 16 % üben Steuerungsrollen aus, zum Beispiel als Portfolio Director, Project Owner oder als Mitglied eines Lenkungskreises. Damit deckt die Stichprobe die operative Führung, die Governance sowie die Unterstützungsfunktionen ab.

Auch die Berufserfahrung ist hoch: Im Durchschnitt verfügen die Teilnehmenden über 18,3 Jahre Erfahrung im Projektgeschäft. Der durchschnittliche Anteil der Arbeitszeit, den sie in Projekten, Programmen, Portfolios oder projektbezogenen Funktionen verbringt, beträgt 72,2 %. Die Aussagen stammen damit nicht von gelegentlichen Projektbeteiligten, sondern überwiegend von Personen, deren beruflicher Alltag stark von Projektarbeit geprägt ist.

Unter den Generationen stellt die Generation X mit 45 % die größte Gruppe dar, gefolgt von der Generation Y mit 37 %, den Babyboomer-Generationen mit 10 % und der Generation Z mit 8 %. Branchenmäßig dominieren das produzierende Gewerbe (35 %), der Bau (16 %) sowie Information und Kommunikation (13 %). Die relativ kleine Gen-Z-Teilgruppe begrenzt belastbare Aussagen über Generationenunterschiede.

### 3. Wesentliche Ergebnisse zur Anwendung von KI im Projektmanagement

#### 3.1 Hohe Bereitschaft – aber die Organisationen sind noch nicht gleich weit



**Abbildung 2: Einstellungen zum KI-Einsatz und wahrgenommene Voraussetzungen**

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Das erste klare Ergebnis ist die hohe Offenheit gegenüber KI. Die Absicht, künftig noch mehr KI im Projektmanagement einzusetzen, erreicht auf einer Sieben-Punkte-Skala einen Mittelwert von 6,0. Fast ebenso hoch ist die Erwartung, dass KI die Leistungsfähigkeit des Projektgeschäfts verbessern wird (5,9). Das ist bemerkenswert: Die Befragten betrachten KI überwiegend nicht als vorübergehenden Trend, sondern als Leistungshebel.

Die tatsächliche Nutzung liegt mit 4,9 deutlich darunter. Noch größer ist der Abstand bei den Rahmenbedingungen: Die organisatorischen und technischen Voraussetzungen werden mit 4,3 nur mittelmäßig bewertet; die Aussage, KI sei einfach anzuwenden und erfordere wenig Aufwand, erreicht sogar nur 3,8. Genau hier liegt die Umsetzungslücke: Der Wille ist weiter als die betriebliche Reife.

Die Regressionsanalyse der Originalstudie untermauert diese Lesart. Von den untersuchten Akzeptanzfaktoren ist die erwartete Leistungsverbesserung mit Abstand der stärkste Treiber der Nutzungsabsicht ( $\beta = 0,622$ ;  $p < 0,001$ ). Das Modell erklärt rund 38 % der Varianz der Nutzungsabsicht. Für die Praxis bedeutet das: Projektpersonal nutzt KI nicht primär, weil die Technologie neu ist oder weil andere sie nutzen. Akzeptanz entsteht, wenn ein konkreter Nutzen sichtbar wird – etwa schnellere Berichte, bessere Prognosen, frühere Risikoerkennung oder bessere Entscheidungsunterstützung [1, 4].

#### Praxisfolgerung

Beginnen Sie die KI-Einführung nicht mit einem Tool-Katalog, sondern mit Nutzenhypothesen. Priorisieren Sie wenige Anwendungsfälle, bei denen Daten verfügbar sind, ein konkreter Engpass besteht und der Effekt messbar ist.

### 3.2 Bis 2030 erwarten die Befragten einen massiven Aufgabenumbau

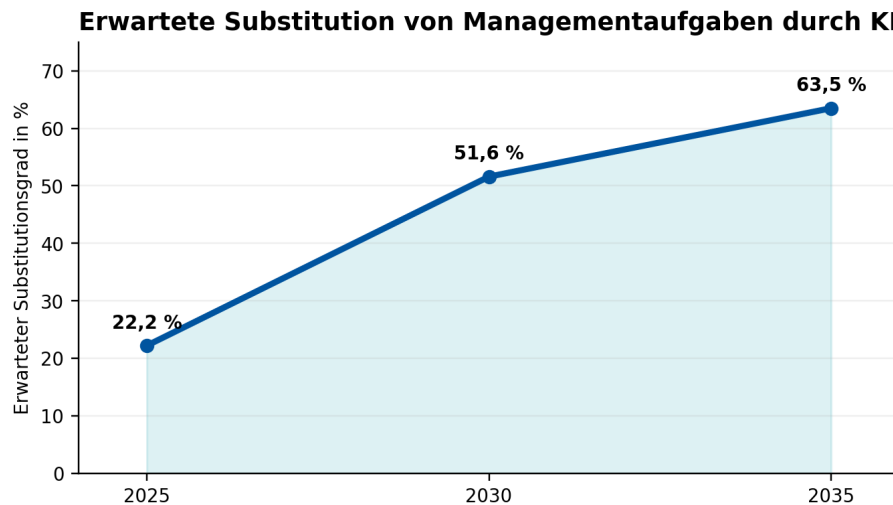


Abbildung 3: Erwarteter Anteil der durch KI substituierbaren Managementaufgaben im Projektgeschäft (n = 271)

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Die wohl sichtbarste Zahl der Studie betrifft die erwartete Substitution von Managementaufgaben. Für 2025 schätzen die Befragten den Anteil im Mittel auf 22,2 %. Für 2030 steigt der Wert auf 51,6 %, für 2035 auf 63,5 %. Die Erwartung ist also nicht eine lineare, langsame Verbesserung bestehender Tools, sondern eine deutliche Neuverteilung der Arbeit zwischen Mensch und KI innerhalb weniger Jahre.

Betroffen sind vor allem Tätigkeiten, die datenbasiert, wiederholbar und digital abbildbar sind: Termin- und Ressourcenanalysen, Statusauswertungen, Risikoindikatoren, Prognosen, Dokumentation, Berichts- und Protokollentwürfe, Lessons Learned, Anforderungs- und Abweichungsanalysen. Forschung und Praxisbeiträge weisen seit längerem auf genau diese Automatisierungspotenziale hin [6, 8, 9, 10].

