

Trends im Projektmanagement

Der Nutzen entscheidet – Value-Driven Project Management

von Dr. Georg Angermeier

Wird Ihr Unternehmen überleben?

- Entscheidet in Ihrem Unternehmen der erzielte Nutzen, ob ein Projekt erfolgreich ist?
- Sind Projektleiter und Linienmanager gemeinsam dafür verantwortlich, dass dieser Nutzen erzielt wird?
- Strebt Ihr Unternehmen nicht nur gutes, sondern hervorragendes Projektmanagement an?
- Ist die Trennung von Projekt- und Linienorganisation in Ihrem Unternehmen Vergangenheit und orientieren sich alle Führungskräfte gemeinsam am Nutzen des Unternehmens?



Dr. Georg Angermeier

Selbständiger Berater für Projektmanagement. PRINCE2 Practitioner. Erfahrung in FuE, Verlagswesen, NPOs u. Veranstaltungsmanagement. Autor des PM-Glossars.

Kontakt: ga@projektmagazin.de

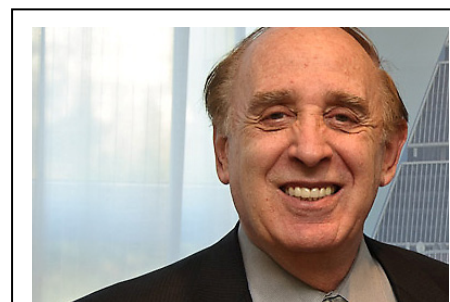
Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Wenn Sie all diese Fragen aus voller Überzeugung mit "Ja" beantworten können, dann brauchen Sie sich keine Sorgen um die Zukunft Ihres Unternehmens machen. Zumindest, wenn man der Argumentation Harold Kerzners folgt, der mit seinem Konzept des Value-Driven Project Management zum Streben nach "Excellence in Project Management" aufruft.

Harold Kerzner – fordernder Vordenker

Harold Kerzner zählt zweifelsohne zu den Vätern und Vordenkern des Projektmanagements. Mit seinem Standardwerk "Project Management – A Systems Approach", das mittlerweile bereits in der zehnten Auflage erschienen ist (die neunte Auflage liegt in deutscher Übersetzung vor), hat er Generationen von Projektmanagern ohne Übertreibung die ganze Welt des Projektmanagements an die Hand gegeben.



Harold Kerzner
(Bild: Volker Gottwald)

Harold Kerzner (Ph.D., MS, Engineering and MBA) ist Senior Executive Director des International Institute for Learning, Inc. Er ist ein weltweit anerkannter Experte für Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, Total Quality Management und Strategische Planung. Als Autor zahlreicher Fachbücher und als Referent prägt er die internationale Diskussion über Projektmanagement.

Aber dies reicht ihm nicht. Seine Aufgabe sieht er mittlerweile darin, die Zukunft des Projektmanagements vorherzusagen. Zumindest leitete er so seinen Vortrag ein, den er am 5. März dieses Jahres während eines Workshops in Frankfurt hielt. Dazu eingeladen hatten das PMI Frankfurt Chapter gemeinsam mit dem Fortbildungsunternehmen ILL, in dessen Vorstand Kerzner sitzt. Im Rahmen dieses Workshops stand mir Harold Kerzner auch für ein ausführliches Interview zur Verfügung.

In diesem Beitrag möchte ich einige seiner im Interview dargelegten zentralen Denkansätze und Forderungen vorstellen, kommentieren und zur Diskussion stellen. Als zusätzliche Informationsquelle verwende ich dabei sein neu erschienenes Buch "Value-Driven Project Management", in dem er zusammen mit Co-Autor Frank P. Saladis seinen Entwurf für das Projektmanagement der Zukunft präsentiert.

