Diplomarbeit

Das Berufsbild „Projektmanager/in“ - Aktuelle und zukünftige Anforderungen in der Praxis

von

Barbara Würzelberger

betreut von

Mag[a]. Doris Riedl

Fachhochschulstudiengang Angewandtes Wissensmanagement

Eisenstadt 2011

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, alle meine Quellen und Hilfsmittel angegeben, keine unerlaubten Hilfsmittel verwendet und die Arbeit bisher in keiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Wien, im Mai 2011 Würzelberger Barbara

Abstract

Current and prospective requirements for project managers in practice

Due to the increasing significance of project management, companies require highly qualified employees who are capable of overseeing projects and can demonstrate high standards of professional project management skills as well as social skills. This thesis aims at identifying the key competencies of project managers, irrespective of industry affiliation or type of project. Additionally the purpose of this thesis is to analyse the relationship between current developments in project management and possible modifications of requirements for project managers.

First, a review of current literature is undertaken in order to identify the skills regarded as indispensible for project managers. Then, qualitative interviews are conducted with staff members of consultancy businesses and training facilities as well as with recruitment and training officers in large companies in Austria. The interviews aim at both constituting the perception of the experts and comparing the assertions of the two interviewed target groups. Subsequently, a quantitative content analysis of positions offered on various Austrian online job markets is conducted, the data of which is then used to gain a deeper insight into the topic. The findings of both methods are compared with the assumptions generated from the theory.

The main outcome of this thesis is that there are actually a vast number of skills required from project managers. However, at the present and in the future the emphasis is on social skills. Having professional project management skills is regarded as a basic requirement for project managers, whereas having the capacity for entrepreneurial thinking, teamwork and self-reflection are considered as vital skills of prospectively successful project managers.

Key words: project managers, requirements, social skills, methodological competence, future trends

Executive Summary

Unternehmen und Branchen reagieren auf die zunehmende Komplexität der Märkte, den Termindruck und die stetig höher werdenden Kundenanforderungen mit der Einführung, dem Ausbau oder der Vertiefung von Projektmanagement. Um am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können, ist es nötig, möglichst schnell qualitativ hochwertige Lösungen anbieten zu können. Dazu bedarf es kurzer Entscheidungswege, flacher Hierarchien und einer kundennahen Organisation. Gut funktionierendes Projektmanagement ist abhängig von der Qualität eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin.

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welchen Anforderungen sich Projektmanager/innen derzeit und zukünftig gegenübergestellt sehen und welche Kompetenzen benötigt werden um diesen Anforderungen gerecht werden zu können. Durch Literaturrecherche, das Führen von Interviews mit Experten/Expertinnen und einer Analyse von Online-Stellenangeboten, werden sowohl der Ist-Stand als auch eventuelle Zukunftstrends ermittelt.

Im ersten Teil der Arbeit wird mit Hilfe von Grundlagenwerken und aktueller Literatur ein allgemeiner Überblick über Projektmanagementkompetenzen gegeben. Es werden sowohl die Entwicklung und die Chancen des Berufsbilds „Projektmanager/in" beleuchtet, als auch die Aufgaben und Leistungen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen erläutert. Neben den fachlichen und methodischen Kenntnissen sind es vor allem die sozialen Kompetenzen, denen die Literatur besondere Aufmerksamkeit widmet. So sind beispielsweise Führungs- und Kommunikationskompetenzen ein wesentlicher Bestandteil des Kompetenzkatalogs von Projektmanagern/Projektmanagerinnen. Weiters werden Trends im Projektmanagement und die damit verbundenen Anforderungsveränderungen für Projektmanager/innen untersucht. Im Fokus stehen hier vor allem Projekt-Management-Offices und Wissensmanagement. Auf Basis der Literaturrecherche werden Annahmen bezüglich Karrieremöglichkeiten, Anforderungsveränderungen und möglichen Trends getroffen, welche die Grundlage für die empirische Forschung, die den zweiten Teil der Arbeit bildet, darstellen.

Um einen möglichst umfassenden Einblick in die Praxis des Projektmanagements zu erhalten, wurden 14 Interviews mit Experten/Expertinnen geführt, welche einerseits in Ausbildungs- und Beratungsorganisationen, und andererseits im HR-Bereich von Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern, tätig sind. Zusätzliches Ziel der Durchführung dieser heterogenen Interviews war es, herauszufinden ob

es Diskrepanzen in Bezug auf die Anforderungen an das Berufsbild „Projektmanager/in“ zwischen den beiden Interviewgruppen gibt.

Die Interviews wurden mittels eines Leitfadens durchgeführt, wobei diese durch die offene Fragestellung einen sehr narrativen Charakter hatten. Anschließend wurden die Interviews transkribiert, mit Hilfe von Kategorien, die im Bezug zum theoretischen Teil der Arbeit stehen, analysiert und in weiterer Folge ausgewertet. Ziel der empirischen Studie war es, einen möglichst umfassenden Überblick über die in der Praxis gestellten Anforderungen an Projektmanager/innen, deren Karrieremöglichkeiten und die zu erwartenden Veränderungen und Trends zu erhalten. Die aus der Interviewauswertung generierten Ergebnisse weisen eine hohe Homogenität auf, womit das Ziel, durch das Führen von heterogenen Interviews zu einander gegenüberstellbaren Daten zu kommen, nicht erfüllt wurde. Dass beide interviewten Zielgruppen dieselben Anforderungen und Kompetenzen in den Mittelpunkt stellen, lässt die Interpretation zu, dass die weitere Entwicklung des Berufsbilds „Projektmanager/in“ davon positiv beeinflusst werden wird.

Ergänzt wird der empirische Teil der Arbeit durch die quantitative Analyse von Online-Stellenanzeigen. Es wurde eine Stichprobe von 100 Inseraten mit dem Wortlaut „Projektmanager/in“ bzw. „Projektleiter/in“ im Zeitraum von sechs Monaten untersucht, wobei Branche und Unternehmensgröße unberücksichtigt blieben. Ziel der quantitativen Analyse war es, zusätzliches Vergleichsmaterial bezüglich der Anforderungen an Projektmanager/innen zu generieren, um eventuelle Diskrepanzen zwischen den aus der Theorie abgeleiteten Annahmen, den aus den Interviews gewonnen Erkenntnissen, und den aus den Stellenanzeigen gefilterten Ergebnissen feststellen zu können. Hier war ein eindeutiger Schwerpunkt im Bereich der Anforderungen an die Selbst- und Sozialkompetenzen festzustellen. Weiters wurde durch die Auswertung der Stellenanzeigen der hohe Stellenwert der Berufserfahrung im Projektmanagement deutlich. Es kann hier jedoch auf Basis der vorhandenen Daten keine klare Abgrenzung zwischen Berufserfahrung und Methodenkompetenz getroffen werden, da der Begriff „Erfahrung“ unterschiedliche Definitionen erlaubt.

Im letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse aus Theorie und Forschung bezüglich Berufsbild, Anforderungen und Trends einander gegenüber gestellt, und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung des Berufsbilds „Projektmanager/in“ gegeben. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse zeigt, dass sich Theorie und Forschung in Bezug auf das Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin zu einem großen Teil decken, bzw.

ergänzen. Im Bereich der Trends wird vor allem den Sozialkompetenzen und den Projekt-Management-Offices ein hoher Stellenwert beigemessen. Wissensmanagement wird als Trend erkannt, jedoch besteht hier noch hohe Unsicherheit bezüglich der Umsetzung in der Praxis.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das bereits sehr klar definierte Berufsbild „Projektmanager/in" weiter professionalisieren wird, was unter anderem auf die Zusammenarbeit von projektorientierten Unternehmen mit diversen Ausbildungs- und Beratungsorganisationen und die Schaffung von unternehmensinternen Karrieremöglichkeiten zurückzuführen ist. Die Notwendigkeit des Vorhandenseins qualifizierter, gut ausgebildeter und sozial kompetenter Projektmanager/innen wird als wesentlicher Faktor für erfolgreiches Projektmanagement erkannt.

Mein besonderer Dank gilt:

- meiner Diplomarbeitsbetreuerin Mag[a]. Doris Riedl für ihre Hilfestellung beim Erstellen dieser Arbeit,
- Mag. Dr. Fritz Betz für seine Tipps und Anregungen,
- meinen Interviewpartner/innen für ihre Bereitschaft, sich Zeit zu nehmen und mir Einblick in die Praxis zu geben,
- meinem Schwager Michael Würzelberger für gute Ratschläge und das Vermitteln zahlreicher Interviewpartner/innen,
- meiner Familie für ihre Unterstützung und Geduld.

Schlüsselwörter: Projektmanager/in, Berufsbild, Anforderungen, Kompetenzen, Trends

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ..... - 1 -
1.1. Ausgangspunkt und Motivation ..... - 1 -
1.2. Zielsetzung ..... - 2 -
1.3. Methoden ..... - 2 -
1.4. Aufbau der Arbeit ..... - 3 -

2. Projektmanagementkompetenzen ..... - 4 -
2.1. Entwicklung und Chancen des Berufsbilds „Projektmanager/in" ..... - 4 -
2.2. Aufgaben und Leistungen der Projektmanager/innen ..... - 8 -
2.3. Aktuelle Kompetenzanforderungen ..... - 9 -
2.3.1. Führung und Motivation ..... - 13 -
2.3.2. Kommunikations- und Konfliktmanagement ..... - 15 -
2.3.3. Verhandlungsmanagement und Durchsetzungskompetenz ..... - 17 -
2.3.4. Weitere Kompetenzanforderungen ..... - 18 -
2.4. Zukünftige Kompetenzanforderungen ..... - 19 -
2.4.1. Wissensmanagement ..... - 21 -
2.4.2. Diversity-Management, Interkulturalität und Ethik ..... - 23 -
2.5. Ist-Stand und Trends ..... - 24 -

3. Kompetenzanforderungen in der Praxis ..... - 27 -
3.1. Darstellung und Begründung der verwendeten Methoden ..... - 27 -
3.1.1. Konzeption der Interviews ..... - 28 -
3.1.2. Auswahl der Respondenten/Respondentinnen ..... - 30 -
3.1.3. Auswertung der Interviews ..... - 31 -
3.1.4. Konzeption und Auswertung der Stellenanzeigen-Analyse ..... - 32 -
3.2. Entwicklung des Interview-Leitfadens ..... - 36 -
3.3. Durchführung der Interviews ..... - 38 -
3.4. Ergebnisse aus den Interviews ..... - 39 -
3.4.1. Berufsbild und Karriere ..... - 39 -
3.4.2. Anforderungen an das Berufsbild ..... - 42 -
3.4.3. Trends im Berufsbild ..... - 46 -
3.5. Ergebnisse aus der Stellenanzeigen-Analyse ..... - 51 -

4. Conclusio ..... - 56 -
4.1. Gegenüberstellung der Ergebnisse ..... - 56 -
4.2. Ausblick ..... - 63 -
4.3. Wirkung der Arbeit ..... - 64 -

5. Literaturverzeichnis ..... - 66 -

6. Lebenslauf der Autorin ..... - 73 -

7. Anhang ..... - 74 -
7.1. Interviewleitfaden ..... - 74 -
7.2. Codierbuch zur Stellenanzeigen-Analyse ..... - 75 -
7.3. Codieranleitung zur Stellenanzeigen-Analyse ..... - 76 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Diplomarbeit ..... - 3 -

Abbildung 2: Beispiel für eine zweigeteilte Laufbahn ..... - 6 -

Abbildung 3: Projektmanagement-Hierarchie lt. GPM ..... - 6 -

Abbildung 4: Kompetenzauge der ICB 3.0 ..... - 10 -

Abbildung 5: Kategoriensystem Experten/Expertinnen-Interviews ..... - 32 -

Abbildung 6: Liste der Stellenangebote auf www.metajob.at ..... - 33 -

Abbildung 7: Kategoriensystem Stelleninserat-Analyse ..... - 34 -

Abbildung 8: Kategoriensystem der Sozialkompetenz ..... - 35 -

Abbildung 9: Kategoriensystem der Selbstkompetenz..... - 35 -

Abbildung 10: Dimensionale Analyse nach Mayer..... - 36 -

Abkürzungsverzeichnis

DIN:	Deutsches Institut für Normung
GPM:	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
ICB:	International Competence-Baseline
IPMA:	International Project Management Association
HR:	Human Resources
PM:	Projektmanagement
PMA:	Projekt Management Austria
PMBoK:	Project Management Body of Knowledge
PMI:	Project Management Institute
PMO:	Projekt-Management-Office
PRINCE:	Projects In Controlled Environments

1. Einleitung

1.1. Ausgangspunkt und Motivation

Die „Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2008/2009“, die von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) durchgeführt wurde, zeigt auf, dass sich Projektmanagement immer stärker in alle Branchen und Funktionsbereiche verbreitet. Auch der Anteil von Projekten mit internationaler Beteiligung steigt. Beides führt dazu, dass sich die Anforderungen an Projektmanager/innen in den letzten Jahren verändert haben und auch weiterhin verändern werden.

Dies wird untermauert von der Vielzahl an unterschiedlichen Ausbildungsangeboten zum Thema Projektmanagement. Es ist daher anzunehmen, dass es zu einer immer stärkeren Professionalisierung des Projektmanagements kommen wird. Neben Trends wie z.B. der Etablierung von PMOs (Projekt-Management-Offices) oder speziellen PM-Laufbahnmodellen in Großunternehmen, zählt vor allem Wissensmanagement zu einem künftigen Schwerpunktthema im Projektmanagement (Schachner&Tochtermann, 2008, S.8).

Für projektorientierte Unternehmen, die einen Großteil ihres Umsatzes durch Projektgeschäfte erwirtschaften, wird es daher immer wichtiger, professionelle Projektmanager/innen einzusetzen. Nicht nur die fachliche Kompetenz und die Methodensicherheit, sondern vor allem Sozialkompetenz und Führungsqualifikation machen eine/n erfolgreiche/n Projektmanager/in aus. Entsprechen die eingesetzten Projektmanager/innen den Anforderungen nicht, gefährdet dies in hohem Maße den Projekterfolg (Cronenbroeck, 2008, S.6).

Das Anforderungsprofil der Projektmanager/innen hat sich im Laufe der letzten Jahre maßgeblich geändert. So stehen heute neben der Kenntnis der gängigen Methoden und Tools vor allem soziale Skills, wie Führung, Kommunikation und Konfliktfähigkeit im Vordergrund. Die immer komplexer werdenden Aufgaben und der zunehmende Zeitdruck erfordern handlungsfähige und entscheidungsfreudige Führungskräfte innerhalb des Projektmanagements. Jemand, der lediglich die methodischen Kenntnisse besitzt, ein Projekt durchführen zu können, ist noch lange kein/e Projektmanager/in.

Die Forschungsarbeit soll Aufschluss darüber geben, welche Anforderungen zukünftig an eine/n Projektmanager/in in der Praxis gestellt werden und untersuchen, ob Wissensmanagement-Kompetenzen Teil dieser Anforderungen sein werden.

1.2. Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, welche Veränderungen das Berufsbild „Projektmanager/in“ erfährt und wie sich diese Veränderungen in der Praxis widerspiegeln.

Mittels Literaturrecherche wird erforscht, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen Projektmanager/innen derzeit und in Zukunft besitzen müssen, um Projekte erfolgreich durchführen zu können. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Sozialkompetenzen. Weiters soll überprüft werden, ob Kompetenzen aus dem Wissensmanagement zu den zukünftigen Anforderungen an Projektmanager/innen zählen. Aufgrund der in der Literatur prognostizierten Veränderungen, werden Annahmen bezüglich der weiteren Entwicklung des Berufsbilds „Projektmanager/in“ getroffen.

Mit Hilfe von Experten/Expertinnen werden diese Annahmen überprüft. Es wird sowohl ein Einblick in die derzeitige Situation, als auch ein Ausblick auf zukünftige Trends gegeben. Zielgruppe der Arbeit sind sowohl die ausbildenden Organisationen und Institutionen, die sich mit der Entwicklung des Berufsbildes „Projektmanager/in“ beschäftigen, als auch Unternehmen, die bereits projektorientiert arbeiten und anstreben, Projektorientierung in Zukunft zu forcieren, oder gerade dabei sind Änderungen in der Struktur des Projektmanagements vorzunehmen.

1.3. Methoden

Die Daten im empirischen Teil der Arbeit wurden in Form von leitfadenorientierten, narrativen Experten-/Expertinnen-Interviews erhoben. Die Auswertung erfolgte durch eine qualitative Analyse der Daten. Es wurden vierzehn Interviews mit Experten/Expertinnen aus dem Bereich Projektmanagement geführt. Die Dauer der Interviews betrug jeweils zwischen 25 und 50 Minuten.

Sechs der vierzehn interviewten Personen sind in der PM-Ausbildung und PM-Beratung tätig. Diese tragen zur Entwicklung des Berufsbildes „Projektmanager/in“ durch ihre Tätigkeit und ihre Publikationen zum Thema bei. Acht der interviewten Personen sind in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter/innen in den Bereichen „Human-Resources“ und „Projekt-Management-Office“ beschäftigt. Die hier befragten Personen befassen sich in ihren Funktionen alle mit der Weiterentwicklung des Berufsbildes „Projektmanager/in“ im eigenen Unternehmen.

Zusätzlich wurde eine Analyse von einhundert Online-Stellenanzeigen durchgeführt, die den Ergebnissen aus der Theorie und den Interviews ergänzend gegenübergestellt werden. Es wurde mit Hilfe der Suchmaschine „Metajobs“ in einem Zeitraum von sechs Monaten nach Stellenanzeigen, die die Begriffe „Projektleiter/in“ und „Projektmanager/in“ beinhalten, gesucht. Bewertet wurde die Häufigkeit der verwendeten Begriffe.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus drei Teilen. Der aktuelle Stand der Forschung über die Thematik „Das Berufsbild des/der Projektmanagers/in“ werden in Kapitel 2 beschrieben. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und die daraus entwickelten Annahmen werden hier festgehalten.

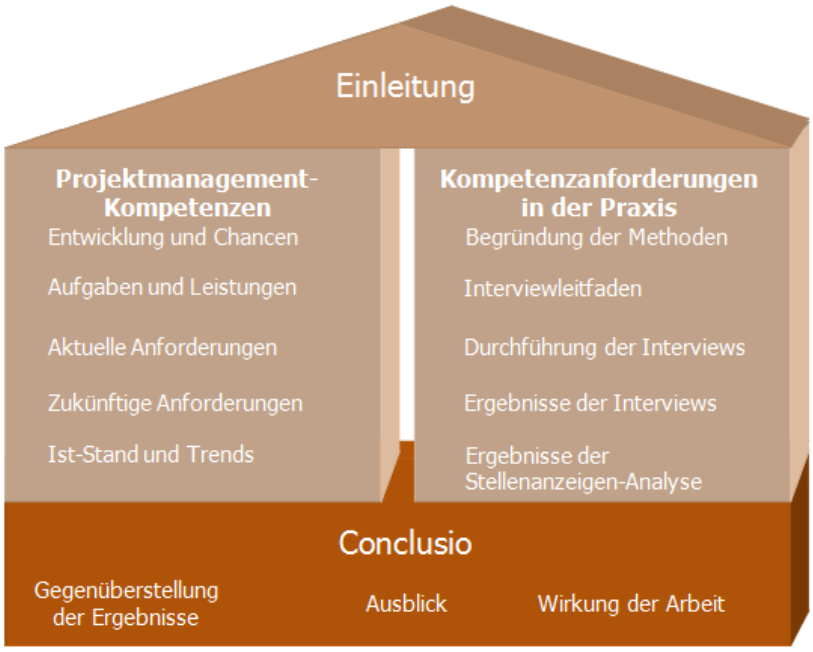

Abbildung 1: Aufbau der Diplomarbeit

Der empirische Teil der Arbeit wird in Kapitel 3 abgehandelt. Hier werden zunächst die verwendete Methoden, die Entwicklung des Interviewleitfadens und die Durchführung der Interviews beschrieben. Des Weiteren erfolgt in diesem Kapitel die Auswertung und Interpretation der durchgeführten Befragungen und die Auswertung der Stellenanzeigen-Analyse.

In Kapitel 4 wird der aktuelle Stand der Forschung mit den Ergebnissen aus der empirischen Forschung verglichen und ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Thematik gegeben. Außerdem wird hier auf die Wirkung der Arbeit eingegangen.

2. Projektmanagementkompetenzen

2.1. Entwicklung und Chancen des Berufsbilds „Projektmanager/in"

Ein Berufsbild ist eine verschriftlichte, gemeinsame Vorstellung, die eine Gruppe von einer beruflichen Tätigkeit hat. Im Berufsbild werden die für den Beruf typischen Tätigkeiten und Aufgaben und auch der Umfang von Kompetenzen festgelegt. Außerdem werden die für den Beruf geltenden Standards und Normen erfasst und die erforderlichen Ausbildungen bzw. Qualifikationen festgelegt (Bliem, 2009). Auch das Vorhandensein eines Karrierepfades ist Teil eines Berufsbilds.

Der Begriff „Projektmanager/in" wurde aus dem Englischen übernommen und wird im PMBoK als „the individual responsible for managing the project" beschrieben. Der Begriff „Projektleiter/in" ist in der nicht mehr gültigen DIN 69901 als die „für die Projektleitung verantwortliche Person" definiert. Ergänzt wird dies um die Möglichkeit, für Teilaufgaben Teil- bzw. Fachprojektleiter/innen einzusetzen. In der aktuellen DIN 69901-5 werden weder der Begriff „Projektleiter/in" noch der Begriff „Projektmanager/in" definiert (www.projektmagazin.de/glossar/gl-0079.html).

Obwohl die beiden Begriffe in ihrer Definition gleichwertig sind, werden sie oft unterschiedlich interpretiert. Der Begriff des/der Projektleiters/Projektleiterin wird im deutschen Sprachraum oft mit mehr Führungsverantwortung gleichgesetzt. In weniger projektorientierten Unternehmen erhält meist ein/e Linienmanager/in den Titel „Projektleiter/in", da diese/r die Entscheidungen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen erst unterstützen muss, bevor es zu einer Umsetzung kommt. Der Begriff „Projektmanager/in" ist in solchen Organisationen oft nur als Fachkraft zu verstehen, die über zusätzliche methodische Kompetenzen verfügt.

Da jedoch in internationalen Artikeln und Studien für die Leitung eines Projekts stets der Begriff „Projektmanager/in" verwendet wird, wird dies in der vorliegenden Arbeit ebenfalls so gehandhabt, auch wenn damit der im deutschen Sprachgebrauch immer noch sehr verbreitete Titel „Projektleiter/in" im Sinne der ganzheitlichen Leitung eines Projekts gemeint ist.

Aus der Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2008/2009, die von der GPM durchgeführt wurde, geht hervor, dass das Berufsbild „Projektmanager/in" im Vergleich zur Studie von 2004/2005 wesentliche

Veränderungen erfahren hat. So hat sich beispielsweise das Ausbildungsniveau deutlich erhöht, und auch der Akademisierungsgrad hat zugenommen. Die bisher größte Berufsgruppe der Techniker wurde vom Bereich der IT/Telekommunikation abgelöst. Da sich Projektmanagement immer stärker in alle Branchen und Funktionsbereiche verbreitet, stehen die Projektmanagement-Kompetenzen immer stärker im Vordergrund. Weiters steigt der Anteil von Projekten mit internationaler Beteiligung, was sich ebenfalls auf die Anforderungen an Projektmanager/innen und somit auf das Berufsbild auswirkt.

Die Berufsbezeichnung „Projektmanager/in" ist eine noch sehr junge und rechtlich nicht geschützte. Die verschiedenen Projektmanagement-Vereinigungen, wie IPMA oder PMI leisten mit ihren Richtlinien[1] einen wesentlichen Beitrag zur Etablierung und Weiterentwicklung des Berufsbilds. Die von den Institutionen seit den 1990er Jahren durchgeführten Zertifizierungen in ihren verschiedenen Levels zielen darauf ab, ein einheitliches Berufsbild zu schaffen und etwaige Karrierepfade in Unternehmen zu unterstützen. Die Zusammenarbeit der Projektmanagement-Vereinigungen IPMA, PMI und PRINCE 2 mit Unternehmen unterstützt das Entstehen von Karrieremodellen innerhalb der Unternehmen.

Immer mehr Unternehmen tendieren dazu, eigene Laufbahnmodelle für Projektmanager/innen einzuführen. Grundlage dafür sind klare Anforderungskataloge, sowie Qualifikations- und Erfahrungsnachweise. Somit können projektorientierte Unternehmen ihren Projektmanager/innen auch mittel- und langfristig Entwicklungsperspektiven anbieten (Lang&Rattay, 2005, S.81).

[1] Die Richtlinie der IPMA ist die „Projektmanagement baseline", die Methoden zur Planung, zum Controlling und zur Organisation externer und interner Projekte, Techniken der Teamentwicklung und Teamführung und Methoden zum Management des projektorientierten Unternehmens beinhaltet. Die Richtlinie der PMI ist das PMBoK (A Guide to Project Management Body of Knowledge), das Projektmanagement-Wissen in Form von neun Wissensgebieten („Säulen") beinhaltet, die in fünf Projektmanagement-Prozesse gegliedert sind (Lang/Rattay, 2005, S.137).

Abbildung 2: Beispiel für eine zweigeteilte Laufbahn (Lang&Rattay, 2005, S.31)

Auch die GPM bietet ein Modell für die Laufbahn von Projektmanagern/Projektmanagerinnen an, das verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten aufweist. Hier werden drei Varianten angedacht:

- Karriere im Projektmanagement (Senior-Projektmanager/in)
- Karriere im Programmmanagement (Programmleiter/in)
- Expertenkarriere (PM-Wissensmanager/in)

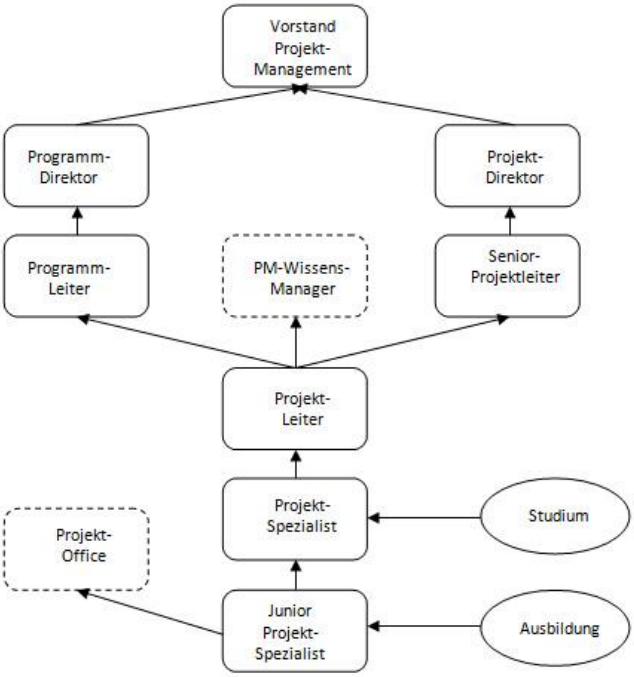

Abbildung 3: Projektmanagement-Hierarchie lt. GPM (Hönle&Kessler, 2002, S.41)

Wie bereits erwähnt, steigt sowohl das Ausbildungsniveau als auch der Akademisierungsgrad von Projektmanagern/Projektmanagerinnen. Während es im Jahr 2001 nur 500 von der GPM zertifizierte Projektmanager/innen gab, waren es im Jahr 2008 bereits 10 000 (Körner, 2008, S.1). Im Juli 2010 wurde von der GPM das zwanzigtausendste Zertifikat ausgestellt[2]. Auch in Österreich steigt die Zahl der Zertifizierungen durch die PMA in den letzten fünf Jahren um durchschnittlich 20% jährlich.[3] Ein anhaltendes Interesse an Zertifizierungen in den nächsten Jahren wird von allen PM-Verbänden prognostiziert.