Entscheidend ist die richtige Interpretation. Ein Substitutionsgrad von über 50 % bedeutet nicht, dass die Hälfte der Projektmanagerinnen und Projektmanager überflüssig wird. Es bedeutet, dass ein großer Teil ihrer heutigen Tätigkeitsstruktur anders erbracht wird. Zeit, die heute in Informationssammlung, Formatierung oder manuelle Auswertung fließt, kann in Zielklärung, Stakeholder-Arbeit, Problemlösung und Entscheidungen verlagert werden – sofern Rollen und Prozesse entsprechend neu gestaltet werden.

### 3.3 Traditionelle PM-Kompetenzen verschwinden nicht – sie verändern ihren Charakter

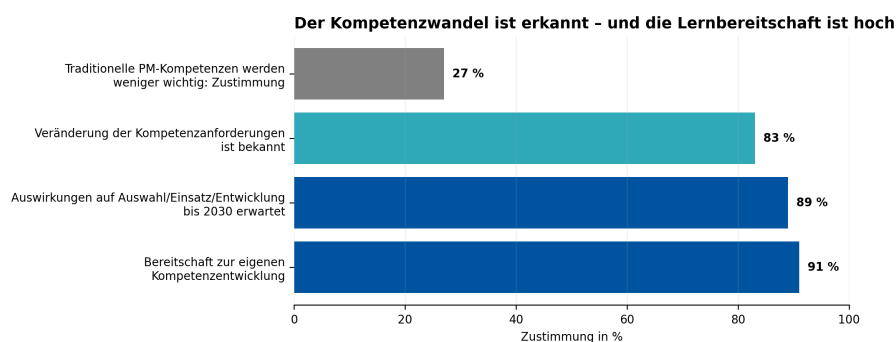


Abbildung 4: Wahrnehmung des Kompetenzwandels und Bereitschaft zur Entwicklung

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Nur 27 % stimmen der Aussage zu, dass traditionelle Projektmanagementkompetenzen durch KI weniger wichtig würden. 59 % widersprechen, 14 % bleiben neutral. Das spricht gegen eine einfache Ersetzungslogik. Termin-, Risiko-, Stakeholder- oder Ressourcenmanagement bleiben relevant, werden jedoch anders ausgeübt.

Terminmanagement bedeutet künftig weniger, Pläne manuell zu erzeugen, und mehr, algorithmische Vorschläge zu plausibilisieren, Szenarien zu vergleichen und Kapazitätskonflikte zu moderieren. Risikomanagement bedeutet weniger, einzelne Risiken in Listen zu sammeln, und mehr, Muster, Frühindikatoren und systemische Abhängigkeiten zu interpretieren. Reporting verschiebt sich vom Erstellen hin zum Prüfen, Einordnen und Ableiten. Stakeholder-Management und Führung gewinnen zusätzlich an Bedeutung, weil Vertrauen und Akzeptanz zentrale Erfolgsbedingungen für KI-gestützte Arbeit sind.

Die Veränderung wird von den Befragten deutlich wahrgenommen: 83 % geben an, die veränderten Kompetenzanforderungen zu kennen. 89 % erwarten spätestens bis 2030 erhebliche Auswirkungen auf die Auswahl, den Einsatz und die Entwicklung von Personal im Projektgeschäft. Besonders positiv ist die Lernbereitschaft: 91 % sind bereit, ihre Kompetenzen für künftige Anforderungen weiterzuentwickeln.

### 3.4 Die Kompetenzprofile verschieben sich je nach Rolle

Die Studie unterscheidet zwischen Management-, Steuerungs- und Supportrollen und macht deutlich, dass ein einheitliches „KI-Training für alle“ zu kurz greift. Die Rollen erleben den Wandel unterschiedlich.

| Rolle               | Heute besonders wichtig       | Richtung bis 2025                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Managementrollen    | Digital- und Datenkompetenz   | Digital/Data bleiben die Basis; klassische Managementkompetenz gewinnt wieder an Gewicht, weil KI-Ergebnisse in Entscheidungen und Führung übersetzt werden müssen. |
| Steuerungsrollen    | Digital- und Datenverständnis | Data + Management werden zentral: Portfoliotransparenz, Szenarien, Priorisierung und strategische Trade-offs werden stärker daten- und KI-gestützt.                 |
| Supportrollen / PMO | Governance, Digital, Change   | Governance bleibt führend: Standards, Methoden, Datenstrukturen, Lernsysteme und verantwortungsvoller KI-Einsatz werden institutionalisiert.                        |

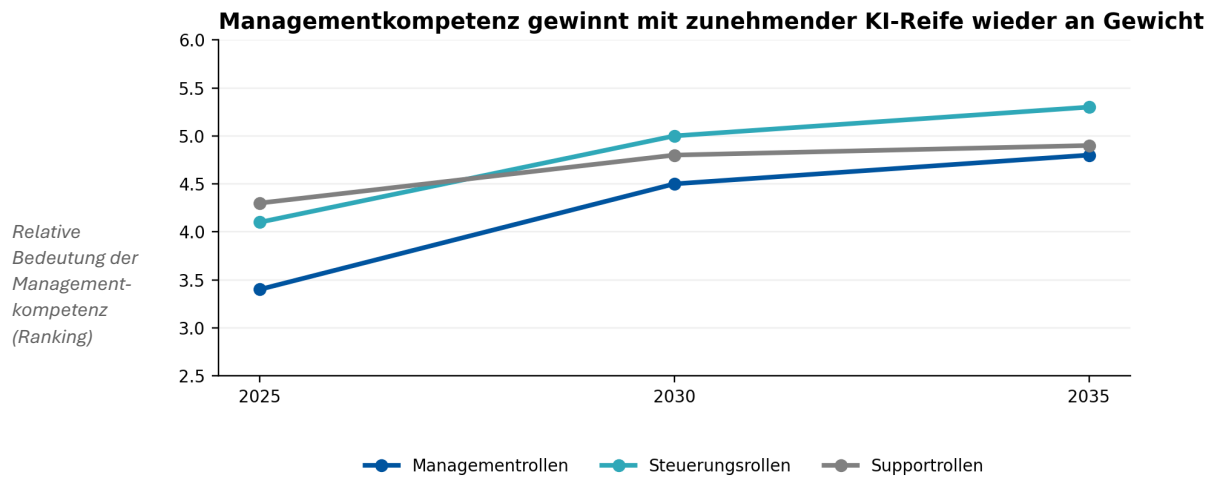


Abbildung 5: Entwicklung der relativen Bedeutung der Managementkompetenz nach Rollen

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Besonders interessant ist der Zeitverlauf: Die relative Bedeutung klassischer Managementkompetenzen steigt in allen drei Rollenclustern bis 2035. Das ist kein Widerspruch zur Automatisierung. Je mehr KI Informationen, Prognosen und Handlungsvorschläge erzeugt, desto wichtiger wird die Fähigkeit, daraus kontextbezogene Entscheidungen zu treffen. Automatisierung erzeugt also nicht weniger Managementbedarf, sondern verlagert ihn auf eine höhere Ebene.