Um seine Ansätze nachvollziehen zu können, muss man zunächst verstehen, dass Kerzner nicht bloß Experte für Projektmanagement ist, sondern Projektmanagement denkt und lebt. Trotz dieser hohen persönlichen Identifikation erweist sich Kerzner keineswegs als Visionär in Sachen Projektmanagement. Seine Thesen und

Überlegungen sind sehr konkret, er fordert z.B. nicht nur die Ausrichtung eines Projekts auf den mit ihm erzeugten Geschäftsnutzen, sondern auch die Messung und Überwachung entsprechender Kennzahlen.

Man muss sich als Zuhörer oder Leser auf Kerzner einlassen – denn Kerzner stellt seine Aussagen nicht wirklich zur Diskussion, er definiert vielmehr die Welt des Managements nach den Maßstäben des Projektmanagements und diese wiederum definiert er selbst. Den Zuhörern bleibt lediglich, Verständnisfragen zu stellen. Wer vorsichtig Ansätze hinterfragt oder selbst andere formuliert, dem weist Kerzner dozierend den richtigen – also seinen – Weg. Lässt man sich allerdings auf Kerzner ein, wird man daraus immer einen Gewinn ziehen. Aber man sollte dessen Thesen stets kritisch an der eigenen Erfahrung und vor allem an den aktuellen, vielfältigen Entwicklungen im Projektmanagement spiegeln.

Genau das möchte ich im Folgenden ansatzweise tun. Ich stelle einige der Kernthesen Kerzners vor, diskutiere sie im Zusammenhang aktueller Entwicklungen und möchte Sie damit anregen, sich selbst intensiv mit diesen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Ganz besondere Aufmerksamkeit verdient dabei das Zusammenwirken von Projektmanagern und Linienverantwortlichen, das Kerzner neu interpretiert (s.u.: Value-Driven Leadership).



Dr. Harold Kerzner (links) im Gespräch mit Dr. Georg Angermeier.
(Bild: Volker Gottwald)

Vom traditionellen zum modernen Projektmanagement

Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Einteilung der Entwicklung des Projektmanagements in drei Phasen (s. Tabelle 1), wobei deren zeitliche Begrenzungen zumindest aus europäischer Sicht etwas willkürlich erscheinen. Die sog. Phase der Renaissance legt Kerzner vor und in die Rezession der USA von 1989 bis 1992 – das durchschnittliche Wachstum des BIP lag in diesen vier Jahren bei nur 0,7% pro Jahr (Enderlein, 2008). Rezessionen würden ganz allgemein das Bewusstsein für Projektmanagement stärken und insofern seine Verbreitung und Weiterentwicklung fördern, so macht uns Kerzner auch für die aktuelle Wirtschaftskrise Mut. Den wichtigsten Effekt der damaligen Rezession auf das Projektmanagement sieht er darin, dass Projekte nunmehr nach ihrem Nutzwert (value) für das Unternehmen beurteilt würden, während im traditionellen Projektmanagement die Ausrichtung auf die technische Realisierung und die Innovation dominierte.

Phase	Traditionelles Projektmanagement: 1960-1985	Renaissance: 1986-1992	Modernes Projektmanagement: Ab 1993
Ausrichtung der Projektziele	Technisch: 75% Unternehmerisch: 25%	Technisch: 50% Unternehmerisch: 50%	Technisch: 10% Unternehmerisch: 90%
Verantwortlichkeit	Projektmanager trägt Verantwortung für das Projekt	Projektmanager teilt sich Verantwortung mit dem Projektteam	Projektmanager und Linienmanager teilen sich die Verantwortung
Für Projektmanagement benötigte Fertigkeiten	Technische Fertigkeiten	Technische und verhaltensorientierte Fertigkeiten	Risikomanagement, Wirtschaftliche Kenntnisse, Integration
Managementstil	Reaktives Management Kein Geld, um richtig zu planen, aber genügend Geld, um etwas zwei- und dreimal zu planen	Reaktives Management Dynamische Projektpläne, die sich verändern	Proaktives Management Probleme müssen benannt und eskaliert werden, damit das obere Management aktiv helfen kann.

Tabelle 1: Phasen des Projektmanagements nach Kerzner, 2010.

Den vollständigen Artikel finden Sie in der Ausgabe 7/2010 des [Projekt Magazins](#).