Auch die Angebote an Vorbereitungskursen auf Zertifizierungen und die Auswahl an Aus- und Weiterbildung im Bereich Projektmanagement sind vielfältig. Sowohl die steigende Anzahl an Zertifizierungen, als auch die Zunahme der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten lassen vermuten, dass es einen vermehrten Bedarf an professionell ausgebildeten Projektmanagern/Projektmanagerinnen seitens der Wirtschaft gibt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Berufsbild „Projektmanager/in" ein weitgehend professionalisiertes ist. Durch die steigende Bedeutung von Projekten wird der Bedarf an Personen, die Projekte leiten können, steigen und sich weiter differenzieren. Es wird zu einem verbesserten Bewusstsein kommen, was unter einem professionellem Projektmanagement zu verstehen ist. Von einem tatsächlichen Berufsbild kann allerdings erst dann gesprochen werden, wenn auch die Öffentlichkeit darüber Bescheid weiß, welche Qualifikationen ein/e Projektmanager/in besitzen muss (Hönle&Kessler, 2002, S.15).

Wie wichtig die Qualifikation von Projektmanagern/Projektmanagerinnen ist, belegt die Studie „Erfolg und Scheitern im Projektmanagement", die im Jahr 2008 in Deutschland durchgeführt wurde. Hier wird das Vorhandensein von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als wichtigster Faktor für den Erfolg eines Projekts benannt. Von den zehn Faktoren, die laut Befragung am wesentlichsten für den Erfolg eines Projekts verantwortlich sind, stehen sieben in direktem Zusammenhang mit den Anforderungen an Projektmanager/innen:

- „Der Projektleiter konnte im Rahmen des Projektplans das Team disponieren.
- Der Projektleiter verfügte über sehr gute ‚soft skills' (Soziale Kompetenz, Konfliktlösungsfähigkeit, Führungsfähigkeit).

[2] Pressemitteilung der GPM, Juli 2010
[3] Pressemitteilung der PMA, Februar 2010

- Der Projektleiter legte mit dem Team klare Ziele und Anforderungen für die Projektarbeit fest.
- Jeder im Projektteam hatte stets volle Klarheit über die Projektziele.
- Anforderungen und Ziele für das Projekt wurden zwischen Projektleiter und Management eindeutig festgelegt.
- Projektleiter und Top Management hatten ein gemeinsames, klar formuliertes Verständnis über den Projekterfolg.
- Die Stakeholder (Zielgruppe, Betroffene, operativ Verantwortliche) waren stark in der Projekt einbezogen" (Engel&Quadejacob&Tamdjidi, 2008, S.10).

Dies belegt, dass dem Faktor Mensch in Projekten eine sehr hohe Bedeutung zukommt. „Es wird kaum eine Führungskraft geben, die bestreiten würde, dass Menschen das Wichtigste in einer Organisation sind" (Malik, 2006, S.242). Es wird hier deutlich gemacht, dass die Verantwortung, die Projektmanager/innen für ein Projekt tragen, sehr hoch ist. Dementsprechend hoch muss auch der Kompetenzgrad von Projektmanagern/Projektmanagerinnen sein. Die Erlangung und der Einsatz dieser Kompetenzen, hängt jedoch nicht nur von der Motivation des/der einzelnen Projektmanagers/Projektmanagerin ab, sondern auch von der Offenheit und dem Projektverständnis der Unternehmensführung. Stellt das Top-Management nicht den geeigneten Rahmen (Bereitstellung genügender Ressourcen, Übertragung von Befugnissen und Karriere-, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten) für Projektarbeit bereit, wird es einer einzelnen Person nur schwer gelingen, herausragende Erfolge zu erzielen.

2.2. Aufgaben und Leistungen der Projektmanager/innen

Die Projektleitung hat nach DIN 69901 die Aufgaben der „Planung, Steuerung und Überwachung" des Projekts. Ein Projekt wird hier definiert als „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation" (Ottmann&Pfeiffer&Schelle, 2008, S.27).

Sowohl Kerzner (2009) als auch Patzak und Rattay (2004) sehen die Hauptaufgaben von Projektmanagern/Projektmanagerinnen in der Planung, der Organisation und Kommunikation, der Teamführung und dem Controlling. Die Durchführung des Projekts selbst gehört nicht zu den Aufgaben von Projektmanagern/Projektmanagerinnen. Es ist, abhängig von der Projektgröße, meist nicht erforderlich, dass Projektmanager/innen Sachexperten/-expertinnen

sind. Gefordert sind vielmehr Methodenkompetenz und die Fähigkeit zur Führung (Projektmagazin, 10/2002, S.3). Die Leistungen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen bestehen sowohl aus den Service- und Dienstleistungen, als auch aus den zu erbringenden Führungsleistungen (Hönle&Kessler, 2002, S.12). Welche Aufgaben ein/e Projektmanager/in im Detail zu erfüllen hat, ist in der Grundlagenliteratur zum Thema Projektmanagement hinreichend beschrieben.

Alle Aufgaben von Projektmanagern/Projektmanagerinnen sind darauf ausgerichtet, die Projektziele zu erreichen. „Termine und Kostenrahmen müssen eingehalten, die vom Auftraggeber vorgegebene Leistung (z.B. Produktqualität) erbracht werden" (Ottmann&Pfeiffer&Schelle, 2008, S.320). Dies wird im sogenannten „Magischen Dreieck des Projektmanagements" (Ottmann&Pfeiffer&Schelle, 2008, S.89) abgebildet.

Ein wichtiger Aspekt des Projektmanagements, die Ausrichtung der Ziele, Termine und Leistungen an den Bedürfnissen aller am Projekt beteiligten Personen, den Stakeholdern, wird im Magischen Dreieck jedoch nicht mit einbezogen.

„Interessierte Parteien und Umwelten…(engl. stakeholder…) sind an der Durchführung bzw. dem Erfolg des Projekts interessierte Personen oder Gruppen oder solche, die durch das Projekt betroffen sind. Der Projektmanager sollte alle interessierten Parteien und Umwelten und deren Belange erfassen und sie nach ihrer Bedeutung für das Projekt reihen" (ICB 3.0, 2006, S.41). Ein/e Projektmanager/in kann ein Projekt nur dann erfolgreich durchführen und somit seine Aufgaben zur Zufriedenheit aller erfüllen, wenn er/sie dabei stets das Projektumfeld und damit alle am Projekt beteiligten Personen mit einbezieht, bzw. deren Bedürfnisse und Anliegen berücksichtigt.

Angesichts der zahlreichen und verschiedenartigen Aufgaben und der zunehmend geforderten Kundenorientierung und Miteinbeziehung des Projektumfelds, lässt sich erahnen, dass auch die Anforderungen an Projektmanager/innen vielfältig und komplex sind.

2.3. Aktuelle Kompetenzanforderungen

In der Projektdefinition von Patzak und Rattay (2004) werden Projekte als eigenständige soziale Systeme gesehen, die in ein projektspezifisches Umfeld eingebettet sind. In einem Projekt entstehen häufig Handlungsmuster, Arbeitsformen, Kommunikationsflüsse und Regeln, die sich von der Kultur des

gesamten Unternehmens unterscheiden. Jedoch sind Projekte nie losgelöst von Umfeldeinflüssen.

In der ICB wird das Projektumfeld als die Umgebung bezeichnet, in der das Projekt formuliert, bewertet und durchgeführt wird. Das Projektumfeld beeinflusst das Projekt direkt oder indirekt und ist von dessen Auswirkungen betroffen (Ottmann&Pfeiffer&Schelle, 2008, S.41).

Diese Definition weist darauf hin, dass die Anforderungen an Projektmanager/innen weit über die Fach- und Methodenkompetenz hinausgehen. Laut Ottmann, Pfeiffer und Schelle (2008) muss ein/e Projektmanager/in neben diesen beiden Kompetenzen vor allem über Organisations- und Sozialkompetenz verfügen.

Lang und Rattay (2005) betonen, dass Anforderungsprofile, in denen die notwendigen Persönlichkeitseigenschaften, wie Belastbarkeit, Einsatzfreude oder Kontaktfähigkeit aufgelistet werden, in Unternehmen weit verbreitet sind und als Ergänzungen zur jeweiligen Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung angebracht werden. Im Unterschied zu dem Modell von Ottmann, Pfeiffer und Schelle (2008) ist im Modell von Lang und Rattay, statt der Organisationskompetenz die Persönlichkeitskompetenz (Selbstkompetenz) eine der vier Kompetenzsäulen aus denen sich die Anforderungen an Projektmanager/innen ergeben.

In der ICB werden die Kompetenzen in Technik, Kontext und Verhalten unterteilt und die jeweiligen Anforderungen dementsprechend zugeordnet.

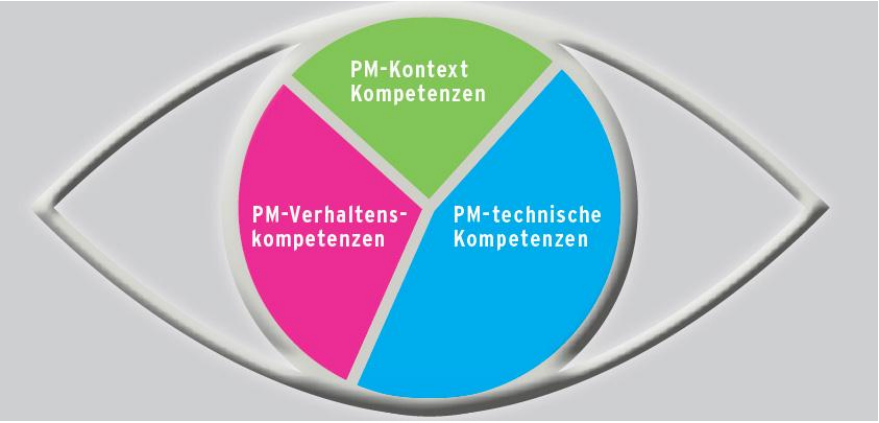

Abbildung 4: Kompetenzauge der ICB 3.0 (2006, S.II)

Der Begriff „Kompetenz“ ist mehr als Qualifikation, Fähigkeit oder Fertigkeit. Sie entsteht aus dem Zusammenwirken von angeborenen und erlernten Fähigkeiten, persönlichen Eigenschaften und Wissen bzw. Erfahrung. Kompetenzen ermöglichen es, Lösungen für ein neuartiges Problem eigenständig kreieren und umsetzen zu können.

Fach- und Methodenkompetenz zählen zu den harten Faktoren (engl. hard skills), welche fachliche Fähigkeiten und berufliche Ausbildung umfassen. Bei der Fachkompetenz ist zwischen fachlicher Kompetenz bezüglich eines speziellen Projekts und Projektmanagement-Fachkompetenz im Allgemeinen zu unterscheiden.

Die Notwendigkeit der fachlichen Kompetenz, ein spezielles Projekt betreffend, ist immer abhängig von der Art und der Größe des jeweiligen Projektes. „Der Projektmanager löst nicht die fachlichen Probleme, sondern er sorgt dafür, dass die Probleme von Fachleuten gelöst werden“ (Noe, 2009, S.27). Gerade jedoch bei kleineren Projekten oder Organisationsprojekten sind Fachkenntnisse und Kenntnisse, die Organisationsstruktur betreffend, oft unabdingbar.

Die Projektmanagement-Fachkompetenz ist jedoch zwingend erforderlich. So sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse des Risikomanagements, des Customer-Relationship-Managements, sowie Markt- und Branchenkenntnisse ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Abwicklung von Projekten. Diese sind daher unbedingt in den Anforderungskatalog eines/einer Projektmanagers/ Projektmanagerin aufzunehmen.

Ebenso sind die Kenntnis von Projektmanagement-Methoden und die Fähigkeit zu deren Auswahl und Umsetzung, Grundlage für erfolgreiches Projektmanagement. Methoden-Kompetenz beinhaltet Techniken und Verfahren, die zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen benötigt werden. Die sich daraus ergebenden Anforderungen sind: Zielorientierung, Organisations-, Analyse- und Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungs- und Risikoverhalten, Informationsmanagement und Verkaufstechnik (Lang&Rattay, 2005, S.82f).

Die Fach- und Methodenkompetenz sind in der Richtlinie der IPMA den technischen Kompetenzen zugeordnet und stellen in der Richtlinie des PMI den gesamten Anforderungskatalog dar.

Durch die verstärkte Projektorientierung einiger Unternehmen, der immer komplexer werdenden Struktur der einzelnen Projekte und der Internationalisierung von Projekten, sehen sich Projektmanager/innen vor neue

Herausforderungen gestellt. Während der/die Projektmanager/in in den Anfängen des Projektmanagements noch als Einzelkämpfer fungierte, ist er/sie heute gefordert, Führungsaufgaben zu übernehmen, Konflikte zu managen oder auch Verhandlungen zu führen. Dies erfordert eine steigende Selbst- und Sozialkompetenz, was sich in der Literatur an den zahlreichen und laufend neu erscheinenden Publikationen zum Thema „Sozialkompetenz im Projektmanagement" widerspiegelt.

Laut Definition von Kanning (2007) ist soziales Verhalten das Verhalten einer Person, das unter Wahrung der sozialen Akzeptanz dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen. Soziale Kompetenz ist die Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Qualität des eigenen Sozialverhaltens (im Sinne der oben genannten Definition) fördert.

Für Majer und Stabauer (2010) heißt soziale Kompetenz im Projektmanagement „…kommunikativ, kooperativ und selbstorganisiert zu handeln, sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten sowie neue Pläne, Aufgaben und Ziele im Team zu entwickeln und umzusetzen" (Majer&Stabauer, 2010, S.22).

Das heißt, Sozialkompetenz (engl. social skills) schließt alle Fähigkeiten ein, die für den Umgang mit Menschen benötigt werden. Während die IPMA in ihrer Richtlinie bereits einen Schwerpunkt in Richtung Sozialkompetenz im Projektmanagement gesetzt hat, gibt es diesen Zugang in der Richtlinie des PMI nicht. Hier wird ausschließlich auf die Fach- und Methodenkompetenz und die sich daraus ergebenden Anforderungen eingegangen.

Wichtig erscheint mir hier jedoch der Hinweis, dass soziale Kompetenz keineswegs die Methoden- und Fachkompetenz ersetzt, sondern dass deren Betonung lediglich eine notwendige Reaktion auf die sich verändernde Situation im Projektmanagement ist. Soziale Kompetenz ist die Grundlage für alle Abläufe und Entscheidungen innerhalb eines Projekts. „Der Erfolg eines Projekts hängt nicht nur von den notwendigen fachlichen Kompetenzen und vom Einsatz der richtigen Methoden ab, sondern von den Menschen, die das Projekt leiten…" (Noe, 2009, S.13).

Voraussetzung für soziale Kompetenz ist Selbstkompetenz. Die Fähigkeit, sich selbst einschätzen zu können, Reflexionsbereitschaft, Eigeninitiative und Lernbereitschaft, aber auch Verantwortungsbereitschaft und unternehmerisches Denken sind nur einige Beispiele für Anforderungen an diesen Bereich.

Die Anforderungen, die im Rahmen der Sozialkompetenz an Projektmanager/innen gestellt werden sind vielschichtig und nur schwer kategorisierbar, da sie immer in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. So ist es beispielsweise nicht möglich, Konflikte zu klären, eine Präsentation zu halten oder Verhandlungen zu führen, ohne Kommunikationskompetenz zu besitzen. Auch benötigen Projektmanager/innen im Rahmen ihrer sozialen Kompetenzen zusätzlich methodische Kompetenzen, wie beispielsweise die Kenntnis von Moderations-, Reflexions- oder Konfliktlösungstechniken.

2.3.1. Führung und Motivation

„ProjektleiterInnen sind Führungskräfte und keine VerwalterInnen von Projekten" (Majer&Stabauer, 2010, S.67). Ein/e Projektmanager/in muss sowohl das Projektteam führen, als auch allen anderen Stakeholdern gegenüber als Führungskraft auftreten. Der Unterschied zwischen Führen und Management liegt darin, dass Management hauptsächlich aufgabenorientiert ist, während Führung vorwiegend beziehungsorientiert ist. Führung bedeutet die Schaffung eines kulturellen Rahmens, in dem Menschen erfolgreich und zufrieden arbeiten können (Noe, 2009, S.113).

Einige spezielle Herausforderungen an die Führungsaufgaben von Projektmanagern/Projektmanagerinnen, die sich von den Führungsaufgaben von Linienmanagern/Linienmanagerinnen unterscheiden, sind:

- Ein Projektteam ist kein bestehendes Team mit durchschnittlicher Personalfluktuation, sondern ein Team, das in dieser Form nur eine festgelegte Zeit existiert.
- Die Mitarbeiter/innen müssen trotz ihrer eventuellen gleichzeitigen Tätigkeiten in der Linie für das Projekt und ihren Arbeitsanteil daran begeistert werden.
- Die Führungsrolle und der Führungsstil eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin müssen je nach Situation und den Bedürfnissen des Projektteams verändert werden, die Authentizität darf dabei jedoch nicht verloren gehen.
- Die Führungsrolle muss von den Teammitgliedern akzeptiert werden, auch wenn der/die Projektmanager/in kein rechtmäßiger Linienvorgesetzte/r ist. Er/sie muss über eine natürliche Autorität verfügen.

„Motivation ist eine aktivierte Verhaltensbereitschaft einer Person im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele“ (Glowitz, 2008, S.319).

Projektmanager/innen haben die schwierige Aufgabe, diejenigen Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiter/innen leistungsbereit sind. Sie haben zumeist keinen Einfluss auf messbare Faktoren extrinsischer Motivation, wie beispielsweise Entlohnung oder Status. Jedoch tragen auch andere extrinsische Motivationsmaßnahmen wie z.B. Lob, Anerkennung und Würdigung, im richtigen Ausmaß eingesetzt, wesentlich zur Motivation bei.

Herauszufinden, worin die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter/innen liegt, und ihnen dann die passenden Projektaufgaben zu übertragen, gehört ebenfalls zu den Anforderungen an Projektmanager/innen. Bohinc (2008, S.157) nennt drei Faktoren, von denen die Leistungsbereitschaft abhängt:

- Können, bestimmt durch Qualifikation
- Wollen, aufgrund von persönlichen Motiven, Wünschen und Erwartungen
- Dürfen, im Rahmen tatsächlicher Entfaltungsmöglichkeiten

Das Managen dieser drei Faktoren ist die Aufgabe des/der Projektmanagers/Projektmanagerin. Er/sie sollte Mitarbeiter/innen möglichst nach ihren Stärken einsetzen und ihnen die Möglichkeit bieten, sich aktiv im Projekt einbringen zu können. Weiters sollte er/sie sich mit den Konsequenzen auseinandersetzen, die die Projektarbeit für die einzelnen Mitarbeiter mit sich bringt, wie z.B. Überbelastung oder Konflikte. Die Aussage „Motivation entsteht durch die besondere Herausforderung in der Projektarbeit“ (Lüschow&Zitzke, 2004, S.125) trifft nur dann zu, wenn der/die Projektmanager/in in der Lage ist, dies auch seinem/ihrem Team zu vermitteln. Das kann auch dadurch erreicht werden, dass Demotivationsfaktoren eindeutig benannt und in weiterer Folge bewusst vermieden werden. „Es ist leichter jemanden zu demotivieren als zu motivieren“ (Kröger&Mayrshofer, 2006, S.94).

Außerdem tragen klare und transparente Zielvorgaben, die Einbindung der Teammitglieder in Entscheidungen und regelmäßige soziale Kontakte, wie Meetings oder Workshops wesentlich zur Motivation des Teams bei.

„Motivation ist ein optimales Spannungsniveau zwischen Über- und Unterforderung. Sie ist ein Mangelgefühl, das von jedem so erlebt wird, dass es einerseits attraktiv ist, es zu bewältigen, andererseits die Anstrengung zur Bewältigung als nicht zu übermäßig empfunden wird“ (Bohinc, 2008, S.154)

Die besonderen Herausforderungen und gleichzeitig auch einzigartigen Chancen der Mitarbeiter/innen-Motivation im Projektmanagement liegen in der Neuartigkeit und Einmaligkeit des Vorhabens, der zeitlichen Begrenzung und der Möglichkeit, sich abseits vom Tagesgeschäft in einer neuen Aufgabe finden und profilieren zu können.

2.3.2. Kommunikations- und Konfliktmanagement

„Effective project communications ensure that we get the right information to the right person at the right time and in a cost-effective manner. Proper communication is vital to the success of a project"(Kerzner, 2009, S.233).

Die steigende Bedeutung des Projektumfelds und der Stakeholder bedingt, dass Kommunikation eine immer wichtiger werdende Komponente im Projektmanagement darstellt. Im Hinblick auf die Zunahme von internationalen Projekten und der Zusammenarbeit in virtuellen Teams, spielen hier sowohl die interne aus auch die externe Kommunikation eine große Rolle.

Noé (2009, S.147) sieht den Unterschied zwischen effektiven und weniger effektiven Projektmanagern/Projektmanagerinnen in deren Kommunikationsfähigkeit begründet. Um sinnvoll und verständlich kommunizieren zu können, genügt es nicht, Informationen weiterzugeben, das heißt beispielsweise über Ereignisse oder Entscheidungen zu berichten. Vielmehr geht es um Interaktion, deren Ziel es ist, bei allen Beteiligten dieselbe Verständnisebene herzustellen. Das bedeutet für Projektmanager/innen, dass sie in der Lage sein müssen, ihr Kommunikationsverhalten je nach Gesprächspartner zu verändern. Die Personenkreise mit denen Projektmanager/innen in der Regel bis zu 50 mal täglich kommunizieren müssen, sind die direkten Projektbeteiligten, die Kunden und die Stakeholder (Noé, 2009, S.147). Projektmanager/innen müssen stets die Gruppenzugehörigkeit ihrer Gesprächspartner berücksichtigen und auf deren Besonderheiten eingehen. Sie müssen aktiv zuhören und verstehen können.

Funktionierender Kommunikation ist in Projekten deshalb ein so großer Stellenwert zuzuordnen, da diese meist unter großem Zeitdruck ablaufen müssen, die Projektmitarbeiter/innen aus verschiedenen Fach-Bereichen kommen und es, wie beispielsweise bei Kundenprojekten, zusätzlich auch externe Projektbeteiligte gibt. Somit ist es oftmals nötig, zusätzlich neue Kommunikations- und Informationswege zu schaffen.

Auch die Schaffung einer Feedbackkultur und regelmäßiger Reflexionsmöglichkeiten gehören zu den Anforderungen an Projektmanager/innen im Bereich der Kommunikation.

Feedback „dient dazu, Störungen im Projekt zu vermeiden, die dadurch entstehen, dass Selbst- und Fremdbild einer Person teilweise auseinander klaffen. Wenn hier keine Rückmeldung eingeholt oder gegeben wird, handeln beide Personen aufgrund völlig unterschiedlicher Annahmen oder Sichtweisen." (Ottmann&Pfeifer&Schelle, 2008, S.404). Ziele einer positiven Feedbackkultur sind die Weiterentwicklung und die damit verbundene Erweiterung des Handlungskreises einzelner Individuen und des gesamten Teams (pm baseline 3.0, 2009, S.15).

Der/die Projektmanager/in muss sowohl in der Lage sein, sich und sein Handeln selbst zu reflektieren, das heißt in gewisser Weise mit sich selbst zu kommunizieren, als auch seinen/ihren Teammitarbeiter/innen den Raum geben, miteinander „laut" nachdenken zu dürfen. Ziel der Reflexion ist es, (wieder) zu einer gemeinsamen Sichtweise zu kommen (pm baseline 3.0, 2009, S.15). Methodenkenntnisse zur Durchführung von Feedback- und Reflexionsprozessen sind daher für Projektmanager/innen von Nöten.

Das Abhalten von Meetings und Workshops sind ebenfalls Aufgaben eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin. Meetings dienen dazu, sich gegenseitig zu informieren, konkrete Fragen und Probleme zu besprechen und Entscheidungen über die Fortführung der Arbeit zu treffen (Bohinc, 2008, S.115). Die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Kommunikationskompetenz des/der Projektmanagers/Projektmanagerin sind:

- eine klare Festlegung der Struktur des Meetings mittels gründlicher Vorbereitung,
- die Förderung von Diskussionen durch Fragen nach Einstellungen, Sachverhalten, Vorschlägen, Meinungen
- die regelmäßige Zusammenfassung von Diskussionsständen
- das Einholen von Feedbacks am Ende eines Meetings

„Workshops werden durchgeführt, um ein Problem oder eine Fragestellung im Projekt zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten" (Bohinc, 2008, S.130). Projektleiter/innen sollen einen Überblick über verschiedene Moderationstechniken haben und diese anwenden können. Der/die Projektmanager/in als Moderator ist dabei nur für den Prozess der Problemlösung verantwortlich und nicht für den Inhalt des Prozesses. Die

besonderen Anforderungen an die Kommunikationskompetenz liegen hier in der Fähigkeit, seine eigene Meinung zurückhalten, und die Problemlösungsfähigkeit der Gruppe aktivieren zu können.

Mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation können oft Auslöser für Konflikte sein. Doch selbst wenn die Kommunikationskompetenz eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin ausgezeichnet ist, sind Projekte äußerst konfliktanfällig. Kröger und Mayrshofer (2006, S.82ff) gliedern Konflikte in Projekten nach der Art ihrer Entstehung. Sachkonflikte entstehen aus unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen und hauptsächlich dann, wenn die Beteiligten aus unterschiedlichen Fachgebieten kommen. Die Anforderung, die hier an Projektmanager/innen gestellt wird liegt im Aufspüren und der Analyse des Konflikts.