Für PMOs ergibt sich daraus eine strategische Chance. Sie können sich von administrativen Reporting- und Methodenstellen zu Enablern eines KI-fähigen Projektgeschäfts entwickeln: mit Standards, Datenlogiken, Use-Case-Katalogen, Governance, Communities of Practice und Kompetenzpfaden.

### 3.5 Lernen muss in die Projektarbeit hinein

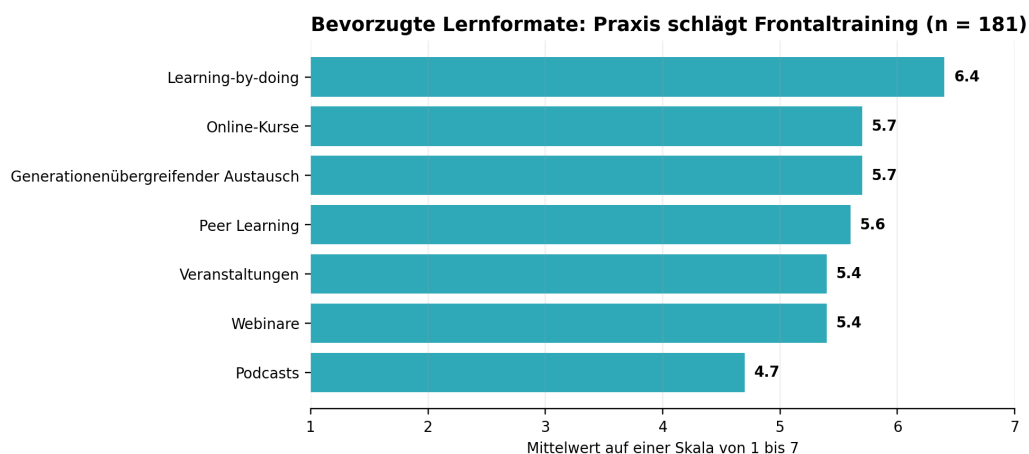


Abbildung 6: Bevorzugte individuelle Lernformate für Future Competences

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Mit 6,4 erreicht Learning-by-doing den höchsten Wert aller abgefragten Lernformate. Online-Kurse und generationenübergreifender Austausch folgen mit jeweils 5,7, Peer Learning mit 5,6. Das ist mehr als nur eine Präferenz für „praktische Trainings“. KI-Kompetenz entsteht durch Anwendung, Feedback und

Reflexion im konkreten Kontext. Wer nur Prompting-Regeln oder Toolfunktionen lernt, hat noch nicht gelernt, KI professionell im Projekt einzusetzen.

Von ihren Organisationen erwarten die Befragten vor allem Mentoring und Coaching (5,8), KI-basierte Lernplattformen (5,7), personalisierte Lernpfade (5,5) sowie generationenübergreifende Lernprogramme und interne Innovation Labs (je 5,4). Das spricht für Lernökosysteme, die formales Lernen mit realen Use Cases, Peer-Austausch, Beratung und geschützten Experimentierräumen verbinden.

### 3.6 Die größte Barriere ist nicht Technik, sondern Angst

#### Kompetenzentwicklung ist auch eine Kultur- und Organisationsfrage

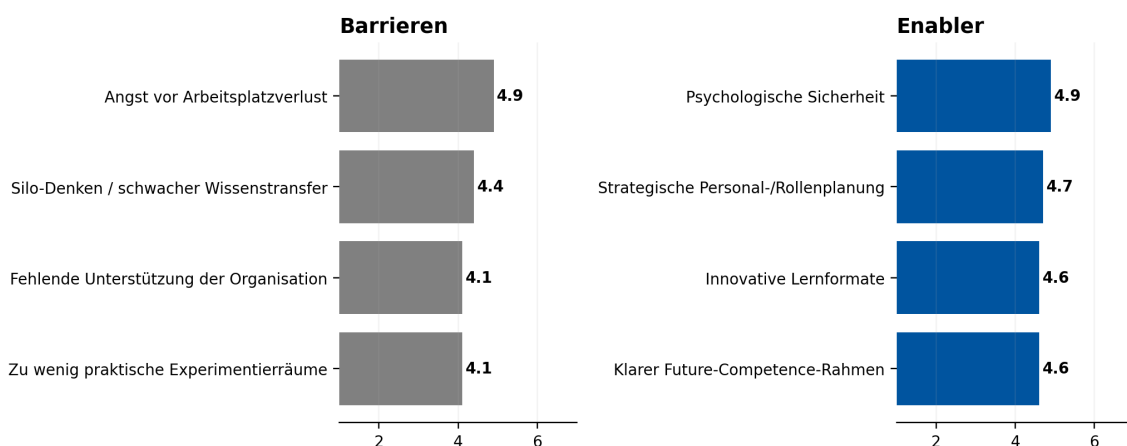


Abbildung 7: Zentrale Barrieren und Enabler der Kompetenzentwicklung

Quelle: eigene Darstellung nach Wagner, Mihaljević & Galgenmüller (2026) [1].

Die Angst vor Arbeitsplatzverlust ist mit 4,9 die stärkste Barriere für den Erwerb neuer Kompetenzen. Danach folgen Silodenken und schwacher Wissenstransfer (4,4) sowie fehlende Unterstützung der Organisation und zu wenige praktische Experimentierräume (je 4,1). Damit wird deutlich: KI-Transformation ist auch ein Identitäts- und Change-Thema.

Spiegelbildlich ist psychologische Sicherheit mit 4,9 der stärkste Enabler. Menschen müssen Fragen stellen, die die Grenzen der KI ansprechen, Fehler in Experimenten offenlegen und Unsicherheit thematisieren können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Strategische Personal- und Rollenplanung folgt mit 4,7; innovative Lernformate und ein klarer Future-Competence-Rahmen mit je 4,6.

