Softskills erfolgreicher Projektmanager
Eine empirische Erhebung über die Messung von Softskills im Auswahlverfahren von Projektmanagern in der IT – Branche

Daniela Filz
Masterlehrgang „Projektmanagement“
ARGE Bildungsmanagement Wien
2010

Betreuer: Mag. Margit Wild
Wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Benetka

Bruno Seitz Wohnpark 18
A-2524 Teesdorf
daniela_filz@gmx.net

Abstract

Diese Arbeit geht der Frage nach, ob Softskills von erfolgreichen Projektmanagern in der IT Branche abprüfbar sind - ob es dazu Methoden oder Instrumente gibt und wie deren Einsatz erfolgt. Ein weiteres Ziel der Untersuchung ist es, die relevanten Softskills für erfolgreiche Projektmanager festzustellen. Der Grund der Untersuchung ist der Wunsch zeitaufwendige Rekrutierungsabläufe zu komprimieren und zu optimieren. Die empirische Untersuchung wurde in Form von Leitfaden-Interviews mit Experten von Universitäten und internationalen Zertifizierungsorganisationen durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Fokus-Gruppendiskussion mit Entscheidern aus projektorientierten Unternehmen der IT-Branche abgehalten. Die Auswertung der empirischen Erhebung wurde nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Das Ergebnis hat die relevanten Softskills und eingesetzten Methoden aufgezeigt. Ein weiteres Resultat hat ergeben, dass sich die Experten wie Praktiker einig im Wissen, aber nicht in der Anwendung der Methoden sind. In den befragten Unternehmen werden nur drei bekannte Methoden zur Bestimmung von sozialen Kompetenzen verwendet. Die Bedeutung von Softskills im Projektmanagement wird zwar formell anerkannt, aber nicht in die Praxis umgesetzt. Denn die Investitionsbereitschaft von Unternehmen in die Evaluierung und in den Einsatz von Auswahlmethoden von Softskills bei der Rekrutierung ist gering. Auf der anderen Seite wird in Methoden zur Messung der sozialen Kompetenzen für bestehende Führungskräfte investiert, mit dem Wissen, dass soziale Kompetenzen nur bedingt weiter entwickelbar sind.

Schreibweise

Um anzuzeigen, dass sich die Ausführungen auf beide Geschlechter beziehen, wird in zwangloser Form die weibliche und männliche Form gebraucht. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der jeweils anderen Form verzichtet. Es wird deshalb darauf hingewiesen, dass die jeweils verwendete Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine MasterThesis mit dem Titel „Softskills erfolgreicher Projektmanager. Eine empirische Erhebung über die Messung von Softskills im Auswahlverfahren von Projektmanagern in der IT – Branche“ eigenständig verfasst habe. Ich bin damit einverstanden, dass die MasterThesis auf der Webseite der ARGE Bildungsmanagement Wien veröffentlicht wird.

Wien, am 18.09.2010

Ort, Datum Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 5
1.1 Fragestellung der Arbeit ... 7
1.2 Aufbau der Arbeit ... 8
1.3 Vorgangsweise bei der empirischen Erhebung ... 8
2 Theoretische Grundlagen ... 9
2.1 Begriffe Projekte und Projektmanagement ... 9
2.2 Projektarten und Projektmanagement in der IT Branche ... 10
2.3 Vorgehensmodelle in IT-Projekten ... 11
2.3.1 Wasserfallmodell in IT-Projekten ... 11
2.3.2 Agiles Entwicklungsmodell in IT-Projekten ... 13
2.4 Erfolgreiches Projektmanagement ... 15
2.5 Ganzheitliche Projektmanagementkompetenzen ... 20
2.5.1 Fachliche Kompetenz im Projektmanagement ... 20
2.5.2 Kontext und Verhaltenskompetenz im Projektmanagement ... 21
3 Begriff Softskills ... 23
3.1 Definition von sozialer Kompetenz ... 23
3.2 Kompetenzvielfalt des Projektmanagers ... 24
3.2.1 Persönliche Kompetenz ... 25
3.2.2 Soziale Kompetenz ... 25
3.2.3 Methodenkompetenz ... 27
4 Personaldiagnostik in Unternehmen ... 28
4.1 Die Grundformen der Personaldiagnostik ... 30
4.1.1 Die Grundform der Befragung ... 30
4.1.2 Die Grundform der Beobachtung ... 31
4.1.3 Die Grundform des Testens ... 31
4.2 Qualitätskriterien für die Beurteilung von diagnostischen Methoden ... 33
4.2.1 Diagnostische Methoden und deren Anwendung im Überblick ... 34
4.3 Der Prozess der Personaldiagnostik ... 36
5 Methoden zur Messung sozialer Kompetenzen ... 38
5.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen ... 38

5.2 Durchführung von Einstellungsinterviews ... 39
5.3 Gruppengespräche und Gruppendiskussionen ... 40
5.4 Psychologische Tests ... 40
5.4.1 Das DISG Modell zur Persönlichkeitsbeschreibung ... 41
5.4.2 Der Myers-Briggs-Typindikator zur Persönlichkeitsbeschreibung ... 42
5.5 Durchführung von Arbeitsproben ... 42
5.6 Einsatz von Fragebögen ... 43
5.7 Assessment Center ... 45
5.8 Computerunterstütze Eignungsdiagnostik ... 46
6 Das Treffen von Personalentscheidungen ... 47
7 Die empirische Erhebung ... 50
7.1 Darlegung der Fragestellung ... 50
7.2 Darstellung der Methoden ... 50
7.2.1 Erhebungsverfahren ... 50
7.2.2 Stichprobenverfahren ... 52
7.2.3 Ablauf der Datenerhebung ... 53
7.2.4 Aufbereitung und Auswertung ... 53
8 Ergebnis ... 56
8.1 Ergebnisse der Experten – Interviews ... 56
8.1.1 Eingesetzte Methoden zur Kompetenzmessung ... 57
8.1.2 Softskills auf Knopfdruck ... 58
8.1.3 Die Intuition im Entscheidungsprozess ... 58
8.1.4 Geplante Zukunft und gewünschte Visionen ... 58
8.2 Ergebnisse der Diskussionsrunde ... 68
8.2.1 Die Qualifikation des Projektmanagers ... 68
8.2.2 Kompetenzmessung eines Projektmanagers ... 69
8.2.3 Der hohe Stellenwert der Intuition ... 70
8.2.4 Die Zukunft im Zeitalter der Technologie ... 70
9 Interpretation ... 75
9.1 Relevante Softskills für IT Projektmanager ... 75
9.2 Messung von Softskills von Projektmanagern ... 78
9.2.1 Theorie versus Praxis beim Einsatz von Messmethoden ... 80

9.2.2 Soziale Kompetenzen weiter entwickeln 82
9.2.3 Der Einfluss von Intuition auf die Personalentscheidung 83
9.2.4 Die Zukunft im Projektmanagement 84
10 Zusammenfassung 86
11 Literaturverzeichnis 89
12 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 92
12.1 Abbildungsverzeichnis 92
12.2 Tabellenverzeichnis 92
13 Anhang und Anlagen 94
13.1 Leitfaden für Interviews und Gruppendiskussion 94
13.2 Datenblatt für statistische Fragen 95
13.3 Tabellen zur Auswertung 96

1 Einleitung

Bits und Bytes stehen als Synonym für die Welt der Informationstechnologie (im Folgenden kurz „IT“ genannt), einer Branche, in der eine sachorientierte Vorgehensweise dominiert. Unternehmen setzen neue und einzigartige Vorhaben in Form von Projekten um. Immer mehr Unternehmen der IT-Branche handeln projektorientiert. Die klassische Linienorganisation wird mit einer Matrixorganisation verbunden. In den IT-Projekten geht es um sachlich messbare Ziele. Die Zielerreichung ist keineswegs nur mit fachlicher Kompetenz der beteiligten Personen erreichbar. An der erfolgreichen Umsetzung eines Projektes und dessen Zielerreichung sind ein Auftraggeber, ein Projektmanager und ein Projektteam mit verantwortlich. Jahrzehntelang war die Tendenz feststellbar, dass der beste Techniker zum Projektmanager befördert wurde.

Die Standish Group (2009) ist ein amerikanisches Beratungsunternehmen spezialisiert auf Consulting Aktivitäten bei bevorstehenden IT-Investitionen. Zu ihren Aufgaben gehört auch eine weltweit anerkannte Studienerstellung, in der jährlich die Anzahl und Gründe für das Scheitern von IT Projekten erhoben und als Chaos Report (vgl. Standish Group, 2009) veröffentlicht werden. Auch an Hand dieser Ergebnisse ist abzulesen, dass soziale Kompetenzen verstärkt als Erfolgsfaktoren eines Projektes wahrgenommen werden. Das fachliche Wissen eines Projektmanagers genügt nicht, um ein Projekt erfolgreich zu beenden. Die Rolle des Projektmanagers wird eine Führungsrolle. Die Anforderungen, die an ihn gestellt werden, sind mit jenen eines Linienmanagers vergleichbar.

Das nachfolgende Beispiel soll einen Einblick in das Thema Projektmanagement geben und gleichzeitig den Leser mit den notwendigen Fachausdrücken vertraut machen. In einem IT-Beratungsunternehmen soll die Einsatzplanung der Mitarbeiter unterstützt mit einem Computerprogramm eingesetzt werden. Dazu wird ein Projektmanager nominiert, der das Projektteam aus Vertretern der Fachabteilungen und Softwareentwicklern zusammen stellt. Mit der Übertragung des Projektauftrages, der die Ziele, sowie die geplanten Ressourcen enthält, an den Projektmanager ist dieser für die erfolgreiche Zielerreichung dieses Projektes verantwortlich.

Die Anforderungen, die nun auf Grund des Projektes an den Projektmanager gestellt werden, sind vielfältig. Da sind Projektmanagement-Methodenwissen und -einsatz (Bsp.: Die Erstellung eines Projektplanes), fachliches Wissen (Bsp.: Wozu dient eine Mitarbeitereinsatzplanung?), technisches Grundverständnis (Bsp.: Das Unternehmen arbeitet mit Oracle Datenbanken, daher wird dieses Programm nicht mit einer Datenbank eines anderen Herstellers umgesetzt) und soziale Kompetenzen (Bsp.: Kommunikation) erforderlich. Das sogenannte Kompetenzauge des Projektmanagers enthält diese Anforderungen und wird im Rahmen der Arbeit noch ausführlich beschrieben.

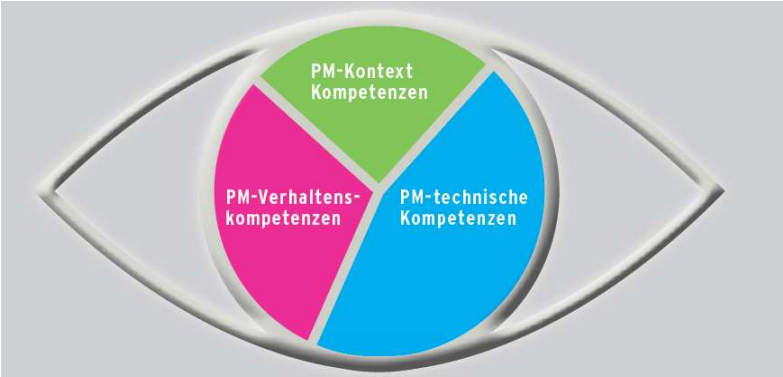

Abbildung 1: Kompetenzauge eines Projektmanagers
(vgl. Caupin, 2006, S. II)

In IT-Unternehmen werden je nach wirtschaftlicher Lage mehr oder weniger oft Personalentscheidungen zur Aufnahme von Projektmanagern getroffen. Nun stehen die Unternehmen und die Human-Ressource-Mitarbeiter vor der Herausforderung einer effektiven und effizienten Prozessgestaltung und stoßen auf folgende Fragen: Wie wird ein Projektmanager zu den aufgelisteten Anforderungen bewertet? Gibt es bereits ausgereifte Methoden zur Messung von bestimmten Kompetenzen? Und wenn ja, wie gestaltet sich der Einsatz solcher Methoden? Wenn nicht, wo liegen die Schwächen in den vorhandenen Möglichkeiten?

1.1 Fragestellung der Arbeit

Die forschungsleitende Frage ist, inwiefern die Messung von Softskills erfolgreicher Projektmanager in der IT-Branche bei Auswahlverfahren Anwendung findet. Mit Auswahlverfahren sind sowohl die Rekrutierung eines noch nicht dem Unternehmen zugehörigen Projektmanagers als auch die Auswahl eines Projektmanagers aus einem bereits bestehenden Expertenpool für ein bestimmtes Projekt gemeint.

Der Hintergrund der Untersuchung dieser Arbeit liegt in einer Vielzahl von Bewerbungs- und Rekrutierungsgesprächen, die bei der Suche nach einem passenden Projektmanager für ein IT-Projekt stattfinden. Hauptaugenmerk bei der Auswahl eines IT-Projektmanagers wurde in der Vergangenheit stark auf die fachliche Ausbildung inklusive Zertifizierungen gelegt. Immer stärker treten jedoch auch die Persönlichkeit und die damit verbundenen Qualitäten in den Vordergrund. Jedoch sind sogenannte weiche Faktoren schwer zu formulieren und auch nicht so leicht erkennbar und messbar.

Dieses Problem stellt sich für alle Personen, die sich mit dem Einsatz von Projektmanagern für Projekte in der IT-Branche beschäftigen. Nicht nur für Personen, die mit dem Rekrutieren beauftragt sind, sondern auch für Personen, die die Auswahl von bereits rekrutierten Projektmanagern für ein bestimmtes Projekt im Unternehmen oder für einen Kunden tätigen. Die entscheidenden Personen sind nicht immer ausgebildete Organisationspsychologen oder Human Ressource-Manager. Vor allem in kleinen und mittleren Betrieben wird diese Entscheidung von Personen aus den Fachabteilungen getroffen.

In der Literatur werden im Bereich des Projektmanagements die Methoden und Werkzeuge umfassend beschrieben. Der Fokus auf Softskills im Projektmanagement in der IT-Branche ist in der Literatur wenig behandelt, weil es sich um ein junges Thema handelt. Jedoch sind in den Bereichen der Psychologie und psychologische Diagnostik eine große Menge an Literatur über soziale Kompetenzen und mögliche Messmethoden vorhanden. Diese Arbeit soll beide Bereiche beleuchten und mit einem dritten Bereich - dem Prozess der Personalauswahl - verbinden.

Das weiterführende Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Ergebnisse und Zusammenfassungen dieser Untersuchung als Handbuch zu publizieren, um Personen in der IT-Branche ein unterstützendes Werk mit einem leichten und einfach verständlichen Leitfaden zu bieten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit erklärt im Theorieteil Projekte, Projektarten, und Projektmanagement im Allgemeinen aus der führenden Literatur. Es wird auf die speziellen Charakteristika von IT-Projekten und die Definition von Erfolg und Misserfolg von IT-Projekten eingegangen. Die Anforderungen und die immer mehr zunehmende Bedeutung der entsprechenden Qualifikation an einen Projektmanager der IT Branche werden beleuchtet. Nach der Definition von Softskills und einer Auflistung der relevanten Eigenschaften, werden die Softskills und deren Auswirkungen in der täglichen Arbeit des Projektmanagers beschrieben. Darauf folgen die theoretischen Methoden und Instrumente zur Messung von sozialen Kompetenzen und deren Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis. Der Prozess der Personaldiagnostik bis zur Beeinflussung der Personalentscheidung durch die Intuition wird durchgenommen.

Der empirische Teil beantwortet die Frage, inwiefern mögliche Messmethoden zur sozialen Kompetenz bei der Auswahl des geeigneten Projektmanagers zum Einsatz kommen oder ob noch andere Entscheidungskriterien verwendet werden. Zuletzt werden die Sichtweisen von Experten von Universitäten und Verbänden versus Praktiker aus IT-Unternehmen erarbeitet und dargestellt.

1.3 Vorgangsweise bei der empirischen Erhebung

Die Arbeit bedient sich der Methode der qualitativen Sozialforschung. Der theoretische Teil wird mit qualitativen Inhaltsanalysen aus der gängigen Literatur untermauert. Für den Untersuchungsteil wurden aus der rekonstruktiven Sozialforschung Leitfaden-Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt. Die Interviews fanden mit Experten für Projektmanagement von Universitäten und internationalen Verbänden sowie Ausbildungs- und Zertifizierungsstellen für Projektmanagement statt. Die Gruppendiskussion erfolgte mit Praktikern aus der Wirtschaft, die Projektmanager einstellen oder auswählen. Die Auswertung der Ansichten der Experten und Praktiker ist im Ergebnisteil dargestellt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffe Projekte und Projektmanagement

Zunächst werden die Definition, der Nutzen und Sinn eines Projektes, sowie die Definition und der Nutzen von Projektmanagement, beantwortet. Aus der Fülle an vorhandenen Projektdefinitionen wird in dieser Arbeit die Definition der pm baseline der IPMA (Internat. Project Management Association) herangezogen. Projekte sind komplexe, meist neuartige, riskante und für das projektdurchführende Unternehmen bedeutende Aufgaben. Sie sind zieldeterminierte Aufgaben, da die Ziele unter Konkretisierung des Leistungsumfangs, der Termine, der Ressourcen und der Kosten zwischen den Projektauftraggebern und den Projektmanagern vereinbart werden (vgl. pm baseline, 2008, S. 7). Als Projektform wird ein Vorhaben eines Unternehmens gesehen, das sich nicht wiederholt, einzigartig und in sich geschlossen ist (Bsp.: die Einführung eines neuen Softwareprogrammes für die Einsatzplanung der Mitarbeiter oder der Bau eines Hotels).

Projekte dienen dazu, im Gegensatz zu den alltäglich wiederkehrenden Arbeiten Vorhaben umzusetzen und zwar solche Vorhaben, für welche die klassische, auf Kontinuität ausgerichtete Linienorganisation den Anforderungen nicht mehr genügt (vgl. Lüschow et al., 2004, S. 5). Diese Vorhaben werden von einem Team umgesetzt, das sich während der Projektarbeit losgelöst von den Strukturen des Unternehmens und den sonstigen Arbeiten der Projektarbeit vollkommen der Durchführung des Projektes zuwenden kann. Mit der Zusammenstellung eines Teams soll eine übergeordnete Einheit zur raschen und vor allem effizienten Umsetzung eines Projektes eingerichtet werden. Diese Teams setzen sich aus Spezialisten unterschiedlicher Abteilungen zusammen, haben eine hohe Innovationskraft und können schnell und eigenständig arbeiten.

Zusammenfassend ist unter einem Projekt ein einzigartiges Vorhaben zu verstehen, das definierte Ziele in einer fixierten Zeit mit vereinbarten Kosten umsetzen muss. Bsp.: Das Projekt „Einführung einer Mitarbeitereinsatzplanung“ soll am 1.9. 2010 starten und am 31.3.2011 enden. Es soll die Einsatzpläne aller Mitarbeiter zentral verwaltet darstellen. Die Information, welcher Mitarbeiter in welchem Projekt, bei welchem Kunden wie lange im Einsatz ist, soll in einem Report aufgelistet werden.

Projektmanagement ist der dazugehörende Prozess für die Umsetzung eines Projektes. Der Projektmanagement-Prozess startet mit dem Projektauftrag und endet mit der Projektabnahme. Er beinhaltet die Teilprozesse, wie den Projektstart, die Projektkoordination, das Projektcontrolling und den Projektabschluss. Weitere mögliche Teilprozesse sind das Projektmarketing und das Management von Projektdiskontinuitäten. Der Prozess der Projektkoordination läuft über die Gesamtdauer des Projekts. Der Projektmanagement-Prozess bedarf einer bewussten Gestaltung durch Kommunikation.

Die Betrachtungsobjekte des Projektmanagements sind der Projektauftrag, die Projektziele, die Projektleistungen, die Projekttermine, die Projektressourcen, die Projektkosten und die Projektrisiken, die Projektorganisation und die Projektkultur sowie der Projektkontext (Vor-, Nachprojektphase, Projektumwelten, andere Projekte). Der Projektmanager ist der Verantwortliche des Projektmanagement-Prozesses. Die Projektteammitglieder arbeiten in diesem Prozess mit.

Vereinfacht zusammen gefasst sind im Projektmanagement alle Aufgaben des Projektmanagers enthalten. In unserem Beispiel der Mitarbeitereinsatzplanung ist zu Beginn die Planung des Projektes, die Zusammenstellung des Projektteams und des ersten Projektmeetings eine der Aufgaben des Projektmanagers und im Prozess des Projektstartes verankert.