Die Ursachen für Beziehungskonflikte liegen einerseits im Vorhandensein von Vorurteilen und andererseits in der Tatsache, dass Zusammenarbeit und Kommunikation immer die Gefahr birgt, als destruktiv wahrgenommen zu werden. Die Auslöser dieser Konflikte können z.B. Antipathie, neuartige Regeln oder fehlende Anerkennung sein. Die Anforderung an Projektmanager/innen besteht darin, mögliche Beziehungskonflikte bereits zu Beginn des Projekts durch gezielte Teamentwicklung zu vermeiden. Ist dies aufgrund verschiedener Einflussfaktoren nicht möglich, ist der/die Projektmanager/in aufgefordert, diese Konflikte in Einzel- oder Teamgesprächen und mittels Einsatz seiner Kommunikationskompetenz aufzulösen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

Konflikte sind immer gleichzeitig Risiko und Chance. Die Besonderheit an Konflikten in Projekten ist jedoch die fehlende Möglichkeit, einen Konflikt „auszusitzen“, denn dafür fehlt einerseits die Zeit, und andererseits ist die Gefahr zu groß, dass das Projekt davon einen Schaden erleidet. Konfliktlösungskompetenz nimmt daher im Projektmanagement einen besonders hohen Stellenwert ein und fordert von den Projektmanagern/Projektmanagerinnen eine intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Konfliktlösungsstrategien.

2.3.3. Verhandlungsmanagement und Durchsetzungskompetenz

Dem Verhandlungsmanagement ist im Projektmanagement eine große Bedeutung zuzumessen. Projektmanager/innen müssen mit Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen, Kunden/Kundinnen, Auftraggebern/ Auftraggeberinnen, Lieferanten/Lieferantinnen und eventuell auch mit Behörden um Budget,

Termine und Ressourcen verhandeln. Diese Kompetenz kann auch mit dem Begriff „Verhandlungsgeschick“ beschrieben werden, welcher jedoch nichts über die Anforderungen im Detail aussagt. Projektmanager/innen müssen sich vor dem Verhandeln im Klaren darüber sein, was die eigenen und die fremden Interessen sind, verschiedene Verhandlungstechniken beherrschen und in der Lage sein, eine gute Beziehung zum/zu der Verhandlungspartner/in aufzubauen und diese auch während der Verhandlung aufrecht zu erhalten. Der/die Projektmanager/in muss jedoch auch kompromissfähig sein, wenn aus verschiedenen Gründen keine Einigung zustande kommt und muss stets das Ziel, nämlich die Herstellung einer Win-win-Situation im Auge behalten. Verhandlungskompetenz setzt sich demnach auch Kommunikationskompetenz, Empathie, strategischer Kompetenz und Selbstkontrolle zusammen.

Durchsetzungskompetenz benötigt der/die Projektmanager/in sowohl für die Kommunikation mit dem Projektteam als auch für die Kommunikation mit Auftraggebern und Stakeholdern. Die Fähigkeit, seinen eigenen Standpunkt mit Überzeugung darzulegen erfordert Selbstbewusstsein und Entschlusskraft. Projektmanager/innen müssen Entscheidungen treffen können, auch wenn diese möglicherweise nicht mit bestimmten Interessen von Beteiligten konform gehen. „Denn gute Lösungen sind oftmals keineswegs populär“ (Körner, 2008, S.69). Die Verantwortung für diese Entscheidungen trägt der/die Projektmanager/in mit all ihren Konsequenzen während der gesamten Projektlaufzeit. Die sich daraus ergebenden Anforderungen sind die Fähigkeit zur Selbstreflexion, unternehmerisches Denken und Verantwortungsbewusstsein.

2.3.4. Weitere Kompetenzanforderungen

In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Kompetenzen und Eigenschaften, deren Ausführung im Detail jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Deshalb beschränke ich mich darauf, sie in diesem Kapitel kurz zusammenzufassen.

Projektmanager/innen sollen in der Lage sein, Anspannungen und Stresssituationen sowohl bei Projektbeteiligen als auch bei sich selbst (Selbstkontrolle) zu erkennen und abbauen zu können. Außerdem sollen sie vorbeugende Maßnahmen treffen, um diesen Situationen möglichst zuvorzukommen, bzw. die Auswirkungen möglichst gering zu halten (ICB 3.0, 2006, S.92). Majer und Stabauer (2010, S.24) bezeichnen diese soziale Kompetenz als „Soziale Diagnosefähigkeit“.

Kreativität ist die Fähigkeit, eigenständige Lösungen zu entwickeln. Projektmanager/innen sollen jedoch nicht nur selbst kreativ sein, sondern vor allem die Kreativität im Projektteam fördern. Die Anforderungen an eine/n Projektmanager/in sind daher Offenheit, Kommunikation mit dem Team und Optimismus.

Selbstreflexion „ist die Fähigkeit, zu handeln und sich dabei zugleich zu beobachten" (Majer&Stabauer, 2010, S.24). Diese Fähigkeit wird während der gesamten Projektlaufzeit benötigt, um die Einhaltung der Ziele, Zeiten, Ressourcen und Kosten sicherzustellen.

Auch die in der ICB 3.0 beschriebenen Kontext-Kompetenzen, wie beispielsweise Projekt-, Programm- und Portfolioorientierung, Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement oder Personalwirtschaft sind Kompetenzen, deren Bedeutung in Zukunft steigen wird.

Weitere in der Literatur zu findende Kompetenzbereiche sind beispielsweise Changemanagement, Coaching, Ergebnisorientierung, Interventionsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Präsentation, Risikobereitschaft, Selbstmanagement, Strukturiertheit, Stakeholdermanagement, Teambuilding und Zeitmanagement. Diese Aufzählung erhebt jedoch keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt lediglich einen Versuch dar, einen Überblick über die am häufigsten genannten Kompetenzanforderungen zu geben.

2.4. Zukünftige Kompetenzanforderungen

Die Resultate aus den bereits in Kapitel 1.3. erwähnten Entwicklungen sind einerseits die stärkere Betonung der angeführten sozialen Skills und andererseits die Erschließung neuer Kompetenzfelder. Der Globalisierungstrend führt dazu, dass Unternehmen und somit auch die Projektteams zunehmend geografisch verteilter sind. Parallel dazu kommt es durch die starke Veränderungsdynamik auch zu einer immer schnelleren „Alterung" des Wissens, welches in seiner Bedeutung als Produktivitätsfaktor in den letzten Jahren stark gestiegen ist (Schindler, 2002, S.3f). Es ist daher naheliegend, dass dem Wissensmanagement und dem Lernen in und aus Projekten künftig ein höherer Stellenwert zukommen wird.

Auch steigt die Anzahl internationaler Projekte in den letzten Jahren an, was vor allem auf die zunehmende Projektorientierung von Ländern wie beispielsweise der Slowakei, Rumänien, Bulgarien, Weißrussland oder auch der Türkei zurückzuführen ist. Dies wirkt sich ebenfalls auf die Anforderungen an

Projektmanager/innen aus. Es wird ein höheres Maß an interkultureller Kompetenz und Anpassungsfähigkeit von Nöten sein, um solche Projekte erfolgreich abwickeln zu können.

Cunningham (2009) geht davon aus, dass Projektmanager/innen künftig weitreichendere Aufgaben haben werden, als nur die Abwicklung einzelner Projekte. „Being involved in strategy, public relations, and partnering will move the project manager from a hired gun during one part of the project lifecycle to an executive function involved in the full lifecycle"(Cunningham, 2009, S.394). Er streicht damit heraus, dass die Aufgaben und Anforderungen, der sich Projektmanager/innen gegenübergestellt sehen, an Komplexität zunehmen werden.

Ra (2009, S.505-512) fügt den derzeitigen Rollen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen vier mögliche weitere Rollen hinzu. Als „project roadmap creator" sollen Projektmanager/innen die gesamte Organisation mit Hilfe der Projektmanagement-Methoden dabei unterstützen, die Unternehmensziele zu erreichen. Dazu ist ein umfassendes Verständnis von Organisationssystemen nötig. Projektmanager/innen sollen als „time reduction experts" dafür verantwortlich sein, dass einzelne Projekte innerhalb einer Organisation nicht länger als ein Jahr dauern. Ra geht davon aus, dass Projekte, die länger als ein Jahr dauern, zu einer Demotivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen führen. Er schlägt vor, diese Projekte in weitere Teilprojekte zu splitten und sieht diese Aufgabe als zukünftige Pflicht von Projektmanagern/Projektmanagerinnen. „Project managers should have the necessary expertise to shorten project execution durations to support leaders' inspiration for a better future" (Ra, 2009, S.509). Weiters sieht er Projektmanager/innen künftig auch immer mehr in der Rolle des „program managers". Er geht davon aus, dass es der Mangel an Fachkräften erfordern wird, Projekte mit mehrfach ähnlichen Zielen miteinander verknüpfen zu müssen, um die begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal nutzen zu können. Die vierte Rolle, die Ra den Projektmanagern/Projektmanagerinnen der Zukunft zuschreibt, ist die des „project manager trainers". Er konstatiert, dass derzeit 240 Universitäten weltweit Ausbildungen im Projektmanagement anbieten und prognostiziert, dass es einen Anstieg an akademisch gebildeten, professionell ausgebildeten Projektmanagern/Projektmanagerinnen geben wird. Für diese benötigt man jedoch auch immer mehr Projektmanager/innen, die als Ausbildner tätig sind und ihre Erfahrungen an die Studierenden weitergeben. Das heißt, Projektmanager/innen werden zukünftig mehr gefordert sein, ihr Wissen und ihre Erfahrungen so aufzubereiten, dass die nächste Generation von Projektmanagern/Projektmanagerinnen davon profitieren kann. Vor allem das

Praxiswissen soll in die Ausbildung einfließen und den Studierenden einen Einblick in den umfassenden Aufgabenbereich eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin geben.

2.4.1. Wissensmanagement

Wissensmanagement ist mehr als eine Reihe von Tools wie Wissenslandkarten, FAQs und Intranet. Es ist vielmehr die Fähigkeit, Menschen innerhalb einer Organisation und die Organisation selbst, dazu zu motivieren, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Einen Grund warum Wissensmanagement noch immer gerne im IT-Bereich angesiedelt wird, beschreiben Eschenbach und Geyer (2004) in provokanter Weise so: „Warum soll man sich mit der aufwändigen Führung von geistig arbeitenden Menschen plagen, wenn Informationstechnologie den Faktor Wissen direkt ‚managen' kann?"(Eschenbach&Geyer, 2004, S.11). Die Aufgaben von Projektmanagern/Projektmanagerinnen im Bereich des Wissensmanagement liegen also in der Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen auf die Bedeutung der Ressource Wissen, der Fähigkeit, Mitarbeiter/innen zur Kooperation zu motivieren und dem Herstellen von Wissenstransparenz durch Kommunikation (Wissensmanagement 4/05, S.22).

Da Projekte wissensintensiv, standortverteilt, zeitlich befristet, neuartig bzw. riskant, rollenorientiert, organisationsübergreifend und häufig auch multinational und multikulturell sind, zählt Projektarbeit zu den prädestinierten Anwendungsgebieten für Wissensmanagement (Wissensmanagement, 3/09, S.30). „Schon innerhalb einzelner Projekte ist beispielsweise Wissen über Projektinhalte, Projektabläufe, Projektmitarbeiter, Projektauftraggeber oder auch über das eigene Unternehmen unbedingte Voraussetzung für den Erfolg" (Schachner&Tochtermann, 2008, S.8). In Projekten hängen Effizienz und Effektivität zum Großteil davon ab, ob und wie gut man auf relevantes Wissen und Erfahrung aus früheren Projekten zugreifen kann.

Laut Schachner und Tochtermann (2008, S.23) finden Wissensmanagement-Ansätze und –Methoden im Projektmanagement, wie beispielsweise Lessons Learned, Project Debriefing oder Benchmarking bereits breite Anwendung, werden jedoch nicht als solche erkannt. Wäre Wissensmanagement Teil des Projektmanager/innen-Kompetenzkatalogs, könnte dieses gezielter eingesetzt und somit die Effizienz eines Projekts deutlich gesteigert werden.

Schindler (2002, S.117) unterteilt das relevante Projektwissen in „Wissen im Projekt", „Wissen über Projekte" und „Wissen aus dem Projekt". Als Beispiele für Wissen im Projekt nennt er Wissen über Arbeitspakete, ihre Abhängigkeiten

und Fälligkeitstermine. Wissen über Projekte betrifft beispielsweise das Wissen über die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen im Unternehmen. Wissen aus Projekten umfasst die Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten oder Projektphasen.

Schachner und Tochtermann (2008) stellen fest, dass Wissensziele und Projektziele nicht ausreichend voneinander unterschieden werden. „Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Notwendigkeit, abseits von Projektzielen auch spezielle Ziele für Wissensmanagement zu definieren,…nicht erkannt wird" (Schachner&Tochtermann, 2008, S.7).

Betrachtet man Projekte als eigenständige soziale Systeme, also als Organisation innerhalb einer Organisation, kann man das Lernen in Projekten auch unter dem Aspekt des organisationalen Lernens betrachten. So ist laut Schindler (2002, S.44) ein Ziel des organisationalen Lernens, das Wissen verschiedener Bereiche, der Organisation zur Verfügung zu stellen, damit diese es wiederum ihren Mitgliedern bereitstellen kann. Im Rahmen eines Projekts bedeutet dies, dass die einzelnen Teammitglieder ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen und das Team so zu einem kollektiven Wissen kommt, welches seine Problemlösungskompetenz erhöht. Werkzeuge dafür können Workshops, Communities of Practice, Wissensmeetings, Lernarenen, die Collective-Mind-Methode[4] und viele andere sein. Aber auch das schriftliche Explizit-Machen von Wissen mittels Microartikeln oder Learning Histories kann zur Generierung und Transferierung von Wissen genutzt werden. Diese Maßnahmen sollten während der ganzen Projektlaufzeit zur Anwendung kommen und durch den/die Projektmanager/in unterstützt aber keinesfalls angeordnet werden. „Hochgradig erfolgreiches Wissensmanagement passiert…niemals rein aufgrund von Anweisung oder Zwang" (Schachner&Tochtermann, 2008, S.6). Projektmanager/innen sollen Wissensmanagement dort starten, wo bereits eine hohe Bereitschaft und Motivation vorhanden ist, Wissen zu teilen und zu entwickeln.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Aufnahme von Wissensmanagement in den Kompetenzen-Katalog eines/einer Projektmanager/in unbedingt erforderlich ist. Die Tatsache, dass viele Projektmanager/innen bereits jetzt Wissensmanagement betreiben, ohne sich dessen bewusst zu ein, legt nahe, dass es nötig ist, dem Wissensmanagement innerhalb des Projektmanagements ein klares Profil zu geben. „Ein einheitliches, stabiles Bild über die Aufgaben, die

[4] Die Collective-Mind-Methode ist ein Werkzeug zur Schaffung eines gemeinsamen, abstrahierten Verständnisses einer Aufgabenstellung und deren Lösung und stützt sich auf die Management-Prinzipien von Fredmund Malik (Köhler/Oswald, 2008).

Inhalte, den Nutzen etc. von Wissensmanagement ist notwendig, damit alle daran Beteiligten an einer gemeinsamen Sache arbeiten" (Schachner&Tochtermann, 2008, S.39). Erst dann wird die strategische Dimension und das Ausmaß des tatsächlichen Nutzens von Wissensmanagement in Projekten von der Unternehmensführung erkannt werden.

2.4.2. Diversity-Management, Interkulturalität und Ethik

Diversity-Management ist ein Managementkonzept, das auf die Gestaltung und Nutzung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten aller Projektbeteiligten abzielt. Damit sind beispielsweise fachliche Kompetenzen, Berufs- und Projekterfahrung, Geschlecht, Kultur, Nationalität oder Religion gemeint. Die Anforderungen an Projektmanager/innen liegen darin, ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sichtweisen der Projektbeteiligten zu entwickeln und angemessene Strukturen zu schaffen, die ein gemeinsames Arbeiten ermöglichen. Dies betrifft nicht nur die Projektmitarbeiter/innen, sondern auch die Stakeholder.

Als Projektmanager/in in internationalen Projekten muss man darüber hinaus ein Verständnis für die landesspezifischen Gepflogenheiten und einen adäquaten Umgang mit diesen entwickeln. Damit gemeint sind beispielsweise kulturbedingte Hierarchien, unterschiedliches Verständnis von Zeit und Pünktlichkeit, oder auch die Auswirkung des eigenen Führungsstils. „Das Zur-Rede-Stellen eines leitenden Mitarbeiters vor den Augen seiner Untergebenen löst in vielen Ländern eine innere Kündigung des Betroffenen aus. Der Kritisierte erleidet einen Gesichtsverlust, der für ihn auch sozial negative Folgen haben kann" (Cronenbroeck, 2008, S.130).

Sich mit den kulturellen Eigenheiten und dem Entscheidungsverhalten im jeweiligen Land vertraut zu machen und persönliche Beziehungen aufzubauen, sind die Hauptanforderungen an die interkulturelle Kompetenz. Aber auch Auslandsmotivation und –erfahrung sowie das Erlernen der Landessprache zählen zu den Anforderungen an internationale Projektmanager/innen.

Der Begriff „Ethik" leitet sich vom griechischen Wort „ethos" ab, das übersetzt die gelebte, anerkannt richtig Lebenspraxis bedeutet (Majer&Stabauer, 2010, S.246). „In Organisationen werden bestimmte ethische Grundsätze normalerweise in den Anstellungsverträgen behandelt und umfassen die beruflichen Verhaltensregeln, deren Einhaltung von den Angestellten erwartet wird" (ICB 3.0, 2006, S.115). Die Anforderungen an Projektmanager/innen bestehen hier einerseits in der Einhaltung und Sicherstellung der ethischen

Vorschriften und andererseits im Erkennen und Auflösen möglicher unethischer Situationen. Die Wichtigkeit dieser Kompetenz ist vor allem im internationalen Kontext zu sehr hoch, da hier die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass Projektmanager/innen mit anderen als den gewohnten ethischen Grundsätzen konfrontiert werden.

2.5. Ist-Stand und Trends

All die genannten Eigenschaften, Kompetenzen und Anforderungen, vereint in einer einzelnen Person zu finden, kommt der Metapher der „eierlegenden Wollmilchsau" sehr nah. Dies kann auch nicht verlangt werden, sondern je nach Branche, Art und Größe des Projekts und Projektumfeld wird die Gewichtung der einzelnen Kompetenzen unterschiedlich ausfallen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass ein/e Projektmanager/in umso erfolgreicher in seinem/ihrem Beruf agieren wird, je mehr dieser Kompetenzen er/sie sich selbst zuschreiben kann. Lüschow und Zitzke (2004) geben ihrem Buch „Projektleitung – Alle Rollen souverän meistern" den Untertitel „Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr", was die Vielfalt der Rollenbilder und dadurch zu erwartenden Kompetenzanforderungen bildhaft veranschaulicht.

In der Studie „Zur beruflichen Situation von Projektmanagerinnen und Projektmanagern", die die GPM im Jahr 2009 durchführte, wird der/die „perfekte Projektleiter/in" als zupackend, überlegend, diszipliniert, durchsetzend und sachlich agierend beschrieben.

Bohinc (2008) unterscheidet zur Abgrenzung der Kompetenzanforderungen zwischen kognitiver und emotionaler Intelligenz. „Kognitive Intelligenz ist notwendig, um die Sachebene des Projekts zu managen…Emotionale Intelligenz benötigen Sie, um Präsentationen zu halten, Gespräche zu führen, Meetings zu leiten, Workshops zu moderieren und Konflikte zu klären" (Bohinc, 2008, S.15).

Bergmann und Garrecht (2008) benennen die Anforderungen an Projektmanager/innen sehr konkret: „Breites Fachwissen, Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfreude, Durchsetzungsfähigkeit, Durchhaltevermögen (inkl. Frustrationstoleranz), Zeitdisziplin, Begeisterungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, gutes Verhältnis zum Top-Management bzw. den Projektauftraggebern" (Bergmann&Garrecht, 2008, S.233).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Anforderungen an Projektmanager/innen vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen laufend mehr und differenzierter werden. Mit jeder neuen Publikation zum Thema

Projektmanagement ergeben sich weitere für Projektmanager/innen wichtige Kompetenzen, die als wesentlich für den Projekterfolg erachtet werden. Die fachlichen und methodischen Kompetenzen treten nur scheinbar in den Hintergrund, da sie im Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin bereits fest verankert sind. Es wird davon ausgegangen, dass Projektmanager/innen diese als ihr „Handwerk" ohnehin beherrschen. Den hier auftretenden Veränderungen und Neuerungen wird deshalb derzeit nicht so viel Bedeutung beigemessen, wie denen, die den Umgang mit Menschen betreffen.

Malik (2006, S.108) stellt fest, „…dass die Jobs sich ändern, meistens unmerklich, schleichend; aber nach einiger Zeit haben sie sich – kumulativ – so stark verändert, dass man es mit einer völlig neuen Situation zu tun hat."

Der jährliche Branchentreff der PMA, Focus, der im Oktober 2010 abgehalten wurde hatte den Titel „Vision 2020 – Willkommen in der Projektmanagement-Welt der Zukunft". Die an dieser Veranstaltung mitwirkenden Experten/Expertinnen gehen davon aus, dass sich das Berufsbild „Projektmanager/in" in den kommenden zehn Jahren massiv verändern wird. Der Wandel der Arbeitsumwelten, die Arbeit in virtuellen Projektteams und die Zunahme von unternehmens- und länderübergreifenden Projekten sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Projektmanager/innen in den nächsten Jahren stellen müssen. Die Anzahl der damit verbundenen Anforderungen und Kompetenzen wird steigen und eine Vertiefung bzw. Intensivierung der aktuellen Anforderungen wird nötig sein.

Zusammenfassend lassen sich aus der Literatur folgende Annahmen für die Zukunft des Berufsbilds „Projektmanager/in" ableiten:

- Es wird verstärkt Laufbahnmodelle innerhalb von projektorientierten Unternehmen geben, die es ermöglichen werden, eine Karriere innerhalb des Projektmanagements anzustreben. Dies stellt für Projektmanager/innen ein zusätzliches Anreizsystem dar, sich weiterzuentwickeln und zusätzliche Bildungsangebote in Anspruch zu nehmen.

- Immer mehr Unternehmen werden Projekt-Management-Offices einführen, die neben ihrer zentralisierenden und koordinierenden Funktionen die Aufgaben haben werden, Projektmanager/innen aus- und weiterzubilden und das Projekt-Know-how zu pflegen und weiterzuentwickeln (Patzak&Rattay, 2004, S.494).

- Projektmanager/innen werden künftig in allen Branchen tätig sein. Die Anforderungen werden sich, wenn überhaupt, lediglich durch fachliches Branchen-Know-how unterscheiden. Besonders im öffentlichen Bereich und in NGOs wird Projektmanagement eine stärkere Bedeutung erlangen.

- Aufgrund der immer stärker werdenden Internationalisierung von Projekten werden die Standardisierung der Projektmanagement-Normen und somit die damit verbundenen Zertifizierungen eine immer größere Rolle spielen.

- Die Internationalisierung von Projekten wird von Projektmanagern/Projektmanagerinnen künftig eine höhere interkulturelle Kompetenz und eine stärkere Mobilitätsbereitschaft erfordern.

- Die zunehmende Komplexität von Projekten erfordert künftig eine Schwerpunktlegung der Projektmanagement-Kompetenzen auf den Bereich der Sozialkompetenzen. Projektmanager/innen werden dafür verantwortlich sein, „dass ein Kommunikationsprozess (zwischen den am Projekt beteiligten Methodenspezialisten) zustande kommt, der…zu intelligenten Entscheidungen und deren Umsetzung führt" (Hübner, 2005, S.75, in: Stand und Trend des Projektmanagements im globalen Zusammenhang).

- Themen wie „Programm-Management", „Portfolio-Management" „Multi-Projektmanagement" oder „Change-Management" werden immer stärker in den Vordergrund treten und von Projektmanagern/Projektmanagerinnen eine ganzheitliche Sichtweise und unternehmerisches Denken erfordern.

- Wissensmanagement wird in Projekten zukünftig eine wichtige Rolle spielen, da Lernen in und von Projekten und Nachhaltigkeit wesentliche Faktoren für die dauerhafte Sicherung des Wettbewerbsvorteils darstellen. Die Bündelung des gewonnenen Projektmanagement-Know-hows könnte durch die Projekt-Management-Offices übernommen werden.

3. Kompetenzanforderungen in der Praxis

3.1. Darstellung und Begründung der verwendeten Methoden

Das Expert/innen-Interview ist eine Methode der qualitativen Forschung, deren Aufgabe es ist, Theorien oder Hypothesen aus empirischen Untersuchungen heraus zu entwickeln. Diese sind keine „Abbildungen von Fakten, sondern relative und vorläufige Versionen oder Perspektiven, in denen die Welt gesehen wird“ (Mayer, 2006, S.23). Die qualitative Forschung geht davon aus, dass die durch Induktion gewonnenen Theorien und Hypothesen direkt aus empirischen Studien generiert werden müssen, „damit sie der sozialen Wirklichkeit angemessen sind“ (Mayer, 2006, S.23). Die Wertigkeit der Erfahrung ist in der qualitativen Forschung hoch und der offene Zugang „…liefert Informationen, die bei einer quantitativen Vorgehensweise…oft verloren gehen“ (Mayer, 2006, S.24).

Expert/innen-Interviews zielen darauf ab, Expert/innen-Handeln und –Wissen zu erforschen. Dieses Wissen unterscheidet sich von anderen Formen sozialen Handelns und Wissens, insbesondere vom Alltagshandeln und –wissen (Meuser&Nagel, 2009, S.37). Als Experte kommen nach Hitzer, Honer und Maeder (1994, zit. in Meuser&Nagel, 2009, S.38) in Betracht, wer über eine „institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit“ verfügt. Im Falle dieser Forschungsarbeit werden sowohl Personen aus dem Ausbildungs- und Beratungsbereich „Projektmanagement“, als auch Führungskräfte aus dem Bereich „Personalmanagement“ mit einschlägigen Erfahrungen aus dem Projektmanagement, als geeignete Interviewpartner/innen erachtet. Diese stellen eine Stichprobe im Sinne der qualitativen Forschung dar. Das heißt, die Befragten werden nicht als Einzelfall, „sondern als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung miteinbezogen“ (Mayer, 2006, S.37). Dadurch soll erreicht werden, dass die Ergebnisse der Forschung generalisierbar sind.