Die Studie zeigt zudem eine Ambivalenz: Organisationen, die KI schneller einsetzen und die dafür nötigen Kompetenzen entwickeln, werden aus Sicht der Befragten einen Wettbewerbsvorteil haben (5,9). Gleichzeitig berichten sie von steigendem Leistungsdruck („mehr in weniger Zeit“, 4,5) und nur begrenzter Klarheit darüber, wie sich ihre eigene Rolle konkret entwickeln wird (4,0). KI kann also entlasten und gleichzeitig Arbeit verdichten. Deshalb gehört Well-being in die Gestaltungsagenda, nicht erst in die Nachsorge.

Ein einfaches Generationennarrativ trägt dagegen nicht. Generation Z nutzt KI derzeit etwas stärker, doch die Unterschiede gegenüber älteren Generationen sind statistisch nicht robust. Die Nutzungsabsicht und die zentralen Akzeptanzfaktoren unterscheiden sich kaum. KI-Kompetenz sollte deshalb nicht anhand von Altersstereotypen, sondern anhand von Rolle, Erfahrung, Aufgabe und Lernbedarf entwickelt werden.

### 3.7 Vom Projektmanager zum Human-AI-Orchestrator

Aus den Ergebnissen lässt sich ein klares Rollenbild ableiten: Der künftige Projektprofi orchestriert Menschen, Daten, KI-Systeme, Prozesse, Entscheidungsinstanzen und Stakeholder. Er oder sie muss nicht zum Data Scientist werden. Aber er oder sie muss genug über KI, Daten und Modelle wissen, um deren Beiträge sinnvoll zu nutzen und ihre Grenzen zu erkennen. Mariani, Mancini und Aaltonen beschreiben AI Literacy deshalb als Teil des professionellen Kerns [11]. Shneiderman betont mit Human-Centered AI, dass Technik menschliche Handlungsmacht und Verantwortung stärken sollte [13].

#### 1. Nutzen klären:

KI-Einsatz an einem konkreten Projekt- oder Portfoliozweck ausrichten, statt Technologie um ihrer selbst willen einzuführen.

#### 2. Daten beurteilen:

Datenherkunft, Qualität, Aktualität und mögliche Verzerrungen verstehen.

#### 3. Outputs validieren:

KI-Ergebnisse auf Plausibilität, Kontext, Annahmen und Konsequenzen prüfen.

#### 4. Entscheidungen verantworten:

Priorisierungen, Eskalationen und Trade-offs nicht an Algorithmen delegieren.

#### 5. Vertrauen gestalten:

Stakeholder transparent einbinden, Erwartungen klären und psychologische Sicherheit stärken.

#### 6. Lernen organisieren:

Experimente, Peer Learning und kontinuierliche Reflexion zum Bestandteil der Projektarbeit machen.

#### 7. Governance sichern:

Datenschutz, Informationssicherheit, Nachvollziehbarkeit, Fairness und Human Oversight sicherstellen.

## 4. Empfehlungen für Projektpersonal

Die Studie ist für einzelne Projektprofis unbequem und ermutigend zugleich. Unbequem, weil ein Teil der heute wertvollen Routinen sich schnell automatisieren lässt. Ermutigend, weil die Befragten den menschlichen Beitrag gerade nicht als überflüssig ansehen. Wer sich weiterentwickelt, kann mehr Zeit für hochwertigere Arbeit aufwenden. Dafür reicht es jedoch nicht, gelegentlich einen Chatbot zu nutzen.

### 4.1 KI- und Datenkompetenz zur Grundkompetenz machen

Jede Person im Projektgeschäft sollte verstehen, wofür unterschiedliche KI-Systeme geeignet sind, wie generative Modelle Antworten erzeugen, warum Halluzinationen auftreten können, wie Trainings- und Projektdaten Verzerrungen verursachen und wann menschliche Prüfung unverzichtbar ist. Das Ziel ist nicht technisches Spezialwissen, sondern professionelles Urteilsvermögen im Umgang mit KI [11, 12].

### 4.2 Prompting zu Workflow-Kompetenz weiterentwickeln

Gutes Prompting ist hilfreich, aber kein Endpunkt. Entscheidend wird die Fähigkeit, Aufgaben so zu strukturieren, dass Mensch und KI in mehreren Schritten zusammenarbeiten: Kontext geben, Ergebnisse prüfen, Quellen kontrollieren, Varianten vergleichen, Entscheidungskriterien anwenden und Resultate dokumentieren. Wer nur einzelne Prompts optimiert, verbessert ein Werkzeug. Wer Workflows gestaltet, verändert Produktivität.

### 4.3 Kritische Urteilstkraft bewusst trainieren

Je besser KI-Analysen erzeugt werden, desto größer wird die Gefahr, plausible Ergebnisse mit richtigen Ergebnissen zu verwechseln. Projektpersonal muss Annahmen hinterfragen, Unsicherheit sichtbar machen, Gegenhypothesen formulieren und bewerten können, welche Konsequenzen eine Empfehlung für Kosten, Termine, Risiken, Stakeholder und Nutzen hat. Genau diese Urteilstkompetenz wird zum Differenzierungsmerkmal gegenüber automatisierter Informationsverarbeitung.

### 4.4 Führungs- und Beziehungskompetenz stärken

Projekte bleiben soziale Systeme. Vertrauen, Commitment, Verhandlung, Konfliktklärung, Sinnstiftung und Stakeholder-Management lassen sich nicht auf die Datenverarbeitung reduzieren. Im Gegenteil: Wenn KI die Arbeitsweise verändert, entstehen neue Unsicherheiten und Machtfragen. Projektleiterinnen und Projektleiter müssen Orientierung geben, Erwartungen klarstellen und Teams in der Praxis dabei helfen, produktive Regeln für die Zusammenarbeit mit KI zu entwickeln.

### 4.5 Governance und Ethik nicht an IT oder Compliance delegieren

Wer KI im Projekt nutzt, trägt Mitverantwortung für Daten, Transparenz und Entscheidungspfade. Das gilt insbesondere für vertrauliche Projektinformationen, personenbezogene Daten, sicherheitskritische Entscheidungen sowie die Nutzung externer Modelle. Projektpersonal sollte die eigene AI-Governance kennen und dokumentieren können, wo KI verwendet wurde, wie die Ergebnisse geprüft wurden und wer die Entscheidung verantwortet [13].