2.2 Projektarten und Projektmanagement in der IT Branche

Lüschow (2004) teilt die Projekte in drei Grundtypen ein**,** abhängig von den zu erbringenden Grundleistungen. Materielle Leistungen (z.B. Anlagenbau, Hoch-Tiefbau), Veränderungen in Organisationen mit Menschen (z.B. Standortverlagerung, Aufbau Zentrallager) und Innovationen und immaterielle Leistungen (z.B. neues Verfahren zur Abwasserreinigung; Softwareentwicklung) (vgl. Lüschow et al., 2004, S. 10ff).

Patzak (2009) kategorisiert die Projekte nach dem Inhalt, dem internen oder externen Auftraggeber, dem Wiederholungsgrad, den beteiligten Organisationseinheiten und dem Schwierigkeitsgrad. Dadurch entsteht die Aufteilung in Forschungs- und Produktentwicklungsprojekte, Organisationsentwicklungsprojekte, Investitionsprojekte

(Anlagenbau), Einführungsprojekte (EDV), Instandhaltungsprojekte, Marketingprojekte, Akquisitionsprojekte, Durchführbarkeitsstudien und Planungsprojekte (vgl. Patzak et al., 2009, S. 24).

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Betrachtung von IT-Projekten und zeigt deren Besonderheiten auf. IT-Projekte können interne oder externe Projekte sein. Die Eigenschaft „intern“ oder „extern“ bezieht sich auf den Auftraggeber und Leistungsempfänger sowie den bewussten Zahlungsfluss. Ist der Auftraggeber im eigenen Unternehmen, handelt es sich um ein internes Projekt. Ist der Auftraggeber ein anderes, externes Unternehmen (ein Kunde), dann handelt es sich um ein externes Projekt.

Eines der speziellen Charakteristika und auch gleichzeitig Herausforderungen eines IT Projektes, vor allem bei Softwareentwicklungsprojekten ist, dass das Ergebnis, das Ziel „nichts Angreifbares“ ist. Es ist für viele Menschen schwierig zu definieren, was das Ergebnis genau machen, wie es aussehen soll und wie es zu bedienen sein soll. Daher ist ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen, sowie eine schnelle Auffassungsgabe für die Branchenspezifika und Anforderungen des Kunden eine Grundvoraussetzung für die positive Bewältigung der Aufgabe.

2.3 Vorgehensmodelle in IT-Projekten

Es existieren unterschiedliche Vorgehensmodelle, wie ein IT-Projekt abgehandelt werden kann. Hauptsächlich werden das klassische Wasserfall- oder auch V-Modell (vgl. Patzak et al., 2009, S. 27) oder das neuere agile Vorgehensmodell (vgl. Beck, 2010) angewendet.

2.3.1 Wasserfallmodell in IT-Projekten

Jahrzehntelang wurden Projekte in der IT-Branche nach dem Wasserfall-Modell abgewickelt. Das Wasserfallmodell ist ein lineares, nicht iteratives Modell bei IT-Projekten, bei denen der Projektablauf in Phasen eingeteilt ist, wobei jede Phase ein bindender Teil für die Folgephase ist.

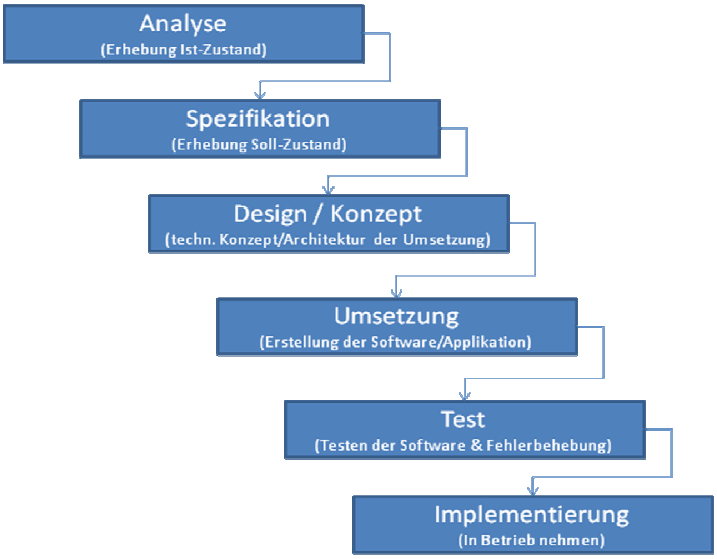

Abbildung 2: Wasserfall-Modell

(Eigene Darstellung nach Patzak et al., 2009, S. 27)

In Abbildung 2 sind die klassischen Phasen eines IT- Projektes dargestellt.

- Die Analyse ist die Erhebung des aktuellen Ist-Zustandes. Dabei wird mittels Gesprächen, Befragungen, Beobachtungen und Durchsicht vorhandener schriftlicher Dokumentationen der aktuelle Zustand erhoben.
- Danach folgt die Spezifikation, die die Erhebung des gewünschten Soll-Zustandes darstellt und damit auch die Ziele des Projektes verfeinert.

Diese beiden ersten Phasen werden von einem Analysten, auch Software Requirement Engineer genannt, durchgeführt.

- Das Design ist das technische Konzept, die Architektur der Software. Diese wird von einem technischen Lösungsarchitekten durchgeführt.
- Die Umsetzung ist die Erstellung, der im Konzept geplanten Software.
- Die Phase des Testens dient zur Qualitätssicherung des Ergebnisses. Qualitätssicherung aus fachlicher Sicht, ob alle fachlichen Anforderungen erfüllt wurden und aus technischer Sicht, ob das Ergebnis fehlerfrei und anwenderfreundlich funktioniert.
- Die Implementierung ist die Inbetriebnahme des Ergebnisses nach einer erfolgreichen Abnahme des Auftraggebers. Danach arbeiten die Anwender im Echtbetrieb mit der Lösung.

Dabei wird ersichtlich, dass es für den Auftraggeber schwer ist von Beginn an alles so zu wissen und zu definieren, damit auch am Ende das erwartete Ergebnis entsteht. Das grobe Ziel ist klar, aber die Einzelheiten und Sonderfälle sind gleich von Beginn an schwer vollständig zu dokumentieren.

2.3.2 Agiles Entwicklungsmodell in IT-Projekten

Bei IT-Projekten kommt in erster Linie agiles Projektmanagement zur Anwendung. Agiles Projektmanagement ist ein iteratives Rahmenwerk zur Umsetzung von IT-Projekten, das auf den Werten des agilen Manifestes (vgl. Beck, 2010) beruht. Iterative Modelle sind Modelle, die sich periodisch wiederholen. Das agile Manifest besagt zusammengefasst, dass die Menschen und nicht Werkzeuge in den Vordergrund gestellt werden. Die Interaktionen und Zusammenarbeit der Menschen stehen an erster Stelle, sowie die Optimierung der Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung des Produktes (vgl. Beck, 2010). Dahinter steht das Ziel die ‚große unüberschaubare Anzahl von Anforderungen' in kleine leichte Pakete zu untergliedern, die einerseits für die Entwicklung planbarere Einheiten darstellt und für den Auftraggeber nach kurzer Zeit fertige, überprüfbare und einsetzbare Ergebnisse liefert. Dadurch ist der Kunde ganz eng in den Fortschritt und das Endergebnis eingebunden. Korrekturen können gleich umgesetzt werden, bevor sie eine kostenintensive Kette an Folgeänderungen nach sich ziehen. Denn je später Änderungen umgesetzt werden müssen, umso mehr kosten diese.

Abbildung 3: Iteratives Entwicklungsmodell im Überblick
(vgl. Pichler, 2008, S. 7)

Das von Pichler entwickelte Modell zeigt uns Folgendes:

Das Product Backlog beinhaltet die gesamte Menge aller vom Auftraggeber geforderten Anforderungen. Nur ein Teil der Funktionen wird in das Sprint Backlog übertragen, um

zu ermöglichen, dass diese in einem Sprint (= ein Entwicklungszyklus) mit der Dauer von vier Wochen als fertiges Ergebnis daraus hervorgehen. Eine Person beim Kunden nimmt die Rolle des Produktverantwortlichen (Product Owner) ein und bestimmt, welche Anforderung mit welcher Priorität versehen wird und demnach auch zu welcher Zeit, in welchem Sprint umgesetzt wird. Dadurch ist der Kunde aktiv und zeitnahe in das Projekt eingebunden. Er kann aktiv steuern und beeinflussen. Eine weitere Rolle in der iterativen Methode ist der Scrum Master, dessen Aufgaben sich teilweise mit den Aufgaben des Projektmanagers decken. Der Scrum Master hat die Aufgabe, die Prozesse der Entwicklung und Planung durchzuführen und die Aufteilung der Rollen und Rechte zu überwachen. Das Team schätzt die Aufwände der einzelnen Inhalte des Backlogs ab und beginnt mit der Implementierung der für den nächsten Sprint machbaren Elemente.

Neben den verschiedenen Vorgehensmodellen und Besonderheiten von IT-Projekten gibt es noch die Spezialisten, die Techniker, die die Anforderungen umsetzen. Die Spezialisten lassen sich nach Vigenschow (2007) grob in drei Typen kategorisieren: An erster Stelle steht der allwissende und daher arrogant wirkende Architekt mit einem tiefen technischen Wissen und einer hohen Verarbeitungsgabe komplexer Konstrukte. Er sieht den Stellenwert aller anderen Projektbeteiligten sowie Fachabteilungen weit unter sich. An zweiter Stelle steht der „Hacker“ oder extreme Programmierer, der mit einem vagen Plan sofort zur Umsetzung schreitet. Ihm ist die sofortige Bearbeitung eines lebenden IT-Systems, egal wie unbekannt es ihm ist, nie zu riskant. Er geht sofort zur nächsten Aufgabe über und hinterlässt oft Baustellen für seine Kollegen. Zuletzt gibt es noch den „Mister 120%“. Er ist ein Perfektionist, der nicht beginnt, bevor nicht alle Eventualitäten und Sonderausnahmen bis ins kleinste Detail mit dem Auftraggeber oder Fachbereich besprochen und durchgedacht wurden (vgl. Vigenschow, 2007, S. 177ff).

Die in diesem Kapitel dargestellten Spezifika von Projekten und Persönlichkeiten in der IT-Branche lassen die Anforderungen an die Kompetenzen eines Projektmanagers erahnen. Der Projektmanager soll die handelnden Personen seitens Kunden involvieren, die Anforderungen der Branche des Kunden berücksichtigen und das vorwiegend aus Technikern bestehende Umsetzungsteam erfolgreich managen.

2.4 Erfolgreiches Projektmanagement

Wie definiert sich erfolgreiches Projektmanagement? Wie unterscheidet sich Erfolg von Misserfolg? Die Standish Group (2009) veröffentlicht jedes Jahr den Chaos Report (vgl. Standish Group, 2009), der die Anzahl von erfolgreichen und gescheiterten IT-Projekten erhebt und deren Gründe beleuchtet. Der Report von 2009 zeigt eine Abnahme bei den erfolgreichen Projekten. Nur 32% aller Projekte werden in der vorgegebenen Zeit und dem vorgegebenem Budget mit den angeforderten Funktionen geliefert, sagt Jim Johnson, der Vorsitzende der Standish Group (2009). 44% der Projekte werden zeitverzögert, das Budget überschreitend und mit weniger als den angeforderten Funktionen geliefert. Und 24% aller Projekte scheitern. Entweder werden die Projekte vorzeitig abgebrochen oder sie werden nicht in den Betrieb übernommen. (vgl. Standish Group, 2009)

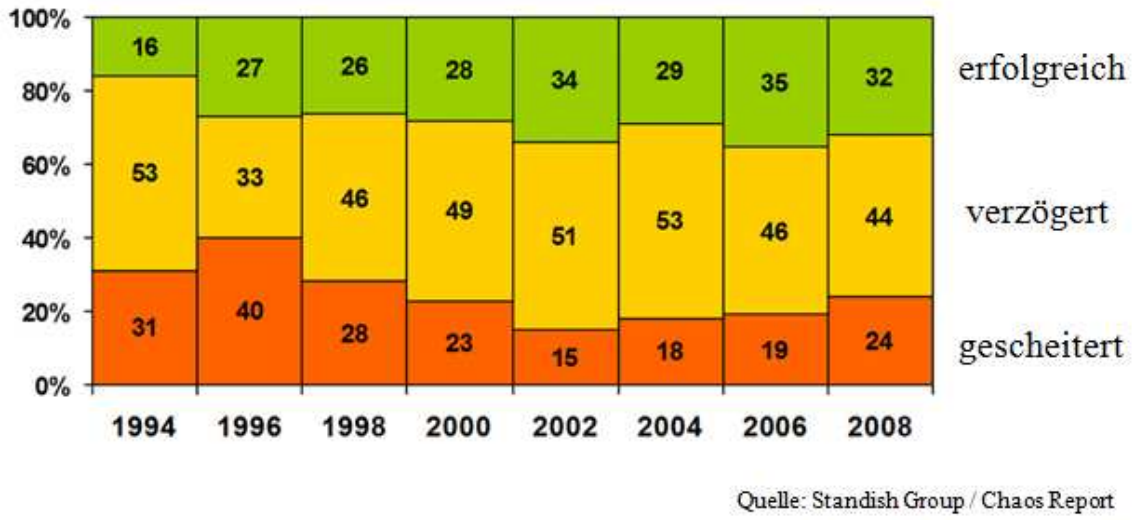

Abbildung 4: Erfolgreiche und gescheiterte IT Projekte
(Eigene Darstellung nach Standish Group, 2009)

Angesichts solcher Zahlen stellen sich folgende Fragen. Wie definiert sich ein erfolgreiches Projekt? Was sind die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg und inwiefern kann der Projektmanager diesen beeinflussen?

Als ein markantes Beispiel ist der Bau der Oper von Sydney zu sehen:
Der dänische Architekt Jörn Utzon gewann 1957 die internationale Ausschreibung zu diesem Bauvorhaben. Auf Grund der Größe und Komplexität sollte mit den Bauarbeiten

begonnen werden, bevor sämtliche Kostenanalysen und alle technischen Probleme gelöst waren. Am Ende des Vorhabens lagen die ursprünglich festgesetzten Baukosten von 3,5 Millionen AUD bei über 50 Millionen AUD und der Termin der Fertigstellung musste vom 26.1.1965 auf das Jahr 1973 verschoben werden. Andererseits ist die Oper von Sydney weltweit eines der markantesten Gebäude und seit 2007 Welterbe der UNESCO (vgl. wikipedia, 2010). War das Projekt nun erfolgreich oder nicht? Nach welchen Kriterien wird ein Projekt als ein erfolgreiches Projekt angesehen?

Nach Patzak (2009) gibt es zur Bewertung des Projekterfolges im engeren Sinne das in Abbildung 5 dargestellte Dreieck, welches die Termine, die Ressourcen und die Leistungen als die drei ausschlaggebenden Zielgrößen als Bewertungskriterien für ein erfolgreiches Projekt darstellt. Diese Faktoren sind als die messbaren Fakten eines Projektes zu sehen, die im Projektauftrag festgehalten sind, laufend kontrolliert werden und deren Erreichung oder Nicht-Erreichung relativ leicht und teilweise automatisiert im Projekt geprüft werden können.

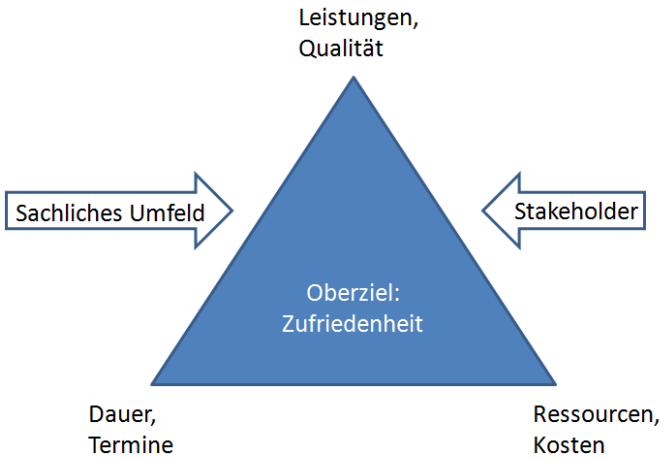

Abbildung 5: Zielgrößen für die Projektbewertung
(vgl. Patzak et al., 2009, S. 219)

Die IPMA Kompetenzrichtlinie (vgl. Caupin, 2006) erklärt den Projekterfolg folgendermaßen: „Der Projektmanagementerfolg ist die Anerkennung der Projektergebnisse durch die maßgeblichen interessierten Parteien und Umwelten.“ (vgl. Caupin, 2006, S. 40). Die Zufriedenheit des Auftraggebers ist maßgeblich, denn dieser entscheidet letztendlich, ob für ihn als Auftraggeber das erwartete Ergebnis erreicht wurde oder nicht - durchaus unabhängig von den messbaren Fakten.

Auch die Standish Group (2009) hat in dem Chaos Report (vgl. Standish Group, 2009) die Hauptgründe für das Scheitern von IT-Projekten untersucht und grafisch gargestellt.

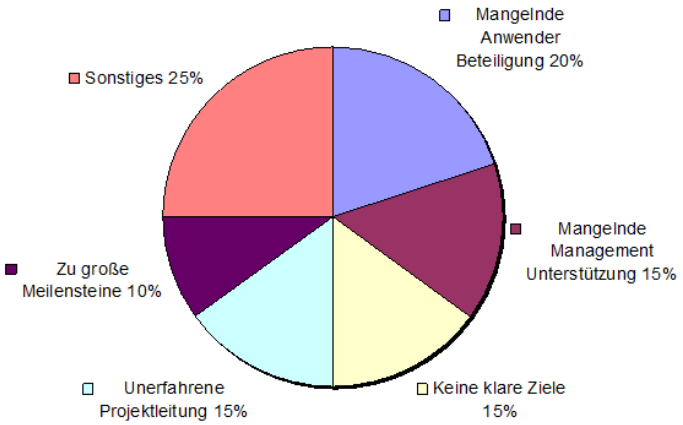

Abbildung 6: Gründe für das Scheitern von IT-Projekten
(Eigene Darstellung nach Standish Group, 2009)

Nach der Untersuchung der Standish Group (2009) sind folgende Faktoren für das Scheitern eines Projektes verantwortlich:

Die mangelnde Einbindung der Anwender in das Projekt steht mit 20% an erster Stelle. Die Benutzer der zu erstellenden Software bekommen am Ende ein Ergebnis geliefert und müssen damit arbeiten, ungeachtet dessen, ob deren Prozesse optimal abgebildet wurden. Bei Nicht-Einbindung leidet die Anwender-Akzeptanz.

Die mangelnde Management-Unterstützung, die zu 15% verantwortlich ist, erschwert dem Projektmanager die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens. Wird dem Projekt nicht die nötige Priorität eingeräumt, leidet darunter auch die Wertigkeit des Projektes im Unternehmen. Dies kann aber unter Umständen durch einen starken und etablierten Projektmanager, der im Unternehmen strategisch gut vernetzt ist und ein hohes Ansehen genießt, aufgehoben werden.

Unklar definierte Ziele sind nach der mangelnden Anwendereinbindung ebenfalls mit einem Einflussfaktor von 15% eines der schlimmsten Vergehen. Welche Ziele sollen angestrebt werden, wenn diese nicht klar vorliegen?

Ein bedeutendes oder schwieriges Projekt mit einem unerfahrenen Projektmanager zu besetzen ist ein Versäumnis des Projektauftraggebers und gefährdet den Erfolg. Dieser Umstand ist ebenfalls in 15% der Fälle Ursache für das Scheitern.

10% aller Projekte scheitern an zu großen, also falsch geplanten Meilensteinen. Dieses Versäumnis des Projektmanagers in der Planung kann bei rechtzeitigem Erkennen noch relativ einfach behoben werden.

Die dargestellten Gründe für das Scheitern von Projekten in Abbildung 6 unterstreichen die Wichtigkeit der Rolle des Projektmanagers. Bei all diesen Punkten spielt der Projektmanager die zentrale Rolle für den Erfolg eines Projektes. Denn ¾ der aufgezeigten Gründe werden direkt oder indirekt vom Projektmanager beeinflusst. Er hat die Möglichkeiten alle Maßnahmen zu setzen, die Rahmenbedingungen zu schaffen und positive Veränderung herbei zu führen. Beispielsweise kann der Projektmanager den Auftraggeber dazu bringen, die Ziele klar zu definieren.

Dieser Untersuchung, welche die maßgeblichen Ursachen für das Scheitern eines Projektes erforscht, kann eine Untersuchung der maßgeblichen Faktoren für den Erfolg eines Projektes gegenüber gestellt und grafisch dargestellt werden.