Die Entscheidung, Experten/Expertinnen-Interviews und nicht Involvierten-Interviews durchzuführen begründet sich in der Tatsache, dass Involvierte, in diesem Fall Projektmanager/innen, hauptsächlich mit der erfolgreichen Erfüllung ihrer Aufgaben beschäftigt sind. Dies schränkt möglicherweise die ganzheitliche Sichtweise auf die generellen Anforderungen an Projektmanager/innen ein. Hinzu kommt, dass Projektmanagement in der Regel sehr unternehmensgeprägt ist, und somit den Involvierten die benötigte Erfahrung zur Beurteilung der Gesamtsituation fehlen könnte. „Als ‚Experte‘ ist in Abgrenzung zum Spezialisten jener Typus eines Wissenden zu bezeichnen, der einen Überblick über das auf einem Gebiet insgesamt gewusste Wissen, d.h.

einen Überblick über einen Sonderwissensbereich hat…" (Pfadenhauer, 2009, S.100f). Personalverantwortliche schildern ihre Erfahrungen zwar meist ebenfalls aus der unternehmensspezifischen Perspektive, sind jedoch nicht unmittelbar durch den Forschungsgegenstand betroffen. Die Einbeziehung unternehmensspezifischer Ausprägungen liefert in diesem Fall zusätzliches Auswertungsmaterial, welches dafür verwendet werden kann, die Erfahrungen der Personalverantwortlichen mit der aktuellen Umsetzung in den Unternehmen zu vergleichen.

Ein weiterer Grund für die Auswahl dieser Methode ist, dass die Interviewten in ihrer Tätigkeit laufend mit dem Forschungsgegenstand befasst sind. Der Großteil der Befragten aus dem Ausbildungssektor übt zusätzlich Projekt-Beratungstätigkeit aus. Die meisten der Befragten aus dem Personalverantwortungsbereich sind auch mit der internen Schulung der Projektmanager/innen befasst. Dies wirkt sich in zweierlei Hinsicht positiv auf die Qualität der Forschungsergebnisse aus: Erstens bringen die interviewten Personen beider Bereiche ein umfangreiches Handlungs- und Erfahrungswissen mit, welches außerdem einen hohen Grad an Aktualität besitzt. Zweitens sind die Befragten „Beteiligte an der zu evaluierenden Intervention, … und haben aus dieser Rolle heraus ein besonderes Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung" (Leitner&Wroblewski, 2009, S.259).

Die zweite Methode, die in dieser Arbeit zur Anwendung kommt, ist die inhaltliche Analyse von Online-Stellenanzeigen und ist der quantitativen Forschung zuzuordnen. Hier findet keine Interpretation der gewonnen Daten statt, sondern es werden Worthäufigkeiten gezählt. Die „statistische Repräsentativität" (Mayer, 20006, S.38) steht bei der Stichprobenbildung im Vordergrund. Die quantitative Analyse von Texten zielt auf die Klassifikation von relevanten Textmerkmalen in einer Vielzahl von Texten ab (Mathes, 1992, S.407). Somit eignet sie sich für die Analyse von Stelleninseraten, da diese sich durch eine klare und eindeutige Sprache auszeichnen. Begriffe werden hier nicht umschrieben, sondern konkret benannt. Um feststellen zu können, ob und inwiefern sich die Ergebnisse der Forschungsarbeit am aktuellen Arbeitsmarkt widerspiegeln, wurde diese Methode als geeignet befunden.

3.1.1. Konzeption der Interviews

In der konstruktivistischen Definition des Experten/Expertinnen-Begriffs, von der hier ausgegangen wird, funktioniert das „Experte-Sein" über die Zuschreibung der Rolle seitens der Forscher/innen, die an „objektivem" Faktenwissen interessiert sind. Experten/Expertinnentum wird hier nicht als

personale Eigenschaft oder Fähigkeit verstanden, sondern ergibt sich aus dem Forscher/inneninteresse. Die Spezifizierung und Lokalisierung von forschungspraktisch relevanten Wissensbeständen steht im Mittelpunkt (Bogner&Menz, 2009, S.68).

Es werden systematisierende Experten/Expertinnen-Interviews durchgeführt. Das heißt, das aus der Praxis gewonnene und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen steht im Vordergrund. Der/die Experte/Expertin ist Inhaber von spezifischen gültigen Kenntnissen und Informationen und verfügt über ein bestimmtes, dem/der Forscher/in nicht zugängliches Fachwissen. Dieses Wissen wird mittels eines Leitfadens erhoben (Bogner&Menz, 2009, S.64). Im Vordergrund steht die thematische Vergleichbarkeit der Daten, was vor allem bei der Auswertung von heterogenen Interviews, die in dieser Forschungsarbeit durchgeführt wurden, von großer Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse ist.

Die Experten/Expertinnen-Interviews werden teilstrukturiert konzipiert und mit offen formulierten Fragestellungen durchgeführt. Es soll ein möglichst entspanntes Gesprächsklima hergestellt werden, um den narrativen Charakter des Interviews zu fördern. Der entwickelte Leitfaden stellt lediglich einen Katalog von Fragen dar, der von der Interviewerin sowohl in seiner Reihenfolge als auch in der Formulierung an die Situation angepasst werden kann. Die effiziente Reihenfolge der Fragen hängt sowohl vom Gesprächsverlauf als auch von der Informationsbereitschaft der Interviewten ab (Weuster, 2008, S.41). Die Formulierung der Fragen muss nur dann geändert werden, wenn den Befragten etwas unklar ist. Zusatzfragen, die sich aus den Antworten der Befragten ergeben, können nach eigenem Ermessen gestellt werden. Diese Flexibilität in der Durchführung der Interviews dient dazu, möglichst viel von den Befragten zu erfahren und sie in ihren Antwortmöglichkeiten nicht einzuschränken. Die offene Fragestellung ermöglicht es den Befragten, frei, ausführlich und differenziert antworten zu können. Geschlossene Fragen werden ausschließlich dann gestellt, wenn sie dem Verständnis der Interviewerin dienen. Dies sind Fragen, wie beispielsweise „Habe ich richtig verstanden, dass Sie…“ oder „Sie sehen die Schlüsselkompetenzen also in…“. Ob geschlossene Fragen in den Interviews gestellt werden, hängt von der Interviewsituation und der Gesprächsbereitschaft der Interviewten ab.

Für die Entwicklung des Leitfadens werden die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen, die in Kapitel 2.5. erläutert wurden, als Basis herangezogen und zu Fragestellungen umformuliert. Aufgrund der Anzahl und des Umfangs der Fragen wird die Dauer der Interviews mit maximal 60 Minuten angenommen,

was den Interviewpartner/innen im Vorfeld mitgeteilt wird. Ziel der gewählten Methode ist es, die im Theorieteil entwickelten Annahmen durch die Antworten der Expert/innen bestätigen, widerlegen oder ergänzen zu können.

3.1.2. Auswahl der Respondenten/Respondentinnen

Die Kriterien für die Stichprobe der auszuwählenden Interviewpartner/innen wurden vorab festgelegt und ergaben sich aus der Fragestellung der Forschungsarbeit. Die Begründung der Festlegung auf Personen aus den Bereichen „Ausbildung und Beratung" bzw. „Personalmanagement" wurde in Kapitel 3.1. bereits erläutert.

Da es zahlreiche Publikationen in Form von Büchern und Fachartikeln von Mitarbeiter/innen einschlägig bekannter Ausbildungs- und Beratungsunternehmen im Bereich „Projektmanagement" in Österreich gibt, war die Identifikation dieser Experten/Expertinnen leicht zu bewerkstelligen. Die Kontaktaufnahme zu den Personen erfolgte in fünf Fällen über das Social-Business-Network-Tool „XING" und in einem Fall über eine persönliche Weiterempfehlung. Die Befragten sind in den Unternehmen bzw. Organisationen „Donau-Universität Krems", „FH des BFI Wien", „Next Level Consulting", „pmcc consulting", „Roland Gareis Consulting" und „IPMA" tätig.

Die Auswahl der Personen aus dem Bereich „Personalmanagement" gestaltete sich etwas schwieriger. Die zusätzliche Voraussetzung für das Experten-/Expertinnentum dieser Zielgruppe, Erfahrung im Projektmanagement zu besitzen, und die Einschränkung auf Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, verminderte die Anzahl der in Frage kommenden Personen. Letzteres wurde deshalb als Auswahlkriterium festgelegt, da angenommen wurde, dass die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und eventuelle Karrieremodelle im Bereich „Projektmanagement" in großen Unternehmen eher Unterstützung finden, als in klein- und mittelständischen Unternehmen. Da die Entwicklung des Berufsbilds „Projektmanager/in" im Fokus dieser Arbeit steht, wurde dieser Aspekt als besonders wichtig erachtet.

Die erweiterte Suchfunktion von „XING" ermöglicht es, sowohl die berufliche Tätigkeit als auch die Erfahrungen und Kompetenzen von Personen als Suchkriterium festzulegen. Die berufliche Tätigkeit wurde auf „Human Resource", die Erfahrungen auf „Projektmanagement" eingegrenzt. Es ergaben sich dadurch vier Interviews mit Personen aus den Unternehmen „Telekom Austria Group", „Siemens AG", „Wr. Städtische" und „Bank Austria". Die restlichen vier Interviews in den Unternehmen „OMV", „Uniqa", „Bombardier

Transportation Austria“ und „Raiffeisen Informatik“ resultierten aus persönlicher Weiterempfehlung.

Alle Interviewten sind in ihrer Tätigkeit mit der Weiterentwicklung des Berufsbilds „Projektmanager/in“ befasst und haben einschlägige Ausbildungen und Erfahrungen im Projektmanagement.

3.1.3. Auswertung der Interviews

Das aus den Interviews gewonnene Datenmaterial wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Zur Unterstützung der Organisation der Daten und der Visualisierung der Ergebnisse wurde die Software „Maxqda10“ verwendet.

Nach der Transkription der Interviews wurde jeweils eine kurze Zusammenfassung (Datenresümee) erstellt, um einen groben Überblick zu erhalten. Der Schwerpunkt lag hier auf den Fragen „Zu welchen Forschungsfragen sagt das Datenmaterial am meisten aus?“ und „Welche neuen Fragen, Sichtweisen, Annahmen, Ideen legt das Datenmaterial nahe?“ (Altrichter&Posch, 1998, S.173). Dies entspricht einer inhaltlichen Strukturierung, die sich auf das Herausarbeiten bestimmter Themen und Inhalte auszeichnet (Bortz&Döring, 2005, S.332). Die Transkripte wurden anschließend in die Software „Maxqda10“ übertragen, und die wesentlichen Textstellen wurden farbig markiert. Den markierten Textpassagen wurden im nächsten Schritt Codes (Kategorien), wie z.B. „Soziale Kompetenz“ oder „Wissensmanagement“ zugeordnet. Dies entspricht der Methode des offenen Kodierens, die darauf abzielt „Daten und Phänomene in Begriffe zu fassen“ (Flick, 2010, S.259). Die hier verwendeten Codes wurden zum größten Teil „deduktiv (theoriegeleitet) an das Material herangetragen“ (Bortz&Döring, 2005, S.330). Durch nochmalige Überarbeitung der Texte wurden die generierten Codes in Hauptkategorien, wie z.B. „Anforderungen“ oder „Trends“ zusammengefasst und somit entweder in Subcodes umgewandelt oder der Hauptkategorie zugeordnet.

Mit Hilfe der Software war es möglich, sowohl die Beziehungen zwischen Codes und Subcodes, als auch die Codes und Subcodes selbst zu gewichten. Diese Gewichtung wurde einerseits nach Häufigkeit und Übereinstimmung von Aussagen und andererseits nach Argumentationsschlüssigkeit und Nachvollziehbarkeit vorgenommen. So wurde beispielsweise das Gewicht der Beziehung zwischen Karriere und PMOs, oder zwischen Internationalisierung und sozialen Kompetenzen als sehr hoch eingestuft, während die Beziehung von Wissensmanagement zu Kontextkompetenzen ein sehr geringes Gewicht erhielt. Durch die Gewichtung der einzelnen Codes und Subcodes wurden die

Schwerpunkte der Interviews weiter differenziert, was ebenfalls wesentlich zur Erstellung des finalen Kategoriensystems beitrug. Dieses diente als Basis für die inhaltliche Auswertung und Interpretation der Experten/Expertinnen-Interviews.

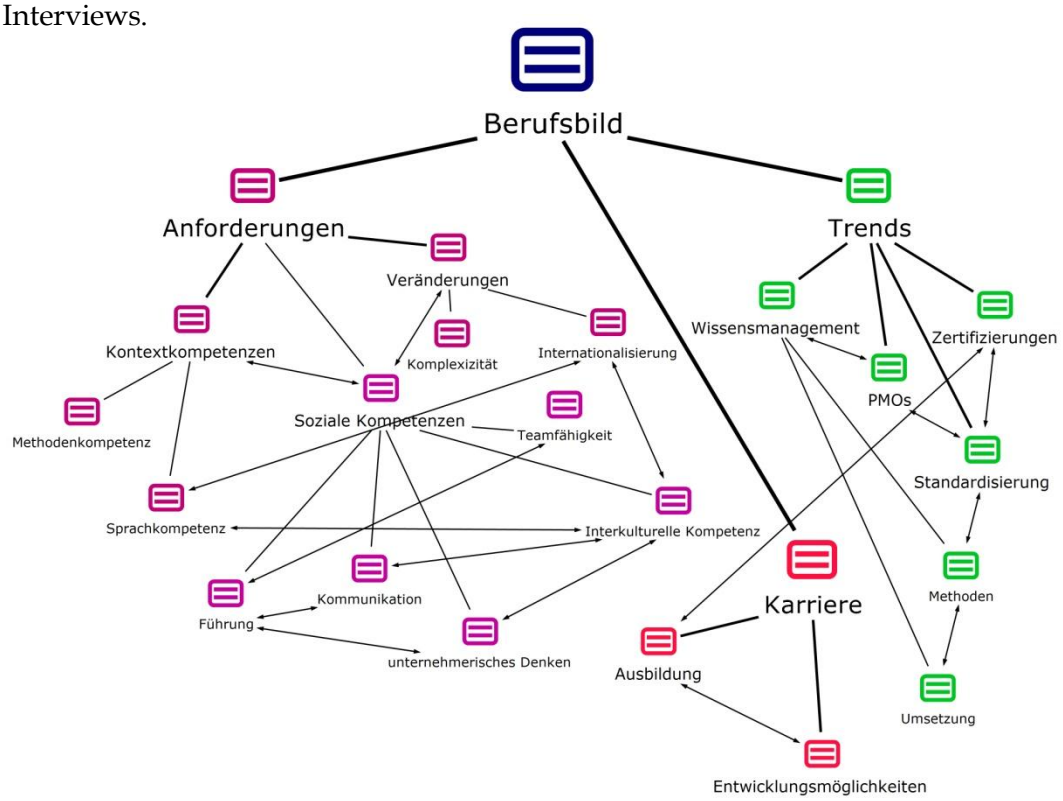

Abbildung 5: Kategoriensystem Experten/Expertinnen-Interviews

3.1.4. Konzeption und Auswertung der Stellenanzeigen-Analyse

Mittels der Suchmaschine „www.metajobs.at“ wurde der österreichische Online-Stellenmarkt im Zeitraum von September 2010 bis März 2011 bezüglich Stellenangebote für Projektmanager/innen durchsucht. „Metajobs“ ist eine Suchmaschine, die Jobanbieter, Personalvermittler, Jobbörsen und Suchportale mit einschließt und somit den größtmöglichen Überblick über den österreichischen Online-Stellenmarkt gewährleistet.

Suchkriterien waren die Berufsbezeichnungen „Projektmanager“ und „Projektleiter“, und der Ort Österreich. Die generierte Liste der vorgeschlagenen Stellenangebote war bei Eingabe des Suchbegriffs „Projektmanager“ stets ident mit der, die mit dem Suchbegriff „Projektleiter“ erstellt wurde. Ca. 80% der Stellenangebote enthielten letzteren Begriff, was darauf zurückzuführen ist, dass dieser im deutschen Sprachraum mehr verbreitet ist. Unternehmensart bzw. –größe und Branchenzugehörigkeit wurden hierbei nicht berücksichtigt. Aus

insgesamt etwa 20.000 elektronisch publizierten Stellenanzeigen wurde nach dem Zufallsprinzip eine Stichprobe generiert. Eingeschränkt wurde die Zufälligkeit der Auswahl nur dadurch, dass darauf geachtet wurde, eine möglichst große Bandbreite an Anbietern (Unternehmen, Personalvermittler usw.) auszuwählen, um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen. So wurde beispielsweise bei der Suche nach Stellenangeboten nicht auf den Wortlaut des Inserats geachtet, sondern auf den – in Abbildung 7 rot markierten – Stellenanbieter.

Abbildung 6: Liste der Stellenangebote auf www.metajob.at

Trotzdem nicht erhoben wurde, welche Kompetenzen in unternehmensinternen Stellenangeboten und jenen in Printmedien, gefordert werden, kann aufgrund der Diversität an Stellenanbietern und der Länge des Untersuchungszeitraumes davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse aus der Analyse eine hohe Aussagekraft haben.

Fokus der Untersuchung waren die Anforderungen an Projektmanager/innen im Bereich der fachlichen und sozialen Kompetenzen, die im theoretischen Teil der Arbeit dargestellt sind. Als Analyseeinheit wurde der gesamte Stellenanzeigentext festgelegt, da in einigen Inseraten sowohl im Header-Text als auch im Bereich „Aufgabengebiet" Anforderungen beschrieben wurden. Zusätzlich wurden die Anforderungen „Englisch" und „Reisebereitschaft" in die Untersuchung mit aufgenommen, da diese bei der Durchsicht der Stellenanzeigen auffallend häufig aufschienen. Weiters wurde untersucht, in wie vielen der Stellenangebote eine Zertifizierung als Anforderung an Projektmanager/innen genannt wurde.

Das aus den Interviews gewonnene Datenmaterial wurde mittels quantitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Zur Unterstützung der Organisation der Daten und der Visualisierung der Ergebnisse, wurde die Software „Maxqda10" verwendet. Die Online-Stelleninserate wurden direkt in die Software übertragen und im

ersten Schritt mittels „Invivo-Kodierung“ kategorisiert. Dies bedeutet, dass die Begriffe in den Stellenanzeigen unmittelbar als Codes verwendet wurden. Anschließend wurden ähnliche Wortbedeutungen, wie z.B. „Eigenverantwortlichkeit“ und „Eigenverantwortung“ in einem Code zusammengeführt. Mittels Analyse durch die Software konnte eine Häufigkeitsverteilung der entwickelten Kategorien ermittelt werden. Diese wurden zu vier Hauptkategorien zusammengefasst, welche im Kapitel 3.5. und in der Codieranleitung im Anhang genauer ausgeführt werden: Berufserfahrung, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.

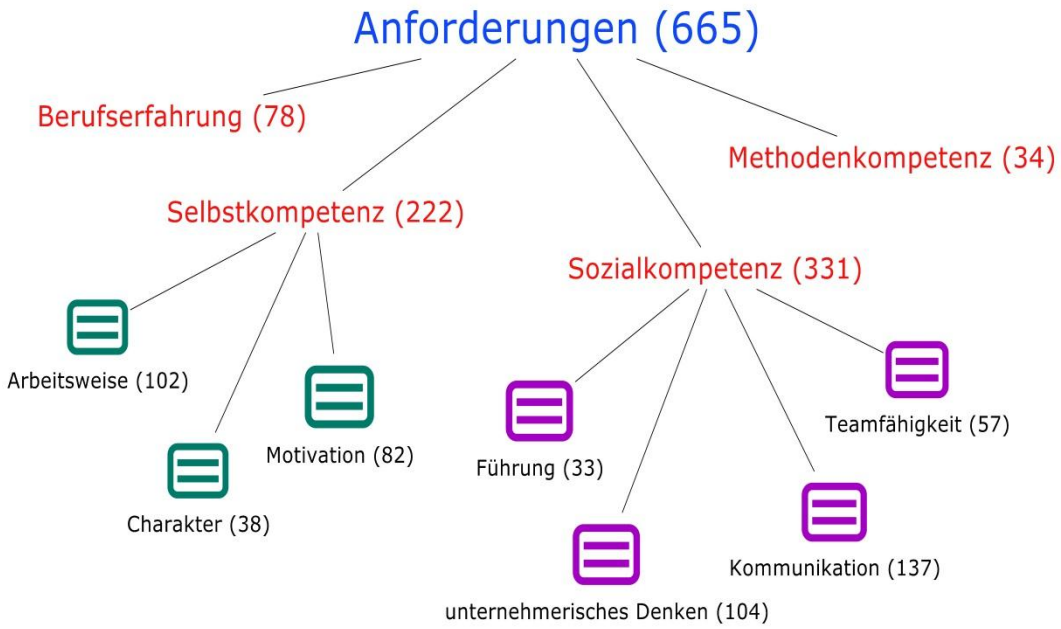

Abbildung 7: Kategoriensystem Stelleninserat-Analyse

Da den Kategorien der Sozial- und der Selbstkompetenz eine hohe Anzahl von Begriffen zugeordnet wurde, erfolgte hier eine weitere Unterteilung in Subkategorien, um eine schärfere Abgrenzung zu ermöglichen.

Die **Sozialkompetenz** wurde in die Subkategorien Kommunikation, Teamfähigkeit, Führung und unternehmerisches Denken differenziert, welche in Kapitel 3.5. und in der Codieranleitung im Anhang näher beschrieben und erläutert werden.

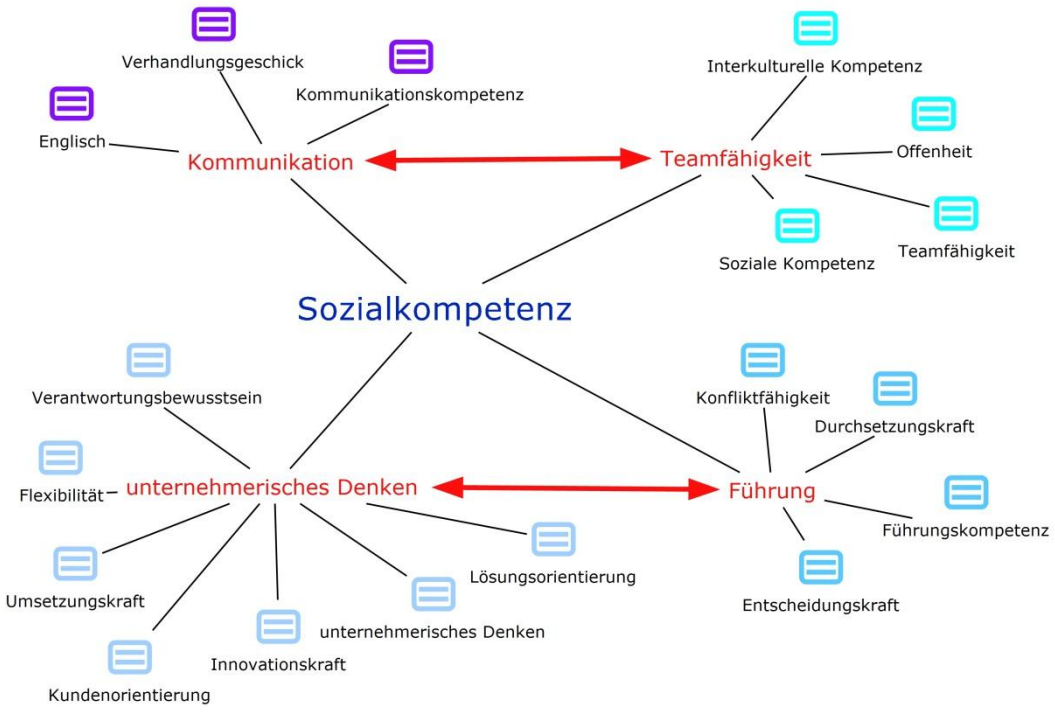

Abbildung 8: Kategoriensystem der Sozialkompetenz

Im Bereich der Selbstkompetenz wurden die Subkategorien Arbeitsweise, Motivation und Charakter entwickelt, die ebenfalls in Kapitel 3.5. und in der Codieranleitung im Anhang erläutert werden.

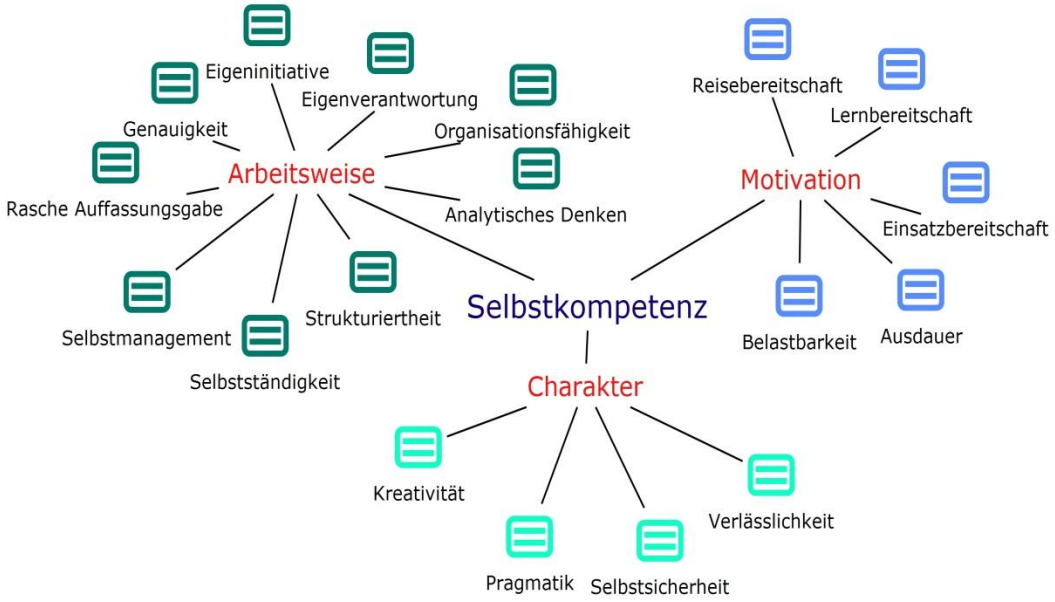

Abbildung 9: Kategoriensystem der Selbstkompetenz

3.2. Entwicklung des Interview-Leitfadens

Bei der Entwicklung des Leitfadens nach Mayer (2006, S.42) wurde zunächst anhand der aus der Theorie abgeleiteten Annahmen ein Konzept entwickelt, das eine Abgrenzung der Themengebiete ermöglichen sollte.