### 4.6 Kontinuierliches Lernen als Teil der Rolle organisieren

Die 91-prozentige Lernbereitschaft ist ein starkes Signal. Sie wird jedoch nur wirksam, wenn das Lernen nicht auf den nächsten Kurs verschoben wird. Wer im KI-Zeitalter relevant bleiben will, braucht eine persönliche Lernroutine: neue Use Cases ausprobieren, Erfahrungen dokumentieren, Ergebnisse mit Kolleginnen und Kollegen vergleichen und die eigene Arbeitsweise regelmäßig anpassen.

**Ein 90-Tage-Plan für Projektprofis**

Tage 1–30: drei eigene Routinetätigkeiten identifizieren und mit freigegebenen KI-Werkzeugen testen.

Tage 31–60: einen vollständigen PM-Workflow, z. B. eine Risikoanalyse oder einen Statusbericht, KI-gestützt gestalten und Qualitätskriterien definieren.

Tage 61–90: Ergebnisse, Zeitgewinn, Fehlerquellen und Governance-Fragen im Team reflektieren und daraus einen persönlichen Kompetenzplan ableiten.

**4.7 Die eigene professionelle Identität neu formulieren**

Wer den eigenen Wert vor allem darin sieht, Informationen zu sammeln und Berichte zu erstellen, wird KI als Bedrohung erleben. Wer den eigenen Wert jedoch in Orientierung, Entscheidungsfähigkeit, Integration und Veränderungsfähigkeit sieht, kann KI klar als Verstärker nutzen. Die professionelle Identität des Projektmanagers verschiebt sich damit vom „Projektplaner und -steuerer“ zum Verantwortlichen für ein wirksames Zusammenspiel von Menschen, Technologie und Organisation [14, 15, 16].

## 5. Empfehlungen für Unternehmen

Die Studie macht deutlich, dass eine individuelle Lernbereitschaft besteht. Der Engpass liegt eher in den organisatorischen Voraussetzungen. Unternehmen sollten KI im Projektgeschäft deshalb nicht als Tool-Rollout behandeln, sondern als Veränderung ihrer Projekt- und Steuerungsfähigkeit.

### 5.1 Eine KI-Roadmap für das Projektgeschäft aufbauen

Die Roadmap sollte nicht mit Produkten beginnen, sondern mit strategischen Anwendungsfeldern. Was soll mit der KI-Anwendung im Projektmanagement erreicht werden? Welche Use Cases bieten sich an und mit welcher Priorität sollen sie neben dem Tagesgeschäft umgesetzt werden? Geeignet sind Use Cases mit hoher Wiederholbarkeit, ausreichender Datenverfügbarkeit und klarem Nutzen: Reporting, Protokollierung, Risiko-Früherkennung, Ressourcen- und Terminanalysen, Wissensmanagement, Portfolioauswertung oder Entscheidungsvorbereitung. Für jeden Use Case sollten strategische Ziele, Nutzenhypothese, Datenbasis, Verantwortlichkeit, Risiken, Human Oversight und Skalierungskriterien festgelegt werden.

### 5.2 Daten- und Systemarchitektur projekttauglich machen

Viele KI-Initiativen scheitern nicht an den Modellen, sondern an fragmentierten Projektinformationen. Termine liegen in PPM-Systemen, Kosten in ERP-Systemen, Entscheidungen in Präsentationen, Anforderungen in Fachtools und Wissen in E-Mails oder auf Kollaborationsplattformen. KI kann nur dann verlässlich unterstützen, wenn relevante Daten auffindbar, strukturiert, qualitätsgesichert und unter klaren Zugriffsregeln verfügbar sind.

### 5.3 AI Governance in die Projektgovernance integrieren

Unternehmen brauchen klare Regeln für zugelassene Tools, Datenklassen, Dokumentation, Validierung, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege. Dabei sollte AI Governance nicht neben Projektgovernance herlaufen. Sie muss in Entscheidungsprozesse, Stage Gates, Reporting, Risikomanagement sowie in Portfolioentscheidungen integriert werden. Die Leitfrage lautet: Wo darf KI entscheiden, wo darf sie empfehlen und wo muss ein Mensch nachvollziehbar freigeben?

### 5.4 PMOs als Enabler positionieren

Die Rolle der PMOs ist in den Studienergebnissen besonders auffällig: Supportrollen bewerten Governancekompetenz durchgängig als hohe Priorität. Daraus ergibt sich ein klares Mandat. PMOs können Standards und Templates für KI-gestützte Projektarbeit bereitstellen, Use Cases kuratieren, Datenlogiken harmonisieren, Communities of Practice betreiben, Lernangebote organisieren und die Wirksamkeit der Anwendungen messen. Damit werden sie zu einem zentralen Verbindungsglied zwischen Unternehmens-KI, Projektpraxis und Governance. Der Servicekatalog eines PMOs verändert sich durch KI massiv.

### 5.5 Rollen- und Kompetenzpfade differenzieren

Management-, Steuerungs- und Supportrollen erfordern unterschiedliche Lernpfade. Projektleitungen brauchen andere Vertiefungen als Lenkungskreise, Portfolioverantwortliche oder PMO-Fachkräfte. Ein generisches zweistündiges „AI Awareness“-Training schafft deshalb kaum nachhaltige Kompetenzen. Organisationen sollten pro Rolle Soll-Kompetenzen, typische KI-Use-Cases und Entwicklungsstufen definieren und diese mit Karriere- und Einsatzlogiken verknüpfen.

### 5.6 Sichere Experimentierräume schaffen

Learning-by-doing ist der stärkste Lernwunsch. Unternehmen sollten deshalb freigegebene Sandboxes, Pilotprojekte, interne AI-Labs, Hackathons oder Challenge-Sprints anbieten. Wichtig ist, dass solche Formate nicht isoliert als Spielwiese bleiben. Gute Experimente haben ein reales Problem, eine klare Nutzenhypothese, definierte Daten- und Governance-Grenzen sowie einen Mechanismus, um erfolgreiche Ansätze in Standards oder Prozesse zu überführen.