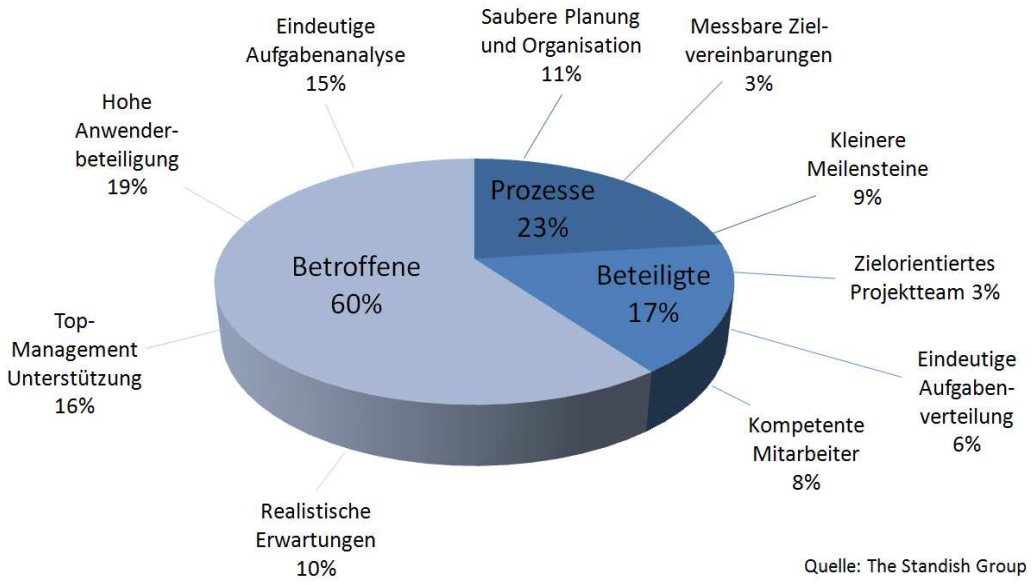

Abbildung 7: Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg
(Eigene Darstellung nach Standish Group, 2010)

Mit dem Hauptanteil von 60% beeinflussen die Projektbetroffenen am meisten den Projekterfolg. Zu den Einflussmöglichkeiten der Projektbetroffenen fällt deren Unterstützung für das Top-Managements und eine hohe Anwenderbeteiligung mit realistischen Erwartungen und einer klaren Aufgabenanalyse.

Zu 23% sind eine saubere Planung und Organisation mit messbaren Zielvereinbarungen und kleineren Meilensteinen am Erfolg beteiligt.

Mit 17% sind ein zielorientiertes Projektteam mit kompetenten Mitarbeitern und einer eindeutigen Aufgabenverteilung am Projekterfolg beteiligt (vgl. Standish Group, 2010).

In der aktualisierten Zusammenfassung des Chaos Reports (vgl. Standish Group, 2010) wird dargestellt, dass IT-Projekte hauptsächlich an weichen Faktoren scheitern. Gleichzeitig wird aber an den harten Faktoren in der Praxis nach wie vor sehr stark festgehalten, gerade in sehr methodengläubigen und vermeintlich rational agierenden IT-Unternehmen.

Eine weitere Studie der GPM (vgl. Engel et al., 2009) „Studie 2008, Erfolg und Scheitern im Projektmanagement“ belegt, dass die Differenz zwischen erfolgreichen und gescheiterten Projekten zum überwiegenden Teil in folgenden Ursachen begründet liegt: Kommunikation, klare Zieldefinition und Qualifikation der Mitarbeiter. Es kommt also auch nach dieser Studie dem Projektmanager eine entscheidende Rolle zu.

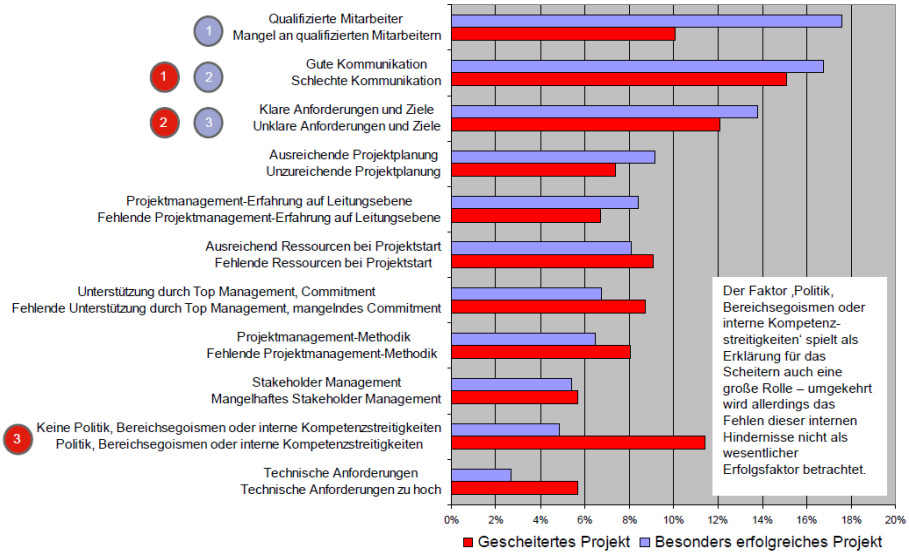

Abbildung 8: Erfolgs- und Misserfolgsgründe der GPM Studie
(vgl. Engel et al., 2009, S. 8)

Bei dieser Studie über die Erfolgskriterien für Projekte in der IT-Branche fällt auf, dass hier der Fokus auf die weichen Faktoren der Projektbeteiligten gelegt wird, insbesondere auf jene des Projektmanagers.

2.5 Ganzheitliche Projektmanagementkompetenzen

Im folgenden Kapitel werden die Kompetenzen im Projektmanagement näher ausgearbeitet. Projektmanagement wird nicht mehr nur als Fachwissen über Methoden und Werkzeuge für Projekte verstanden. Projektmanagement wird ganzheitlich gesehen und setzt sich aus dem Methodenwissen, aus unternehmerischem und strategischem Denken, aus sozialen Kompetenzen und aus Führungsqualitäten zusammen. Ebenso gehören Feldkompetenz und Prozesswissen zum ganzheitlichen Ansatz. Der Projektmanager soll kein Experte zu dem Thema sein, aber so viel Fachkenntnis mitbringen, dass er die richtigen Fragen stellen und Denkanstöße geben kann (vgl. Hansel, 2002, S. 161). Nicht nur das theoretische Wissen darüber, sondern auch das Feingefühl der richtigen Dosierung, des gezielten Einsatzes und der Verknüpfung der einzelnen Komponenten, ist entscheidend. Der Untertitel „Steuermann, Antreiber, Seelentröster und mehr“ (Lüschow, 2004, S. iii) lässt bereits erahnen, welche Fähigkeiten in der Person des Projektmanagers vereint sein sollen.

2.5.1 Fachliche Kompetenz im Projektmanagement

Die fachlichen Kompetenzen oder auch Qualifikationen sind im Unterschied zu den Softskills normierbare und überprüfbare Wissenspositionen. Die zertifizierbaren Ergebnisse spiegeln das momentane, abgeprüfte Wissen eines Menschen wieder.
Im Bereich Projektmanagement existieren einige Zertifizierungen. Es gibt zwei federführende Organisationen:

- Die International Project Management Association (IPMA) mit Sitz in der Schweiz
- Das amerikanische Project Management Institute (PMI) mit Sitz in den USA

Beide Zertifizierungen erwarten berufliche und bildungstechnische Voraussetzungen, sowie eine bestimmte Anzahl und Größe von Projekten als Referenzen. Die inhaltlich umfangreiche Zertifizierung beinhaltet Prüfungen in den Bereichen Methoden, Softskills und Erfahrungen.

In der IT Branche existiert eine weitere Organisation - Scrum Alliance, die sich auf die Zertifizierung der agilen Projektmanagementmethoden spezialisiert hat. Neben den Basiszertifikaten für den zertifizierten Scrum Master und den zertifizierten Product Owner, gibt es auch den zertifizierten Scrum Developer und den Scrum Certified Professional (siehe dazu Kapitel 2.3.2.).

2.5.2 Kontext und Verhaltenskompetenz im Projektmanagement

Jahrzehntelang wurde bei der Ausbildung von Projektmanagern auf die fachliche Qualifikation das Hauptaugenmerk gelegt. Als Projektmanager ein Zertifikat zu besitzen oder ein paar spezielle Kurse belegt zu haben, war ausreichend, um sich als Projektmanager zu bewerben. Seit einiger Zeit werden neben den projekttechnischen auch die Projekt-Kontextkompetenzen und die Projekt-Verhaltenskompetenzen verstärkt gefordert. Das spiegelt auch die führende Fachliteratur wieder, die dahingehend verändert wurde, dass überarbeiteten Auflagen unter anderem Kapitel über die Verhaltenskompetenz eines Projektmanagers hinzugefügt wurden (vgl. Patzak et al., 2009, S. 9). Die Richtlinien der Projekt Management Austria Zertifizierungsreihe wurden um Kapitel wie „Methoden zur sozialen Kompetenz“ (vgl. pm baseline, 2008, S. 60) erweitert.

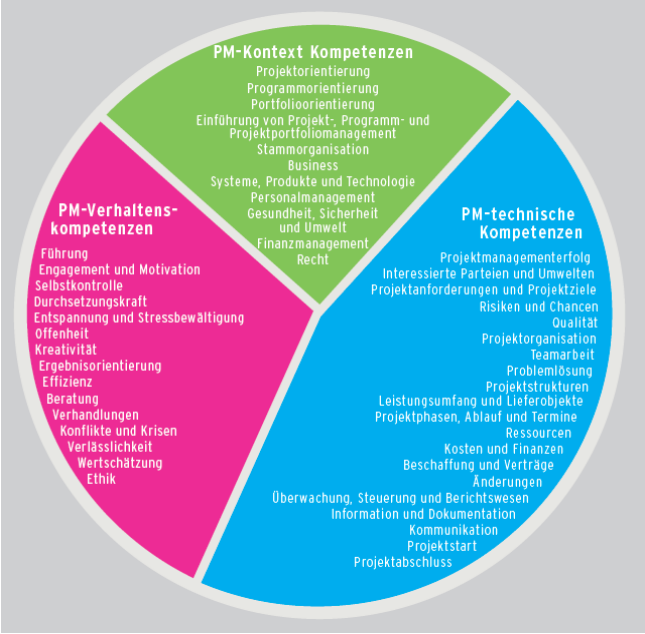

Abbildung 9: Kompetenzen eines Projektmanagers (vgl. Caupin, 2006, S. III)

Obige Abbildung, die der aus der IPMA Guideline entnommen ist, stellt die Veränderungen besonders anschaulich dar, indem das erweiterte Kompetenzauge mit den Kompetenzen eines Projektmanagers in Zusammenhang mit den jeweiligen Handlungsfeldern aufgezeigt wird.

Die PM-technische Kompetenz beinhaltet alle Projektmanagement-Methoden, die PM-Kontext-Kompetenz beinhaltet rechtliche, finanztechnische, unternehmerische und auch gesundheitliche Themenkomplexe und das PM-Kompetenz-Verhalten beinhaltet im Wesentlichen die beruflich bezogenen Bereiche der sozialen Kompetenz. „Das Kompetenzauge stellt die Integration aller PM-Elemente bei der Einschätzung einer bestimmten Situation durch das Auge eines Projektmanagers dar. Das Auge steht für Klarheit und Weitblick.“ (Caupin, 2006, S. III)

Der Projektmanager hat immer drei klar voneinander abgegrenzte Handlungsfelder mit speziellen Personen und Anforderungen. Das sind die Umwelten, das Team und die fachlichen Anforderungen. Er muss an jeder Seite aktiv sein und zugleich die anderen Seiten im Blick haben. Er muss laufend abwägen, welche Seite mit welchem Aufwand zu welcher Zeit bearbeitet werden muss. Er muss spüren, wann sein Einsatz erforderlich ist.

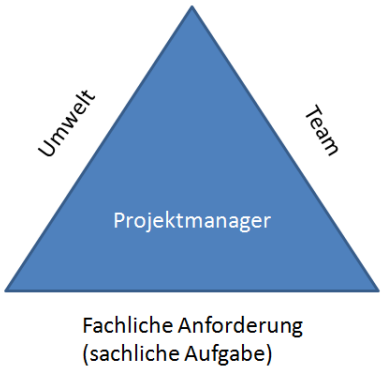

Abbildung 10: Handlungsfelder des Projektmanagers (Eigene Darstellung nach Bohinc, 2008, S. 116)

Die Umwelten sind unter anderem das Unternehmen und dessen Ziele, die Geschäftsführung, externe Kunden, Leiter von Fachabteilungen, deren Mitarbeiter im Projektteam sind. Das Team setzt sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Fachabteilungen unternehmensintern und/oder auch externen Mitarbeitern zusammen,

die mitunter unterschiedliche Denkmuster und Arbeitsweisen und unterschiedliche Interessen haben. Die fachliche Anforderung sind die sachlichen Projektziele. Da diese Anforderungen erfüllt werden müssen und das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden soll, sind die Verhaltenskompetenzen oder auch Softskills des Projektmanagers ein Erfolgskriterium.

3 Begriff Softskills

Softskills sind weiche Faktoren, die in der Literatur mit dem Begriff der „sozialen Kompetenz“ bezeichnet werden. Im Gegensatz dazu stehen die Hard Facts, die harten Faktoren, mit denen das fachliche, methodische Wissen im wirtschaftlichen Umfeld bezeichnet wird.

3.1 Definition von sozialer Kompetenz

Was ist soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten? Was versteht die führende Literatur darunter und welche Begriffe werden in dieser Arbeit weiter verwendet. Soziale Kompetenz ist die Basis eines Menschen, um sich sozial kompetent in bestimmten Situationen zu verhalten. Sozial kompetentes Verhalten äußert sich in passendem Verhalten mit dem Hintergrund der Nachhaltigkeit, sowohl sich selbst als auch seiner Umwelt gegenüber.

Die Literatur bietet eine Vielfalt an Definitionen und Beschreibungen zum Begriff der sozialen Kompetenz. Folgende Beschreibungen sind Basis für die weitere Arbeit. Soziale Kompetenz ist die Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne der Definition sozial kompetenten Verhaltens – fördert (vgl. Kanning, 2009, S. 15). Sozial kompetentes Verhalten ist das Verhalten einer Person, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird (vgl. Kanning, 2009, S. 15).

Soziale Intelligenz, soziale Fertigkeiten, emotionale Intelligenz und interpersonale Kompetenz sind verwandte Begriffe, die in der Arbeit nicht weiter verwendet werden, aber deren Definitionen zur besseren Abgrenzung dargestellt werden.

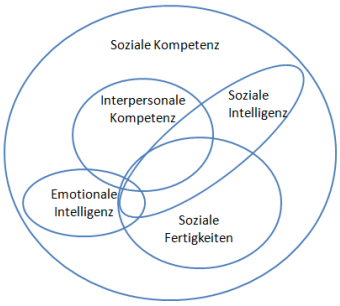

Abbildung 11: Soziale Kompetenz und verwandter Begriffe (vgl. Kanning, 2009, S. 25)

Soziale Intelligenz geht zurück auf Thorndike (vgl. Thorndike, 1920, zitiert nach Kanning, 2009, S. 10) und beschreibt die kognitive Verarbeitung sozialer Informationen und Verhaltenssteuerungen. Im Sinne von Goleman (vgl. Goleman, 1995, zitiert nach Kanning, 2009, S. 11) ist emotionale Intelligenz das Erkennen und die Unterscheidung (und Regulierung) eigener und anderer Emotionen (vgl. Salovey und Mayer, 1990, zitiert nach Kanning, 2009, S. 11). Soziale Fertigkeiten sind kognitive Fähigkeiten zur Steuerung und behaviorale Fähigkeiten zur Ausführung des Sozialverhaltens. Interpersonale Kompetenz kommt nach Buhrmester (vgl. Buhrmester, 1996, zitiert nach Kanning, 2009, S. 11) in Interaktionen mit engeren Beziehungen zum Einsatz. Es zeigt sich etwa darin, wie weit jemand fähig ist, sich anderen gegenüber zu öffnen.

Kanning (2009) versucht auch die vorhandenen Kompetenzkataloge zu vereinen und teilt die Kompetenzen in drei Gruppen, in die kognitive, die emotionale und die verhaltenstechnische Gruppe ein. Zur Gruppe der kognitiven Kompetenzen werden unter anderem die Selbstaufmerksamkeit, die Personenwahrnehmung, die Entscheidungsfreudigkeit und das Wissen zugeteilt, zur emotionalen Gruppe gehört die emotionale Stabilität sowie der Wertepluralismus und zur Verhaltensgruppe die Extraversion, die Durchsetzungsfähigkeit, der Kommunikationsstil und das Konfliktverhalten (vgl. Kanning, 2009, S. 21).

3.2 Kompetenzvielfalt des Projektmanagers

Bei der Identifikation der wichtigsten Kompetenzen wird angenommen, dass es für die Gesellschaft eine Anzahl von grundlegenden Schlüsselkompetenzen gibt, die zum Erreichen von persönlichem Lebenserfolg notwendig sind.

3.2.1 Persönliche Kompetenz

Die persönliche Kompetenz beschreibt in welcher Qualität die Fähigkeiten eines Menschen in der jeweiligen Situation eingesetzt werden, inwiefern eine Person reflektiv selbstorganisiert handeln kann, d.h. sich selbst einschätzen, Begabungen und Motivation entfalten, Kreativität entwickeln und lernen kann. Zur persönlichen Kompetenz zählen: Flexibilität, Initiative, Motivation, Kreativität, Auftreten, Führung, Intuition, Ausdrucksvermögen und das persönliche Erscheinungsbild (vgl. Vigenschow et al., 2009, S. 5).

3.2.2 Soziale Kompetenz

Unter dem Begriff der sozialen Kompetenz werden all jene Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Einstellungen und Merkmale zusammengefasst, die unseren Umgang mit anderen Menschen als sozial kompetent darstellen lassen. Hier spiegelt sich unsere innere Haltung situationsbezogen in nach außen sichtbarem Verhalten wider.

Nach Bohinc (2008) sind Kommunikation, Kooperation, Einfühlungsvermögen, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Motivation, Konfliktfähigkeit und Kontaktfreudigkeit die acht Schlüsselfähigkeiten eines Projektmanagers. Bei Vigenschow (2009) werden dieselben unter dem Überbegriff soziale Kompetenzen aufgelistet.

Folgende Liste von Softskills wird für erfolgreiche IT Projektmanager fest gelegt.

Tabelle 1: Soziale Kompetenzen eines IT-Projektmanagers
(vgl. Bohinc, 2008, S. 16ff)

Fähigkeit	**Beschreibung**
Kommunikation	Kommuniziert engagiert; fasst Ergebnisse zusammen; stellt Fragen, um Sachverhalte zu klären; ist ein geschätzter Gesprächspartner für Mitarbeiter und Kunden
Kooperation	Bildet dauerhaft enge Kundenbeziehungen; berät und unterstützt andere; verfügt über gutes Verhandlungsgeschick; trifft klare Entscheidungen; lädt Kollegen ein sich an Entscheidungen zu beteiligen;
Einfühlungs-	Hört anderen zu; reflektiert eigenes und fremdes Verhalten;

vermögen	kann sich gut in kulturelle Unterschiede einfügen;
Integrations-fähigkeit	Entwickelt nachhaltig Lösungsansätze in verfahrenen Situationen; geht Kompromisse für das übergeordnete Ziel ein;
Teamfähigkeit	Ist in relevanten Gruppen anpassungsfähig; fordert das Team zur kollektiven Problemlösung auf; respektiert die Meinungen und Grenzen anderer; überträgt Verantwortung auf das Team; misst das Team an gemeinsam definierten Zielen; geht Risiken für das Team ein;
Motivation	Unterstützt Kollegen in ihrer Arbeit und Entwicklung; setzt sich und anderen Ziele; zeigt Eigeninitiative; agiert als Vorbild für die Projektmitarbeiter; fördert die positive Einstellung zum Projekt
Konfliktfähigkeit	Geht konstruktiv mit schwierigen Situationen um und meistert sie mit wenig fremder Unterstützung; erkennt Konflikte und Störungen; nutzt seine eigenen Stärken; greift Konflikte konstruktiv auf und löst sie durch Win-Win Situationen
Kontaktfreudigkeit	Handelt offen und transparent; geht auf andere zu; kann soziale Kontakte schnell knüpfen; pflegt ein stabiles Netzwerk unter Kollegen;

Nach Bohinc (2008) ist die Kommunikation also die wichtigste Fähigkeit für einen erfolgreichen Projektmanager.