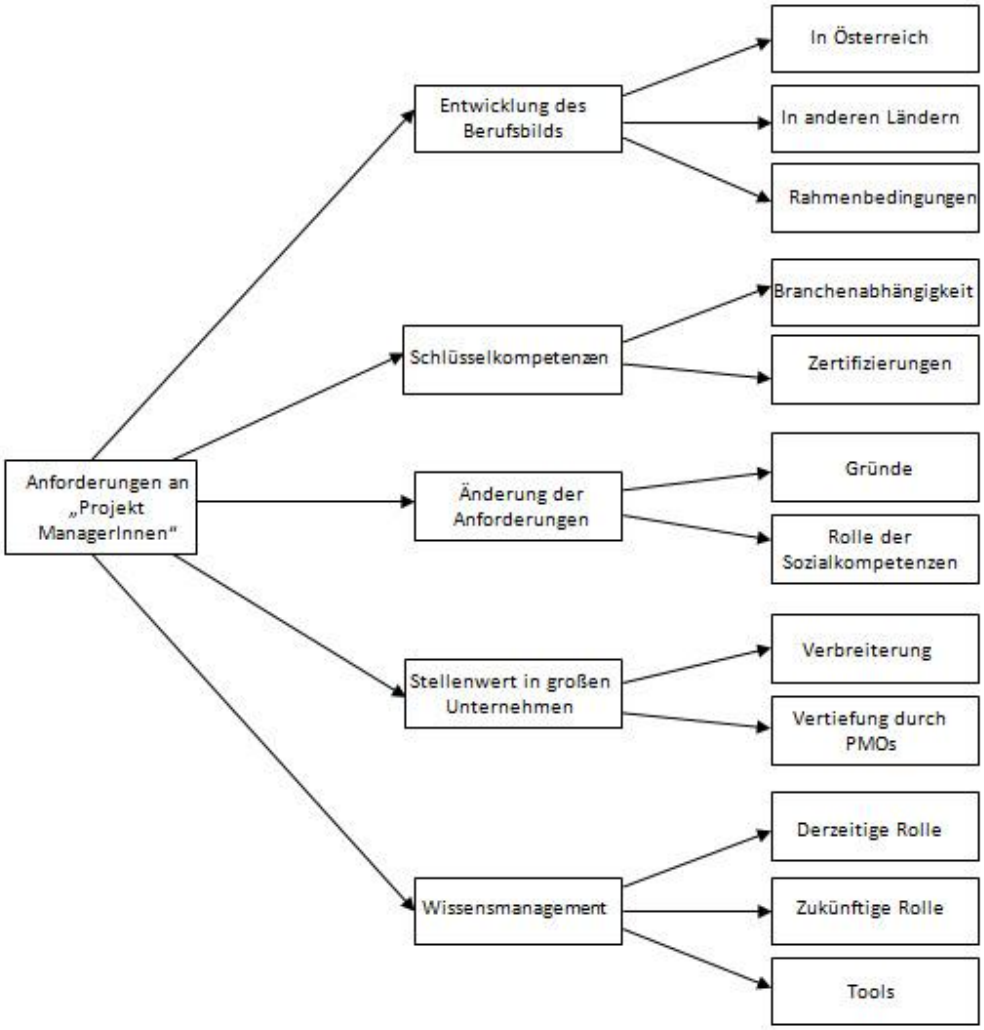

Abbildung 10: Dimensionale Analyse nach Mayer (2006)

Bei der Entwicklung des Interview-Leitfadens wurde darauf geachtet, möglichst offene Fragen zu formulieren, die ein breites Spektrum an Antwortmöglichkeiten zulassen.

Dass sich das Berufsbild von Projektmanagern/Projektmanagerinnen weiterentwickelt hat, ist aus der Theorie eindeutig zu entnehmen. Während Projektmanager/innen in ihren Anfängen als Netzplantechniker/innen fungierten, üben sie heute den Beruf eines/einer Managers/Managerin aus. Dies

führte zu der Annahme, dass sich das Berufsbild in Zukunft weiterentwickeln wird, und es in Unternehmen verstärkt Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie Karrieremodelle geben wird. Die Frage, die sich daraus für den Interviewleitfaden entwickelt hat lautet: „Wie hat sich das Berufsbild ‚Projektmanager/in' aus Ihrer Sicht in Österreich entwickelt?" Die Absicht hinter dieser sehr allgemein gehaltenen Frage war, möglichst verschiedene und ausführliche Antworten zu erhalten. Die weiteren Fragen nach den Rahmenbedingungen und den Unterschieden zu anderen Ländern dienten zur Abdeckung der Annahme, dass es künftig zu einer stärkeren Internationalisierung von Projekten kommen wird.

Die aus der Theorie abgeleitete Annahme, dass Projektmanager/innen künftig in allen Branchen tätig sein werden und sich die Anforderungen nur durch das eventuell benötigte Branchen-Know-How unterscheiden werden, wird mit der Frage nach den branchenübergreifenden Schlüsselkompetenzen überprüft. Ob und aus welchen Gründen Zertifizierungen in der Zukunft einen höheren Stellenwert haben werden wird mit der Frage „Welche Rolle spielen Zertifizierungen?" Die Frage wurde bewusst nicht mit dem Zusatz „für Sie" gestellt, da die Befragten so die Chance erhielten, den Stellenwert sowohl aus Sicht der Unternehmen darzustellen, als auch ihre persönliche Einstellung dazu kund zu tun.

Die Veränderung der Anforderungen an Projektmanager/innen, die in der Literatur ausführlich behandelt wird und zu der Annahme führte, dass Sozialkompetenzen zukünftig verstärkt vom Markt gefordert werden, wird mit der Frage „Haben sich die Anforderungen an Projektmanager/innen in den letzten Jahren verändert?" überprüft. Die Frage wurde so formuliert, um die Interviewten nicht durch die bereits generierte Annahme zu beeinflussen. Erst nach Beantwortung der Frage wird, wenn nötig, danach gefragt, inwiefern und wodurch sich die Anforderungen geändert haben. Die Frage nach dem Stellenwert der Soft-Skills wurde als „Sicherheitsfrage" in den Katalog aufgenommen, für den Fall, dass sich die Befragten im Zuge der vorangegangenen Frage nicht auf die Sozialkompetenzen beziehen.

Aus der Annahme, dass Projektmanagement in großen, projektorientierten Unternehmen künftig einen höheren Stellenwert besitzen wird, was sich auch aus der vermehrten Einsetzung von Projekt-Management-Offices ableiten lässt, wurde der nächste Fragenblock generiert. Der generelle Stellenwert von Projektmanagement in Unternehmen und die Bedeutung von Projekt-Management-Offices stehen hier im Mittelpunkt, während die Frage nach der Möglichkeit der Ablösung bestehender Managementkonzeption durch das

Projektmanagement nur gestellt wird, wenn sie durch vorherige Ausführungen nicht schon ausreichend beantwortet wird.

Wissensmanagement wird im letzten Fragenkomplex bewusst nicht als Kompetenz von Projektmanagern/Projektmanagerinnen dargestellt, um ein umfassendes Bild darüber zu erhalten, welche Rolle es derzeit im Projektmanagement einnimmt. Die Frage nach der zukünftigen Rolle und den Instrumenten des Wissensmanagement wird nur dann gestellt, wenn dies aus der Beantwortung der ersten Frage nicht hervorgeht. Da alle Befragten wissen, dass die Forscherin Studierende des Fachhochschulstudienlehrgangs „Angewandtes Wissensmanagement" ist, wird erwartet, dass die Bereitschaft hierüber Auskunft zu geben, groß ist.

Der Interviewleitfaden wurde mittels eines Testinterviews auf seine Verständlichkeit, auf die Anwendbarkeit der Reihenfolge der Fragenkomplexe und auf die angenommene Dauer von maximal 60 Minuten überprüft.

3.3. Durchführung der Interviews

Meine Rolle als Interviewerin stellte die der „Quasi-Expertin" dar. Basiswissen aus der Literatur, das Interesse am Thema und das Ziel zu forschen, bildeten die Grundlage für die Durchführung der Interviews. „Je mehr man im Verlauf des Interviews in der Lage ist, immer wieder kompetente Einschätzungen, Gründe und Gegenargumente einfließen zu lassen, umso eher sind Manager bereit, nun ihrerseits ihr Wissen und ihre Positionen auf den Tisch zu legen…" (Pfadenhauer, 2009, S.106).

Nach der Vorstellung der eigenen Person und der Darlegung der Forschungsziele wurden die Experten/Expertinnen darauf hingewiesen, dass es sich um eine anonyme Befragung handelt. Die Einwilligung zur Verwendung einer digitalen Aufzeichnung wurde eingeholt. Die Interviews fanden an den Arbeitsstellen der Befragten in einem Besprechungsraum oder deren Büro statt. Lediglich ein Interview wurde in einem Lokal geführt, welches aber wenig besucht und deshalb sehr ruhig war. Die Atmosphäre, in denen die Interviews stattfanden, war entspannt und die Interviewpartner/innen nahmen sich Zeit, alle Fragen ausführlich zu beantworten. Der Interviewleitfaden diente der Orientierung der Forscherin und wurde in seiner Reihenfolge, bzw. in der Formulierung der Fragen während der Gespräche nur minimal angepasst. So wurden Fragen, die bereits zuvor ausreichend beantwortet wurden, weggelassen, bzw. an manchen Stellen zusätzlich nachgefragt. Die Interviewten

erzählten sehr frei, offen und ausführlich, und ermöglichten dadurch die Generierung von Datenmaterial in der Länge von ca. 9 Stunden.

3.4. Ergebnisse aus den Interviews

Die Auswertung und Interpretation der Experten/Expertinnen-Interviews basiert sowohl auf den entwickelten Kategorien und Subkategorien, als auch auf der Vergleichbarkeit der generierten Daten aus den beiden Interview-Zielgruppen. Um die Vergleichbarkeit darstellen zu können, werden den Ankerzitaten aus den Interviews deshalb die Begriffe „Ausbildung" oder „HR" zugeordnet. Subkategorien werden im Fließtext durch fettgedruckte Schreibweise hervorgehoben.

3.4.1. Berufsbild und Karriere

Die Entwicklung des Berufsbildes „Projektmanager/in" wird von beiden Zielgruppen als positiv empfunden. Die immer stärker werdende Professionalisierung im Projektmanagement in den letzten zehn Jahren betonen die Interviewpartner/innen als wichtigen Schritt in Richtung effizientes, projektorientiertes Arbeiten.

„Es ist professioneller geworden. Man hat in den letzten Jahren mehr erkannt, dass es eine eigene Qualifikation, eine eigene Rolle ist, dass Projektmanager wirklich auch Manager sind. Aber dass Projektmanagement nicht das gleiche ist wie Linienmanagement. Diese Differenzierung ist schärfer geworden."(HR)

„Früher gab es die Abgrenzung, was ein Projekt ist und die Abgrenzung des Rollenbilds Projektmanager nicht. Jeder hat Projekte gemacht, aber das war natürlich nicht so. Das hat sich in der Zwischenzeit sehr geändert." (HR)

Der Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Berufsbilds und dem Engagement verschiedener Projektmanagement-Vereinigungen wird von einem großen Teil beider Zielgruppen aufgezeigt. Hier wird vor allem betont, dass die einheitliche Projektmanagement-Sprache, die sich durch die Schaffung von Standards entwickelt hat, dazu beiträgt, dass eine Vergleichbarkeit der Qualifikationen entsteht. Somit wird es möglich, das Berufsbild „Projektmanager/in" in seinen unterschiedlichen Qualifikationsstufen darzustellen.

„Das Berufsbild bekommt eine formalisiertere Grundlage im Sinne von Angebot an Standards, an grundsätzlichen Ausrichtungen und den damit verbundenen

Zertifizierungen. Das Berufsbild des Projektmanagers wird durch die Zertifizierungsmöglichkeit unterstützt." (Ausbildung).

„Die unterschiedlichen Institute haben mit ihren Standards sehr viel dazu beigetragen, dass ein Berufsbild entstanden ist, mit allem was an Qualifikation dahinter steht." (HR)

Die sich aus der Professionalisierung des Berufsbilds ergebende Möglichkeit der Schaffung einer Karrierelaufbahn innerhalb von Unternehmen, wird nicht in allen Fällen umgesetzt. Hier spielt sowohl der Grad der Projektorientierung des Unternehmens, als auch die Einstellung des Top-Managements zum Projektmanagement eine Rolle. Es lässt sich hier eine Diskrepanz zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen feststellen, die auf die unterschiedlichen Arten bzw. Größen von Projekten zurückgeführt wird. In den befragten Industrieunternehmen ist der Anteil der Großprojekte mit externer Kundenbeteiligung, bezogen sowohl auf **Komplexität** als auch auf den finanziellen Hintergrund, ein sehr hoher. Die Projektlandschaft in den befragten Dienstleistungsunternehmen stellt sich differenzierter dar, da hier der Anteil an kleineren, oft internen Projekten, wie Change- oder Reorganisationsprojekten überwiegt. Daraus lässt sich die Annahme ableiten, dass die Einführung unternehmensinterner Karrieremodelle eng mit dem finanziellen Nutzen von Projekten für das Gesamtunternehmen verknüpft ist. Der Stellenwert des/der Projektmanagers/Projektmanagerin und somit die Wahrscheinlichkeit der Einführung spezifischer Laufbahnmodelle, steht in direktem Zusammenhang zu der Höhe des in Projekten erwirtschafteten Anteils am Gesamtkonzernumsatz.

„Wir haben eine eigene Entwicklungs- oder Karrierelaufbahn für das Projektmanagement, wo wir dementsprechend auch das Berufsbild definiert haben." (HR-Industrie)

„De facto ein Karrierebild Projektmanagement haben wir im Haus nicht wirklich. Wir haben jetzt zwei Karrierepfade, das ist das Linienmanagement und das Fachmanagement, da ist aber Projektmanagement nicht als Fachkompetenz dabei." (HR-Dienstleistung)

Die **Entwicklungsmöglichkeiten** des Berufsbildes in sämtlichen Branchen werden jedoch von allen Interviewten betont. Gründe dafür sehen die Befragten in den immer kürzer werdenden Produkt-Entwicklungs- und Produkt-Lebenszyklen, der steigenden Komplexität von Projekten, der immer stärker werdenden Kunden- und Stakeholderorientierung, der zunehmenden **Internationalisierung**, und nicht zuletzt in der Intensivierung des Wettbewerbs. Dies betrifft nicht nur Unternehmen der Privatwirtschaft, sondern zunehmend auch den öffentlichen Bereich. All diese Entwicklungen tragen dazu bei, dass das

Berufsbild weiter differenziert und das Bewusstsein über die Notwendigkeit von qualifizierten Projektmanagern/Projektmanagerinnen geschärft wird.

„Der Markt ist komplexer geworden und da muss das Unternehmen einfach schneller reagieren. Und das geht in einer starren oder auch in einer flexiblen Linienorganisation nicht so gut." (HR)

„Sobald es Schnittstellen mit Externen gibt, kann das die Linie nicht mehr abwickeln, aufgrund der Komplexität und der Anzahl der verschiedenen Kontraktoren und Subkontraktoren, die da zusammenarbeiten. Da braucht es eine eigene Unternehmensform und das ist eben das Projekt." (HR)

„Im öffentlichen Bereich besteht einfach auch schon Rechtfertigungsdruck. Man muss die Nachweisbarkeit des Ressourceneinsatzes auch dort transparent machen." (Ausbildung)

Zur **Ausbildung** von Projektmanagern/Projektmanagerinnen lässt sich aufgrund der geführten Interviews kein einheitliches Bild schaffen. Hier ist die Sichtweise der einzelnen Personen eine sehr differenzierte. Generell kann gesagt werden, dass alle befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen interne Projektmanagement-Ausbildungen anbieten. In den meisten Unternehmen werden diese in Zusammenarbeit mit den verschiedenen **Ausbildungs-** und **Zertifizierung**sorganisationen entwickelt, in einigen Betrieben handelt es sich dabei um branchenspezifische Ausbildungen, in denen neben den **Projektmanagementkompetenzen** auch unternehmensinterne Schwerpunkte im Mittelpunkt stehen.

„Da gibt es innerhalb vom Unternehmen für jeden Ablauf einen geregelten Prozess und das wird in eigenen Trainings intern geschult. Es muss jeder Projektleiter zwei Trainingsblöcke durchmachen." (HR)

„Wir haben auch eine eigene PM-Academy. Über diese werden die ganzen Leute ausgebildet. Da bieten wir die gesamten Trainingslehrgänge an. Wobei wir beginnen vom Projekt-Practitioner, Projekt-Manager, Senior-Projekt-Manager und Projekt-Direktor. Ist natürlich angelehnt an die externe Nomenklatur um das auch vergleichbar zu machen." (HR)

Während die Teilnahme an unternehmensinternen Schulungen von nahezu allen Befragten aus dem Bereich „Human Resources" als unbedingte Voraussetzung für eine Karriere im Projektmanagement angesehen wird, sind die Aussagen bezüglich externer Ausbildungen und der damit meist verbundenen **Zertifizierungen** äußerst ambivalent. Es kann nicht davon ausgegangen werden,

dass mit dem Abschluss einer externen Projektmanagement-**Ausbildung** automatisch ein Karrierevorteil einhergeht. Eine **Ausbildung** wird jedoch als zusätzliche Qualifikation und vor allem als Zeichen einer hohen Lernbereitschaft überwiegend positiv bewertet.

„Papier ist geduldig. Eine schöne Möglichkeit, leere Wände zu füllen. Sagt nichts darüber aus, ob man das, was da draufsteht auch wirklich umsetzen kann." (HR)

„Man hat dadurch die Möglichkeit, ein theoretisches Wissen nachzuweisen. Zu sagen, ich habe gewisse Projektleitungsstandards gelernt, die kann ich. Wenn wir einen Projektmanager aufnehmen, dann schon jemanden mit Zertifizierung." (HR)

Vermutet man hier jedoch eine klare Abgrenzung von Ausbildungsorganisationen zu Unternehmen, so lässt sich dies aus den Interviews nicht eindeutig ableiten. Die Befragten aus den Ausbildungsorganisationen betonen die Wichtigkeit der **methodischen Projektmanagementkompetenz** im gleichen Ausmaß wie die Befragten aus den Unternehmen. Ebenso wird der Stellenwert der Erfahrung im Projektmanagement von beiden Zielgruppen als äußerst hoch eingestuft.

„Jemand der 20 Jahre Projekterfahrung hat, der braucht keine Zertifizierung." (Ausbildung)

„Ich würde sagen Ausbildung geht nicht ohne Erfahrung und Erfahrung geht nicht ohne Ausbildung." (Ausbildung)

3.4.2. Anforderungen an das Berufsbild

Die Anforderungen an Projektmanager/innen lassen sich in **Kontext-** und **Sozialkompetenzen** trennen, wobei sich die **Veränderungen** der Anforderungen auf beide Bereiche auswirken. Die Aussagen zu den **Kontextkompetenzen**, die sich auf das fachliche, branchenspezifische Wissen beziehen, wiesen die deutlichsten Diskrepanzen auf. Einige der Befragten aus beiden Zielgruppen sehen das Fachexpert/innentum von Projektmanagern/Projektmanagerinnen als unbedingt erforderlich an. Hier lässt sich jedoch ein eindeutiger Zusammenhang zu Projektarten mit technischem Hintergrund feststellen.

„Bei einem Projekt für Tunnelbau brauche ich einen Tunnelbauingenieur, einen Volltechniker." (Ausbildung)

„Projektmanagement allein hält bei uns nicht durch. Das ist eher eine Zusatzqualifikation, die man mit einem technischen Hintergrund haben sollte." (HR-Industrie)

Andere Befragte sowohl aus Unternehmen als auch aus Ausbildungsorganisationen setzen die Notwendigkeit des Fachexpert/innentums in Relation zu der Projektgröße und –komplexität. Es wird davon ausgegangen, dass der/die Projektmanager/in immer eine gewisse Nähe zum Fachgebiet haben muss, deren Bedeutung jedoch mit zunehmender Größe und Komplexität eines Projekts abnimmt.

„Bei den Kleinprojekten sind die Projektleiter wirklich ganz stark in der fachlichen Expertise drinnen. Je komplexer und je größer das Projekt ist, umso weniger ist Fachkompetenz wichtig." (HR-Industrie)

„Es ist so, dass auch die fachliche Notwendigkeit kleiner wird, je größer das Projekt wird. Er muss immer ein bisschen etwas wissen, er muss sich schon auskennen, aber er muss nicht der Überspezialist sein." (Ausbildung)

Zwei der befragten Personen sehen die Fachexpertise in keinem direkten Zusammenhang mit den Anforderungen an Projektmanager/innen, da hier von einem Berufsbild ausgegangen wird, das losgelöst von jeglichem fachlichen Hintergrund besteht. Es werden die Projektmanagement-Kompetenzen und die **Sozialkompetenzen** in den Mittelpunkt gestellt.

„Es ist nicht gefordert, ein Experte zu sein für bestimmte Projekte, für ein Expertenprojekt, sondern man braucht vor allem den, der über den Dingen steht und das gesamtheitlich koordiniert." (Ausbildung)

„Manchmal ist es besser, keine Ahnung von den fachlichen inhaltlichen zu haben. Dann ist es eher möglich die Sache aus der Metaebene zu betrachten." (HR-Dienstleistung)

Nahezu einheitlich sind hingegen die Aussagen zum Bereich der **Projektmanagementkompetenzen** im methodischen Zusammenhang. Hier stellt lediglich ein Befragter fest, dass die Kenntnis von Projektmanagementmethoden keinen Stellenwert in seinem Unternehmen besitzt. Alle anderen Befragten sind sich darüber einig, dass sowohl theoretisches Wissen über, als auch praktische Anwendung von Projektmanagement-Methoden eine Basisanforderung an Projektmanager/innen darstellt. Hier wurde ein starker Zusammenhang zum unternehmerischen Denken festgestellt, das sowohl zu den **Sozialkompetenzen** – in Bezug auf die menschliche Komponente – als auch zu den

Kontextkompetenzen zählt. Das Erstellen eines Projektplans, die Überwachung und Steuerung des gesamten Projekts, die Kundenpräsentationen sowie das Berichtswesen sind nur einige dieser **Kontextkompetenzen**. Diese werden von den Befragten beider Zielgruppen zwar als branchenunabhängig bezeichnet, jedoch wird betont, dass die Auswahl der anzuwendenden Methoden keineswegs unabhängig vom Kontext des Projekts erfolgen kann. Die Anforderung, die sich Projektmanager/innen hier stellt, ist somit nicht nur die **Methodenkenntnis**, sondern darüber hinaus auch die Fähigkeit abzuschätzen, wann der Einsatz welcher Methode sinnvoll ist.

„Projektmanagement an sich ist nichts, was immer gleich ist. Das funktioniert nicht mit ‚one-size-fits-all'. Es ist immer darauf abzuzielen, welchen Kontext ich habe. Und deshalb kann man auch nicht sagen: ich habe eine Methodencheckliste und ich mache immer dasselbe." (Ausbildung)

Ein weiterer wesentlicher Punkt, der von beiden Zielgruppen thematisiert wurde, ist die **Fremdsprachen-Kompetenz** von Projektmanagern/ Projektmanagerinnen. So wurde Englisch von den meisten Befragten als unverzichtbare Kompetenz genannt. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass es eine größere Anzahl an internationalen Projekten gibt, und andererseits damit, dass aufgrund der Zusammenschlüsse von Unternehmen in unterschiedlichen Ländern, Englisch die Konzernsprache ist. Somit wird in vielen Fällen auch das Berichtswesen in englischer Sprache geführt.

„Bei uns geht ohne Englisch überhaupt nichts. Das ist ein absolutes ‚must' bei den Anforderungen. Eine zweite Sprache wird sehr gern gesehen." (HR)

Als zusätzliche Fähigkeiten im Bereich der **Kontextkompetenzen** wurden **unternehmerisches Denken**, im Sinne von betriebswirtschaftlichem Denken, Marketing-Skills und Prozesskompetenz genannt.

„Man ist zeitlich begrenzter Unternehmer von der Unternehmensgründung bis zur Schließung, und dazwischen liegt mein Projekt." (HR)

Sehr ausführlich wurde von allen 14 Interviewpartner/innen auf die **Sozialkompetenzen** eingegangen, die nach Meinung aller Befragten einen wesentlichen Anteil der Anforderungen an Projektmanager/innen darstellen.

„Und für mich ist das der Unterschied zwischen einem wirklichen Projektleiter und jemandem, der Projekte abwickeln kann. Nämlich genau diese sozialen Skills."(HR)

„Der Erfolg eines Projekts ist zu 80% von den Soft-Skill-Qualifikationen des Projektleiters abhängig. 20% ist Technik, Projektmanagement-Prozesse, Methoden und Tools." (HR)

Der Stellenwert der Sozialkompetenzen wird von allen Befragten als zunehmend wichtig und branchenunabhängig erachtet. Die wachsende Bedeutung von **Sozialkompetenzen** steht in direktem Zusammenhang mit den **Veränderungen** im Projektmanagement. Die zunehmende **Internationalisierung** von Projekten und die damit oftmals verbundene Entstehung von virtuellen Teams, erfordert sowohl eine differenziertere **Kommunikationsfähigkeit** als auch eine reflektierte **Führungskompetenz**. Eine weitere Anforderung, die sich aus der Internationalisierung ergibt, ist die **interkulturelle Kompetenz**.

„Er muss gerade im internationalen Umfeld eine gewisse intercultural awareness mitbringen. Das heißt, sich dessen bewusst sein, so wie ich gewisse Dimensionen sehe und lebe, zeitliche usw., so muss das nicht unbedingt jemand anderer auch sehen. Da muss man ein Gespür dafür entwickeln." (HR)

„Wir haben Projekte von Stockholm bis Palermo, Spanien, Türkei usw. Die Internationalität ist eine sehr hohe Anforderung an die Projektleiter, was das ganze intercultural relationship betrifft." (HR)

Als weitere Ursachen für die sich verändernden Anforderungen im Bereich der **Sozialkompetenzen** nennen die Befragten neben der Internationalisierung auch die zunehmende Komplexität von Projekten durch gesteigerte Kundenanforderungen und den immer größer werdenden zeitlichen Druck, dem ein Projekt und somit auch der/die Projektmanager/in ausgesetzt ist. Das **Führen** von Projektteams und die **Teamfähigkeit** bezeichnen die Mehrheit der Befragten als zentrale Schlüsselkompetenzen, um die angeführten Herausforderungen bewältigen zu können.