### 5.7 Angst vor Arbeitsplatzverlust aktiv adressieren

Die stärkste Barriere der Studie lässt sich nicht durch Techniktraining überwinden. Organisationen brauchen eine glaubwürdige Change Story: Welche Aufgaben werden automatisiert? Welche Rollen verändern sich? Welche Kompetenzen gewinnen an Bedeutung? Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es? Und wie werden Mitarbeitende beim Übergang unterstützt? Wer nur Effizienzpotenziale aus Sicht des Unternehmens kommuniziert, verstärkt die Befürchtung, selbst Teil der Einsparung zu werden.

### 5.8 Psychologische Sicherheit und Well-being schützen

KI sollte nicht ausschließlich als Mittel genutzt werden, um in derselben Zeit mehr Output zu erzwingen. Genau diese Erwartung wird von den Befragten bereits angesprochen. Nachhaltige Produktivitätsgewinne entstehen, wenn Routinearbeit sinkt, die Entscheidungsqualität steigt und Menschen mehr Zeit für komplexe, kreative und soziale Arbeit gewinnen. Führungskräfte sollten deshalb neben Effizienz auch Arbeitsbelastung, Autonomie, Vertrauen und Rollenklarheit im Blick behalten.

### 5.9 Nutzen messen – nicht Toolnutzung

Lizenzen, Prompts und Nutzungszahlen sind Aktivitätsindikatoren, keine Ergebnisindikatoren. Unternehmen sollten messen, ob KI beispielsweise Durchlaufzeiten reduziert, Forecasts verbessert, Risiken früher sichtbar macht, administrativen Aufwand senkt oder Entscheidungen beschleunigt. Ebenso wichtig sind Qualitäts- und Risikokriterien wie Fehlerquote, Nachvollziehbarkeit, Datenqualität, Nutzervertrauen und Compliance. Nur so lässt sich aus Experimenten ein belastbarer Business Case entwickeln.

#### Management-Check

Wenn eine Organisation viele KI-Lizenzen besitzt, aber keine priorisierten Use Cases, keine Projekt-Datenarchitektur, keine Rollenklärung und keine Lernzeit bereitstellt, hat sie noch keine KI-Fähigkeit aufgebaut – sie hat lediglich Werkzeuge verteilt.

## 6. Empfehlungen für Lehre, Aus- und Weiterbildung

Die Konsequenzen für Hochschulen, Trainingsanbieter, interne Akademien zur Weiterbildung sowie die Zertifizierungsorganisationen sind weitreichend. Die Studie zeigt nicht, dass klassische PM-Ausbildung überflüssig wird. Sie zeigt, dass klassische Kompetenzmodelle um KI-, Daten-, Governance- und Orchestrierungsfähigkeit erweitert und stärker in reale Anwendungssituationen übersetzt werden müssen.

### 6.1 KI nicht als Zusatzmodul behandeln

KI-Kompetenz gehört nicht nur in ein separates Wahlfach „KI im Projektmanagement“. Sie sollte in bestehende PM-Themen integriert werden: Wie verändert KI Terminplanung? Wie werden KI-generierte Risikoanalysen validiert? Wie verändert sich Stakeholder-Kommunikation? Was bedeutet AI Governance im Portfolio? Wo liegen ethische Grenzen? Diese Integration verhindert, dass KI als Spezialthema neben dem eigentlichen Projektmanagement steht.

### 6.2 Von Wissensvermittlung zu Anwendung und Reflexion

Wenn Learning-by-doing mit 6,4 der stärkste Lernwunsch ist, müssen Lernsettings reale Arbeit simulieren. Teilnehmende sollten mit freigegebenen KI-Systemen Projektaufgaben bearbeiten, menschliche und KI-gestützte Ergebnisse vergleichen, Fehler analysieren und Entscheidungsregeln entwickeln. Fallstudien, Labs, Simulationen und projektbasierte Aufgaben werden wichtiger als reine Tool-Demonstrationen.

### 6.3 Prüfungen und Zertifizierungen neu denken

Künftige Kompetenznachweise sollten nicht nur prüfen, ob jemand Methodenwissen reproduzieren kann. Sie sollten zeigen, ob eine Person KI-gestützte Ergebnisse kritisch beurteilen und verantwortungsvoll in Projektentscheidungen integrieren kann. Denkbar sind Szenario-Prüfungen, in denen KI genutzt werden darf, die Qualität des KI-Outputs aber anschließend begründet bewertet werden muss. Auch ethische Entscheidungssituationen, Datenqualitätsprobleme oder AI-Governance-Fälle gehören in Assessments [1].

### 6.4 Rollenbezogene Lernpfade anbieten

Projektmanager, Sponsorinnen, Portfolioverantwortliche und PMO-Expertinnen brauchen unterschiedliche Vertiefungen. Weiterbildung sollte deshalb eine gemeinsame Basis – AI Literacy, Datenverständnis, Verantwortung – mit rollenbezogenen Vertiefungen kombinieren. Für die Managementrollen kann der Schwerpunkt auf KI-gestützter Planung und Führung liegen, für die Steuerungsrollen auf Szenarien, Portfolioentscheidungen und Governance, für die Supportrollen schließlich auf Standards, Datenarchitekturen, Lernsystemen und Skalierung.

### 6.5 Kontinuierliches Lernen statt einmaliger Qualifizierung

KI-Fähigkeiten verändern sich schneller als traditionelle Curricula. Weiterbildung muss modularer, kürzer und häufiger aktualisiert werden. Micro-Learning, Communities of Practice, Mentoring, Coaching und Praxis-Challenges können formale Lehrgänge ergänzen. Zertifizierungsorganisationen sollten Continuing Professional Development stärker nutzen, um neue KI-Kompetenzen kontinuierlich nachzuweisen.

### 6.6 Lehrende und Trainer selbst befähigen

Ein moderner Lehrplan hilft wenig, wenn Lehrende KI nur theoretisch kennen. Hochschulen und Trainingsanbieter müssen ihre eigene Faculty entwickeln: in Toolnutzung, Daten- und Governance-Fragen, didaktischer Gestaltung von Human-AI-Lernsettings und der Bewertung KI-gestützter Leistungen. Das verlangt Zeit für Experimente und einen institutionellen Rahmen für verantwortlichen Einsatz.