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt Luthans (vgl. Luthans et al., 1988, zitiert nach Wiswede, 2007, S. 268), wenn er die Unterschiede zwischen erfolgreichen Managern und produktiven Managern aufzeigt. Erfolgreiche Manager sind schnell aufsteigende Manager, deren Schlüsselfaktor das „Netzwerken“ ist. Hingegen liegen bei produktiven Managern, die einen quantitativ und qualitativ hohen Output liefern, die Schlüsselfaktoren in der Kommunikation (Austausch von Informationen) und in den Aktivitäten in der Personalführung (Motivation, Konfliktlösungen, Weiterbildung, …). Projektmanager können in die Gruppe der produktiven Manager eingereiht werden.

Die Kommunikation besteht nicht nur aus der verbalen, sondern auch aus der nonverbalen Kommunikation. Im Handbuch für Softskills (2004) des deutschen Mangerverbandes wird die Körpersprache als ein wesentlicher Teil der Kommunikation hervorgehoben. Dazu hat die Wissenschaft herausgefunden, dass der Eindruck eines Menschen zu circa 8% aus der Wortwahl, circa 23% aus der Betonung des Gesagten und circa 69% aus der jeweiligen Körpersprache entsteht. Die Körpersprache macht 65% des Sprechaktes aus und bei jedem Wort werden circa 700 begleitende Informationen übermittelt (vgl. Deutscher Manager Verband, 2004, Band 1, S. 124). Die gesprochene Sprache dient zur Übermittlung von Informationen, die Körpersprache von Gefühlen. Die Körpersprache beinhaltet ein großes Spektrum, wie Mimik, Gestik, Haltung und Bewegung. Wenn das Gesagte und die Körpersprache übereinstimmen, wirkt der Mensch überzeugend und gibt dem Gesprächspartner klare und eindeutige Signale. Im Berufsleben spielt der sozial-konstitutive Aspekt der Körpersprache eine große Rolle. Damit wird die soziale Ordnung (Bsp.: Verhältnis Vorgesetzte zum Mitarbeiter) gefestigt. Die Körpersprache kann sehr vielfältig und ein Ausdrucksmerkmal mehrere Bedeutungen haben. Bewusstes Einsetzen oder Einstudieren der nonverbalen Sprache ist sehr schwierig.

3.2.3 Methodenkompetenz

Das optimale Zusammenspiel zwischen persönlicher und sozialer Kompetenz mit der methodischen Kompetenz zeichnet den erfolgreichen Projektmanager aus.

Unter dem Begriff der Methodenkompetenz wird eine Sammlung an Techniken und Fähigkeiten, wie Moderation, Präsentation, Visualisierung, Entwicklung von Strategien, Zeitmanagement und Entscheidungsfindung zusammengefasst.
Die folgende Abbildung stellt dar, bei welchen Aufgaben in einem Projekt der Projektmanager in der Regel welche seiner Softskills in welchem Ausmaß anwendet.

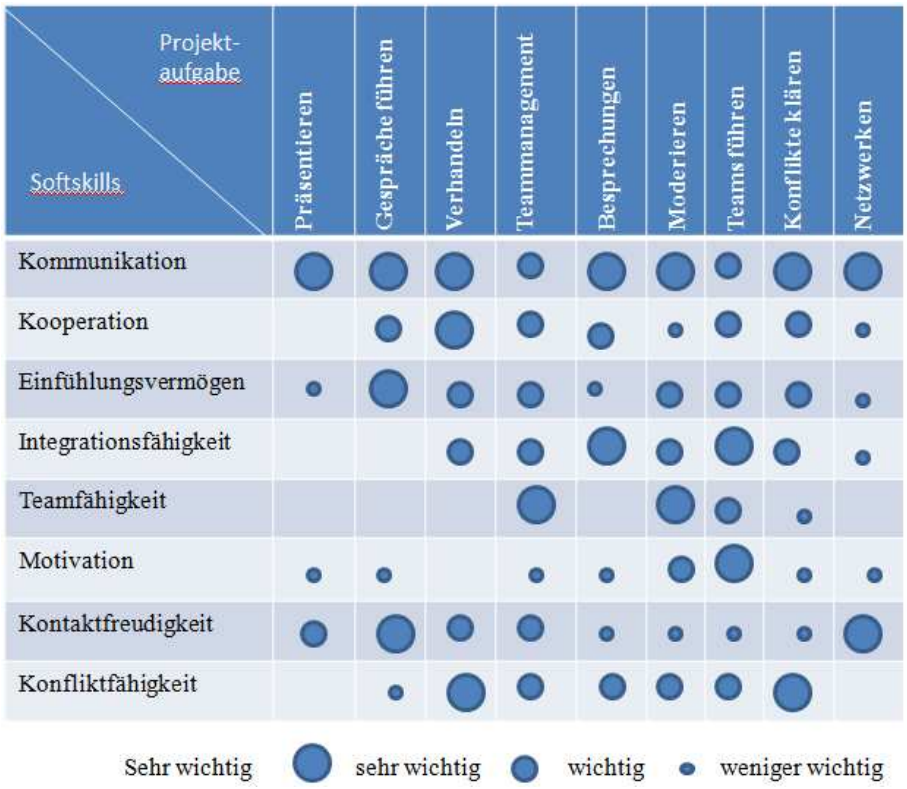

Abbildung 12: Softskills im Projekt pro Projektaufgabe
(vgl. Bohinc, 2008, S. 18)

Aus obiger Abbildung geht hervor, dass ein erfolgreicher Projektmanager eine große Kompetenzvielfalt aufweisen muss, um die Vielfalt an Aufgaben in einem Projekt optimal zu bewältigen.

4 Personaldiagnostik in Unternehmen

In dem nun folgenden Kapitel wollen wir der Frage nachgehen, wie im Sinne von Erpenbeck (vgl. Erpenbeck et al., 2003, S. XVIII) Kompetenzen ermittelt werden können, wenn sie doch innere, unbeobachtbare Voraussetzungen des selbstorganisierten Handelns eines Menschen sind.

Die Disziplin, die sich mit dieser Materie beschäftigt, ist die Personaldiagnostik. Mit den Grundlagen dieser Disziplin setzt sich dieses Kapitel auseinander. Es sollen die Grundformen der Diagnostik erklärt, die Qualitätskriterien für diagnostische Methoden, der Nutzen und die Anforderungen an diese Methoden aufgezeigt. Wenn diese Grundlagen geklärt sind, soll der Frage nachgegangen werden, welche Messmethoden von Softskills zur Verfügung stehen.

In den Unternehmen der IT-Branche wird je nach Anzahl von neu zu besetzenden Stellen der Prozess des Rekrutierens eines neuen Mitarbeiters mehr oder weniger oft durchlaufen. Ziel ist, die am besten geeignete Person für das Unternehmen und die Anforderung an die Position zu finden, um beruflich erfolgreich zu sein. Die Ergebnisse der Methoden bei der systematischen Personalauswahl sollen nicht nur der Leistung dienen, sondern auch der Zufriedenheit und der Erhaltung psychischer und physischer Gesundheit des Bewerbers und zukünftigen Mitarbeiters. Eine Über- oder Unterforderung des Menschen am zukünftigen Arbeitsplatz soll ebenfalls vermieden werden.

Alle Methoden beim Auswahlprozess dienen dazu das Potential eines Bewerbers zu erkennen. Die Potentialanalyse soll die zukünftigen Möglichkeiten und Fähigkeiten eines Mitarbeiters aufzeigen. Das ist der Unterschied zu den gängigen Leistungsbeurteilungen, die das vergangene und derzeitige Verhalten aufzeigen (vgl. Rosenstiel et al., 2000, S. 54).

Die Potentialbeurteilung wird unter drei Gesichtspunkten betrachtet: unter dem Blickwinkel der gegenwärtigen Anforderungen, der möglichen Veränderungen und der Lern- und Entwicklungsfähigkeiten. Die gegenwärtigen Anforderungen der Arbeitstätigkeit bestimmen die Feststellung der Eignung der individuellen sozialen und ethnischen Kompetenzen in Bezug auf das Unternehmen und die auszuübende Tätigkeit. Der Wert der Arbeitstätigkeit für die Person wird durch die Passung von der Person und der beruflichen Umwelt beschrieben. Die Veränderung von Person und Anforderungen soll die mögliche Eignung von Anpassungsfähigkeit und Lernpotentiale für mögliche zukünftige Veränderungen der Person oder der beruflichen Anforderungen erfassen (vgl. Erpenbeck et al., 2003, S. 763ff). Das Lernpotential wird auch bei Rosenstiel (vgl. Rosenstiel et al., 2000, S. 116) für die Zukunft als immer bedeutsamere Eignungsvoraussetzung gesehen.

Die Globalisierung und Technologisierung lässt die Dynamik und Komplexität der Systeme innerhalb und außerhalb der Unternehmen wachsen. Die Inhalte und Formen der Arbeit ändern sich rasch. Deshalb zeichnen einen starken Projektmanager der Wille und das Vermögen aus, sich schnell an neue Anforderungen anzupassen und diese zielführend zu gestalten.

4.1 Die Grundformen der Personaldiagnostik

Die Grundformen der Personaldiagnostik sind das Befragen, Beobachten und Testen. Dabei wird versucht einen Blick in das Innere des Menschen zu bekommen.

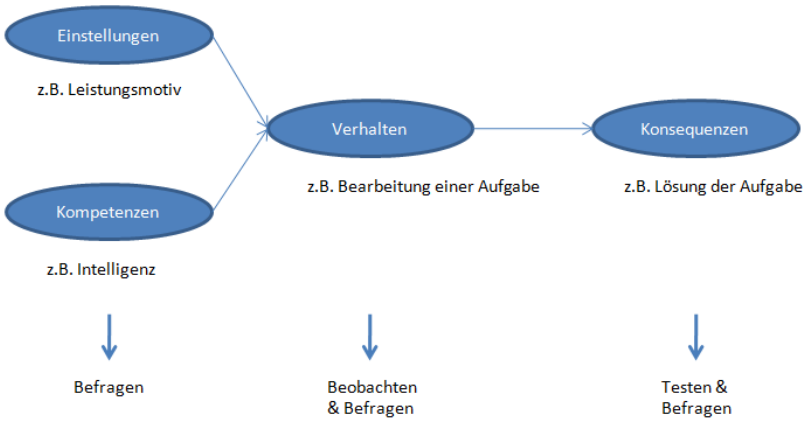

Abbildung 13: Gegenstand der Personaldiagnostik
(vgl. Kanning, 2004, S. 33 & S. 90)

4.1.1 Die Grundform der Befragung

Beim Befragen werden die Einstellungen, Kompetenzen und auch das Verhalten erforscht. Die personaldiagnostische Befragung ist gegenüber der alltäglichen unstrukturierten Befragung durch systematisches und überlegtes Vorgehen gekennzeichnet. Verbindliche Regeln legen den Ablauf und die Auswertung der Ergebnisse fest. Die Aspekte der Befragung sind formale Aspekte (Ort, Dauer, technische Hilfsmittel und Kosten), strukturelle Aspekte (Einzel- oder Gruppenbefragungen, Selbst-Fremdbilderfassung) und qualitative Aspekte (Inhalt, Form (schriftlich oder mündlich), Anzahl der Interviewer, Standardisierung des Vorgehens, Schulung des diagnostischen Personals).

Tabelle 2: zentrale Vor-und Nachteile der Befragungsmethode
(vgl. Kanning, 2004, S. 100)

Vorteile	**Nachteile**
geringer Aufwand bei der Durchführung	mittlerer bis großer Aufwand bei der Neuentwicklung fundierter Instrumente
hohe Akzeptanz bei mündlicher Befragung bei Interviewern und Interviewten	große Einflussmöglichkeit für Interviewer

sehr breites Anwendungsspektrum	Anfälligkeit für sozial erwünschte Selbstdarstellung
Informationen über Alltagsverhalten können kostengünstig erfasst werden	Anfälligkeit des Interviewers für systematische Fehler der Personalbeurteilung
die subjektive Sichtweise des Probanden kann ermittelt werden	

4.1.2 Die Grundform der Beobachtung

Beim Beobachten sollen das Verhalten sowie die Konsequenzen daraus erforscht werden. Die personaldiagnostische Beobachtungsmethode ist zielgerichtet und bewusst selektiv im Hinblick auf bestimmte Informationen. Das beobachtete Verhalten muss nach festgelegten Kriterien und Verhaltensregeln kategorisiert, protokolliert und bewertet werden. Die Aspekte der Beobachtung sind formale Aspekte (technische Hilfsmittel und Kosten), strukturelle Aspekte (Selbst-Fremdbeobachtung, Beobachtungskategorien, Ort (natürlich/künstlich)) und qualitative Aspekte (Dauer, Systematik, offene/verdeckte Beobachtung, Anzahl und Schulung der Beobachter).

Tabelle 3: zentrale Vor- und Nachteile der Beobachtungsmethode

(vgl. Kanning, 2004, S. 113)

Vorteile	**Nachteile**
Verhalten kann unmittelbar erfasst werden	vergleichsweise großer Durchführungsaufwand bei der systematischen Fremdbeobachtung
eher geringer Konstruktionsaufwand	Anfälligkeit für sozial erwünschte Selbstdarstellung
Alltagsverhalten kann beliebig fein analysiert werden	Anfälligkeit des Interviewers für systematische Fehler der Personalbeurteilung

4.1.3 Die Grundform des Testens

Beim Testen sollen die Konsequenzen des Verhaltens erforscht werden. Bei der personaldiagnostischen Methode des Testens werden die Bewerber in einer sehr kontrollierten Prüfungssituation unter Zeitdruck mit Leistungsaufgaben konfrontiert, bei denen es eindeutig falsche und richtige Lösungen gibt. Die Auswahl der Aufgaben erfolgt auf Grund mathematischer Kriterien. Die Aspekte der Testverfahren sind formale Aspekte (Dauer, technische Hilfsmittel und Kosten), strukturelle Aspekte

(Geschwindigkeit vs. Power, sprachgebundene vs. sprachfreie Tests, Antwortformat (offene/geschlossene Antworten) und qualitative Aspekte (Inhalt, empirische Qualitätskriterien).

Bei Geschwindigkeitstest geht es darum, leichte Aufgaben, die jeder bei genügend Zeit richtig lösen kann, unter Zeitdruck zu absolvieren. Damit wird die Konzentrationsfähigkeit abgeprüft. Bei Powertests geht es um den Inhalt die Schwierigkeit und Komplexität der Aufgaben nimmt mit der Anzahl der Fragen zu. Der Test endet, wenn der Bewerber mehrere Aufgaben hintereinander nicht mehr lösen kann. Bei sprachfreien Tests werden z.B. Zahlenreihen oder geometrische Figuren eingesetzt.

Tabelle 4: zentrale Vor- und Nachteile der Testmethode

(vgl. Kanning, 2004, S. 121)

Vorteile	**Nachteile**
vollständig standardisiertes Vorgehen	hoher Konstruktionsaufwand bei der Neuentwicklung
eher geringe Durchführungskosten	eher geringe Akzeptanz in Bezug auf den Einsatz bei Führungskräften
keine Anfälligkeit für sozial erwünschtes Antwortverhalten	
keine Anfälligkeit für Fehler der Personalbeurteilung	

Die Grundformen, Beobachten, Befragen und Testen finden in den verschiedenen personaldiagnostischen Methoden Anwendung. Die unten stehende Abbildung gibt einen Überblick über die meist verwendeten Methoden im Bezug auf die Grundformen der Personaldiagnostik.

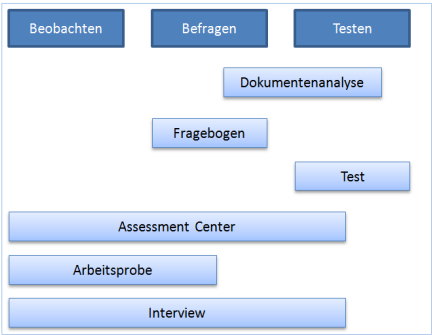

Abbildung 14: Personaldiagnostische Grundformen im Überblick (vgl. Kanning, 2004, S. 131)

Weiters müssen die auch die unterschiedlichen Anforderungen von der Wirtschaft und von der Wissenschaft an die einzelnen Methoden aufgezeigt werden. Es ist festzustellen, dass für die Wirtschaft ein wesentliches Kriterium ist, dass es sich um einfache, flexible und kostengünstige Varianten handelt. Die Wissenschaft wiederum erhebt in erster Linie den Anspruch auf Objektivität, Reliabilität und Validität.

Tabelle 5: Anforderungen an Potentialdiagnoseinstrumente

(vgl. Rosenstiel et al., 2000, S. 173)

Anforderungen der Wirtschaft	**Anforderungen der Wissenschaft**
Inhaltliche Beteiligung des Anwenders	Anwenderunabhängiges Instrument (Objektivität)
hohe Flexibilität und Veränderbarkeit	Robustes und zuverlässiges Messinstrument (Reliabilität)
geringer Aufwand hinsichtlich Kosten und Durchführung	Theoretisch und empirisch gut abgesichertes Instrument (Validität)
Bedürfnis nach einen Werkzeug mit geringem Pflegeaufwand	Regelmäßige Evaluation und ggf. Anpassung an veränderte Einsatzbedingungen
Kulturelle Passung des Vorgehens an organisationsinterne Vorgaben	Strikter Bezug auf die zugrundeliegenden theoretischen Konstrukte

4.2 Qualitätskriterien für die Beurteilung von diagnostischen Methoden

Die Qualitätsstandards für die Beurteilung von Erhebungs- und Messmethoden, deren Ziel, die wahrheitsgetreue Abbildung der betrachteten Variablen ist, sind die Validität, die Reliabilität und Objektivität. Bei der Bewertung im Rahmen des Personalauswahlverfahrens werden auch die Praktikabilität, die Normierung, die Wirtschaftlichkeit, die Nützlichkeit, die Akzeptanz und die Durchführbarkeit zur Beurteilung herangezogen.

Unter Validität kann die Angemessenheit, Brauchbarkeit und Bedeutsamkeit einer Messmethode verstanden werden (Misst der Test auch, das was er testen soll?).
Die Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit der Werte. Die Objektivität betrachtet, inwiefern unterschiedliche Anwender des Verfahrens zum selben Ergebnis gelangen.
Die Praktikabilität ist in der psychologischen Forschung keine relevante Bewertungskategorie, für die Personalauswahl spielt die Durchführbarkeit eine wichtige Rolle. Die Normierung vergleicht das Abschneiden eines Bewerbers im Vergleich zu

anderen. Die Wirtschaftlichkeit prüft, ob die Informationen mit anderen Verfahren günstiger zu ermitteln sind. Die Akzeptanz einer Methode bezieht sich nicht nur auf das durchführende Unternehmen, sondern auch auf den Bewerber und dessen Bereitschaft sich dem Verfahren zu unterziehen.

4.2.1 Diagnostische Methoden und deren Anwendung im Überblick

Nach einer von Schuler bereits 1993 durchgeführten europaweiten Datenerhebung, werden im folgenden Kapitel die eingesetzten Methoden bei der Auswahl von externem Personal aufgelistet. Die Methoden werden auch hinsichtlich der Qualitätskriterien angeführt.

Tabelle 6: Eingesetzte Methoden bei der Personalauswahl

(vgl. Schuler et al, 1993, S. 34)

Methoden	**Gesamt**
Analyse der Bewerbungsunterlagen	98%
zusätzlich eingeholte Referenzen	71%
strukturiertes Interview mit der Personalabteilung	70%
unstrukturiertes Interview mit der Personalabteilung	57%
strukturiertes Interview mit der Fachabteilung	49%
unstrukturiertes Interview mit der Fachabteilung	69%
Gruppengespräche	51%
Persönlichkeitstest	21%
Leistungstest	47%
Intelligenztest	34%
Arbeitsproben	44%
Biographischer Fragebogen	21%
Assessment Center	39%
graphologisches Gutachten	9%
medizinische Begutachtung	64%

Unten stehende Tabelle stellt dar, welcher Stellenwert (ausgedrückt in Prozenten) die Validität, Praktikabilität und Akzeptanz der Methoden nach Einschätzung der Unternehmen zukommt.