„Wenn man keine Teams führen kann, und keine Fähigkeit hat durch die eigene Motivation und durch das eigene Engagement auch ein Team mitzureißen und für das Thema zu begeistern, dann tut man sich schwer." (Ausbildung)

„Die Modulationsfähigkeit, in geeigneten Situationen den Lead im Projekt zu übernehmen, aber auch Platz auf der Bühne für andere zu lassen, das muss man können." (HR)

Die **Führungskompetenz** wurde von allen 14 Befragten als Schlüsselkompetenz genannt und wird somit als Wesentlichste der **Sozialkompetenzen** interpretiert.

Im Zusammenhang mit dieser Kompetenz wird vor allem die Authentizität als wichtige Charaktereigenschaft in den Vordergrund gestellt.

„Es gibt viele gute Projektmanager – wenn man die vergleicht, sagt man: wie ist das möglich. Der eine ist eher autoritär, der andere ist völlig teamorientiert und beide können gute Projektmanager sein. Sie müssen echt sein." (Ausbildung)

Auch die **Kommunikationsfähigkeit** wird als Schlüsselkompetenz unabhängig von Branche und Projektart genannt. Die Befragten sehen hier sowohl die Fähigkeit selbst gut kommunizieren zu können, als auch die Fähigkeit, Kommunikation sicherstellen zu können, als wesentlich an. Projektmanager/innen sind sowohl für die funktionierende Kommunikation mit dem Projektteam, als auch mit den Kunden und allen Stakeholdern verantwortlich. Als Ursachen für die gesteigerten Anforderungen im Bereich der **Kommunikationsfähigkeit** werden ebenfalls hauptsächlich die Zunahme der **Komplexität** und die **Internationalisierung** von Projekten genannt.

„Ich muss kommunizieren, austauschen und die Befindlichkeiten der involvierten Ressourcen auch mitkriegen. Bei verteilten Projekten, bei virtuellen Teams ist das natürlich sehr viel schwieriger." (HR)

Das **unternehmerische Denken**, das von der Mehrzahl der Befragten als wichtige Kompetenz eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin genannt wird, ist sowohl den **Kontext-** als auch den **Sozialkompetenzen** zuzuordnen, da beide, wirtschaftliche und personelle Kompetenz, zur erfolgreichen Führung eines Unternehmens nötig sind.

„De facto bin ich als Projektleiter von einem Projektteam mit 50-100 Personen, Laufzeit ein Jahr, plötzlich von heute auf morgen Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens und habe in einem Jahr sowohl den Inhalt des Unternehmens zu entwickeln, nämlich das Projekt, als auch die Personen."(HR)

Als weitere soziale Schlüsselkompetenzen wurden Durchsetzungsvermögen, Ausgewogenheit, die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Problemlösungskompetenz, Verlässlichkeit, Authentizität, Strukturiertheit und Konfliktmanagement genannt.

3.4.3. Trends im Berufsbild

Alle Befragten gehen davon aus, dass sich das Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin zukünftig in den Unternehmen aller

Branchen stärker etablieren wird. Die Gründe hierfür wurden bereits in den beiden vorangegangenen Kapiteln ausführlich erläutert. Ein wesentlicher Faktor, der zu dieser Etablierung beitragen könnte, wird vom Großteil der Befragten in der Implementierung und dem Ausbau von **Projekt-Management-Offices** (PMOs) gesehen. In allen acht der befragten Unternehmen bestehen ein oder mehrere PMOs in unterschiedlichen Ausprägungen und mit unterschiedlichen Aufgaben. In zwei Unternehmen wurde das PMO erst vor kurzem implementiert, in zwei Organisationen gibt es mehrere PMOs, die einzelne Projekte betreuen. Es besteht jedoch ein direkter Zusammenhang zwischen dem Stellenwert, den ein Unternehmen seinem PMO einräumt, und den Karrieremöglichkeiten, die sich dadurch für Projektmanager/innen ergeben können. Wird das PMO sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Projektmanagern/ Projektmanagerinnen als zentrale, verantwortliche und kompetente Schnittstelle anerkannt, eröffnet sich hierdurch die Chance, das Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin mit all seinen Qualifikationen und Kompetenzen zu stärken. Sowohl die Befragten aus den Unternehmen als auch die der Ausbildungsorganisationen sehen keine Nachteile in einem gut strukturierten und etablierten PMO.

„Ich glaube, dass da die Karrierechancen für die Einzelprojektleiter viel höher sind. Es wird dann sicherlich eine Gesamtbetrachtung geben und das bedeutet die Chance, aus seiner Division heraus zu kommen und auch einmal in anderen Bereichen etwas zu machen." (HR)

„Vorteile sind auf jeden Fall, dass ich ein organisatorisches Zuhause für die Projektleiter habe. Die sind quer über die ganze Linie verstreut und das PMO versucht, für alle gleiche Standards, gleiche Methoden und gleiche Ausbildungen anzubieten." (HR)

In vielen Unternehmen sind auch die Projektmanagement-Ausbildungen im PMO angesiedelt, was vor allem in weniger projektorientierten Unternehmen den Vorteil mit sich bringt, dass diese nicht vernachlässigt werden. Eine einheitliche unternehmensinterne oder auch von extern unterstützte Ausbildung bringt mit sich, dass alle Projektmanager/innen des Unternehmens die gleiche „Sprache" sprechen und somit auch leichter abteilungsübergreifend eingesetzt werden können. Die **Standardisierung** von Methoden, Prozessen, Tools und Ausbildungen verhilft auch der Unternehmensführung dazu den Überblick zu behalten, Projekte schneller umsetzen zu können und somit schlagkräftiger zu werden.

„Für große Unternehmen ist es sehr wichtig, dass man diese PMOs installiert, um unternehmensweites oder professionelles Projektmanagement leben zu können. Das ist ein Signal, dass man Management by Projects lebt." (Ausbildung)

„Es ist wichtig, dass ich als Unternehmen einheitliche Standards habe. Es ist nicht hilfreich, wenn ich die Fortschrittsberichte von jedem so bekomme, wie sich der das gerade vorstellt. Es muss eine Form haben, die leicht zusammenzufassen und leicht vergleichbar ist." (HR)

Die zunehmende Professionalisierung von Projektmanagement bringt mit sich, dass es auch auf dem **Ausbildung**ssektor wie an Fachhochschulen und Universitäten mehr Angebote zu diesem Themenbereich gibt, die mit keinem technischen Hintergrund verbunden sind. Projekt-Management-Offices bieten auch Personen mit umfassendem Projektmanagement-Knowhow ohne technische Grundausbildung eine Möglichkeit in diesem Beruf Fuß zu fassen. Auch die Unternehmen, die bei ihren Projektmanagern/Projektmanagerinnen hohe technische Kompetenz voraussetzen, bestätigten, dass dies nicht auf eine Tätigkeit im PMO zutrifft.

„Im PMO braucht er keinen fachlichen Hintergrund, da ist es wichtig, dass er die Projektmanagement-Methoden aus dem ff beherrscht und die Projektleiter mit seinem Wissen unterstützt." (HR)

Alle Interviewten bestätigten, dass **Wissensmanagement** ein wichtiger Aspekt im Projektmanagement sei, und dass dessen Bedeutung aufgrund der wachsenden Anzahl der Projekte und deren **Komplexität**, weiter steigen wird. Jedoch lässt sich aus den Interviews beider Zielgruppen ableiten, dass hier eine große Unsicherheit in Bezug auf die praktische **Umsetzung** besteht.

„Ich behaupte mal, dass es im Moment noch keine Rolle spielt, obwohl es eine Riesen-Rolle spielen sollte. Es gibt ganz viel, was nicht funktioniert." (Ausbildung)

„Unser Unternehmen weiß vieles, wir haben viele Informationen, es wird an allen Ecken und Enden geforscht. Aber den Schlüssel der Weisheit zum Thema Wissensmanagement hat auch noch keiner gefunden." (HR)

Diese Unsicherheit lässt sich darauf zurückführen, dass sich viele der Befragten, vor allem aus dem HR-Bereich, für nicht ausreichend kompetent auf diesem Gebiet befanden und dies auch explizit betonten. Während die Experten/Expertinnen aus den Ausbildungs- und Beratungsorganisationen zahlreiche Vorschläge für den Einsatz von **Wissensmanagement** in Projekten

unterbreiteten, musste bei der zweiten Zielgruppe intensiver nachgefragt werden. Es wurde dabei festgestellt, dass in den Unternehmen sehr wohl **Wissensmanagement** betrieben wird, dieses jedoch nicht als solches erkannt wird. **Wissensmanagement** wird in vielen Fällen lediglich als Sammeln von Daten in einer Datenbank, als Dokumentation und als zusätzlicher Aufwand für Projektmanager/innen gesehen.

„Woran es meiner Meinung nach mangelt, ist der Anreiz, das zu tun." (HR)

„Es gibt natürlich alle möglichen Datenbanken und Dokumentationstools und so weiter." (HR)

Durch weiteres Nachfragen nach Formen der Kollaboration, Wissensteilung oder Wissenstransfer innerhalb der Unternehmen, stellte sich heraus, dass zahlreiche **Methoden** zum Einsatz kommen, die jedoch nicht dem Wirkungsbereich des Wissensmanagements zugeordnet wurden. Am häufigsten wurde der Begriff „Lessons learned" gebraucht. In fast allen Unternehmen werden „Lessons learned" mittels unterschiedlicher **Methoden** ermittelt und dokumentiert. Dies geschieht durch Workshops zum Projektabschluss oder durch schriftliche Dokumentation des/der Projektmanagers/Projektmanagerin oder des PMOs. In einigen Unternehmen werden diese „Lessons learned" zu Beginn eines neuen Projekts bei einem „Kick-off-Meeting" als zusätzliche Basis für die neue Projektplanung herangezogen, in anderen Unternehmen obliegt es dem/der Projektleiter/Projektleiterin auf diese zurückzugreifen.

„Wir haben Abschlussberichte mit Lessons Learned. Die sind in einem Bericht drin, der wird in der Projektdatenbank abgelegt und die ist im PMO abgelegt." (HR)

„Bei der Übernahme des Projektes schauen wir in unsere Lessons Learned. Der Projektleiter geht in das Hand-over-Meeting mit der nächsten Gruppe, hat seine Lessons Learned von ähnlichen Vorangängerprojekten mit und checkt die kritischen Punkte." (HR)

Und das fließt ein in eine Lessons Learned Sammlung. Die kann man dann filtern nach typischen Kundenstrukturen, z.B. Exportkunde, Land. Oder vom Produkt her. Auf das haben alle Projektleiter Zugriff." (HR)

„Ab einer gewissen Größenordnung des Projekts gibt es zwingend eine Nachbetrachtung mit Lessons Learned, was ist gut, was ist schlecht… das sammeln wir." (HR)

Weiters wurden von den Befragten Communities of Practice, Gelbe Seiten, Microsoft-Sharepoint, Blogs, Microartikel, Intranet, Personal- und Potentialdatenbanken, PM-Guidelines oder Mentoring als Komponenten des **Wissensmanagements** genannt. Dies zeigt, dass in den meisten Unternehmen bereits zahlreiche **Methoden** des **Wissensmanagements** in Projekten zur Anwendung kommen, dass jedoch noch keine Strategie zu deren Einsatz dahinter steht. Es handelt sich um punktuelle Erscheinungsformen, deren Wert nur vereinzelt erkannt wird. Es kann **Wissensmanagement** demnach zwar als Gedankenansatz, noch nicht jedoch als tatsächlicher Trend interpretiert werden.

„Wir wollten Wissensmanagement einführen. Das hat man jetzt auf 2012 verschoben, weil es im Moment wichtigere, strategische Projekte gibt." (HR)

„Den Mehrwert haben viele Firmen noch nicht erkannt." (Ausbildung)

„Das muss dem Management auch etwas wert sein, dass sich 20 Leute aus dem Projektmanagement vielleicht einmal einen halben Tag zusammensetzen. Das sind zehn Personentage, die etwas kosten und es ist kein direkter Output messbar." (Ausbildung)

Es lässt sich ein enger Zusammenhang zwischen dem Bestehen von **Project-Management-Offices** und **Wissensmanagement** in Projekten feststellen. Von den meisten der Befragten wird es als Teilaufgabe des PMO gesehen, **Wissensmanagement** zu betreiben, da hier das Wissen in gebündelter Form angesiedelt ist.

„Hier spielt das Office eine wichtige Rolle. Die sind dafür verantwortlich, Wissen zu sammeln und den Projektleitern zur Verfügung zu stellen, sozusagen das Wissensmanagement aufzubauen." (Ausbildung)

Den generellen Anstieg der Anzahl von Projektmanagement-**Zertifizierungen** begründen die Befragten sehr unterschiedlich. Hier wird sehr häufig darauf verwiesen, dass **Zertifizierungen** vom Markt und somit von den Kunden/Kundinnen verstärkt verlangt werden und dies häufig schon in Ausschreibungen festgehalten wird.

„Zertifizierungen spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, das Unternehmen am Markt zu präsentieren. Das war der Grund warum wir vor vier Jahren in die Zertifizierung eingestiegen sind. Weil das ganz einfach in den Ausschreibungen gefordert ist." (HR)

Einige Unternehmen betonten die Wichtigkeit der **Zertifizierung** für die Karrierechancen sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch bei der Stellensuche.

„Zertifikate braucht man um Vorausscheidungen von 100 Bewerbern zu machen." (HR)

„Gerade Unternehmen, die immer mehr projektorientiert sind, wollen die Leute sich ja auch in irgendeiner Form entwickeln. Da brauch ich irgendwas, woran ich mich anhalte." (Ausbildung)

Weitere genannte Gründe für die steigende Anzahl der **Zertifizierungen** sind die dadurch geförderte Persönlichkeitsentwicklung von Projektmanagern/ Projektmanagerinnen und die durch eine gemeinsame Projektmanagement-Sprache entstehenden Vorteile.

„Ich weiß auch aus der Erfahrung von den unterschiedlichen Zertifizierungskandidaten, dass einfach dadurch eine Weiterentwicklung in einem sehr großen Ausmaß möglich gemacht worden ist." (Ausbildung)

„Die Standardisierung wird dadurch viel einfacher, weil alle dieselbe Sprache sprechen und jeder weiß was gemeint ist. Da muss man nichts mehr erklären." (HR)

Das Ziel, durch das Führen von heterogenen Interviews mit zwei Zielgruppen, zu miteinander vergleichbaren Ergebnissen zu kommen, konnte nicht erreicht werden. Die fallweise unterschiedlichen Aussagen standen in keinem Zusammenhang mit der Zugehörigkeit zu einer Zielgruppe, sondern waren stets personenbezogen. Dass beide Zielgruppen eine relativ homogene Sichtweise auf das Berufsbild „Projektmanager/in" aufweisen, erlaubt die Interpretation, dass die weitere Entwicklung von diesem dadurch positiv beeinflusst werden wird. Wenn Ausbildungen und Zertifizierungen mit dem übereinstimmen, was Unternehmen von ihren Projektmanagern/Projektmanagerinnen erwarten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer weiteren Professionalisierung des Berufsbilds kommen wird, entsprechend hoch.

3.5. Ergebnisse aus der Stellenanzeigen-Analyse

Es wurde bei der Auswertung der Online-Stellenanzeigen der gesamte Inhalt des Inserats berücksichtigt und nicht nur die explizit als Anforderungen angeführten Begriffe. Der Schwerpunkt wurde auf die Anforderungen im Bereich der sozialen Kompetenzen und der Projektmanagementkenntnisse gelegt.

Eine wesentliche Anforderung ist die **Berufserfahrung** im Projektmanagement, die in 83 von 100 Stellenanzeigen als Voraussetzung genannt wurde. Hier wurde jedoch nicht näher darauf eingegangen, was mit Berufserfahrung gemeint ist: Methodenkompetenz, technische Kompetenz oder soziale Kompetenz. Da keine eindeutige Zuordnung zu einer der genannten Kompetenzen möglich ist, wurde diese Anforderung als eigene Kategorie angenommen. Beispiele für konkrete Anforderungen im Bereich der Berufserfahrungen sind:

„3-5 Jahre Berufserfahrung als Projektleiter", „Berufserfahrung im Projektmanagement", „Routine in der Projektleitung", „mehrjährige Erfahrung in der Abwicklung von Großprojekten", „Sie bringen bereits erste Erfahrung im Projektmanagement mit…" oder „Erfahrung in der Betreuung von Projekten".

34 Anforderungen wurden der PM-**Methodenkompetenz** zugeordnet, lediglich in fünf Anzeigen wurden diese in Verbindung mit **Zertifizierungen** genannt. Da die Anforderung „Zertifizierung" in den Stellenanzeigen nur im Zusammenhang mit Projektmanagement-Methoden genannt wird, wurde diese als Subkategorie der Methodenkompetenz angenommen. Die Anforderungen an die Methodenkompetenz wurden fast ausschließlich aus dem Bereich „Aufgaben" gefiltert, da diese im Bereich „Anforderungen" kaum vorkamen. Beispiele für Anforderungen an die Methodenkompetenz sind:

„Projektmanagementkenntnisse", „Projektmanagement Skills", „Kenntnis und Erfahrung im Einsatz gängiger PM-Methoden (IPMA Level C-Zertifizierung)", „Projektmanagement Know-how", „Dabei sind Sie u.a. für die Erstellung von projektbezogenen Analysen, Konzepten und Präsentationen verantwortlich. Sie arbeiten stets nach definierten Projektmanagementstandards." oder „Sie sind mit Projektmanagementmethoden, -Vorgehensweisen und –Tools vertraut."

Die sehr vagen Begriffe wie „Projektmanagementkenntnisse" oder „Projektmanagement Skills" könnten ebenso den sozialen Kompetenzen zugeordnet werden, da sie sich nicht eindeutig nur auf die Methodenkompetenz beziehen. Die Entscheidung, diese Begriffe der Methodenkompetenz zuzuordnen basiert auf deren Definition: sowohl Kenntnisse, als auch Skills sind gleichzusetzen mit erlernbaren Fertigkeiten.

Auch ist aus den Stellenanzeigen nicht zu erschließen, in wie weit Berufserfahrung mit Methodenkompetenz gleichzusetzen ist. Nach Ansicht der Forscherin stehen jedoch die Begriffe „Erfahrung" und „Kompetenz" nicht zwingend miteinander in Verbindung, weshalb diese Kategorien getrennt voneinander entwickelt wurden.

Selbstkompetenz wurde deshalb als eigene Kategorie definiert, da hier Charaktereigenschaften, Bereitschaften und Fähigkeiten definiert werden, die unabhängig von sozialer Interaktion sind. Aufgrund der zahlreichen Begrifflichkeiten wurde die Kategorie der Selbstkompetenz in die Subkategorien **Motivation**, **Charakter** und **Arbeitsweise** unterteilt, wobei eine eindeutige Abgrenzung mancher Begriffe oftmals nicht möglich ist.

In der Kategorie **Motivation** geht es ausschließlich um die persönliche Motivation und nicht um die Fähigkeit, andere zu motivieren. Die am häufigsten genannten Anforderungen sind hier die **Reisebereitschaft**, die in 40 Inseraten genannt wird, und die **Einsatzbereitschaft**, die 23-mal vorkam. In die Kategorie der Einsatzbereitschaft wurden auch die Begriffe *„Engagement"*, *„Tatkraft"* oder *„hohe Motivation"* eingeordnet. Weiters wurden dieser Kategorie die Subkategorien **Ausdauer**, **Belastbarkeit** und **Lernbereitschaft** zugeordnet.

Der Kategorie Charakter wurden die Eigenschaften **Verlässlichkeit**, **Selbstsicherheit**, **Pragmatik**, **Offenheit** und **Kreativität** zugeordnet, da diese einer Person, relativ unabhängig von deren Tätigkeit oder deren sozialen Umfeld, zugeschrieben werden. Hier wurde mit 23-mal die **Selbstsicherheit** am häufigsten erwähnt. Verwendete Formulierungen waren beispielsweise *„sicheres Auftreten"*, *„Selbstbewusstsein"* oder *„gutes Auftreten"*. In fast allen Inseraten wurde die Selbstsicherheit in Zusammenhang mit der **Kundenorientierung** genannt, die im vorliegenden Kategoriensystem dem **unternehmerischen Denken** zugeordnet wurde, da der Begriff Kundenorientierung mehr umfasst, als nur sicheres Auftreten.

Die Kategorie **Arbeitsweise** wurde entwickelt, um die Selbstkompetenzen zusammenzufassen, die in direktem Zusammenhang mit einer beruflichen Tätigkeit stehen. Die am öftesten geforderten Fähigkeiten waren **Selbstständigkeit**, **Strukturiertheit, Organisationsfähigkeit** und **analytisches Denken**. Beispiele für die Begriffe Selbstständigkeit und Strukturiertheit sind zusammengefasst: *„selbstständige (strukturierte) Arbeitsweise"*, *„selbstständiger (strukturierter) Arbeitsstil"*, *„selbstständiges (strukturiertes) Arbeiten"* oder *„eigenständige Arbeitsweise"*.

Die **Organisationsfähigkeit**, die auch als *„Organisationstalent"* und *„Organisationsstärke"* beschrieben und in 18 Stellenanzeigen als Anforderung genannt wurde, betrifft zwar nicht nur die Selbstorganisation, sondern ebenso die Fähigkeit, Abläufe organisieren zu können, wurde aber ebenso der Selbstkompetenz zugeordnet. Dies begründet sich durch die Annahme, dass Selbstorganisation eine Grundlage für externe Organisation darstellt.

Das analytische Denken wurde als *„analytisches Denkvermögen"*, *„analytische Kompetenz"* und *„analytische Fähigkeiten"* bezeichnet und oftmals in Zusammenhang mit **unternehmerischem Denken** genannt. Die Zuordnung zu den Selbstkompetenzen erfolgte jedoch aufgrund der Annahme, dass analytisches Denken keine soziale Interaktion erfordert.

Den größten Teil der Stellenanzeigen machte der Bereich der **Sozialkompetenz** aus, der in die Subkategorien **Führung**, **Teamfähigkeit**, **Kommunikation** und **unternehmerisches Denken** unterteilt wurde. Alle vier Bereiche erfordern ein Interagieren mit der Umwelt, sowohl in Bezug auf die Zusammenarbeit als auch auf den Umgang mit allen Beteiligten.

Der Kategorie **Führung** wurden die Subkategorien **Entscheidungskraft**, **Konfliktfähigkeit**, **Führungskompetenz** und **Durchsetzungskraft** zugeordnet, da diese als entscheidende Faktoren für gute Führungsarbeit angenommen wurden.

Eine oft geforderte Führungskompetenz ist die **Durchsetzungskraft**, die auch als *„Durchsetzungsstärke"* und *„Durchsetzungsvermögen"* bezeichnet wird. Lediglich in acht Inseraten wurde **Führungskompetenz** dezidiert als Anforderung genannt, und nur zweimal kam der Begriff der **Konfliktfähigkeit** vor.

Die **Konfliktfähigkeit** wurde deshalb in diese Kategorie aufgenommen, weil Konfliktlösungskompetenz vor allem von Führungskräften erwartet wird. Konflikte, die beispielsweise unter Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen entstehen, sollen möglichst frühzeitig erkannt und schnellstmöglich gelöst werden. Dazu sind nicht nur Kommunikationskompetenz, sondern auch Empathie und Methodenkompetenz von Nöten. Konfliktfähig zu sein, wird hier mit der Fähigkeit, Konflikte lösen zu können, gleichgesetzt.

Teamfähigkeit wurde in 46 Inseraten als Anforderung genannt. Hier fanden sich Begriffe wie *„Teamplayer"*, *„Teamorientierung"*, *„Teamgeist"* oder *„Fähigkeit zur Arbeit in funktionsübergreifenden Teams"*. **Soziale Kompetenz** und **interkulturelle Kompetenz** wurden ebenfalls dieser Kategorie zugeteilt, da diese Begriffe Fähigkeiten beschreiben, die über die Kommunikationsfähigkeit hinausgehen. Soziale- bzw. interkulturelle Kompetenz heißt beispielsweise auch, andere Standpunkte oder Sichtweisen akzeptieren zu können, sich gegebenenfalls in ein fremdes System einordnen zu können oder sich selbst zurücknehmen zu können, was als wichtige Grundlage für funktionierende Teamarbeit angenommen wurde.

Der Kategorie **Kommunikation** wurden die Subkategorien **Kommunikationskompetenz**, **Verhandlungsgeschick** und **Englisch** zugeteilt. Die hier am häufigsten geforderte Fähigkeit war die der **Kommunikationskompetenz**. Diese wurde mit *„Kommunikationsfähigkeit"*, *„Kommunikationsgeschick"*, *„Kommunikationsstärke"*, *„Ausgeprägte sprachliche Ausdrucksfähigkeit"*, *„Kommunikationsfreudigkeit"* oder auch *„Kommunikative Persönlichkeit"* betitelt.

Beim Verhandlungsgeschick handelt es sich nicht um eine ausschließlich kommunikative Fähigkeit, da hier auch strategisches Denken und Methodenkompetenz eine wichtige Rolle spielen. Jedoch ist Sprache und somit Kommunikation die Basis für jede Verhandlung.

Die häufige Nennung der Anforderungen an **Teamfähigkeit** und **Kommunikationskompetenz** lässt darauf schließen, dass der Vernetzung in Projekten und somit der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit dem Team und den Stakeholdern eine große Bedeutung zukommt.

Unternehmerisches Denken ist ein sehr weit gefasster Begriff, der hier als Überbegriff für diejenigen Subkategorien gewählt wurde, die über die **Selbstkompetenz** hinausgehen, da sie nicht losgelöst vom sozialen Umfeld betrachtet werden können. Auch sind sie nicht eindeutig der **Teamfähigkeit**, der **Kommunikation** oder der **Führung** zuordenbar, sehr wohl jedoch den **Sozialkompetenzen**. Unternehmerisches Denken, das als wörtlicher Begriff in 16 Stellenanzeigen genannt wurde, ist somit eine eigene Kategorie, die sehr komplexe Anforderungen wie **Flexibilität**, **Umsetzungskraft**, **Innovationskraft**, **Kundenorientierung**, **Verantwortungsbewusstsein** und **Lösungsorientierung** umfasst. Dies sind sehr starke, aber auch werbewirksame Begriffe, die mitunter nicht nur eine Person, sondern das Unternehmen selbst beschreiben.