### 6.7 Den Transfer in Organisationen verbindlich machen

Weiterbildung erzeugt erst dann Wirkung, wenn sie in Projektpraxis übersetzt wird. Gute Programme sollten deshalb mit einem realen Use Case beginnen und mit einem Transferergebnis enden: ein

getesteter Workflow, ein Governance-Entwurf, ein Rollenprofil oder ein Mini-Business-Case. Mentoring und Coaching sind besonders geeignet, um diesen Transfer über mehrere Wochen zu begleiten.

| Bisher häufig                           | Künftig stärker                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Methodenwissen in getrennten PM-Fächern | Integrierte PM+KI-Anwendung in Planung, Risiko, Stakeholder, Portfolio und Governance |
| Tool-Demo oder Prompting-Kurs           | End-to-end Human-AI-Workflows mit Qualitäts- und Verantwortungsregeln                 |
| Einmalige Schulung                      | Kontinuierliche Lernarchitektur mit Labs, Peer Learning, Mentoring und CPD            |
| Wissensprüfung ohne Hilfsmittel         | Szenario-Assessment mit erlaubter KI-Nutzung und kritischer Ergebnisvalidierung       |
| Ein Curriculum für alle                 | Rollenbezogene Lernpfade für Management, Steuerung und Support                        |
| Technikfokus                            | Verbindung von AI Literacy, Datenkompetenz, Führung, Ethik, Governance und Well-being |

#### Konsequenz für Bildungsanbieter

Der Wettbewerb wird sich von „Wer bietet einen KI-Kurs an?“ zu „Wer kann nachweisbar die Handlungsfähigkeit in KI-gestütztem Projektgeschäft entwickeln?“ verschieben.

## 7. Fazit und Ausblick

### 7.1 Warum die Studie wichtig ist

Die Bedeutung der Studie liegt weniger in einer einzelnen Prozentzahl als in der Konsistenz des Gesamtbilds. Erfahrene Projektpraktikerinnen und -praktiker erwarten einen schnellen Anstieg des KI-Anteils an Managementaufgaben. Sie wollen KI stärker nutzen und sehen einen klaren Leistungsnutzen. Gleichzeitig erwarten sie nicht das Verschwinden professioneller Projektmanagementkompetenz. Der Wandel betrifft vielmehr die Art, wie Kompetenz angewendet wird.

Damit wird KI im Projektgeschäft zu einer strategischen Organisationsfrage. Wer nur Tools einführt, löst die eigentliche Aufgabe nicht. Rollen, Daten, Governance, Lernarchitekturen, Karrierepfade und Führungspraktiken müssen gemeinsam weiterentwickelt werden. Genau darin liegt die Verbindung zwischen individueller Kompetenz und organisationaler Fähigkeit.

### 7.2 2030 ist der entscheidende Übergangshorizont

Die Befragten erwarten für 2030 bereits einen durchschnittlichen Substitutionsgrad von 51,6 % der Managementaufgaben. Gleichzeitig gehen 89 % davon aus, dass neue Kompetenzanforderungen bis dahin erhebliche Auswirkungen auf Auswahl, Einsatz und Entwicklung von Personal haben werden. 2030 ist damit kein ferner Zukunftspunkt, sondern ein konkreter Planungszeitraum für aktuelle Personal-, PMO- und Technologieentscheidungen.

Die Originalstudie formuliert eine Roadmap in drei Horizonten. Der erste Horizont 2025–2026 steht für Orientierung und Experimentieren: wertvolle Use Cases identifizieren, Grundkompetenzen entwickeln und erste Governance schaffen. Der zweite Horizont 2027–2030 betrifft Skalierung, Rollenneugestaltung und die Integration von Kompetenzen in Personal- und Projektmanagementsysteme. Im dritten Horizont, von 2031 bis 2035, wird KI-gestütztes Projektgeschäft zunehmend institutionalisiert – in Governance, Datenarchitekturen, Lernsystemen und strategischer Portfoliosteuerung [1].

| Horizont  | Schwerpunkt                                | Was jetzt vorbereitet werden sollte                                                                                     |
|-----------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025-2026 | Von Experimenten zu belastbaren Grundlagen | Use Cases priorisieren, AI Literacy aufbauen, Datenzugänge und Governance klären, sichere Lernräume schaffen            |
| 2027-2030 | Skalieren und Rollen neu gestalten         | KI in PM-Prozesse und PPM-Systeme integrieren, Rollenprofile und Kompetenzpfade anpassen, PMOs als Enabler stärken      |
| 2031-2035 | Institutionalisieren und erneuern          | Human-AI-Orchestrierung als Normalmodus, kontinuierliche Aktualisierung von Standards, Governance und Kompetenzmodellen |

### 7.3 Was sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln wird

Die nächste Entwicklungsstufe wird voraussichtlich über einzelne generative Assistenten hinausgehen. KI wird stärker in PPM- und Unternehmenssysteme eingebettet, mehrere Arbeitsschritte automatisieren und in Form von „Agentic AI“ Aufgaben vorbereiten oder ausführen. Dadurch steigen sowohl die möglichen Produktivitätsgewinne als auch die Anforderungen an Kontrollpunkte, Datenqualität, Verantwortlichkeit und Transparenz. Projektmanagement wird noch stärker zur Gestaltung eines Human-AI-Systems.

Parallel wird der Wert guter Projektführung sichtbarer. Wenn Informationen schneller erzeugt und Routinen günstiger werden, verschiebt sich der Engpass zu Urteilstkraft, Priorisierung, Zielkonflikten, Stakeholder-Akzeptanz und Veränderungsfähigkeit. Genau diese Aufgaben sind kontextabhängig und verantwortungsintensiv. Professionelles Projektmanagement wird deshalb nicht weniger wichtig, sondern anders wichtig.

#### 7.4 Der Handlungsauftrag

Der Handlungsbedarf ist dringend, weil Kompetenzaufbau Zeit braucht. Datenarchitekturen, Governance und Rollen lassen sich nicht in wenigen Wochen nachholen. Gleichzeitig ist der Handlungsbedarf strategisch, weil die Studie einen klaren Zusammenhang zwischen erwarteter Leistungsfähigkeit und KI-Nutzungsbereitschaft zeigt. Organisationen, die schnell lernen, nützliche Anwendungen skalieren und menschliche Verantwortung schützen, können ihr Projektgeschäft messbar leistungsfähiger machen.

#### Schlussfolgerung

KI übernimmt zunehmend Routine. Der Mensch muss deshalb nicht weniger, sondern anspruchsvoller managen: Ziele klären, Kontext verstehen, Entscheidungen verantworten, Menschen verbinden, Lernen ermöglichen und das Zusammenspiel von Technologie und Organisation gestalten. Die Zukunft des Projektmanagements entscheidet sich nicht daran, ob KI eingesetzt wird – sondern daran, wie professionell dieser Einsatz gestaltet wird.