Tabelle 7: Validität, Praktikabilität und Akzeptanz der Methoden

(vgl. Schuler et al., 1993, S. 47)

	Validität			Praktikabilität			Akzeptanz		
	gut	mittel	niedrig	einfach	mittel	auf-wendig	voll	tw	nicht
Analyse der Bewerbungs-unterlagen	46	49	5	71	23	6	85	15	0
zusätzlich eingeholte Referenzen	23	51	26	23	42	35	27	64	9
strukturiertes Interview mit der Personalabteilung	60	36	4	39	45	16	75	21	4
unstrukturiertes Interview mit der Personalabteilung	28	40	32	76	15	9	53	44	3
strukturiertes Interview mit der Fachabteilung	54	42	4	25	60	15	60	35	5
unstrukturiertes Interview mit der Fachabteilung	32	31	37	67	25	8	55	37	8
Gruppengespräche	43	49	8	7	29	64	33	64	3
Persönlichkeitstest	13	51	36	12	33	55	8	48	44
Leistungstest	42	46	12	17	49	34	25	59	16
Intelligenztest	26	59	15	18	44	38	14	66	20
Arbeitsproben	71	26	3	19	48	33	54	40	6
Biographischer Fragebogen	22	53	25	32	33	35	13	52	35
Assessment Center	71	23	6	1	6	93	41	46	13
graphologisches Gutachten	0	11	89	23	32	45	2	17	81
medizinische Begutachtung	41	41	18	36	36	28	62	32	6

Für die Frage, welche Methoden am meisten genutzt werden, sind voller Akzeptanz, guter Aussagekraft und niedriger Investition ausschlaggebend. Daraus ergeben sich die Methoden der Beurteilung der Unterlagen und bevorzugt strukturierte vor unstrukturierten Interviews. Unternehmen sind eher bereit mehr Aufwand zu investieren, um die Validität des Ergebnisses zu erhöhen. Auf die einzelnen Methoden wird in Kapitel 5 detailliert eingegangen.

Die folgende Tabelle 8 macht deutlich, welche Methoden bei der Auswahl von Projektmanagern, die zweifellos zu den Führungskräften zählen, zum Einsatz kommen.

Tabelle 8: Methoden zur Personalauswahl von Führungskräften

(vgl. Schuler et al., 1993, S. 32) Angaben sind in Prozent

	Führungskräfte		
Methoden	**untere**	**mittlere**	**obere**
Analyse der Bewerbungsunterlagen	98	97	93
zusätzlich eingeholte Referenzen	37	64	68
strukturiertes Interview mit der Personalabteilung	57	58	49
unstrukturiertes Interview mit der Personalabteilung	40	47	35
strukturiertes Interview mit der Fachabteilung	36	37	35
unstrukturiertes Interview mit der Fachabteilung	53	48	45
Gruppengespräche	17	12	11
Persönlichkeitstest	7	8	5
Leistungstest	4	3	2
Intelligenztest	4	2	0
Arbeitsproben	9	9	8
Biographischer Fragebogen	16	15	15
Assessment Center	14	15	12
graphologisches Gutachten	2	7	11
medizinische Begutachtung	52	53	53

Wie die Tabelle zeigt, werden bei der Auswahl von Projektmanagern hauptsächlich die Bewerbungsunterlagen und Interviews zur Entscheidung in der Personalauswahl herangezogen.

4.3 Der Prozess der Personaldiagnostik

Der Prozess der Personaldiagnostik umfasst folgende Schritte:

- Definition der Aufgabe (Personalauswahl oder -entwicklung)
- Anforderungsbedarfsanalyse (Beschreibung der Anforderungen des Unternehmens an die zu besetzende Position; gewünschtes Persönlichkeitsbild; Liste an geforderten Softskills)
- Auswahl der Untersuchungsmethoden
- Auswahl und Konstruktion der Messinstrumente
- Datenerhebung
- Datenauswertung
- Interpretation und Integration aller Befunde

- Entscheidung (Wird der Bewerber den Anforderungen gerecht?)
- Intervention (Personalauswahl: Zu- und Absagen der Bewerber; Personalentwicklung: Maßnahmen zur Weiterbildung und Förderung setzen)
- Evaluation (Review und Verbesserung des Prozesses; u.a. durch Beobachtung der Entwicklung eines Mitarbeiters)

Die Darstellung und Einhaltung des gesamten Prozesses dient zur Sicherung der Qualität und des Nutzens für das Unternehmen und für den Bewerber.

Zur Qualitätssicherung der Diagnostik wurde vom deutschen Institut für Normierung die zertifizierte DIN Norm 33430 mit dem Titel „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ heraus gegeben (vgl. DIN, 2002). Die Norm bezieht sich auf Bereiche der Berufswahl, der Bewerberauswahl und der Berufslaufbahnplanung. Sie ist eine Prozessnorm und betrifft die Qualifikation der beteiligten Personen, die Anforderungen an das diagnostische Personal, die Qualität der verwendeten Instrumente und die Einhaltung angemessener Abläufe. Die Norm enthält die Anforderungen an eignungsdiagnostische Verfahren, die in der Forschung bereits seit Jahrzehnten als Selbstverständlichkeit gelten.

Tabelle 9: Nutzen einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik
(vgl. Kanning, 2004, S. 512)

Nutzen für das Unternehmen	**Nutzen für den Bewerber/Mitarbeiter**
abgesicherte Anforderungsanalysen	Schutz vor Willkür
abgesicherte Bedarfsanalyse	Schutz vor Fehlentscheidungen
rationale Entscheidungsgrundlagen	Faire Aufstiegschancen
Aufdeckung diagnostischer Stärken und Schwächen	gezielte Förderung
zielgerichtete Verbesserung einer defizitären Diagnostik	gezielte Verbesserung der Arbeitsbedingungen
Hilfestellung bei der Neukonzeption diagnostischer Verfahren und Prozesse	monetärer Nutzen
Reduzierung von Fehlentscheidungen bei Auswahl und Platzierung	Chance auf mehr Arbeitszufriedenheit
gezielte Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	
Steigerung des wirtschaftlichen Nutzens	
Kontrolle des wirtschaftlichen Nutzens	

5 Methoden zur Messung sozialer Kompetenzen

Im folgenden Kapitel werden die gängigsten Methoden - von der Analyse der Bewerbungsunterlagen, über Interviews und Tests bis hin zu Assessment Center und computergestützter Eignungsdiagnostik - kurz beschrieben. Die bei Schuler (1993) erfassten graphologischen Gutachten und medizinischen Begutachtungen werden auf Grund von zu geringer Bedeutung und vernachlässigbarem Einsatz in der IT-Branche in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

5.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Nahezu jede Bewerberentscheidung startet bei den Bewerbungsunterlagen. Es gibt keine wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise, meist werden die formalen Aspekte (Übersichtlichkeit, Fehlerfreiheit, Foto) und inhaltliche Aspekte geprüft. Inhaltliche Aspekte sind im Anschreiben und im Lebenslauf die beruflichen Erfahrungen, die erforderlichen Aus- und Weiterbildungsinformationen, sowie Spezialkenntnisse (Bsp.: Projektmanagement-Zertifikat) und das Interesse an der ausgeschriebenen Tätigkeit. Auch werden die Übereinstimmung von Lebenslauf und den Belegen (Arbeitszeugnisse, Referenzen, Kurs/Zertifikatsbestätigungen) auf Lückenlosigkeit und Zeitfolge analysiert. Die Abfolge der Positionen und die Nachvollziehbarkeit und Plausibilität der Arbeitgeberwechsel werden betrachtet (vgl. Schuler, 2000, S. 80). Die prognostische Validität zur Beurteilung des Berufserfolges ist gering.

Zusätzliche Informationen über einen Bewerber können von früheren Arbeitgebern eingeholt werden. Dies wird vor allem bei höher qualifiziertem Personal eingesetzt. Die Validität wird in der Literatur als gering gesehen.

Bei manchen Unternehmen müssen die Bewerber einen Personalfragebogen ausfüllen, damit sichergestellt ist, dass über bestimmte Themen, die dem Arbeitgeber wichtig sind, genügend Informationen zur Verfügung stehen.

Im Zeitalter des Internet und der immer schneller wachsenden Gemeinschaft virtueller Netzwerke werden Informationen über einen Bewerber auch über diese Medien eingeholt. Momentan gibt es kein einheitliches oder strukturiertes Vorgehen. Die Suche erfolgt stichprobenartig auf den bekannten Netzwerken (Bsp. xing) oder mittels Suchmaschinen (Bsp. Google).

5.2 Durchführung von Einstellungsinterviews

Die Einstellungsinterviews sind eine der verbreitetesten Grundlagen bei der Personalentscheidung. Hierbei wird nicht nur die Qualifikation des Bewerbers beurteilt, sondern auch Informationen über das Unternehmen, die Position und zukünftige Aufgaben ausgetauscht. Der Interviewer soll auch den Bewerber für das Unternehmen gewinnen.

Es existieren unterschiedlichste Varianten, vom völlig freien Gespräch, über teil- bis hin zu vollstrukturierten Interviews. Die Fragen zielen auf die Berufserfahrung, die Ausbildung, auf biographische Sachverhalte und deren subjektive Verarbeitung und durchaus auch auf persönliche Bereiche, wie Familie und Freizeitinteressen ab. Neben der aktiven Kommunikation ist das nonverbale Verhalten im Interview mit Augenkontakt, Lächeln und Kopfnicken von großer Bedeutung.

Die Validität von den unterschiedlichen Arten von Interviews wurden in einer Vielzahl von Studien geprüft und hat sich als gering erwiesen. Die Ursachen sind u.a. mangelnder Anforderungsbezug der Fragen, unzulängliche Verarbeitung der aufgenommenen Informationen und dominierendes Gewicht früherer Gesprächseindrücke (vgl. Schuler, 2000, S. 86). Anforderungsbezug und Strukturierung sind zwei von zehn möglichen Maßnahmen zur Verbesserung der Validität. Schuler (2000) gibt nachfolgendes Beispiel für den Ablauf eines strukturierten Interviews (vgl. Schuler, 2000, S. 90)

- Gesprächsbeginn (Aufbau einer angenehmen Atmosphäre)
- Selbstvorstellung des Bewerbers
- Berufsinteressen Berufswahl Befragung
- Freier Gesprächsteil (Fragen aus den Bewerbungsunterlagen und aus dem Gespräch)
- Biographisch bezogene Fragen (realistische Tätigkeitsinformation)
- Situative Fragen (Alltagssituationen, Verhalten abfragen)
- Fragen des Bewerbers
- Gesprächsabschluss

Interviews sind ein unverzichtbarer Bestandteil und eines der populärsten Methoden zur Beurteilung von Bewerbern. Hier ist anzumerken, dass das die Qualität und das

Ergebnis eines Interviews sehr stark vom Interviewer abhängig sind und auch von diesem beeinflusst werden können. Daher sollten auf jeden Fall zwei Interviewer bereit gestellt werden, um die Objektivität in Hinblick auf Sympathie, Antipathie und individuelle Wahrnehmung des Interviewablaufes zu verbessern. Die Fragen sollen in strukturierter Form, sowie die dazugehörigen Vorgaben von verhaltensgestützten Bewertungskategorien vorbereitet werden.

5.3 Gruppengespräche und Gruppendiskussionen

Gruppengespräche oder Gruppendiskussionen werden mit mehreren Personen durchgeführt, die ein Thema oder mehrere Themen besprechen. Dabei wird das Verhalten der Teilnehmer von Assessoren beobachtet und später bewertet. Diese Methode ist ebenso beliebt wie verbreitet und findet sich oft als Teil des Assessment Centers wieder.

5.4 Psychologische Tests

Psychologische Tests sind standardisierte Methoden zur Messung individueller Verhaltensmerkmale. Durch die Standardisierung der Durchführung und Auswertung sind die Ergebnisse objektiv. Subjektive Fehler entfallen. Aus den Messergebnissen werden Schlüsse auf die Eigenschaften oder auf das Verhalten in gleichen oder ähnlichen Situationen der getesteten Bewerber gezogen.

Intelligenztests, Leistungstests und Persönlichkeitstest sind die meist verwendeten Tests dieser Art. Der Intelligenztest misst generelle Fähigkeiten zum Denken und Problemlösen, aber auch Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit. Leistungstests erfassen nicht kognitive, sondern sensorische oder motorische Fähigkeiten (Bsp.: Geschicklichkeit, Reaktion). Persönlichkeitstests versuchen durch das Beschreiben von Verhalten oder Erlebnissen dahinter stehende Persönlichkeitsmerkmale zu erheben (vgl. Schuler et al., 1993, S. 19). Erweitert können auch Einstellungs-, Motivations- und Interessenstests zu den Persönlichkeitstests gezählt werden. Meist finden diese Tests computergestützt statt.

5.4.1 Das DISG Modell zur Persönlichkeitsbeschreibung

Das DISG-Modell ist ein Beispiel für einen häufig angewendeten kommerziellen Test zur Persönlichkeitsbeschreibung in IT-Unternehmen.

Die zugrunde liegende Theorie hat ihren Ursprung in der Arbeit des Psychologen William Moulton Marston (vgl. Patzak et al., 2009, S. 80). John G. Geier, der Verhaltenspsychologe, entwickelte auf diesen Grundannahmen ein psychologisches Modell zur Erklärung menschlichen Verhaltens und teilt das Verhalten in vier Sektoren ein, wobei Extraversion und Intraversion der Aufgabenorientiertheit und Menschorientiertheit gegenüberstellt wird. Daraus ergibt sich eine Einteilung in sich dominante, initiative, gewissenhafte und stetige Menschen.

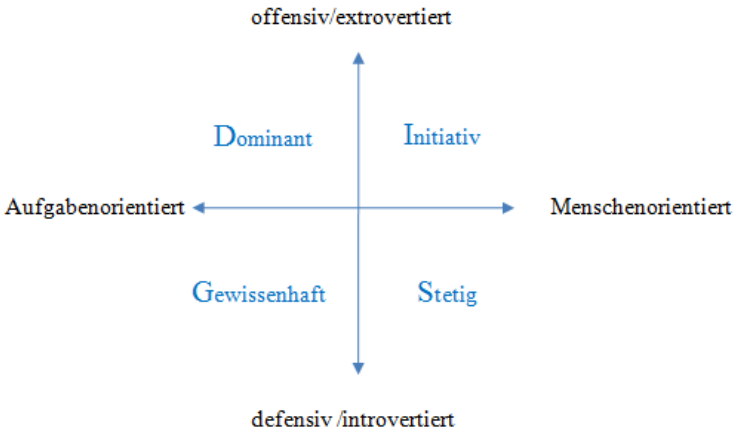

Abbildung 15: DISG Modell
(vgl. Patzak et al., 2009, S. 80)

Dominante Personen suchen neue und abwechslungsreiche Aufgaben, sind durchsetzungsfähig, konsequent und direkt. Sie treten meist autoritär auf und übernehmen das Kommando. Initiative Personen verbreiten Begeisterung, sind teamfähig und kommunikativ. Sie zeichnen sich durch Optimismus und Vielseitigkeit aus. Stetige Personen sind loyal und geduldig und suchen Ordnung und Bewährtes und halten sich gerne an einmal festgelegte Arbeitsläufe. Gewissenhafte Personen konzentrieren sich auf Details, suchen Qualität und Genauigkeit und streben nach Perfektion (vgl. Moritz et al., 2006, S. 72)

5.4.2 Der Myers-Briggs-Typindikator zur Persönlichkeitsbeschreibung

Ein weiterer hier genannter Persönlichkeitstest nach Myers-Briggs-Typindikator (kurz MBTI) ist ursprünglich von dem Psychoanalytiker C.G. Jung entwickelt und von Isabel Meyers und Katherine Briggs weiter entwickelt worden (vgl. Patzak et al., 2009, S. 79). Diese Typologie geht von unterschiedlichen, weitgehend angeborenen Grundhaltungen aus, die das Verhalten wesentlich mitbestimmen. Dabei werden folgende vier Dimensionen betrachtet. Die Dimension der Energie - extravertiert oder introvertiert -, die Dimension der Wahrnehmung – sensorisch oder intuitiv -, die Dimension der Entscheidung - Fühlen oder Denken -, die Dimension der Handlung – Wahrnehmen oder Urteilen.

Die Kombination aller möglichen Ausprägungen aller Dimensionen miteinander, lässt insgesamt sechzehn Persönlichkeitstypen entstehen, denen bestimmte Eigenschaften, Verhaltensweisen und Vorlieben zugeordnet werden können.

Tabelle 10: Kombinationsmöglichkeiten nach MBTI
(vgl. Patzak et al., 2009, S. 79)

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Aus dieser Einteilung ergeben sich die harmoniebedürftigen, engagierten, verträumten und spontanen Idealisten, die gutmütigen, fürsorglichen, verlässlichen und zielstrebigen Realisten, die sensiblen, lässigen, individualistischen und energischen Macher und die unabhängigen, ehrgeizigen, analytischen und innovativen Denker.

5.5 Durchführung von Arbeitsproben

Die Arbeitsproben folgen der Logik einer nachgebildeten Situation. Das Verhalten der Person wird in einer nachgestellten, für das Unternehmen erfolgskritischen Situation beobachtet und bewertet. Der Aufwand der Vorbereitung ist verhältnismäßig hoch. Es wird zwischen individualisierten und interaktionsbezogenen Arbeitsproben unterschieden. Eine interaktionsbezogene Probe ist beispielsweise eine Gruppendiskussion.

5.6 Einsatz von Fragebögen

Unter der Vielzahl von Fragebögen werden hier Persönlichkeitsfragebögen und biographische Fragebögen erläutert. Biographischer Fragebögen enthalten standardisierte konkrete Fragen, die sich auf die Erfahrung beziehen. An Hand von Verhaltensweisen in der Vergangenheit wird auf ein zukünftiges Verhalten und den Berufserfolg geschlossen (Bsp.: Berufswechsel). Weitere Beispiele sind das tatsächliche Verhalten versus hypothetisches Verhalten (Bsp.: Konfliktsituationen), äußere Ereignisse versus innere Vorgänge (Bsp.: Kündigung) oder auch faktische versus interpretative Themen (Bsp.: geleistete Arbeitsstunden). Durch die Gegenüberstellung von biographischer Fragestellung zu anderen Arten von Fragestellungen wird der formale Unterschied deutlich sichtbar.

Tabelle 11: Beispiele für die Fragetypen bei biographischen Fragebögen

(Eigene Darstellung nach Kanning, 2004, S. 394)

Fragetypen	**Frage**
Biographisch	Wie viele Bücher über Projektmanagement haben Sie in den letzten zwei Jahren gelesen
Persönlichkeit	Würden Sie lieber alleine ein Projektmanagement Office aufbauen oder ein Projekt managen
Interessen	Interessieren Sie sich für die neuesten Erkenntnisse über Messmethoden zur Evaluierung von sozialer Kompetenz bei Projektmanagern
Bewertung	Projektmanagement ist bei kleinen Projekten ein unnötiger Overhead
Wissen	Welche Zertifizierungsstufen gibt es bei IPMA

Biographische Fragen finden sich sowohl im Interview, als auch bei Persönlichkeitstests wieder. Die gestellten Fragen und die dazu gegebene oder gewählten Antworten dienen der Beurteilung zu einem Kriterium (Bsp. Führungsqualitäten).

Tabelle 12: Beispiel für biographische Items

(vgl. Kanning, 2004, S. 394)

Konzept	**Biographischer Fragebogen**	**Persönlichkeitsfragebogen**
Führung	Über wie viele Jahre haben Sie Arbeitsgruppen mit mehr als fünf Mitgliedern geleitet	In Diskussionsrunden übernehme ich schnell die Führung

Extraversion	Wie oft pro Jahr besuchen Sie Partys, auf denen sie niemanden kennen	Ich lerne schnell fremde Menschen kennen
Teamfähigkeit	In wie vielen Freizeitvereinen sind sie aktives Mitglied	Ich lebe nach der Devise „gemeinsam sind wir stark“

Bei allen Arten von Fragebögen geht es um eine Selbstbeschreibung. Der Bewerber muss sein eigenes Verhalten, seine eigenen Interessen und Werte reflektieren und Auskunft über sich selbst erteilen.

Eine Methode bei dem diese Art der Fragebögen Anwendung finden ist die „360-Grad-Beurteilung“. Darunter wird eine allumfassende Bewertung der Zielperson, meist einer Führungskraft, durch unterschiedliche Personengruppen aus dem Berufsalltag verstanden. Das ist eine relativ aufwändige Methode mit umfangreicher Fragebogenerhebung, bei der Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden mit unmittelbarem Kontakt Bewertungen abgeben. Die Person bewertet sich selbst nach demselben Schema. Diese Bewertungen werden dann gegenüber gestellt. Das Ergebnis ist ein differenziertes Stärken und Schwächen Profil und dient der Grundlage zur Personalentwicklung.

In dem unten stehenden Beispiel wird die Eigenschaft der Freundlichkeit einer Person untersucht und dargestellt.