In 35 Stellenanzeigen wurde die **Lösungsorientierung** als wesentliche Anforderung genannt. Daraus lässt sich schließen, dass die Lösungsorientierung aufgrund der steigenden Komplexität von Projekten immer wesentlicher wird. Diese Kategorie wurde dem unternehmerischen Denken zugeordnet, da sie sowohl Selbstkompetenzen wie beispielsweise Eigeninitiative oder analytisches Denken, als auch Kommunikations- und Teamfähigkeit erfordert. Hier genannte Begriffe waren beispielsweise *„Problemlösungskompetenz"*, *„Freude an der Lösung von Problemstellungen"*, *„Entwickeln von Problemlösungsstrategien"*.

Die Anforderung **Kundenorientierung** wurde in 24 Inseraten genannt. „Freude am Kommunizieren mit Kunden", *„Versiert im Umgang mit Kunden und Behörden"*

„kundenorientiertes Auftreten", *„Lösungs- und Kundenorientierung"* oder *„ergebnis- und kundenorientiert"* sind Beispiele für die verschiedenen Zusammenhänge, die der Begriff Kundenorientierung aufweist.

Flexibilität wurde dem unternehmerischen Denken zugeordnet, da diese ebenfalls eine Reihe von Kompetenzen voraussetzt. Um flexibel agieren zu können, benötigt man eine rasche Auffassungsgabe, Eigeninitiative, Selbstständigkeit, aber auch Organisationsfähigkeit. Flexibel zu sein bedeutet, auf sich verändernde Umweltbedingungen adäquat reagieren zu können. Gefordert werden beispielsweise eine *„Flexible Persönlichkeit"* oder ein *„hoher Grad an Flexibilität"*.

Der Anteil an Anforderungen an die Selbst- und Sozialkompetenzen ist im Vergleich zu den fachlichen Anforderungen sehr hoch. Von insgesamt 665 benannten Anforderungen sind 553 in diesem Bereich zu finden. Daraus lässt sich zwar ableiten, dass die persönliche Komponente in der Mitarbeiter/innen-Rekrutierung an Bedeutung gewinnt, jedoch kann daraus nicht geschlossen werden, dass diese einen höheren Stellenwert als die fachliche, branchenspezifische Kompetenz hat. Denn in lediglich sechs Stellenanzeigen wurde Projektmanagement als Kernkompetenz ausgewiesen und keine einschlägige technische oder wirtschaftliche Grundausbildung vorausgesetzt. Somit werden die Anforderungen an das Berufsbild „Projektmanager/in" techniknaher Branchen zwar um die sozialen Kompetenzen und teilweise auch um die Projektmanagementmethoden-Kompetenzen erweitert, die fachlichen Anforderungen jedoch nicht verändert.

4. Conclusio

4.1. Gegenüberstellung der Ergebnisse

Die aus der Theorie abgeleitete Annahme, dass es verstärkt Laufbahnmodelle innerhalb von projektorientierten Unternehmen geben wird, die es ermöglichen werden, eine Karriere innerhalb des Projektmanagements anzustreben, wird durch die empirische Forschung nur bedingt bestätigt. Lediglich in einem Unternehmen gibt es ein eigenes Karrieremodell für Projektmanager/innen, welches zusätzlich zu denen der Linienmanager/innen und Experten/Expertinnen besteht, in einem anderen wird dieses gerade entwickelt. In drei weiteren Unternehmen gibt es teilweise eigene Gehaltsschemata für Projektmanager/innen, beziehungsweise sind Projektmanager/innen von

Großprojekten den Linienmanagern/ Linienmanagerinnen gehalts- und statusbezogen gleichgestellt. In den restlichen Unternehmen wird betont, dass Projektmanager/innen jederzeit Führungspositionen in der Linie übernehmen könnten und dies auch tun, jedoch in ihrer Tätigkeit den Linienmanagern/Linienmanagerinnen nicht gleichgestellt sind.

Der Grad der Projektorientierung eines Unternehmens lässt sich oft nicht eindeutig bemessen, da es maßgebliche Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen gibt. In IT-Abteilungen ist die Projektorientierung oftmals sehr stark ausgeprägt, während beispielsweise in Vertriebsabteilungen erst damit begonnen wird, projekthaft zu denken.

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der Einfluss darauf hat, ob Unternehmen eigene Karrieremodelle für Projektmanager/innen andenken, ist die Art der vorkommenden Projekte. Während Kundenprojekte mit externen Auftraggebern meist eine genaue Festlegung der Anforderungen an Projektmanager/innen erfordern, nimmt dies bei internen Reorganisations- oder Change-Projekten einen weniger hohen Stellenwert ein. Das hat zur Folge, dass Unternehmen, die mehrheitlich interne Projekte abwickeln, bzw. bei denen der finanzielle Output aus Projekten nicht den größten Anteil am Konzernumsatz ausmacht, noch keine Bestrebungen zeigen, unternehmenseigene Laufbahnmodelle für ihre Projektmanager/innen zu kreieren.

Der Anreiz, sich weiterzuentwickeln und zusätzliche Bildungsangebote auf dem Gebiet Projektmanagement in Anspruch zu nehmen, ist jedoch nicht unbedingt nur mit einem Karrieremodell in Verbindung zu bringen. In allen der befragten Unternehmen wird Weiterbildung im Projektmanagement gefördert und es werden Wege gesucht, Anreizsysteme zu schaffen und Möglichkeiten der Anerkennung anbieten zu können. Dies geschieht in Form von finanziellen Abgeltungen, Awards oder auch Weiterentwicklungschancen in anderen Betätigungsfeldern.

In den analysierten Online-Stellenanzeigen findet sich der Begriff der „Karrieremöglichkeit“ lediglich zweimal, was darauf hindeutet, dass die hier untersuchten Unternehmen entweder kein Karrieremodell vorsehen, oder aber keine Notwendigkeit darin sehen, dies in einer Stellenanzeige zu erwähnen.

Die Annahme, dass künftig immer mehr Unternehmen Projekt-Management-Offices implementieren werden, wird durch die geführten Interviews bestätigt. In allen Unternehmen gibt es PMOs, manche wurden erst vor kurzer Zeit eingeführt, andere bestehen schon länger. Alle Befragten betonten den Wert, den

ein gut funktionierendes PMO für den Stellenwert von Projektmanagement im Unternehmen hat. Die Aufgaben des Zentralisierens, Standardisierens und Koordinierens durch PMOs bewerteten die Interviewten als durchwegs positiv und als Chance, sowohl Vorgänge im Projektmanagement als auch Kompetenzen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen transparenter zu machen. Diese Transparenz trägt auch dazu bei, die Vergleichbarkeit von Projekten besser abbilden und somit beispielsweise die Personalauswahl für ähnliche, nachfolgende Projekte unterstützen zu können.

Die Aus- und Weiterbildung von Projektmanagern/Projektmanagerinnen durch PMOs sieht ein Großteil der Befragten als wesentlich an, da hier der Bedarf an Schulungen am besten analysiert und gesteuert werden kann. Dadurch können Doppelgleisigkeiten oder nicht zielführende Ausbildungen vermieden werden. Weiters entsteht durch PMOs langfristig eine einheitliche Projektmanagement-Sprache, was ebenfalls zur Folge hat, dass Projektmanager/innen vielseitiger und in unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt werden können.

In den untersuchten Stellenanzeigen fand sich kein Angebot für Mitarbeiter/innen in PMOs. Dies lässt darauf schließen, dass diese kein großes Betätigungsfeld für Projektmanager/innen darstellen oder aber mehrheitlich durch bestehende Mitarbeiter/innen besetzt werden.

Die aus der Literatur abgeleitete Annahme, dass Projektmanager/innen künftig in allen Branchen tätig sein werden, wird durch die Forschungsergebnisse unterstützt. Alle interviewten Personen gehen davon aus, dass sich Projektmanagement in den nächsten Jahren sowohl verbreitern als auch vertiefen wird. Das heißt, in Branchen und Unternehmen in denen die Projektorientierung bisher noch keinen hohen Stellenwert hatte, werden verstärkt Projekte auftreten. In bereits sehr projektorientierten Unternehmen wird es zu einer weiteren Professionalisierung und zu einer zusätzlichen Vertiefung spezifischer Themen, wie beispielsweise Wissensmanagement kommen. Die Anforderungen an Projektmanager/innen werden sich nur durch fachliches Know-how, die Branche betreffend, unterscheiden. Es wird von den Interviewten aus der Ausbildungs- und Beratungsbranche ebenfalls bestätigt, dass Projektmanagement künftig verstärkt im öffentlichen Sektor und in Non-Profit-Organisationen zum Einsatz kommen wird.

Die Analyse der Stellenanzeigen bestätigt dieses Zukunftsbild nicht, da die Arbeitsangebote hier hauptsächlich von technisch orientierten Unternehmen aus der Bau-, Elektronik- oder IT-Branche gestellt werden. Daraus kann zwar nicht rückgeschlossen werden, dass Unternehmen anderer Branchen keine

Mitarbeiter/innen im Bereich des Projektmanagements suchen, jedoch stellt die entnommene Stichprobe an Online-Anzeigen einen repräsentativen Querschnitt dar. Demnach kann festgestellt werden, dass Unternehmen mit technischem Hintergrund die Rekrutierung von Projektmanagern/Projektmanagerinnen über Online-Inserate nutzen, während diese Möglichkeit von Unternehmen anderer Branchen nicht in diesem Ausmaß in Anspruch genommen wird.

Die Internationalisierung von Projekten und die damit verbundene Standardisierung von Projektmanagement-Normen werden von einem Großteil der Befragten bestätigt, wobei hier zwischen interner und externer Standardisierung zu unterscheiden ist. Sieben der acht befragten Unternehmen lehnen ihre unternehmensinternen Standards an die der IPMA an, eines an die des PMI. In allen Unternehmen besteht eine mehr oder weniger ausgeprägte Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen, die nach internationalen Standards arbeiten und ausbilden. Als Gründe für die Standardisierung geben die Befragten neben der Internationalisierung auch die gesteigerte Komplexität und die damit einhergehende Notwendigkeit der gleichen PM-Sprache innerhalb eines Unternehmens an.

Die Zertifizierungen der unterschiedlichen Projektmanagementvereinigungen setzen die Interviewpartner/innen nur zu einem geringen Teil mit der Internationalisierung in Beziehung. Die hier auftretenden unterschiedlichen Sichtweisen begründen sich einerseits durch die Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen und andererseits durch die dort hauptsächlich vorkommenden Projektarten. Unabhängig von der Branche, in der die Befragten tätig sind, wird eine Zertifizierung als Vorteil bei der Bewerbung um eine Stelle als Projektmanager/in angesehen. Es wird jedoch von beiden Zielgruppen betont, dass eine Zertifizierung allein noch keinen/keine gute/n Projektmanager/in ausmacht. Durch die Zertifizierung auf den verschiedenen Levels wird sichergestellt, dass Kenntnisse der Projektmanagementmethoden und –skills in unterschiedlicher Abstufung vorhanden sind. Dies ermöglicht es den Projektmanagern/Projektmanagerinnen, sich untereinander abteilungs-, unternehmens- oder auch länderübergreifend in der gleichen Fachterminologie zu verständigen, was eine der Grundlagen eines guten Kommunikationsklimas darstellt. Darüber hinaus spricht eine Zertifizierung jedoch auch für eine hohe Lern- und Reflexionsbereitschaft des/der Projektleiters/Projektleiterin, da diese den Anwärtern/Anwärterinnen eine intensive Auseinandersetzung sowohl mit den fachlichen Inhalten, als auch mit der eigenen Persönlichkeit abverlangt. Die Ausprägung des Stellenwerts von Zertifizierungen innerhalb der Unternehmen, wird durch das Schulungsangebot ersichtlich, das von internen Schulungen bis hin zu „in-house“ IPMA-Zertifizierungen reicht.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aufgrund der geführten Interviews keine homogene Aussage darüber gemacht werden kann, ob Zertifizierungen für große Unternehmen wichtig sind. Es kann jedoch festgestellt werden, dass diese als Teilaspekt der Qualität eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin betrachtet werden.

Lediglich fünf der 100 analysierten Online-Stellenangebote erwähnten eine Zertifizierung nach IPMA als wünschenswerte, jedoch nicht geforderte Voraussetzung. Da jedoch weder die Unternehmensgröße noch die Branchenzugehörigkeit in dieser Analyse berücksichtigt wurden, kann nicht generell darauf geschlossen werden, dass Zertifizierungen von Projektmanagern/Projektmanagerinnen keinen großen Stellenwert haben.

Die Annahme, dass die Internationalisierung von Projekten den Projektmanagern/Projektmanagerinnen künftig eine höhere interkulturelle Kompetenz abverlangen wird, bestätigen alle Interviewpartner/innen. Sowohl die Beratungs- und Ausbildungsorganisationen als auch die Großunternehmen betonen, dass es aufgrund der Globalisierung zunehmend wichtiger wird, sich mit anderen Kulturen auseinanderzusetzen. Immer mehr Projekte sind länderübergreifend oder finden zur Gänze in anderen Ländern statt und fordern von Projektmanagern/Projektmanagerinnen ein großes Maß an interkulturellem Bewusstsein. Abgesehen von der Standardisierung der Projektmanagement-Sprache und der Methoden kommt es vor allem darauf an, dass Projektmanager/innen, die internationale Projekte leiten, sich mit dem Kulturkreis und den dort üblichen Gepflogenheiten auseinandersetzen um eine optimale Abwicklung des Projekts gewährleisten zu können.

Ebenso wird von den Interviewpartner/innen der Stellenwert einer Fremdsprache hervorgehoben. Englisch zählt, anders als vor zehn Jahren, heute zu einer unabdingbaren Anforderung an Projektmanager/innen. Jede zusätzlich gesprochene Sprache, vor allem Ostsprachen, erhöhen die Karrierechancen, unabhängig von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens. Es wird darauf hingewiesen, dass dies nicht nur für internationale Projekte gilt, sondern immer mehr auch für nationale, da die Projektmanagement-Sprache selbst schon sehr anglisiert ist.

Auch das Vorhandensein einer gewissen Mobilitätsbereitschaft wird von den Befragten beider Zielgruppen als vorteilhaft betrachtet, was ebenfalls auf die Internationalisierung von Projekten und die länderübergreifende Zusammenarbeit von Unternehmen zurückzuführen ist.

In den analysierten Stellenanzeigen haben sowohl Englisch als Sprachkompetenz, als auch die Reisebereitschaft einen sehr hohen Stellenwert. Die interkulturelle Kompetenz von Projektmanagern/Projektmanagerinnen wird jedoch nur in zwei Inseraten als Anforderung genannt.

Die aus der Theorie entwickelte, zugrundeliegende Annahme, dass aufgrund der zunehmenden Komplexität von Projekten zukünftig der Schwerpunkt der Projektmanagement-Kompetenzen im Bereich der Sozialkompetenzen liegen wird, bestätigt sich sowohl durch die Interviews, als auch durch die Analyse der Stellenanzeigen. Die Interviewten beider Zielgruppen betonen, dass eine Projektleitung ohne Vorhandensein sozialer Kompetenzen nicht erfolgreich sein kann. Während die Literatur hier nicht dezidiert zwischen der Leitung von Klein- und Großprojekten unterscheidet, weisen die Interviewpartner/innen darauf hin, dass die Ausprägung dieser Kompetenzen in Abhängigkeit von der Projektgröße und –komplexität ist. Das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen, wie Führungsqualität und Kommunikationssicherheit ist jedoch auch bei Kleinprojekten von Nöten.

Nahezu alle in der Literatur erläuterten Sozialkompetenzen, wie in Kapitel 2.3. beschrieben, werden im Laufe der 14 Interviews genannt und beschrieben. Es erfolgt jedoch eine Schwerpunktsetzung durch die Befragten im Bereich der Führungs- und Kommunikationskompetenz und der Teamfähigkeit. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion wird vor allem durch die Interviewten der Ausbildungsorganisationen in den Vordergrund gestellt, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungskraft werden jeweils zweimal als Schlüsselkompetenz genannt. Da sich Sozialkompetenzen aufgrund ihres komplexen Charakters nur schwer voneinander abgrenzen lassen, kann zusammenfassend gesagt werden, dass Führungs- und Kommunikationskompetenz die wesentlichsten Anforderungen darstellen. Diese beinhalten nach Meinung der Experten/Expertinnen auch Konfliktkompetenz, Motivation und Teamfähigkeit, und sind deshalb zwingende Anforderungen an Projektmanager/innen.

Die Schwerpunktsetzung im Bereich der sozialen Kompetenzen wird von den Befragten als nötige Antwort auf die Entwicklung im Projektmanagement gesehen, da die Geschwindigkeit des Marktes und die Komplexität von Projekten ständig zunimmt. Es wird jedoch betont, dass Sozialkompetenzen nicht die Methodenkompetenzen ersetzen, sondern aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen zusätzlich erforderlich sind.

Auch in den Online-Stellenanzeigen ist zu erkennen, dass soziale Kompetenzen einen hohen Stellenwert für Unternehmen haben. Auffallend ist jedoch, dass

Führungskompetenz, die von den Interviewten die als am wichtigsten erachtete Kompetenz darstellt, in den Inseraten nur achtmal Erwähnung findet. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Teamfähigkeit, der Ziel- und Lösungsorientierung und der Kommunikationskompetenz. Ein Grund dafür könnte sein, dass es sich bei den ausgeschriebenen Stellen um Projektleitungen von kleinen Projekten handelt, bei denen Führungsqualität nicht als wesentliches Kriterium erachtet wird. Ein anderer Grund könnte die hier nicht untersuchte Unternehmensbranche und –größe sein, die möglicherweise eine Rolle bei der Schwerpunktsetzung der Sozialkompetenzen spielt. Eine weitere Begründung könnte die unterschiedliche Begriffsbenennung sein, da beispielsweise Durchsetzungskraft, Entscheidungskraft oder Verantwortungsbewusstsein ebenfalls zum Bereich der Führungskompetenzen gezählt werden könnten.

Die ganzheitliche Sichtweise und das unternehmerische Denken werden von einer Vielzahl der Interviewten als künftig wesentlich erachtet. Hier wird sowohl die ganzheitliche Sichtweise im Sinne des betriebswirtschaftlichen Denkens, als auch das unternehmerische Denken im Sinne des Personalmanagements beschrieben. Viele der Befragten beider Zielgruppen betrachten ein Projekt als Unternehmen auf Zeit und sehen die Fähigkeit zum Unternehmertum als damit verbundene Anforderung an Projektmanager/innen.

Auch in den Stellenanzeigen wird das unternehmerische Denken überdurchschnittlich oft als Anforderung genannt, was diesen Trend unterstreicht.

Die Annahme, dass Wissensmanagement in Projekten künftig eine wichtige Rolle spielen wird, bestätigen vor allem die Interviewten aus den Ausbildungsorganisationen. Es wird auf zahlreiche Vorträge, Workshops und Seminare im Rahmen von Projektmanagementsymposien und –tagungen hingewiesen, in denen Wissensmanagement zentrales Thema ist. Die Befragten der Großunternehmen sehen zwar die steigende Notwendigkeit von Wissensmanagement in Projekten, stehen aber den Umsetzungsmöglichkeiten teilweise skeptisch, bzw. unsicher gegenüber. Es wird von den meisten Interviewten betont, dass vor allem die Projekt-Management-Offices die Aufgabe der Implementierung und anschließenden Durchführung von Wissensmanagement übernehmen sollten. Dies wird als Chance gesehen, Wissen einheitlich verwalten und über das gesamte Unternehmen verteilen zu können, was wesentlich zur dauerhaften Sicherung des Wettbewerbsvorteils beitragen würde. Die Unsicherheit der Unternehmen bezüglich der Umsetzung von Wissensmanagement trägt dazu bei, dass es sich hier noch nicht um einen eindeutigen Trend handelt, sondern lediglich um einen noch sehr

undifferenzierten Fokus. Methodenkenntnis im Bereich des Wissensmanagements wird zwar positiv bewertet, zählt jedoch noch nicht zu den geforderten Kompetenzen eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin.

4.2. Ausblick

Das Berufsbild „Projektmanager/in" ist ein bereits sehr Differenziertes, wird jedoch in den nächsten Jahren in seinen Ausprägungen noch mehr geschärft werden. Durch die Schwerpunktsetzung auf die sozialen Kompetenzen erhält es einen verstärkten Manager- und somit Führungscharakter. Ein Projekt zu managen bedeutet nicht mehr nur, einen Projektplan erstellen und den Budgetplan einhalten zu können, sondern erfordert vom/von der Projektmanager/Projektmanagerin Empathie im Umgang mit dem eigenen Team, den Stakeholdern und den Kunden. Damit verbunden sind vor allem Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Reflexionsvermögen, unternehmerisches Denken und interkulturelle Kompetenz.

Um ein Projekt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und auf einem schnelllebigen, komplexen Markt zum Erfolg führen zu können, bedarf es zahlreicher Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin vor wenigen Jahren noch nicht verankert waren. Das Umdenken, Projektmanager/innen als Führungskräfte anzuerkennen, hat in vielen Unternehmen bereits stattgefunden und wird künftig auch in Klein- und Mittelbetrieben Einzug nehmen. Das Bewusstsein, dass bestimmte Anforderungen des Marktes nur durch verstärkte Projektorientierung bewältigbar sein werden, wird sich positiv auf die Rolle der Projektmanager/innen auswirken und deren Wert steigern.

Sprachkompetenz und Mobilitätsflexibilität werden genauso Teil des Anforderungskataloges von Projektmanagern/Projektmanagerinnen sein wie die Fähigkeit, virtuelle Teams durch den optimalen Einsatz von Kommunikationswerkzeugen effizient führen zu können. Die Tatsache, dass sich sowohl Ausbildungsorganisationen als auch Unternehmen über die steigende Bedeutung unternehmensweit standardisierter Projekt- und Wissensmanagementmethoden und deren Bündelung in Projekt-Management-Offices bewusst sind, wird dazu führen, dass das Projektmanagement im Unternehmen einen gefestigten Stellenwert haben wird. Dies bringt mit sich, dass auch die Projektmanager/innen eines Unternehmens eindeutig definierte und miteinander vergleichbare Rollen einnehmen werden.

Wissensmanagement wird auch in nächster Zukunft noch kein Teil des Kompetenzkataloges von Projektmanagern/Projektmanagerinnen sein, da hier noch große Unsicherheit bezüglich der Umsetzungsmöglichkeiten besteht. Gerade in Projekten, die sich dadurch auszeichnen, dass sie neuartig, zeitlich begrenzt und meist standortübergreifend sind, wäre es jedoch sehr wichtig, Wissen aus vergangenen Projekten zu dokumentieren, aufzubereiten und zu verteilen. Die zeitlichen Ressourcen, die in den meisten Projekten knapp bemessen sind, könnten durch gezielt eingesetztes Wissensmanagement wesentlich optimiert werden. Auch wenn Projekte der Charakter der Neuartigkeit zugeschrieben wird, bedeutet dies nicht, dass alle Prozesse innerhalb des Projekts neuartig sind. Es gibt zahlreiche immer wiederkehrende Prozesse, die durch gut aufbereitetes Wissen einfacher abgewickelt werden können. Nicht jede/e Projektmanager/in muss in diesem Fall „das Rad neu erfinden". Ebenso unterstützen Methoden des Wissensmanagements, wie beispielsweise Wissensmeetings, Communities of Practice oder Lessons Learned-Workshops die interne Kommunikation und das gemeinsame Verständnis von Sachverhalten.

Insbesondere durch die Implementierung von Projekt-Management-Offices wird sowohl für Projektmanager/innen mit Wissensmanagementkompetenz, als auch für Wissensmanager/innen mit Projektmanagementkompetenz ein neues Betätigungsfeld geschaffen. Dies bedeutet eine zusätzliche Chance für die weitere Professionalisierung des Berufsbilds.

Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit der Literatur und der durchgeführten Interviews wird von der Forscherin empfohlen, Wissensmanagement als Kompetenz in den Anforderungskatalog von Projektmanagern/Projektmanagerinnen aufzunehmen, da dadurch die erfolgreiche Abwicklung von Projekten maßgeblich unterstützt wird. Die Kenntnis von Methoden des Wissensmanagements brächte für den/die Projektmanager/in und die Unternehmen, in denen diese tätig sind einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern/Mitbewerberinnen am Markt.

4.3. Wirkung der Arbeit

Die Forschungsarbeit soll darlegen, welche Schwerpunkte in der Ausbildung zukünftiger Projektmanager/innen gesetzt werden sollten, um erfolgreich in Projekten agieren zu können. Dies kann sowohl für unternehmensinterne Ausbildungen als auch für die verschiedenen Ausbildungsorganisationen und Zertifizierungsverbände interessant sein. Hier soll vor allem auf die Wichtigkeit

von Wissensmanagement hingewiesen werden, dessen Output zwar nicht unmittelbar messbar ist, jedoch gerade in der Projekttätigkeit auf lange Sicht, großen Nutzen mit sich bringt.

Weiters soll die Arbeit vor allem Unternehmen darauf aufmerksam machen, welche Anforderungen an Projektmanager/innen derzeit und in Zukunft gestellt werden, um den hohen Stellenwert dieser Profession zu unterstreichen. Projektmanager/innen, die sich zusätzlich zu ihrer Tätigkeit noch dem Aufwand einer Zertifizierung stellen und damit Lern- und Reflexionswillen beweisen, sollten sowohl Anerkennung als auch Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, um ein Anreizsystem zu schaffen, das eine weitere Professionalisierung begünstigt.

Die Arbeit soll darlegen, dass im Projektmanagement beides, Erfahrung und Ausbildung eine wichtige Rolle spielen und soll eine Motivationsgrundlage für Projektmanager/innen sein, sich weiterentwickeln zu wollen und ihr Aufgabengebiet ganzheitlicher zu betrachten. Auch Projektmanager/innen, die schon jahrelang in diesem Bereich erfolgreich tätig sind, sollten sich stets darum bemühen, ihr Blickfeld zu erweitern und sich selbst und ihr Tun zu reflektieren.

Die Arbeit soll aber auch darauf aufmerksam machen, wie umfangreich und herausfordernd die Tätigkeit eines/einer Projektmanagers/Projektmanagerin ist, und kann als Entscheidungshilfe für Personen dienen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine Laufbahn im Projektmanagement anzustreben.

Es genügt nicht, dass man zur Sache spricht. Man muss zu den Menschen sprechen.
(Stanislaw Jerzy Lec)

5. Literaturverzeichnis

Angermeier, G. (2006). Die IPMA Competence Baseline 3.0: Projektmanagement auf dem Weg zur Volljährigkeit? Projektmagazin, 2006(23). Gefunden am: 30.03.2010 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2006/23062_IPMACompetenceBaseline.pdf.

Barnes, M. (2002). Projektmanagement: Ein Blick auf die Zukunft. Projektmagazin, 2002(24). Gefunden am: 25.09.2010 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2002/24021_Barnes.pdf.