---

## Autoren

**Dr. Reinhard Wagner** hat mehr als 40 Jahre Berufserfahrung und berät Führungskräfte in der Wirtschaft bei der Professionalisierung ihres Projektgeschäfts. Er ist Geschäftsführer der Projektivisten GmbH und ehemaliger Präsident der GPM sowie der IPMA. Seit vielen Jahren ist er maßgeblich an der Weiterentwicklung der PM-Disziplin beteiligt und hat inzwischen 48 Fachbücher sowie hunderte Fachartikel veröffentlicht. Er ist Professor für PM und KI in zwei Doctoral Study Programs der Alma Mater Europaea University in Maribor sowie der Stellenbosch University in Südafrika.  
E-Mail: [rw@projektivisten.com](mailto:rw@projektivisten.com)

**Adam Galgenmüller** ist Senior Consultant und berät Unternehmen zu den Themen Projekt-, Change-, Prozess und Transformationsmanagement aus allen Wirtschaftssektoren. Besonders wichtig bei der Beratung von Unternehmen ist der Mehrwert für den Kunden, worauf der Fokus der Beratungsleistung von Adam Galgenmüller blickt. Dabei bringt er 8 Jahre Projekterfahrung mit – vier Jahre davon war er im Konzern bei der Krones AG im Corporate Development aktiv und vier Jahre in einer Managementberatung und hat hier unterschiedliche Positionen innegehabt.  
E-Mail: [adamgalge@gmx.de](mailto:adamgalge@gmx.de)

## Literatur und Quellen

- [1] Wagner, R.; Mihaljević, D.; Galgenmüller, A. (2026): Study Report - Project Business in the Age of AI: Future Competences, Changing Roles and Development Needs. Alma Mater Europaea University, Maribor.  
<https://doi.org/10.33700/wb6tac34>.
- [2] Wagner, R.; Galgenmüller, A. (2026): Projektmanagement vor dem Rollenwechsel: KI übernimmt die Routine, der Mensch die Regie. PM AKTUELL.
- [3] Schoper, Y. G.; Wald, A.; Ingason, H. T.; Fridgeirsson, T. V. (2018): Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. International Journal of Project Management, 36(1), 71–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008>.
- [4] Venkatesh, V.; Morris, M. G.; Davis, G. B.; Davis, F. D. (2003): User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.
- [5] Gartner (2019): Gartner says 80 percent of today's project management tasks will be eliminated by 2030 as artificial intelligence takes over. Gartner Newsroom.
- [6] Nieto-Rodriguez, A.; Vargas, R. V. (2023): How AI will transform project management. Harvard Business Review.
- [7] Wagner, R. (2025): The transformative power of Artificial Intelligence applied to the field of project management. Trend Story. IPMA, Amsterdam.
- [8] Müller, R.; Locatelli, G.; Holzmann, V.; Nilsson, M.; Sagay, T. (2024): Artificial Intelligence and Project Management: Empirical Overview, State of the Art, and Guidelines for Future Research. Project Management Journal, 55(1), 9–15. <https://doi.org/10.1177/87569728231225198>.
- [9] Fridgeirsson, T. V.; Ingason, H. T.; Jonasson, H. I.; Jonsdottir, H. (2021): An Authoritative Study on the Near-Future Effect of Artificial Intelligence on Project Management Knowledge Areas. Sustainability, 13(4), 2345.  
<https://doi.org/10.3390/su13042345>.
- [10] Holzmann, V.; Zitter, D.; Peshkess, S. (2022): The expectations of project managers from artificial intelligence: A Delphi Study. Project Management Journal, 53(5), 438–455. <https://doi.org/10.1177/87569728211061779>.
- [11] Mariani, C.; Mancini, M.; Aaltonen, K. (2026): Mind the gap: Project managers, AI literacy, and the future of project management competences. Project Leadership and Society, 100219.  
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2026.100219>.
- [12] Marnewick, C. (2025): Project leaders' digital capabilities: A sentiment analysis perspective. Project Leadership and Society, 6, 100205. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100205>.
- [13] Shneiderman, B. (2022): Human-Centered AI. Oxford University Press, Oxford.
- [14] Daugherty, P. R.; Wilson, H. J. (2024): Human + Machine. Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press, Boston.
- [15] Kornwachs, K. (2025): AI and the Reinvention of Work. From Routine to Meaningful Activity. Hanser, Munich.
- [16] Bernert, C.; Scheurer, S.; Wehnes, H. (Hrsg.) (2024): KI in der Projektwirtschaft. Was verändert sich durch KI im Projektmanagement? UVK Verlag, München.



## GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Es ist Zeit für Projektmanagement!

Als gemeinnütziger Verein und Fachverband haben wir eine Mission: den großen Nutzen von Projektmanagementmethoden für Wirtschaft, Gesellschaft und Institutionen sichtbar zu machen. Wir bilden über unser Lizenzpartner-System Expertinnen und Experten aus und zertifizieren sie in unserer akkreditierten Zertifizierungsstelle, der PM-ZERT.

Wir begeistern Menschen für das Arbeiten in Projekten!

Seit über 40 Jahren fördert die GPM das Projektmanagement in der Gesellschaft, befähigt Menschen, ihre innovativen Ideen nachhaltig zu verwirklichen und unterstützt bei allen Fragen zum Projektmanagement. Wir bieten umfangreiche Initiativen und Angebote für Einzelpersonen, Hochschulen, Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Politik und Verbände. Dazu gehört auch die Förderung junger Menschen sowie die Gleichstellung von Frauen im Projektmanagement.

[gpm-ipma.de](http://gpm-ipma.de)



## Weltweit vernetzt – als Teil der IPMA

Nicht nur das Projektmanagement gewinnt immer weiter an Bedeutung, sondern auch große starke Netzwerke mit wichtigen Bündnissen. Die GPM Community ist eines der führenden Expertennetzwerke in Europa, das Wissen und Erfahrungen aus Tausenden von Projekten teilt.

Als Teil der International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM ein wichtiger Bestandteil eines großen internationalen Netzwerks von Organisationen, deren gemeinsames Ziel die Entwicklung von Projektmanagementkompetenz und die Vernetzung von Menschen im Projektmanagement weltweit ist.

[ipma.world](http://ipma.world)