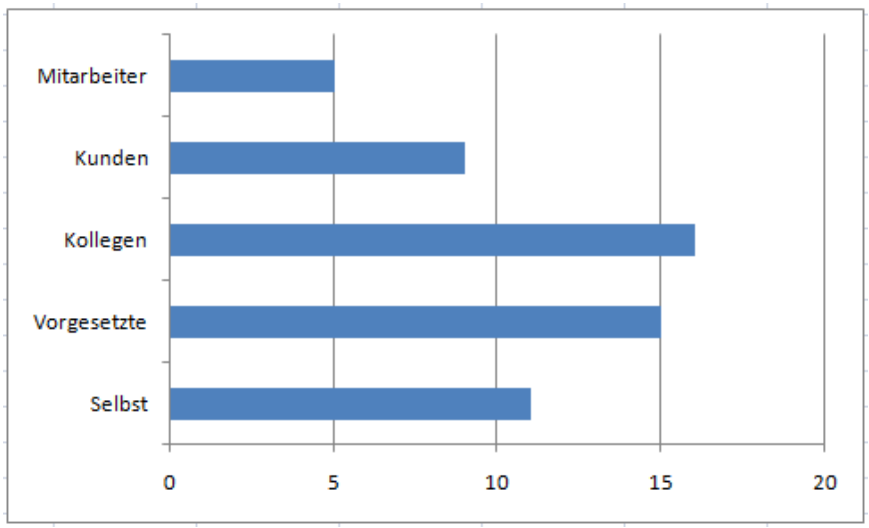

Abbildung 16: 360 Grad Bewertung der Eigenschaft Freundlichkeit (Eigene Darstellung nach Kanning, 2004, S. 400)

5.7 Assessment Center

Das Assessment Center ist eine Sammlung von verschiedenen Eignungs- und Leistungsbeurteilungen. Mehrere Methoden werden bei einer Gruppe von Personen angewendet, um Erkenntnisse über deren Fähigkeiten und auch über ein etwaiges Entwicklungspotential zu bekommen. Diese Methode kommt meist bei der Weiterentwicklung von Mitarbeitern und zur Selektion des Führungsnachwuchses im Unternehmen Anwendung.

Die wichtigsten Methoden, die im Rahmen eines mehrtägigen Assessments angewendet werden, sind Gruppendiskussionen, Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele, Simulationen (Bsp.: Planungsaufgaben), Einzelaufgaben, Wirtschaftsspiele und Tests. Die Beurteilung findet durch eine Gruppe beobachtender Personen statt. Meist setzt sich diese aus den Linienvorgesetzten, Mitarbeitern aus dem Personalwesen und Psychologen zusammen.

Ein Beispiel für eine Anforderungs- und Methodenmatrix für ein Assessment Center enthält bestimmte Methoden, die wiederum bestimmte Fähigkeiten abprüfen.

Tabelle 13: Ein Beispiel für eine Anforderungs- und Methodenmatrix
(Eigene Darstellung nach Kanning, 2004, S. 445)

Anforderungen/ Fähigkeiten	**Methode**				
	Gruppen-diskussion	**Post-korb**	**Fall-studie**	**Präsen-tation**	**Rollen-spiel**
Organisation		x	x	x	
Analytische Fähigkeiten		x			
Kontaktfähigkeit	x			x	x
Durchsetzung	x				x
Kommunikationsfähigkeit	x			x	x
Kreativität	x		x		

5.8 Computerunterstütze Eignungsdiagnostik

Die computergestützte Eignungsdiagnostik ist keine eigenständige Grundform der Personaldiagnostik, sondern ein Hilfsmittel, das zur Befragung und bei Tests eingesetzt werden kann. Laut Schuler (1993) eilt die Praxis der Forschung in diesem Bereich teilweise voraus. Das zentrale Anwendungsfeld liegt im Bereich der Managementdiagnostik, mit dem Ziel, die praktische Intelligenz von Managern zu ermitteln.

Computer dienen entweder nur der Auswertung, der auf dem Papier durchgeführten Tests und erfassten Daten oder aber auch dem gesamten Testablauf mit dem Probanden. Wenige Methoden nutzen die adaptive Messung, bei welcher die Frageauswahl auf den Probanden abgestimmt wird. So hat der Proband unabhängig von dem Maß seiner Intelligenz bei einem Intelligenztest bestimmte Fragen zu beantworten. Das adaptive Vorgehen hingegen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung, indem sich der Schwierigkeitsgrad der folgenden Fragen danach richtet, ob die ersten Fragen richtig oder falsch beantwortet wurden.

Weiters können am Computer komplexe und vernetzte Szenarien simuliert werden, um die Problemlösungskompetenz zu erforschen (Bsp.: Postkorb, wirtschaftliche Prozesse). Meist kommen sie im Rahmen von Assessment Centern vor.
Eine weitere Form von Computertests stellt die multimediale Diagnostik dar, bei der der Kandidat nicht nur mit dem geschriebenen Wort, sondern auch mit bewegten Bildern und Tönen konfrontiert wird. Die realitätsnahe Simulation wird dadurch gesteigert.

Die Vorteile liegen in einer schnelleren Beurteilung der Bewerber, vor allem bei einer hohen Anzahl. Auch die Bearbeitungszeit der Auswertung ist bedeutend schneller und fehlerfrei. Bei leistungsbezogenen Methoden können mehr Informationen über das Antwortverhalten gesammelt werden, als auf Papier. Z.B. kann festgestellt werden, ob der Proband die Antworten nachträglich korrigiert oder wie lange er bei der einzelnen Frage verweilt.

6 Das Treffen von Personalentscheidungen

Ungeachtet der verwendeten Methoden zur Selektion der Bewerber steht am Schluss jedes Auswahlverfahrens die Entscheidung für den vermeintlich richtigen Bewerber. Aus diesem Grund schließt der theoretische Teil der Arbeit mit dem Kapitel über Entscheidungen.

Entscheidungen sind wichtig für die Kontrolle des eigenen Lebens. Je besser Entscheidungen getroffen werden, umso eigenkontrollierter und somit freier fühlt sich der Mensch. Unzufriedene Menschen fühlen sich fremdkontrolliert. Aufgeschobene Entscheidungen verursachen psychischen Stress (vgl. Deutscher Manager-Verband, 2004, Band 3, S. 149).

Bei einer Entscheidung zwischen zwei oder mehreren Möglichkeiten gibt es die Sorte von Entscheidungen die wie gewohnt, routinemäßig getroffen werden. Dabei wird das Denken über die Entscheidung zur Gewohnheit. Personalentscheidungen haben weitreichende Konsequenzen und sind nur schwer rückgängig zu machen. Daher findet eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema statt, um zu einer mehr oder weniger rationalen Entscheidung zu kommen.

Entscheidungen sind Prozesse, die auf Wahlmöglichkeiten und Urteilen beruhen. Benjamin Franklin (vgl. Gigerenzer, 2008, S. 13) hat seinem Neffen, als dieser vor einer schwierigen Entscheidung stand, den Rat gegeben alle Für und Wider in einer Tabelle aufzuschreiben. Nach einigen Tagen sollte er die Faktoren auf der einen und anderen Seite, die einander an Wichtigkeit gleichwertig waren, wegstreichen und den übrig gebliebenen Rest betrachten und danach die Entscheidung treffen. Franklins moralische Algebra war eine frühe Spielart der rationalen Entscheidungstheorie und kann sich durchaus als nützlich erweisen.

Bisher wurde davon ausgegangen, dass bei schwierigen Entscheidungen längeres Nachdenken und mehr Informationen zu einer besseren Entscheidung führen. Nach den Erkenntnissen von Professor Dijksterhuis (2007) wird der Verstand eines Menschen mit seiner Verarbeitungskapazität begrenzt. Er stellte folgendes Experiment an: Fußballexperten wurden gebeten, die Ergebnisse der Spiele der WM 2006 vorherzusagen. Es zeigte sich, dass das prognostizierte Ergebnis umso mehr vom

tatsächlichen abwich, je mehr Informationen die Experten zur Verfügung hatten. Dies führte zur These, dass bessere Entscheidungen getroffen werden, wenn nur eine kleine Menge an Informationen zur Verfügung steht. In einer weiteren Studie zum Entscheidungsverhalten gab es jeweils drei Aufgabenstellungen: Die erste Gruppe sollte sich sofort entscheiden, die zweite Gruppe konnte sich erst Informationen beschaffen und dann entscheiden und die dritte Gruppe sollte sich mit den vorhanden Informationen ohne weitere Beschäftigung anderen Themen widmen und später (an Folgetagen) erst entscheiden. Die dritte Gruppe kam ausnahmslos zu den besten Entscheidungen (vgl. Dijksterhuis, 2007, S. 22ff). Daraus folgt, dass zwar mit mehr Wissen das Vergangene oder Bestehende besser erklärt werden kann, aber nicht das Morgige besser vorhergesagt werden kann.

Unten stehend folgt das Prinzip der Bedingungen nach Gigerenzer (2008), der zum Schluss kommt: Weniger ist Mehr.

Tabelle 14: Bedingungen für Entscheidungen
(vgl. Gigerenzer, 2008, S. 47ff)

Bedingung	**Bemerkung**
Nützliches Maß an Unwissenheit	Das Bauchgefühl kann eine beträchtliche Menge an Wissen übertreffen.
Unbewusste motorische Fertigkeiten	Das Bauchgefühl eines erfahrenen Experten beruht auf unbewussten Fertigkeiten.
Kognitive Einschränkungen	Scheinbar angeborene Mechanismen zuerst nur kleine Informationsmengen zu verarbeiten und Informationen zu vergessen.
Paradox der freien Wahl	Je mehr Wahl - Möglichkeiten, desto leichter kommt es zu Konflikten.
Vorzüge der Einfachheit	In einer ungewissen Umgebung können einfache Faustregeln komplexe Phänomene besser als komplexe Regeln vorhersagen.
Informationskosten	Eine zu intensive Informationsbeschaffung kann schaden. Bsp.: Hohes Maß an Neugier kann Vertrauen zerstören.

Gigerenzer (2008) kommt also zu folgendem Ergebnis: Wenn die vorhandenen Informationen nicht ausreichen, wird diese fehlende Funktion durch das Gehirn in der Weise ergänzt, dass es eine um eine allgemein gültige Lebenserfahrung ergänzt wird. Damit wird die Lücke gefüllt, die zur Entscheidung benötigt wird. Nach Gigerenzer (2008) besteht unser adaptiver Werkzeugkasten des Gehirns aus evolvierten Fähigkeiten, Bausteinen, die sich diese Fähigkeiten zu Nutze machen und Regeln, die aus den Bausteinen bestehen (vgl. Gigerenzer, 2008, S. 71).

Die Intuition kann als wegweisende Kraft gesehen werden, die mit dem Verstand in Einklang gebracht wird.

7 Die empirische Erhebung

In diesem Kapitel werden die Prinzipien der qualitativen Sozialforschung erläutert. Die theoretischen Aspekte des Forschungsablaufs, von der Datenerhebung bis zur Auswertung der Ergebnisse. Diese bilden die Grundlage der theoretischen Legitimation für den empirischen Teil dieser Arbeit.

7.1 Darlegung der Fragestellung

Qualitatives Forschen ist der Versuch herauszufinden, wie Menschen ein bestimmtes Thema sehen, welche individuelle Bedeutung es für sie hat und welche Motive für Ihr Handeln in diesem Zusammenhang auftreten.

Diese Arbeit soll untersuchen, inwiefern die Messung von Softskills bei Auswahlverfahren von Projektmanagern in der IT-Branche angewendet wird. Diese Frage bezieht sich auf das Einstellungsverfahren eines Projektmanagers in ein Unternehmen oder auch auf die Auswahl, bereits im Unternehmen angestellter Projektmanager aus einem Kontingent für ein bestimmtes Projekt. Die Projektmanager müssen eigenverantwortlich IT-Projekte leiten und die Unternehmen sind der IT-Branche zugeordnet. Diese Einschränkung erfolgt, um nicht in etwaige Probleme oder Widersprüche zu gelangen, die sich auf Grund von Unterschieden zwischen Branchen und deren Projektspezifika ergeben.

Die Studie soll herausfinden, wie der Stellenwert der Softskills im Auswahlverfahren ist, auf welche Softskills besonders Wert gelegt wird und welche Methoden dazu verwendet werden.

7.2 Darstellung der Methoden

7.2.1 Erhebungsverfahren

Als empirische Methoden der qualitativen Forschung werden Experteninterviews und eine Gruppendiskussion mit Praktikern eingesetzt. „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser, 2006, S.10) Diese Experten haben ein besonderes untersuchungswertes Wissen, das mit Hilfe von Interviews durchgeführt wird.

Im Begriff des problemzentrierten Interviews nach Mayring (2002) sind alle offenen, halbstrukturierten Befragungen zusammengefasst. Die Befragten können möglichst frei zu Wort kommen, aber das Gespräch ist auf eine bestimmte Problemstellung fokussiert.

Die Fragen im Interviewleitfaden beziehen sich ausschließlich auf Projektmanagement in der IT-Branche. Der Interviewleitfaden besteht aus zwei Bereichen, im ersten Frageteil geht es um die Fähigkeiten und Qualifikation eines Projektmanagers und der zweite Frageteil zielt auf die Prüfbarkeit und Messung von Softskills ab. Diese Fragen werden während des Gesprächsverlaufes angesprochen.

Der Leitfaden besteht, wie bei Mayring (2002) beschrieben aus Einstiegsfragen in die Thematik und aus den Leitfadenfragen. Während des Interviews sind dann noch spontane ad hoc Fragen möglich. Die Vorteile dieser offenen und persönlich durchgeführten Interviews sind unter anderem, dass geprüft werden kann, ob die Fragen verstanden wurden, die subjektiven Perspektiven einfließen können und auf konkrete Bedingungen der Interviewsituation eingegangen werden kann.

Das eruierte Material wurde mit Einverständnis der Interviewten auf Tonband aufgezeichnet.

Die Gruppendiskussion, die nach Mayring (2002) zur narrativen Gesprächsführung gehört, ist eine weit verbreitete Methode der qualitativen Sozialforschung. Es werden darunter ein- bis mehrstündige Diskussionen zu einem festgelegten Thema mit einer Gruppe von mehreren Personen unter der Leitung eines geschulten Moderators verstanden. In den Gruppendiskussionen können Rationalisierungen und psychische Sperren durchbrochen werden und alle Teilnehmer können Ihre Einstellungen offen legen. Dadurch sollen kollektive Einstellungen und öffentliche Meinungen zum Thema erarbeitet werden.

In diesem Fall wurde eine Gruppendiskussion mit sechs Personen mit der Dauer von einer Stunde abgehalten. Die Moderation der Diskussionen hat der Autor selbst übernommen. Im Vorfeld wurden die Teilnehmer einem kurzen telefonischen Interview zur Erhebung der statistischen Daten und allgemeiner Fragen zum Thema unterzogen. Es sollten hier bewusst die neuen Aspekte und Betrachtungsmöglichkeiten, die durch die Gruppendynamik in einer Diskussionsrunde entstehen können, gefördert werden, die

eventuell in der führenden Literatur noch nicht berücksichtigt wurden. Weiters sollen auch die teilnehmenden Personen mit einem Nutzen, das können neue Ideen und Ansätze dazu sein, aus dieser Diskussion heraus gehen.

Die Diskussion hat im großen Besprechungsraum der Firma Sphinx IT Consulting, 1060 Wien stattgefunden. Dieser Raum ist mit einem großen Tisch in der Mitte, mit Beamer, Flipchart und Whiteboard ausgestattet. Die Gruppendiskussion wurde mit zwei digitalen Kameras aufgezeichnet.

7.2.2 Stichprobenverfahren

Es gibt zurzeit einige hunderte Unternehmen in der IT-Branche in Österreich, die vorwiegend projektorientiert arbeiten. Das bedeutet, dass diese Unternehmen Projektmanager sowohl einstellen, als auch aus einem Kontingent von Projektmanagern für ein Projekt wählen müssen. In diesen Unternehmen muss es mindestens eine Person geben, die sich mit dieser Art der Auswahl beschäftigt.

Die ausgewählten Teilnehmer der Gruppe sollten in Bezug auf soziodemographische Kriterien wie Alter, Geschlecht, Bildung oder Einkommen und auch in Bezug auf psychographische Kriterien wie den Wissensstand in Bezug auf das Thema möglichst homogen sein. In Hinblick auf die Meinungen zum Untersuchungsgegenstand wurde die Gruppe jedoch durchaus heterogen zusammengesetzt.

Die Personen für die Gruppendiskussion kommen aus Unternehmen der IT-Branche aus Österreich mit nicht mehr als zwanzig direkt unterstellten Mitarbeitern, die vorwiegend projektorientiert arbeiten und eine ähnliche Unternehmensgröße haben. Diese Personen wurden zufällig über persönliche Netzwerke ausgewählt. Die Personen wählen Projektmanager aus oder sind an der Auswahl maßbeglich beteiligt und haben zuletzt in den Jahren 2009 oder 2010 einen Projektmanager eingestellt. Es haben sechs Personen, fünf Männer und eine Frau im Alter zwischen neununddreißig und zweiundfünfzig Jahren, mit ähnlicher Berufserfahrung, die zwischen zehn und fünfundzwanzig Projektmanager bereits eingestellt haben, an der Gruppendiskussion teilgenommen. Diese Gruppe wird in der weiteren Arbeit als Praktiker bezeichnet.

Für die Teilnehmer der Experteninterviews wurden bewusst Persönlichkeiten von österreichischen Universitäten, internationalen Zertifizierungsorganisationen und Einrichtungen für Aus- und Weiterbildungen gewählt, die mit dem Thema stark vertraut sind. Alle Interviewpartner sind in den Organisationen PMA (Projektmanagement Austria) und IPMA (International Project Management Association). Es haben zwei Frauen und zwei Männer an den jeweils circa einstündig dauernden Interviews teilgenommen. Diese Gruppe wird in der weiteren Arbeit als Experten bezeichnet.

Die Gegenüberstellung der gleichen oder auch unterschiedlichen Ansichten und Meinungen der beiden Gruppen ist in den Kapiteln Ergebnis und Interpretation aufbereitet.

7.2.3 Ablauf der Datenerhebung

Im Anhang befinden sich der Leitfaden für die Experteninterviews und für die Gruppendiskussion, sowie das statistische Datenblatt.

Es fanden innerhalb von einem Monat alle vier Experteninterviews statt. Ein Interview wurde telefonisch, alle anderen persönlich durchgeführt. Ein Interview hat circa eine Stunde gedauert.

Die Gruppendiskussion wurde einmalig im selben Zeitraum wie die Interviews durchgeführt. Die Diskussion dauerte circa eineinhalb Stunden. Die statistischen Daten von den Unternehmen (Mitarbeiteranzahl gesamt und im Verantwortungsbereich) und den Teilnehmern (u.a. Alter, Berufsbezeichnung) wurden vor der Diskussion telefonisch erhoben.

7.2.4 Aufbereitung und Auswertung

Die schriftliche Aufbereitung des mittels Tonband und Kamera aufgezeichneten Materials erfolgt durch Transkription. Das Gesprochene wird in gängige deutsche Schrift übertragen. Auf etwaigen Dialekt wird auf Grund der besseren Lesbarkeit verzichtet. Danach erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse, bei der das Material schrittweise in Paraphrasen zerlegt, generalisiert und reduziert wird. Durch eine Kategorisierung und erneute Analyse wird das Material einer zweiten Reduktion unterzogen.

Tabelle 15: Vorstellung der Kategorien der Experteninterviews

Kategorie	Erklärung
K1	Faktoren der schriftlichen Bewerbung
K2	Faktoren zur Gesprächseinladung
K3	Erfolgsfaktoren in IT Projekten
K4	Fachliche Qualifikation / Projektmanagement Kompetenz
K5	Auflistung der wichtigsten Softskills
K6	Gewichtung Softskills zu Hardfacts
K7	Entwicklung Projektmanagement
K8	Soziale Kompetenzfeststellung
K9	Eingesetzte Methoden
K10	Weitere bekannte Methoden
K11	Zufriedenheit mit den eingesetzten Methoden
K12	Besondere Methoden
K13	Geprüfte Softskills mit diesen Methoden
K14	Negative Methoden
K15	Entscheider zur Projektmanager Auswahl
K16	Weiterentwicklung von Kompetenzen
K17	Unternehmensvorgaben
K18	Kompetenzbeurteilung im Projekt
K19	Der Einfluss der Intuition
K20	Die Zukunft im Projektmanagement

Tabelle 16: Vorstellung der Kategorien der Praktiker-Diskussionsrunde

Kategorie	Erklärung
K1	Faktoren der schriftlichen Bewerbung
K2	Erfolgsfaktoren in IT Projekten
K3	Bewertung von Softskills in Schriftstücken
K4	Durchführung Assessment Center
K5	Auswertung Assessment Center
K6	Projektmanagement Zertifikate

K7	Faktoren zur Gesprächseinladung
K8	Bewertung von Softskills in der Probezeit
K9	Auflistung der Softskills
K10	Weiterentwicklung von Kompetenzen
K11	Priorisierung der wichtigsten Softskills
K12	Führungskräfteförderung
K13	Softskilltest
K14	Einsatz von Persönlichkeitstests
K15	Fragebogen Versand
K16	Der Einfluss der Intuition
K17	Die Zukunft im Projektmanagement
K18	Unternehmensvorgaben

Das Material wird durch die Reduktion auf die wesentlichen Inhalte zusammen gefasst und bildet dadurch einen überschaubaren Kern. Erst danach erfolgt die Interpretation und Auswertung.