Bergmann, R., & Garrecht, M. (2008). Organisation und Projektmanagement. BA KOMPAKT. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.

Bliem, W. (2009). Impulsreferat: Berufsbild. Gefunden am: 08.02.2011 unter http://www.berufsberater.at/docs/37/downloads/impulsreferat-berufsbild.pdf.

Bogner, A. (Ed.) (2009). Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3., grundlegend überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Bogner, A., & Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner (Hrsg.), Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Bohinc, T. (2008). Projektmanagement: Soft Skills für Projektleiter (3. Aufl.). Offenbach: GABAL-Verl.

Bortz, J., Döring, N., & Bortz-Döring (2005). Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 70 Tabellen (3., überarb. Aufl., Nachdr.). Springer-Lehrbuch. Heidelberg: Springer.

Cleland, D. (Hrsg.) (2009). Project Management: Circa 2025. Pennsylvania: Project Management Inst.

Cronenbroeck, W. (2008). Projektmanagement: Deutsch - englisch. Training International. Berlin: Cornelsen.

Cunningham, S. (2009). Global Trends in Project Management. In D. Cleland (Hrsg.), Project Management. Circa 2025. Pennsylvania: Project Management Inst.

Engel, C., Tamdjidi, A., & Quadejacob, N. (2008). Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008: Erfolg und Scheitern im Projektmanagement. Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/ user_upload/ Know-How/ Ergebnisse_Erfolg_und_Scheitern-Studie_2008.pdf.

Flick, U. (2010). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung (Vollst. überarb. und erw. Neuausg., 3. Aufl.). Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Vol. 55694. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Gareis, R. (2006). Happy Projects!: Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation (3. Aufl.). Wien: MANZ.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2009). Ergebnisse der Studie "Zur beruflichen Situation von Projektmanagerinnen und Projektmanagern". Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Special_Interest_Groups/ PMExpertinnen_Studien_final_091115.pdf.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2009). Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal 2008/2009. Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Gehaltsstudie_DTP.pdf.

Hagen, S. (2007). Project Management Office (PMO): Modeerscheinung oder organisatorische Chance? Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.competence-site.de/downloads/ee/03 i_file_12338/ PMO_startup_euregio_2007.pdf.

Hilsberg, F. W., & Tuchscherer, C. (2009). Erst der Mensch, dann die Technik. Wissensmanagement, 2009(3), 28–29. Gefunden am:30.03.2011 unter http://digibib.fh-burgenland.at/han/WISO/www.wiso-net.de/ genios1.pdf?START=0A1&ANR=1141499&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=72352-3840971-60520_14.

Hinz, O. (2009). Sicher durch den Sturm: So halten Sie als Projektmanager den Kurs. Zürich: Orell Füssli.

Hoffmeyer-Zlotnik, J. H. P. (Hrsg.) (1992). ZUMA-Publikationen. Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdt. Verl.

Hübner, R. (2005). Geht es auch ohne Projektmanagement? In K. Schmidt & A. Preuschoff (Hrsg.), Stand und Trend des Projektmanagements im globalen Zusammenhang. PM-world-study.com (1. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.

Jenny, B. (2009). Projektmanagement: Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverl.

Kanning, Uwe (2007). Diagnostik Sozialer Kompetenzen. Gefunden am: 05.02.2011 unter http://www.aow-bonn.de/www/doku/vortraege/kanning_03-12-07_diagnostik_sozialer_kompetenzen-bonn.pdf.

Kasperczyk, S., & Scheel, A. (2008). Projektmanagement kompakt: Systematisch zum Erfolg ; Soft Skils und Techniken für Projektleiter. Edition Praxis.Wissen. Göttingen: BusinessVillage.

Kerzner, H. (2009). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (10. Aufl.). Hoboken, NJ: Wiley.

Keßler, H., & Hönle, C. (2002). Karriere im Projektmanagement. Berlin: Springer.

Köhler, J., & Oswald, A. (2009). Die Collective Mind Methode: Projekterfolg durch Soft Skills. Berlin: Springer.

Körner, M. (2008). Geschäftsprojekte zum Erfolg führen: Das neue Projektmanagement für Innovation und Veränderung im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Lang, K., & Rattay, G. (2005). Leben in Projekten: Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle. Linde internationalFachbuch Wirtschaft. Wien: Linde.

Lehnert, O. (2009). Wissensmanagement - das Wir-Gefühl in der Projektarbeit. Wissensmanagement, 2009(3), 3. Gefunden am: 31.03.2011 unter http://digibib.fh-burgenland.at/han/WISO/www.wiso-net.de/genios1.pdf?START=0A1&ANR=1141491&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=72352-3840971-60520_11.

Leitner, A., & Wroblewski, A. (2009). Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen: ExpertInneninterviews in der Praxis der Maßnahmenrevolution. In A. Bogner (Hrsg.), Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Lüschow, F., & Zitzke, E. (2004). Projektleitung - alle Rollen souverän meistern: Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr. München: Hanser.

Majer, C., Schachner, W., & Tochtermann, K. (2009). Wissensmanagement - ein Mehrwert für die Projektarbeit? Wissensmanagement, 2009(3), 30–32. Gefunden am: 31.03.2011 unter http://digibib.fh-burgenland.at/han/WISO/www.wiso-net.de/genios1.pdf?START=0A1&ANR=1141500&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=72352-3840971-60520_18.

Malik, F. (2007). Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit ([Neuausg.]). Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Mathes, R. (1992). Hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse von Leitfadengesprächen. Über das Verhältnis von quantitativen und qualitativen Verfahren der Textanalyse und die Möglichkeit ihrer Kombination. In J. H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.), ZUMA-Publikationen. Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten. Opladen: Westdt. Verl.

Mayer, H. O. (2006). Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung (3., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.

Mayrshofer, D., & Kröger, H. A. (2006). Prozesskompetenz in der Projektarbeit: Ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater (3. Aufl.). Moderation in der Praxis: Vol. 4. Hamburg: Windmühle-Verl.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner (Hrsg.), Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Noé, M. (2009). Der effektive Projektmanager: Die persönliche Komponente im Projektmanagement. Erlangen: Publicis Publ.

Oltmanns, T., & Nemeyer, D. (2010). Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Ottmann, R. (2009). Der nackte ProjektManager: Inklusive: ProjektManager - ein Comic ProjektManager-Checklisten (1. Aufl.). Röthenbach/Nürnberg: Ottmann & Partner.

Patzak, G., & Rattay, G. (2004). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen (4., wesentlich überarb. und erg. Aufl.). Wien: Linde.

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner (Hrsg.), Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Pfeiffer, A. (2004). Projektmanagement im Spiegel der Zeit - Teil 1-4: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project. Projekt Management aktuell, 2004(1-4/2004). Gefunden am: 30.01.2011 unter http://www.pmaktuell.org/uploads/PMAktuell-200401/PMAktuell-200401-021-Public.pdf.

Plank, S. (2009). Wissensmanagement im Projektmanagement. Gefunden am: 30.03. 2011 unter www.i-know09.know-center.tugraz.at/…/Plank%20-%20Wissensmanagement%20in%20Projektmanagement.pdf.

Probst, H.-J., & Haunerdinger, M. (2007). Projektmanagement leicht gemacht: Projekte erfolgreich planen, steuern und abschließen (2. Auflage.). Leicht gemacht. München: Redline Wirtschaft.

Ra, J. (2009). The Future of Project Management Educcation and Training Circa 2025. In D. Cleland (Hrsg.), Project Management. Circa 2025. Pennsylvania: Project Management Inst.

Rathmann, N. (2007). Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen? Projektmagazin, 2007(11). Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2007/11071_PM_Zert_Studie.pdf.

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft; Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2008). Projektmanagement-Fachmann (9. Aufl.). Sternenfels: Verl. Wiss. & Praxis.

Schachner, W., & Tochtermann, K. (2010). Wissen schafft Projektperformance: Wissensmanagement in der Praxis - Fokus Projektmanagement. Berichte aus der Betriebswirtschaft: Vol. 2008,12. Aachen: Shaker.

Scheiblich, M. (2008). Complex projects require special knowledge and skill: A report of the 2nd Knowledge Forum of Complex Project Management. PMresearch, 2008(3), 16–18. Gefunden am: 31.03.2011 unter http://www.ipma.ch/SiteCollectionDocuments/PM%20Research3-08.pdf.

Schelle, H., Ottmann, R., & Pfeiffer, A. (2008). ProjektManager (3. Aufl.). Nürnberg: GPM Dt. Ges. für Projektmanagement.

Schindler, M. (2002). Wissensmanagement in der Projektabwicklung: Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagement. Univ., Diss.--St. Gallen, 2000. (3., durchges. Aufl.). Reihe Wirtschaftsinformatik: Vol. 32. Lohmar: Eul.

Schmidt, K., & Preuschoff, A. (Hrsg.) (2005). Stand und Trend des Projektmanagements im globalen Zusammenhang: PM-world-study.com (1. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.

Schwaab, J. (2009). Wissensmanagement-Brevier für Projektleiter und andere Entscheidungsträger: Aus Erfahrung klüger werden. Gefunden am: 25.09.2010 unter http://www2.gtz.de/dokumente/bib/gtz2009-0119de-wissensmanagement-brevier.pdf.

Sedlmayer, M. R. (2009). Blick in die Zukunft. Zwölf Prognosen zum Projektmanagement. Projektmagazin, 2009(9). Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2009/09091_Trends_im_PM.pdf.

Spang, K. & Özcan, S. (2009). GPM-Studie 2008/2009 zum Stand und Trend des Projektmanagements. Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/00-Gesamt-Studie-GPM-Juli_2009.pdf.

Sterrer, C., & Winkler, G. (2006). Let your Projects fly: [Projektmanagement, Methoden, Prozesse, Hilfsmittel] (3. Aufl.). Goldegg Management. Wien: Goldegg Verl.

Streng, M. (2009). Wissen teilen, Projektteams vernetzen. Wissensmanagement, 2009(3), 24–25. Gefunden am: 31.03.2011 unter http://digibib.fh-burgenland.at/han/WISO/www.wiso-net.de/ genios1.pdf?START =0A1 &ANR=1141497&DBN=ZECO&ZNR=1&ZHW=-4&WID=72352-3840971-60520_5.

Theiler, J. (2010). Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? Projektmagazin, 2010(9). Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2010/09102_PM-Standards-Nutzen.pdf.

Triest, S. & Heilwagen, A. (2009). PMBOK® Guide 4th Edition … großer Wurf oder vergebene Chance? Gefunden am: 30.01.2011 unter http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/dwnld/2009/04093_PMBOK.pdf.

Vollmar, G. (2005). Was macht eigentlich…ein Wissensmanager? Wissensmanagement, 2005(4), 22–23. Gefunden am: 31.03.2011 unter http://www.wissen-kommunizieren.de/download/ was_macht_wissensmanager.pdf.

Weber, M., & Winckelmann, J. (2002). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie (5., rev. Aufl., Studienausg., [Nachdr.] /). Tübingen: Mohr-Siebeck.

Weuster, A. (2008). Unternehmensorganisation: Organisationsprojekte - Aufbaustrukturen (3., aktual. Aufl.). München: Hampp.

Winter, M. E. (2010). Projektmanagement im Wandel der Zeit: Empirische Betrachtung der angewandten Projektmanagementmethoden Gestern Heute und Morgen mit Schwerpunkt im deutschsprachigen Raum. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

(2010). Pressemeldung - Rekordzunahme bei Zertifizierungen im Projektmanagement. Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Presse/3100-Zertifikate-2009.pdf.

(2010). Presseinformation. Gefunden am: 30.03.2011 unter http://www.p-m-a.at/Pressematerial/Pressemeldungen-2010/View-category.html.

http://www.metajobs.at

6. Lebenslauf der Autorin

Persönliche Daten

Name:	Barbara Würzelberger
Staatsangehörigkeit:	Österreich
Geburtsdaten:	17. Februar 1973

Schulische Ausbildung/Studium

2009 – 2011	Masterstudium „Angewandtes Wissensmanagement“ an den Fachhochschul-studiengängen Burgenland in Eisenstadt
1995 – 1998	Diplomstudium „Lehramt für Volksschulen“ an der Pädagogischen Akademie 1100 Wien
1991 – 1993	Berufsakademie für Spedition, Materialwirtschaft und Transportwesen am Wirtschaftsförderungs-Institut der Wirtschaftskammer Wien
1983 – 1991	AHS – Gymnasium Bernoullistraße, 1220 Wien
1979 – 1983	Volksschule 1220 Wien

Berufliche Erfahrungen

Seit 2002	Volksschullehrerin in Wien
2001 – 2002	Fuhrparkleiterin bei „Funktrans“, 1060 Wien
2000 – 2001	Volksschullehrerin in Wien
1993-1995	Speditionskauffrau bei „Transnautic“ in Wien
1991-1993	Speditionskauffrau bei „Gebrüder Weiss“ in Wien

Sonstige Tätigkeiten

Seit 2009	Personalvertreterin der Wiener PflichtschullehrerInnen für den 21. Bezirk
Seit 2009	Mitglied des gewerkschaftlichen Bezirksbetriebsausschusses im 21. Bezirk
Seit 2009	JunglehrerInnenvertreterin und Organisationssekretärin des Sozialdemokratischen LehrerInnenvereins Österreichs
Seit 2008	Vorstandsmitglied in der gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft „Patria“

7. Anhang

7.1. Interviewleitfaden

1. Wie hat sich das Berufsbild „ProjektmanagerIn“ aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren in Österreich entwickelt?

   a) Welche wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmen das Berufsbild des/der Projektmanagers/Projektmanagerin?

   b) Gibt es Ihres Wissens nach Unterschiede zu anderen europäischen Ländern?

   c) Wenn ja: welche, und wodurch sind diese begründet?

2. Welche Schlüsselkompetenzen muss Ihrer Meinung nach ein/e Projektmanager/in haben?

   a) Gibt es Schlüsselkompetenzen die in allen Projektarten gefordert sind?

   b) Welche Rolle spielen Zertifizierungen?

3. Haben sich die Anforderungen an ProjektmanagerInnen in den letzten Jahren geändert?

   a) Wenn ja: inwiefern? Welche Gründe gibt es für geänderte Anforderungen?

   b) Welchen Stellenwert haben Soft-Skills?

4. Welchen Stellenwert wird Ihrer Meinung nach Projektmanagement in großen Unternehmen in Zukunft einnehmen?

   a) Welche bestehenden Managementkonzeptionen könnte das Projektmanagement ablösen?

   b) Welche Vor- bzw. Nachteile haben Ihrer Meinung nach PMOs?

5. Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach Wissensmanagement im Projektmanagement (derzeit, zukünftig)? Welche Werkzeuge des Wissensmanagement scheinen Ihnen im Zusammenhang mit Projektmanagement wesentlich?

Interviewleitfaden nach Mayer (2006)

7.2. Codierbuch zur Stellenanzeigen-Analyse

Untersuchungszeitraum:	1. September 2010 bis 31. März 2011
Untersuchungsregion:	Österreich
Untersuchungsgegenstand:	Projektleiter/innen, Projektmanager/innen
Stichprobe:	aus ca. 20.000 Online-Stellenanzeigen
Quelle:	Unternehmen, Personalvermittler, Jobbörsen, Suchportale (auf: www.metajob.at)

V01 Kompetenzfelder - alphabetisch geordnet

1 Berufserfahrung
2 Methodenkompetenz
3 Selbstkompetenz
4 Sozialkompetenz

V02 Thema - alphabetisch geordnet

1 Arbeitsweise
2 Charakter
3 Kommunikation
4 Motivation
5 Teamfähigkeit
6 Unternehmerisches Denken
7 Zertifizierung

V03 Anforderungen - alphabetisch geordnet

1 Analytisches Denken
2 Ausdauer
3 Belastbarkeit
4 Durchsetzungskraft
5 Eigeninitiative
6 Eigenverantwortung
7 Einsatzbereitschaft
8 Englisch
9 Entscheidungskraft
10 Flexibilität
11 Führungskompetenz
12 Genauigkeit
13 Innovationskraft
14 Interkulturelle Kompetenz

15 Kommunikationskompetenz
16 Konfliktfähigkeit
17 Kreativität
18 Kundenorientierung
19 Lernbereitschaft
20 Lösungsorientierung
21 Offenheit
22 Organisationsfähigkeit
23 Pragmatik
24 Rasche Auffassungsgabe
25 Reisebereitschaft
26 Selbstmanagement
27 Selbstsicherheit
28 Selbstständigkeit
29 Soziale Kompetenz
30 Strukturiertheit
31 Teamfähigkeit
32 Umsetzungskraft
33 Unternehmerisches Denken
34 Verantwortungsbewusstsein
35 Verhandlungsgeschick
36 Verlässlichkeit

7.3. Codieranleitung zur Stellenanzeigen-Analyse

Variable 1: Kompetenzfelder

In welche Kompetenzfelder lassen sich die Anforderungen an Projektmanager/innen, bzw. Projektleiter/innen einteilen?

Berufserfahrung: Die Berufserfahrung, die die Bewerber im Bereich des Projektmanagements haben (z.B.: Routine in der Projektleitung)

Methodenkompetenz: Kenntnis von Projektmanagementmethoden (z.B.: Sie sind mit Projektmanagementmethoden, -Vorgehensweisen und –Tools vertraut)

Selbstkompetenz: Fähigkeiten im Umgang mit der eigenen Persönlichkeit und Charaktereigenschaften

Sozialkompetenz: Fähigkeiten im Umgang und der Zusammenarbeit mit Beteiligten

Variable 2: Thema

Welche Themengebiete kommen im Bereich der vier Kompetenzfelder vor? (alphabetisch geordnet)

Arbeitsweise: Eigenschaften und Fähigkeiten, die zur Bewältigung der Arbeitsinhalte dienen (z.B.: genaues Arbeiten, selbstständiges Arbeiten)

Charakter: Charaktereigenschaften, die unabhängig von einer Tätigkeit vorhanden sein sollen (z.B.: kreative Persönlichkeit, hands-on Mentalität)

Führung: Eigenschaften und Fähigkeiten, die zum Führen eines Teams benötigt werden (z.B.: Führung von Projektmitgliedern, Führungsstärke)

Kommunikation: Fähigkeiten und Kenntnisse, die wirksames Kommunizieren ermöglichen (z.B.: kommunikative Persönlichkeit, Kommunikationsgeschick)

Motivation: persönliche Motivation und Engagement (z.B.: hohe Lern- und Einsatzbereitschaft, tatkräftige Einstellung)

Teamfähigkeit: Fähigkeit, gemeinsam mit anderen zu arbeiten (z.B.: engagierte Teamplayer, teamorientiertes Arbeiten)

Unternehmerisches Denken: komplexe Fähig- und Fertigkeiten, die sowohl Selbst- als auch Sozialkompetenzen beinhalten (z.B.: systemübergreifendes Denkvermögen, strategisches Denken)

Zertifizierung: gewünschte Zertifizierung nach PM-Standards (z.B.: IPMA Level C-Zertifizierung)

Variable 3: Anforderungen

Welche Anforderungen werden innerhalb der acht Themenbereiche konkret gestellt?

Analytisches Denken: (Kategorie: Arbeitsweise) eine Situation einschätzen können und dadurch weitere Vorgehensweisen planen können (z.B.: analytisches und systemübergreifendes Denkvermögen, analytische & konzeptionelle Kompetenz)

Eigeninitiative: (Kategorie: Arbeitsweise) Handeln auch ohne Aufforderung, abhängig vom Kompetenzradius; mehr als Selbstständigkeit (z.B.: hohes Maß an Eigenitiative)

Eigenverantwortung: (Kategorie: Arbeitsweise) Verantwortung für die zu erledigende Arbeit übernehmen (z.B.: eigenverantwortliches Handeln, selbstverantwortliches Arbeiten)

Genauigkeit: (Kategorie: Arbeitsweise) geringe Fehleranfälligkeit aufgrund eines akkuraten Arbeitsstils (z.B.: sie arbeiten präzise)

Organisationsfähigkeit: (Kategorie: Arbeitsweise) hier wird darauf hingewiesen, dass Selbstorganisation Grundlage für externe Organisation ist (z.B.: planerische und organisatorische Fähigkeiten, hohes Maß an Organisations- und Koordinationsfähigkeiten)

Rasche Auffassungsgabe: (Kategorie: Arbeitsweise) ist ebenso Selbstkompetenz, aber vor allem für eine effektive Arbeitsweise wichtig (z.B.: durch ihre rasche Auffassungsgabe arbeiten Sie effizient)

Selbstmanagement: (Kategorie: Arbeitsweise) sich selbst und seinen Arbeitsplatz organisieren können (z.B.: gutes Selbstmanagement)

Selbstständigkeit: (Kategorie: Arbeitsweise) Arbeitsinhalte eigenständig und ohne Aufforderung bearbeiten können (z.B.: selbstständige Arbeitsweise, eigenständiger Arbeitsstil)

Strukturiertheit: (Kategorie: Arbeitsweise) klar nachvollziehbarer und geordneter Arbeitsstil; wirkt sich zeitsparend aus (z.B.: strukturierte Arbeitsweise, strukturiertes Denken und Handeln)

Kreativität: (Kategorie: Charakter) einfallsreicher Umgang mit Problemstellungen, Finden kreativer Lösungswege; steht im Zusammenhang mit Erfahrung (z.B.: hohes Maß an Kreativität; Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln)

Pragmatik: (Kategorie: Charakter) sachliche Herangehensweise an eventuelle Problemstellungen (z.B.: pragmatischer Charakter)

Offenheit: (Kategorie: Charakter) gehört auch zu einem guten Führungsstil und zu Teamfähigkeit, wird jedoch als situationsunabhängige Aufgeschlossenheit gesehen; (z.B.: offen, offene und freundliche Art)

Selbstsicherheit: (Kategorie: Charakter) sicheres Auftreten, vor allem in Bezug auf die Kundenorientierung (z.B. gutes, professionelles Auftreten; natürliches Selbstbewusstsein)

Verlässlichkeit: (Kategorie: Charakter) zuverlässiges Verhalten, nicht nur bezogen auf die Arbeitsweise (z.B.: hands-on personality)

Ausdauer: (Kategorie: Motivation) ähnlich der Belastbarkeit, aber in Verbindung mit Geduld (z.B.: Flexibilität und Ausdauer)

Belastbarkeit: (Kategorie: Motivation) wird oft im Zusammenhang mit der Einsatzbereitschaft genannt; motivierte Personen sind belastbarer (z.B.: in stressigen Phasen bleiben Sie professionell, stressresistente Persönlichkeit)

Einsatzbereitschaft: (Kategorie: Motivation) anderer Begriff für Motivation oder Engagement (z.B.: hohes Engagement, Motivation)

Lernbereitschaft: (Kategorie: Motivation) ist zwar manchmal abhängig vom Thema, aber prinzipiell ein Teil der persönlichen Motivation (z.B.: Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung)

Reisebereitschaft: (Kategorie: Motivation) die Bereitschaft der Mobilität ist abhängig von der persönlichen Motivation (z.B.: ausgeprägte Reisebereitschaft)

Soziale Kompetenz: (Kategorie: Teamfähigkeit) hier gibt es keine genaue Definition, was mit sozialer Kompetenz gemeint ist, jedoch wird sie immer im Zusammenhang mit Teamfähigkeit genannt (z.B.: durchsetzungsstarker Teamplayer mit hoher sozialer Kompetenz, Kontaktfreude und soziale Kompetenz)

Interkulturelle Kompetenz: (Kategorie: Teamfähigkeit) wird hier im Zusammenhang mit der Teamfähigkeit gesehen, da das Verständnis anderer Kulturen über die Sprachkenntnisse hinausgehen

Durchsetzungskraft: (Kategorie: Führung) auch im Team von Nöten, jedoch eine Schlüsselkompetenz von Führungskräften (z.B. Führungs- und Durchsetzungsstärke, durchsetzungsstark und entscheidungsfreudig)

Entscheidungskraft: (Kategorie: Führung) nicht nur die Fähigkeit, für sich selbst Entscheidungen zu treffen, sondern auch für andere (z.B.: Entscheidungs- und Beratungsfähigkeit, Entschlusskraft)

Konfliktfähigkeit: (Kategorie: Führung) Schlüsselkompetenz von Führungskräften, die im Zusammenhang mit Kommunikation und Teamfähigkeit steht (z.B.: kommunikative Fähigkeiten und Konfliktkompetenz)

Englisch: (Kategorie: Kommunikation) hier dezidiert als Fremdsprache genannt (z.B.: verhandlungssicheres Englisch, ausgezeichnete Englischkenntnisse)

Verhandlungsgeschick: (Kategorie: Kommunikation) hier ist die kommunikative Fertigkeit gemeint (z.B.: Kompetenz in der Verhandlungs- und Gesprächsführung, hohe Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick)

Flexibilität: (Kategorie: unternehmerisches Denken) die Fähigkeit, sich der Umwelt angemessen anzupassen; erfordert Eigeninitiative, rasche Auffassungsgabe, Orgaisationsfähigkeit und Selbstständigkeit (z.B.: Eigeninitiative und Flexibilität, Flexibilität und Teamfähigkeit)

Innovationskraft: (Kategorie: unternehmerisches Denken) entsteht aus Kreativität und Umsetzungsvermögen; abhängig vom Kompetenzradius (z.B.: Durchsetzungs- und Innovationskraft, Innovationsgeist)

Kundenorientierung: (Kategorie: unternehmerisches Denken) im Zusammenhang mit Selbstsicherheit, Verlässlichkeit, Reisebereitschaft, Kommunikationskompetenz und interkultureller Kompetenz; Stakeholderorientierung (z.B.: Kunden- und Serviceorientierung; kundenorientiertes, professionelles Auftreten)

Lösungsorientierung: (Kategorie: unternehmerisches Denken) schließt analytisches Denken, Kreativität, Flexibilität, Entscheidungskraft, Kundenorientierung und Kommunikationskompetenz mit ein (z.B.: Kommunikationsfähigkeit und Lösungsorientierung, lösungs- und Kundenorientiert, Freude an der Lösung von Problemstellungen)

Umsetzungskraft: (Kategorie: unternehmerisches Denken) abhängig vom Kompetenzradius; erfordert Selbstständigkeit, Selbstsicherheit, Einsatzbereitschaft (z.B.: Fähigkeit zur Umsetzung praxisnaher Lösungen, Umsetzungskonsequenz)

Verantwortungsbewusstsein: (Kategorie: unternehmerisches Denken) betrifft sowohl die eigene Arbeit (Selbstkompetenz) als auch die Verantwortung Mitarbeitern gegenüber (z.B.: Engagement und Verantwortungsbewusstsein, verantwortungsbewusster Umgang mit Menschen)