Die Tabellen zur Auswertung befinden sich im Anhang. Die zusammen gefassten Ergebnistabellen befinden sich im folgenden Kapitel 8.

Die Auswertung wurde mit dem Softwareprogramm Excel 2007 durchgeführt.

8 Ergebnis

Für den empirischen Teil der Arbeit wurden die Ansichten und Erlebnisse von Experten und Praktikern zu sozialer Kompetenz von Projektmanagern und zur Messung von sozialer Kompetenz und zu Messmethoden befragt.

8.1 Ergebnisse der Experten – Interviews

Die Interviews mit den Experten von Universitäten, Zertifizierungseinrichtungen und Ausbildungszentren haben zusammengefasst folgende Ergebnisse gebracht.

Bei den schriftlichen Bewerbungsunterlagen zählen Projekterfahrung, die Anzahl, Dauer, Größe der Projekte, Zertifikate, Aus-und Weiterbildungen, Kunden-Referenzen und soziale Kompetenzen. Wenn ein Feedback von Projektumwelten von vergangenen Projekten vorhanden ist, fließt dies in die Bewertung mit ein. Die Entscheidung, ob ein Bewerber zu einem Gespräch eingeladen wird, fällt auf Grund von Erfahrung in bestimmten Projektarten, Kreativität der Unterlagen, Zertifikaten und der Intuition.

Die fachliche Qualifikation eines Projektmanagers definiert sich über das Selbstverständnis, die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz.

Die Softskills sind im Vergleich zu den harten Fakten mit 70% zu 30% sehr stark bewertet. Die wichtigsten weichen Fakten sind Kommunikation, Führung und Teamfähigkeit.

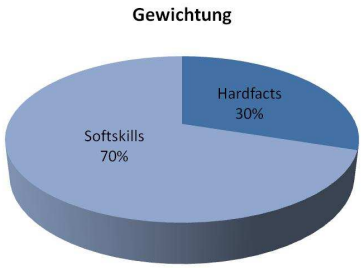

Abbildung 17: Gewichtung der Experten: Softskills versus Hardfacts

8.1.1 Eingesetzte Methoden zur Kompetenzmessung

Zur Feststellung der sozialen Kompetenzen eines Projektmanagers werden derzeit die Instrumente und Methoden der 360-Grad-Analyse, biographischen Fragebögen, Typbestimmungstests, anderen Fragebögen, Gespräche oder Interviews und Rollenspiele eingesetzt. Eine besonders hervorgehobene Methode ist ein eigens adaptiertes Computerprogramm aus dem Human Ressource Bereich mit wiederholenden Plausibilitätsfragen und integriertem Stresstest. Eine zweite besonders hervorgehobene Methode sind die IPMA Zertifizierungsstufen, die eine Bewertung von Softskills inkludieren und deren Level je nach benötigter Projektmanagementkompetenz absolviert werden. Die IPMA arbeitet laufend die Ergebnisse aus den Zertifizierungsunternehmen ein und entwickelt die Methoden weiter.

Andere Instrumente, die bekannt sind oder eingesetzt wurden, sind Selbst- und Fremdbeurteilungen, 360 Grad Feedbacks, Tests nach Belbin, Karriereanker nach Schein, Interviews und Gespräche, Assessment Center und Rollenspiele. Alle Interviewpartner haben keine Methode oder Instrument in Erinnerung, welches sich gar nicht bewährt hat.

Die Akzeptanz der Ergebnisse der eingesetzten Messmethoden ist von Unternehmen, wie Bewerbern hoch. Eine Verweigerung an der Teilnahme einer Kompetenzbestimmung seitens Bewerber würde sogar einen Ausschluss aus dem Rekrutierungsprozess nach sich ziehen.

Die Bewertung der Ergebnisse der Methoden und auch die Prozessverantwortlichkeit für die Wahl der Messinstrumente zur Projektmanagerauswahl liegen in den Unternehmen beim Projektmanagementoffice, dem Projektmanagement gemeinsam mit der Human Ressource Abteilung, bei Gruppen aus Kollegen und Vorgesetzten, mit einer psychologischer Basisausbildung und erfahrenen Projektmanager mit einem Beobachtungsfokus.

8.1.2 Softskills auf Knopfdruck

Alle Befragten sind für den Einsatz von Prüfmethoden für Softskills, allerdings unter der Berücksichtigung, dass keine 100%ige Messung besteht.

Softskills auf Knopfdruck abzuprüfen wird von drei von vier Interviewpartnern begrüßt, wobei der Einsatz der bereits verwendeten Methoden als ein Abprüfen gesehen wird.

Ein Interviewpartner arbeitet in den nächsten Jahren zusammen mit Psychologen und Beratern an genau so einer Methode, welche eine Bewertung auf Knopfdruck liefern soll. Dieses Programm wird aus einer Kombination von Fragebögen und virtuellen Planspielen bestehen.

8.1.3 Die Intuition im Entscheidungsprozess

Die Intuition hat auf den Entscheidungsprozess einen ganz wesentlichen Einfluss. Wobei unterschieden wird zwischen Personen, die erst nach einer qualifizierten Vorselektion intuitiv entscheiden und jenen, bei denen die Intuition stärker als die Fakten ist. Bei fachlich gleich qualifizierten Bewerbern entscheiden alle nach der Intuition.

8.1.4 Geplante Zukunft und gewünschte Visionen

In naher Zukunft sollen die vorhandenen Werkzeuge weiter entwickelt, Test und Gespräche professionalisiert, Leitfäden standardisiert und Assessment Center komprimiert werden. Desweiteren muss zukünftig gefördert werden, dass Unternehmen die sozialen Kompetenzen auch wirklich leben und Softskills als Erfolgsfaktoren anerkennen. In weiterer Folge muss eine Projektmanagement Karriere eingeführt werden, die dadurch die Wertigkeit der Projektmanagement-Rolle steigert und das Angebot und die Qualität der Ausbildungen im Bereich von sozialen Kompetenzen erweitert.

Weitere Öffentlichkeitsmaßnahmen der IPMA werden spezielle Zielgruppenförderungen und Förderungen in Schulen sein.

Eine Vision ist, dass ein Bewerber einen sogenannten virtuellen Rucksack mit relevanten Informationen aus dem vorangegangenen Berufsleben, bewertet durch ehemalige Vorgesetzte, Kollegen und Kunden mit sich trägt.

Tabelle 17: Ergebnis der Experteninterviews

I	Kategorie		Reduktion
1	K1 Bei den Bewerbungen gelten - Projekterfahrungen - Anzahl, Dauer und Größe der Projekte - (wenn vorhanden) Feedback der Projektumwelten	K 1	Bei den schriftlichen Bewerbungsunterlagen zählt - Projekterfahrung - Anzahl, Dauer, Größe der Projekte - Feedback von Projektumwelten - Zertifikate, Aus-und Weiterbildungen - Kunden - Referenzen - soziale Kompetenzen
2	K1 Bei schriftlichen Unterlagen bzw. Anforderungen dominiert die fachliche Kompetenz im Gegensatz zu den sozialen und PM Kompetenzen.		
3	K1 Die Prüfung der schriftlichen Unterlagen erfolgt auf fundierte Nachweise, Zertifikaten und Ausbildung, Darstellung und Gewichtung von fachlicher und sozialer Kompetenz, Referenzen und Erfahrungen.		
4	K1 Bei den schriftlichen Unterlagen wird auf die Größe und Anzahl der Projekte, auf die geführten Teamarten und die erlebten Kundensituationen geachtet		
2	K6 Die schriftliche Bewerbung zeigt die wichtigen Themen für den Bewerber auf und muss entsprechende Sozial- und Methodenkompetenz aufweisen.		
1	K2 Zertifikate und Erfahrung in bestimmten Projektarten sind zur Einladung entscheidend	K 2	Die Kriterien zur Gesprächseinladung sind - Zertifikate - Erfahrung in bestimmter Projektart - Kreativität der Unterlagen - Intuition
3	K2 Die Faktoren bei der Beurteilung zur Gesprächseinladung sind die Kreativität der schriftlichen Unterlagen, das Vorhandensein, aber nicht die Darstellung am Foto und die Intuition.		
1	K4 IT Projekte scheitern wegen mangelnder Softskills von PL, Projektteam oder Auftraggeber	K 3	Erfolgsfaktoren in IT Projekten sind - Projektmanagementkompetenz - soziale Kompetenz von PL, Projektteam, Auftraggeber - Lösungskompetenz - Kommunikationskompetenz - Teamführung
2	K2 PM und soziale Kompetenz sind die Erfolgsfaktoren im Projekt - in der IT Branche verstärkt durch Lösungs- und		

	Kommunikationskompetenz		
3	K3 Im IT Bereich ist Fachkompetenz Managementkompetenz und hat einen geringeren Stellenwert als die soziale Kompetenz.		
4	K2 Bei einem Projektmanager muss der Umgang mit Menschen und deren Führung vor der Verwaltung des Projektes stehen.		
3	K8 Die Kompetenz eines Projektmanagers definiert sich über das Selbstverständnis, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz	K 4	Die PM Kompetenz definiert sich über - das Selbstverständnis, - die Selbstkompetenz - die Sozialkompetenz
1	K5 Wichtige Softskills sind (in der Reihenfolge) - Kommunikation - Führung - Teamfähigkeit - Sensibilität - Empathie - Entscheidungsfreude	K 5	Die wichtigsten Softskills sind: - Kommunikation - Führung - Teamfähigkeit - Sensibilität/Feinfühligkeit/Empathie - Entscheidungsfreude - Verhandlungsgeschick - Durchsetzungskraft - Offenheit - Selbstdarstellung - Selbstständigkeit/proaktives Handeln - Strukturiertheit - Extrovertiert - Wertschätzung - Konfliktmanagement - Problemlösungskompetenz - Ergebnisorientierung - Verlässlichkeit - Vorbildfunktion
2	K3 Der PM muss - Führungskompetenz, - Verhandlungsgeschick, - Feinfühligkeit, - Durchsetzungskraft - Offenheit haben.		
3	K5 Softskills sind - Kommunikation, - Teamorientierung, - Selbstdarstellung, - Selbstständigkeit, - Strukturiertheit, - Extrovertiert - Offenheit		
4	K4 Wichtige Softskills sind - Wertschätzung, - Konfliktmanagement, - Kommunikationsfähigkeit, - proaktives Handeln - Problemlösungskompetenz		

2	K8 Der PM soll - Führungskompetenz, - Engagement, - Motivationsfähigkeit, - Selbstkontrolle, - Durchsetzungskraft, - Problemlösungskompetenz, - Kreativität, - Ergebnisorientierung, - Verhandlungskompetenz, - Konfliktmanagement, - Verlässlichkeit, - Wertschätzung - Vorbildfunktion haben.		
3	K4 Prozentverhältnis von Fachwissen zu Softskills ist 70:30	K 6	Gewichtung Softskills zu Hardfacts 70 zu 30
4	K6 Verteilung der Gewichtung von Softskills zu Hardfacts ist 70% zu 30%		
1	K10 PM ist in der Technik entstanden, dadurch liegt der Fokus auf Werkzeugen und weniger auf den sozialen Kompetenzen der Personen.	K 7	Projektmanagement ist aus der Technik entstanden, daher auch der Fokus auf Werkzeuge. Der fachlich Beste wird zum Projektmanager gemacht, oft ungeachtet der sozialen Kompetenzen, dabei muss gerade der PM seinen Führungsstil an die jeweilige Situation anpassen und das Team dem Rollenverständnis entsprechend führen.
2	K5 Meist werden fachlich herausragende Personen zu Führungskräften, diese müssen aber hohe Kompetenz in Teamführung und Forderung aufweisen.		
2	K4 Der PM muss seinen Führungsstil an die jeweilige Projektsituation anpassen		
4	K5 Die Hauptaufgabe des Projektmanagers ist das Projekt. Die Projektteammitglieder müssen entsprechend dem Rollenverständnis behandelt werden.		
4	K3 Bei der Auswahl eines Projektmanagers gelten langjährige Erfahrung, Zertifizierungen, Erfahrung in komplexen Umgebungen, Ausstrahlung und hohe Aufmerksamkeit als besonders wichtig.	K 8	Im persönlichen Gespräch punkten - Langjährige Erfahrungen in komplexen Umgebungen - Ausstrahlung - Hohe Aufmerksamkeit - Preisgabe persönlicher Informationen Das Geschlecht ist mitentscheidend.
3	K6 Das Vertrauen in den Bewerber wird durch persönliche Informationen vom Bewerber		

	gestärkt.		
3	K7 Das Genderthema ist mitentscheidend, um die Ausgewogenheit im Team zu gewährleisten.		
1	K8 360 Grad Analysen für Teamfähigkeit, biographische Fragebögen und Feedbackergebnisse abgeschlossener Projekte unterstützen die Analysen.	K 9	Zur Zeit sind folgende Methoden im Einsatz - 360 Grad Analyse - biographische Fragebögen - Typbestimmung - Fragebögen - Gespräche/Interviews - Rollenspiele
2	K11 Weitere eingesetzte Methoden sind Typbestimmung und 360 Grad Feedback.		
3	K10 Ein Fragebogen zur Kompetenzbeurteilung mit numerischem Ergebnis wurde entwickelt und unterstützt beim Verfahren.		
4	K8 Gespräche finden ohne Leitfaden statt.		
1	K11 Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, allgemeine 360°Feedbacks, entsprechend leicht handhab- und auswertbare Tests von Belbin für Teamqualifikation, Karriereanker nach Schein	K 10	Weitere verwendete Methoden sind - Selbst/Fremdbeurteilungen - 360 Grad Feedbacks - Tests nach Belbin - Karriereanker nach Schein - Interviews/Gespräche - Assessment Center - Rollenspiele
3	K15 Es werden in Kombination Gespräche und strukturierte Interviews, Assessment Center, Wissens- und Erfahrungs-Checklisten, Selbst- und Fremdbeurteilungen durchgeführt.		
4	K9 Assessment Center und Rollenspiele sind wegen multipler Beobachtungsmöglichkeiten und geringer Beeinflussung durch den Bewerber aussagekräftig.		
3	K12 Ein im Ursprung aus der Personalentwicklung stammendes PC Programm wurde zur Projektmanagerauswahl angepasst. Mit Plausibilitätsfragen und eingebautem Stresstest unterstützt es die Personalvorselektion.	K 11	Besonders hervorgehobene Methode1: Eigens adaptiertes Programm aus dem Human Ressource Bereich mit wiederholenden Plausibilitätsfragen und Stresstest. Die Akzeptanz der Ergebnisse ist von

3	K13 Die Akzeptanz des Ergebnisses des Programmes ist hoch und wird von Unternehmerseite zur Mitentscheidung herangezogen und dient den Bewerbern als Statusbestimmung.		Unternehmen, wie Bewerbern hoch. Eine Verweigerung an der Teilnahme zieht einen Ausschluss nach sich.
3	K14 Eine Verweigerung bei der Testteilnahme würde zum Ausschluss des Bewerbers führen.		
2	K14 Richtige Antworten auf Tests können erlernt werden, wobei die Tests durch wiederholtes Abfragen eine ausreichende richtige Beantwortung sicherstellen.		
2	K16 Die PMA Zertifizierung ist eine unterschiedlich kostspielige Bewertung je nach Zertifizierungsstufe mit unterschiedlichen Komplexitäten.	K 12	Besonders hervorgehobene Methode2: die IPMA Zertifizierungsstufen - je nach benötigter PM Kompetenz - inklusive Softskill-Bewertung - laufende Weiterentwicklung
2	K17 Je bedeutender die Projekte, umso größer muss die PM Kompetenz sein, die sich auf die Unternehmensergebnisse direkt auswirkt.		
1	K14 Die wichtige Integration des Themas Softskills in die IPMA Zertifizierung erhöht den Aufwand, zeigt aber von einer vorbildhaften Veränderung und wird laufend weiter entwickelt.		
2	K10 Zertifizierungsstellen messen Sozialkompetenz mit einem Rollenspiel, bei dem der Fokus auf Führung, Durchsetzungskraft und Wertschätzung liegt. Der Vorteil vom Rollenspiel liegt im Offenlegen der Persönlichkeit, verstellen ist nicht möglich.	K 13	Bei den o.a. Methoden werden folgende Faktoren betrachtet - Führung - Durchsetzungskraft - Wertschätzung - Werkzeugumgang im Projektbezug - Moderations- und Präsentationsfähigkeit - Konfliktmanagement - Verhandlungstechniken - Problemlösungskompetenz - Selbsteinschätzung - Verhaltenskompetenz - Erzählart - Reihenfolge - Gesagtes und Nicht-Gesagtes - Körpersprache - aktiver Frageneinsatz
3	K9 Bei der Beurteilung werden folgende Faktoren geprüft: - Der Umgang mit Werkzeugen in Bezug zum Projekt, - Moderations- und Präsentationsfähigkeit, - Konfliktmanagement, - Verhandlungstechniken, - Problemlösungskompetenz, - Selbsteinschätzung,		

	- Verhaltenskompetenz		- Bezug zum Unternehmen
4	K7 Die Bewertung der Softskills findet im Gespräch statt. Folgende Kriterien werden bewertet: - Erzählart, - Reihenfolge, - Gesagtes und Nicht-Gesagtes, - Körpersprache, - aktiver Frageneinsatz, - Bezug zum Unternehmen		
3	K20 Wertschätzung wird aus Fragen über frühere Arbeitgeber heraus gearbeitet.		
2	K12 Keine negative Methode bekannt.	K 14	In Anbetracht, dass es keine 100%ige Messung gibt, wurden keine negativen Erfahrungen mit einer Methode gemacht.
2	K15 eine 100%ige Messung gibt es nicht.		
3	K16 Keine Erfahrung mit negativen Methoden vorhanden.		
3	K11 Die bewertenden Personen haben eine psychologische Grundausbildung und sind sehr erfahrene Projektmanager, die an Hand von Checklisten mit unterschiedlichem Fokus den Bewerber beobachten und danach bewerten.	K 15	Die Themenverantwortlichen (Auswahl PM) sind - Projektmanagementoffice - Projektmanagement mit Human Ressource Abteilung - Gruppen aus Kollegen/Vorgesetzten - mit psychologischer Basisausbildung - erfahrene Projektmanager mit Beobachtungsfokus
3	K17 Die Entscheidung über einen Bewerber ist eine Gruppenentscheidung auf Grund von Einzel- und Gruppeninterviews mit Ergänzung durch automatisierten Softskilltest.		
1	K13 PMO oder PM mit der Human Ressource Abteilung sind für die Themen verantwortlich.		

3	K19 Die Grenzen eines Bewerbers werden beim Gespräch erkannt und können erfolgreich verschoben werden. Selbstverständnis und Kompetenz werden mit psychologischer Unterstützung verbessert.	K 16	Fachkompetenz kann erlernt werden. Soziale Kompetenz kann begrenzt auch erlernt werden + Verhandlungstechniken + Beratungskompetenz + Selbstverständnis - Führungskompetenz - Durchsetzungskraft Dazu muss sich Selbstverständnis und Selbstkompetenz weiter entwickeln.
2	K9 Fachwissen kann bis zu einem brauchbaren Ergebnis erlernt werden. Soziales Wissen kann in Bereichen, wie Verhandlungsgeschick oder Beratungskompetenz erlernt werden. Im Gegensatz zu sozialen Fähigkeiten, wie Führungskompetenz oder Durchsetzungskraft.		
3	K21 Selbstverständnis und Selbstkompetenz sind reifende und weiter entwickelnde Prozesse		
1	K3 Die Wertigkeit von und Investitionen in Softskills ist unternehmensabhängig.	K 17	Die Unternehmen müssen die Anforderungen an ihre Kultur und den Stellenwert für PM definieren und danach die Methoden wählen. Je höher die Wertschätzung, desto höher die Bereitschaft für finanzielle Aufwände für Methoden und Testverfahren zur Selektion.
2	K13 Ein Unternehmen muss seine Kultur und Anforderungsprofile definieren, um danach die Methoden zur Auswahl zu entschieden. Wobei eine Mischung aus unterschiedlichen Methoden das Ergebnis optimiert. Je höher die Wertschätzung der PM Rolle, desto höher die Investition der Auswahlverfahren.		
1	K12 Finanzieller Aufwand von ca. 250 Euro pro Test wird von Firmen selten investiert.		
1	K6 Die sozialen Kompetenzen eines PM werden im Rahmen eines Projektes gar nicht oder subjektiv ohne Kriterien bewertet.	K 18	Kompetenzbeurteilung im Projekt - findet fast nicht statt - sollte im Rahmen der Abnahme als Review aller Projektbeteiligten mit objektivierten Fragebögen erfolgen - Ergebnis soll in Mitarbeiterweiterbildung einfließen - alle Beteiligten müssen sich einer Analyse der qualitativen Fähigkeiten unterziehen
1	K7 Projektabnahme bedeutet Abnahme durch den Kunden und Review aller Projektbeteiligten (inkl. AG und Linienmanager) mittels objektivierbarer Fragebögen. Deren Ergebnisse in die Weiterbildung der Mitarbeiter fließt.		

1	K9 Der Einsatz dieser Methoden erfolgt mangelhaft mit dem Hintergrund, dass sich auch Auftraggeber einer Analyse von qualitativen Fähigkeiten unterziehen müssten. Mehr Analyse bedeutet mehr Transparenz.		
1	K19 Erst nach einer qualifizierten Vorselektion kommt die Intuition zur finalen Entscheidung zu tragen. Bestätigung der richtigen Wahl erfolgt erst nach einiger Projektdurchlaufzeit.	K 19	Die Intuition entscheidet - nach einer qualifizierten Vorselektion - bei gleicher fachlicher Qualifikation von Bewerbern - stärker als Fakten
2	K18 Die Intuition ist wichtig und entscheidet vor und bei gleicher fachlicher Kompetenz.		
3	K18 Das Bauchgefühl entscheidet stärker als die Fakten.		
4	K12 Die Intuition entscheidet. Das Hirn liefert nachträglich die Begründung.		
1	K16 Tests unterstützen, aber die finale Auswahl muss auf persönlicher Ebene mittels Intuition erfolgen.		
1	K15 Im Rahmen eines neuen agilen Forschungsprojektes mit Psychologen und Beratern soll ein Fragebogen entstehen, der definierte Qualifikationen (auf Knopfdruck) auswirft.	K 20	Die Zukunft: * Werkzeuge entwickeln: Entwicklung eines neuen Programmes mit Psychologen und Beratern, welches eine Bewertung auf Knopfdruck liefert. Dieses Programm wird aus Fragebogen und virtuellen Planspielen bestehen. Test und Gespräche sollen professionalisiert, Leitfäden standardisiert und Assessment Center komprimiert werden. *Einstellungen fördern: - Unternehmen müssen die sozialen Kompetenzen leben
1	K17 Der Bewerber kann sich im Gespräch verstellen, bei einem virtuellen Spiel maximal 5 Minuten, danach wird das natürliche Wesen gelebt.		
1	K18 Im Forschungsprojekt werden mittels virtueller Businessplanspiele, bei denen ein Projekt konzipiert und durchgespielt wird, das Verhalten analysiert.		

1	K20 In Zukunft soll - der Stellenwert in der Ausbildung der weichen Faktoren steigen - Softskills als Erfolgsfaktoren besser erkannt werden - weitere Methoden und Werkzeuge zur Analyse dieser Skills entwickelt werden.		- Softskills müssen als Erfolgsfaktoren erkannt werden - Eine PM Karriere muss eingeführt werden - Die Wertigkeit der PM Rolle muss gesteigert werden - Die Ausbildung der Softskills muss gesteigert werden * PR Maßnahmen: - Zielgruppenförderung, - Förderung in Schulen *Vision: Ein Rucksack mit relevanten Informationen aus dem Berufsleben bewertet durch ehemalige Vorgesetzte, Kollegen und Kunden.
1	K21 Innovative Branchen gelten als Vorreiter im Projektmanagement (siehe auch agiles PM) und haben den Erfolgsfaktor soziale Kompetenzen erkannt und werden weiter investieren.		
2	K19 In Zukunft soll die Wertigkeit der PM Rolle gesteigert werden, zur Fach und Linien soll eine PM Karriere hinzukommen. Durch gezielte Ausbildung muss die Kompetenz des PM gesteigert werden, um wie ein Unternehmer auf Zeit mit großer Verantwortung handeln zu können.		
2	K20 Weitere Maßnahmen werden - PM untypische Zielgruppenförderung, - PM in Schulen mit einem Award, - PM Basic Zertifizierung sein.		
3	K22 Die Zukunft soll die Kombination von Tests und Gesprächen professionalisieren, Leitfäden standardisieren und Assessments verkleinern.		
3	K23 Unternehmen müssen soziale Kompetenzen leben und umsetzen.		
4	K11 Für die Zukunft wird gewünscht: Relevante Informationen und Eigenschaften aus früheren Firmen, Bewertung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden, Kundeneinsatz zum Test		

8.2 Ergebnisse der Diskussionsrunde

Die Diskussionsrunde mit den Praktikern von Unternehmen aus der IT Branche haben zusammengefasst folgende Ergebnisse gebracht.

Bei der Bewerbung und dem Profil eines Projektmanagers ist wichtig, dass der Lebenslauf zur Führungsverantwortung passt. Es werden die Größe und Art der Projekte, die Größe der geführten Projektteams, die Rolle im Projekt, die Budgetverantwortung, das Durchhaltevermögen und die verwertbaren Erfahrungen mit einem Fokus auf die letzten zwei Jahre betrachtet. Auch werden formale Kriterien wie Aussehen, Aufbau, Prioritäten und Struktur in die Bewertung miteinbezogen. Nach positiver Beurteilung der aufgezählten Bewertungskriterien wird entschieden, ob der Bewerber zu einem Gespräch eingeladen wird. Den Praktikern ist es nicht möglich die soziale Kompetenz auf Grund des Schriftstückes zu beurteilen.

Eine Vorselektion der Bewerber findet einerseits im Unternehmen, durch andere Mitarbeiter oder Human Ressource Abteilungen, oder durch externe Firmen statt.

8.2.1 Die Qualifikation des Projektmanagers

Bei der fachlichen Qualifikation wird auf Kompetenzen in Projektmanagementmethoden, Führungskompetenz und Verhandlungskompetenz der Fokus gesetzt. Fehlende Zertifikate sind kein Ausschlusskriterium und werden bei Bedarf nachgeholt.

Auch in der Runde der Praktiker ist die Gewichtung der Softskills gegenüber den harten Fakten mit 70% zu 30% ausgefallen.

Abbildung 18: Gewichtung der Praktiker Softskills versus Hardfacts

Von den zweiundzwanzig genannten (siehe K10 in der nachfolgender Tabelle) Eigenschaften wurden Führungskompetenz, Verantwortungsgefühl und Einfühlungsvermögen als die drei wichtigsten Kompetenzen genannt.

8.2.2 Kompetenzmessung eines Projektmanagers

Die soziale Kompetenz eines Projektmanagers wird derzeit fast ausschließlich im Rahmen des Gesprächs oder Interviews bestimmt. Das können strukturierte Interviews bis hin zu unstrukturierten offenen Gesprächen sein.

Für Führungskräfte und potentielle Führungskräfte wird in großen Unternehmen in die Durchführung von Sozialanalysemethoden investiert. Mittels eines für IT Projektmanager maßgeschneiderten Programmes stehen nach einem circa dreitägigen Verfahren, ähnlich einem Assessment Center, Bewertungen für die definierten Kompetenzen der Teilnehmer fest. Die Ergebnisse bieten einen guten Überblick und finden hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten. Trotzdem sind die Testergebnisse zweitrangig gegenüber dem persönlichen Eindruck.

Die Zufriedenheit aller eingesetzter Instrumente und Methoden ist hoch. In der Vergangenheit gab es keine negativen Erfahrungen mit Methoden oder Werkzeugen.

Es besteht Einigkeit unter den Praktikern, dass soziale Kompetenzen nur bis zu einem bestimmten Maß entwickelbar sind.

An die Möglichkeit Softskills auf Knopfdruck abzuprüfen, wird auf Grund der Komplexität des Themas nicht geglaubt. So ein Werkzeug würde daher auch nur schwer Akzeptanz finden. Vorstellbar hingegen wäre ein Vorabversand eines Fragebogens an die Bewerber zu senden, zur Darstellung von deren Stärken, Schwächen und Projektmanagement Verständnis. Um daraus eine detailliertere Sichtweise, als die schriftliche Bewerbung liefert, zu bekommen.

8.2.3 Der hohe Stellenwert der Intuition

Die Intuition hat den größten Stellenwert bei den Auswahlverfahren, vor allem bei gleichwertigen Kandidaten. Es gibt keinen definierbaren Zeitpunkt für die Entscheidung, dass dieser Bewerber der Richtige ist. Das kann sehr schnell oder aber auch erst durch tiefere fachliche Gespräche erfolgen. Die Praktiker sind sich aber einig, dass sich die Antipathie gegenüber einer Person viel schneller entscheidet, als die Zuneigung.

8.2.4 Die Zukunft im Zeitalter der Technologie

Die Zukunft wird weiter durch die Technologie beeinflusst. Elektronische Netzwerke liefern verstärkt Informationen über den Bewerber. Eigene Recherche - Teams zur Datenbeschaffung über den Bewerber werden etabliert.

Statt dem Foto wird ein Video zur Vorstellung der eigenen Person bei der elektronisch übermittelten Bewerbung mit gesendet. Bewerbungsgespräche werden wie Videokonferenzen geführt.

Die Wertigkeit für Projektmanagement als Führungsposition ist bereits gestiegen und wird weiter steigen, das sich darin zeigt, dass nicht nur fachliche sondern verstärkt soziale Kompetenzen gefragt sind. Unternehmen achten darauf, dass die Werte des Projektmanagers zu den Unternehmenswerten passen.

Tabelle 18: Ergebnis der Diskussionsrunde

D		**Kategorie**		**Reduktion**
1	K1	Beurteilung der Bewerbung eines PM: - passt Lebenslauf zur Führungsverantwortung - Größe der Projekte - Größe der Teams - verwertbare Erfahrungen - 2 Jahres Fokus - Foto (Sympathie und Wiedererkennung) Formalismen, wie - Aussehen - Aufbau - Prioritäten	K 1	Beurteilung der Bewerbung eines PM: - passt Lebenslauf zur Führungsverantwortung - Größe und Art der Projekte - Größe der Teams - Rolle im Projekt - Budgetverantwortung - Durchhaltevermögen - verwertbare Erfahrungen - 2 Jahres Fokus - Foto (Sympathie und Wiedererkennung)

		- Struktur		Formalismen, wie - Aussehen - Aufbau - Prioritäten - Struktur
1	K11	Wichtige Kriterien sind - durchgeführte Projektart - wahrgenommen Rolle - Verhalten und Durchhaltevermögen bei Krisen - Budgetverantwortung - Managementfähigkeiten		
1	K2	Wichtig sind - Person muss zum Team passen - Methodenwissen	K 2	Der Projektmanager muss - Kompetenzen bei Projektmanagementmethoden - Führungskompetenz - Verhandlungskompetenz haben - und ins Team passen
1	K7	Der Projektmanager muss - Kompetenzen bei Projektmanagementmethoden - Führungskompetenz - Verhandlungskompetenz haben		
1	K3	Eine Bewertung von Softskills auf Grund der Schriftstücke ist nicht möglich	K 3	Eine Bewertung von Softskills auf Grund der Schriftstücke ist nicht möglich
1	K4	Zur Personalentwicklung (nicht für Bewerber) wird ein Assessment eingesetzt, bei dem - Stresstests - Diskussionen /Situationen aus dem Alltag durchgespielt werden. Die Bewertung erfolgt durch erfahrene Mitarbeiter mittels Schulnoten. Dabei bilden sich auch soziale Netzwerke.	K 4	Zur Personalentwicklung (nicht für Bewerber) wird ein Assessment eingesetzt, bei dem - Stresstests - Diskussionen /Situationen aus dem Alltag durchgespielt werden. Die Bewertung erfolgt durch erfahrene Mitarbeiter mittels Schulnoten. Dabei bilden sich auch soziale Netzwerke.
1	K5	Die Persönlichkeitsstruktur einer Person wird in Bezug zum eigenen Optimum und Gruppenoptimum bewertet. Zur Flexibilität wäre eine gleichmäßige Ausprägung in alle 4 Richtungen ideal.	K 5	Das Testergebnis der Persönlichkeitsstruktur einer Person dient - der eigenen Standortbestimmung - der Weiterentwicklung - sollte möglichst ausgeglichen in alle 4 Richtungen ausgeprägt sein
1	K6	Mitarbeiter werden zu diesen Tests motiviert, um eine Standortbestimmung zu bekommen und sich an Hand des		

		Ergebnisses entsprechend weiterentwickeln zu können. Auch im Hinblick, dass nicht alles erlernbar ist (Bsp.: Empathie).		
1	K8	Zertifikate - werden für Ausschreibungen benötigt - fehlende Zertifikate werden nachgemacht - nach PMA Standard werden eingesetzt	K 6	Zertifikate - werden für Ausschreibungen benötigt - fehlende Zertifikate werden nachgemacht - nach PMA Standard werden eingesetzt
1	K9	Nach der Entscheidung zur Einladung auf Grund der schriftlichen Unterlagen erfolgen die Vorselektionen - durch Mitarbeiter aus dem Bereich - durch Agenturen	K 7	Nach der Entscheidung zur Einladung auf Grund der schriftlichen Unterlagen erfolgen die Vorselektionen - durch Mitarbeiter aus dem Bereich - durch Agenturen
1	K10	Das Erkennen der sozialen Kompetenzen aus den Unterlagen oder im Gespräch ist schwierig - daher werden Softskills speziell in der Probezeit - das Verhalten in Stresssituationen - durch einen zweiten PM mit Fokus auf Softskills beobachtet und bewertet. Oft wird die Teilnahme an Kursen aus dem Softskill Bereich positiv bewertet.	K 8	Das Erkennen der sozialen Kompetenzen aus den Unterlagen oder im Gespräch ist schwierig - daher werden Softskills speziell in der Probezeit - das Verhalten in Stresssituationen - durch einen zweiten PM mit Fokus auf Softskills beobachtet und bewertet. Oft wird die Teilnahme an Kursen aus dem Softskill Bereich positiv bewertet.
1	K12	Softskills sind schwer formal kategorisierbar, folgende sind wichtig: - Selbstvertrauen - Engagement - Ehrlichkeit - Respekt - Teamfähigkeit - Standhaftigkeit - Leidenschaft - Stressmanagement - Einfühlsamkeit (gegenüber dem Team und Kunden)	K 9	Softskills für Projektmanager: - Führung, - Engagement, - Motivation, - Selbstkontrolle, - Durchsetzungskraft, - Stressbewältigung, - Offenheit, - Kreativität, - Ergebnisorientierung, - Effizienz, - Beratung, - Verhandlung,

1	K16	Softskills für Projektmanager: - Führung, - Engagement, Motivation, - Selbstkontrolle, - Durchsetzungskraft, - Stressbewältigung, - Offenheit, Kreativität, - Ergebnisorientierung, - Effizienz, - Beratung, Verhandlung, - Konflikte und Krisen, - Verlässlichkeit, - Wertschätzung, Ethik		- Konflikte und Krisen, - Verlässlichkeit, - Wertschätzung, - Ethik - Selbstvertrauen - Ehrlichkeit - Teamfähigkeit - Standhaftigkeit - Leidenschaft - Einfühlsamkeit (Team und Kunden)
1	K14	Vorhandene Begabungen können verbessert werden. Bsp. an Hand von Sprech- und Atemtechnik, die gleichzeitig zur Öffnung gegenüber sich selbst und dadurch auch ein erhöhtes Einfühlungsvermögen anderen gegenüber ermöglichen.	K 10	Vorhandene Begabungen können verbessert werden. Bsp. an Hand von Sprech- und Atemtechnik, die gleichzeitig zur Öffnung gegenüber sich selbst und dadurch auch ein erhöhtes Einfühlungsvermögen anderen gegenüber ermöglichen. Das bewirkt ein hohes Selbstverständnis und damit - objektive Kundenberatung - Konfliktbewältigung durch Objektivierung
1	K15	Hohes Selbstverständnis bewirkt auch - objektive Kundenberatung - Konfliktbewältigung durch Objektivierung		
1	K17	Die wichtigsten Softskills sind - Führungskompetenz - Verantwortungsgefühl - Einfühlungsvermögen	K 11	Die wichtigsten Softskills sind - Führungskompetenz - Verantwortungsgefühl - Einfühlungsvermögen
1	K19	Für Führungskräfte bzw. potentielle Führungskräfte werden in Sozialanalyseverfahren in großen Unternehmen investiert. Mittels einem für IT Projektmanager maßgeschneidertes Programm werden nach einigen Tagen Bewertungen der Softskills getroffen. Diese bieten einen guten Überblick und finden hohe Akzeptanz	K 12	Für Führungskräfte bzw. potentielle Führungskräfte werden in Sozialanalyseverfahren in großen Unternehmen investiert. Mittels einem für IT Projektmanager maßgeschneidertes Programm werden nach einigen Tagen Bewertungen der Softskills getroffen. Diese bieten einen guten Überblick und finden hohe Akzeptanz. Trotzdem sind die Testergebnisse zweitrangig gegenüber dem persönlichen Eindruck
1	K22	Bei bereits angestellten PM stehen Testergebnisse an zweiter Stelle, an erste die persönliche Bewertung		

1	K20	Ein Softskilltest auf Knopfdruck - findet keine bis geringe Akzeptanz	K 13	Ein Softskilltest auf Knopfdruck - findet keine bis geringe Akzeptanz
1	K21	Der Einsatz von Persönlichkeitstests zur Abfrage von Dynamik und Wirtschaftsorientierung - lässt vorhandene Tendenzen erkennen - unterstützt bei der Vorauswahl ein wenig	K 14	Der Einsatz von Persönlichkeitstests zur Abfrage von Dynamik und Wirtschaftsorientierung - lässt vorhandene Tendenzen erkennen - unterstützt bei der Vorauswahl ein wenig
1	K23	Vorstellbar wäre ein Vorabversand eines Fragebogens an die Bewerber zur Darstellung von Stärken, Schwächen und PM Verständnis	K 15	Vorstellbar wäre ein Vorabversand eines Fragebogens an die Bewerber zur Darstellung von Stärken, Schwächen und PM Verständnis
1	K25	Die Intuition hat einen großen Stellenwert bei den Auswahlverfahren, vor allem bei gleichwertigen Kandidaten. Ablehnung steht viel schneller fest als Zusage.	K 16	Die Intuition hat einen großen Stellenwert bei den Auswahlverfahren, vor allem bei gleichwertigen Kandidaten. Ablehnung steht viel schneller fest als Zusage.
1	K26	Die Zukunft verändert sich - Netzwerke liefern verstärkt Informationen über den Bewerber - eigene Recherche - Teams werden etabliert - Erstgespräche über Videokonferenzen - Statt dem Foto ein Video zur Vorstellung der Person	K 17	Die Zukunft verändert sich - Netzwerke liefern verstärkt Informationen über den Bewerber - eigene Recherche - Teams werden etabliert - Erstgespräche über Videokonferenzen - Statt dem Foto ein Video zur Vorstellung der Person
1	K27	Die Wertigkeit für Führungspositionen ist bereits hoch, was darin gesehen wird, - dass nicht nur fachliche sondern verstärkt soziale Kompetenzen gefragt sind. - Die Werte des PM müssen zu den Unternehmenswerten passen.	K 18	Die Wertigkeit für Führungspositionen ist bereits hoch, was darin gesehen wird, - dass nicht nur fachliche sondern verstärkt soziale Kompetenzen gefragt sind. - Die Werte des PM müssen zu den Unternehmenswerten passen.

9 Interpretation

9.1 Relevante Softskills für IT Projektmanager

Ziel der Arbeit war das Herausarbeiten der relevanten Softskills, die bei der Positionierung von IT-Projektmanagern wesentlich sind, unter Berücksichtigung der Literatur und die Gegenüberstellung dieser Ergebnisse mit den entsprechenden empirischen Erhebungen.

Hier konnte festgestellt werden, dass von den Praktikern mehr detailliertere Kriterien genannt wurden, die von Bedeutung und ein Entscheidungskriterium beim Auswahlverfahren sind. Weiters konnte festgestellt werden, dass sowohl in der Literatur als auch in der empirischen Erhebung mehr oder weniger dieselben Kompetenzen als bedeutsam angesehen werden. Es wurde in der Studie keine detaillierte Definition der einzelnen Skills erfragt. Es ist daher nicht definiert, ob alle Personen dasselbe unter einem Begriff verstehen.

Für die Praktiker stehen Führungskompetenz, Verantwortungsgefühl und Einfühlungsvermögen, für die Experten Kommunikation, Lösungskompetenz und Teamführung an den ersten Stellen. Obwohl Studien wie der Chaos Report der Standish Group (2009) oder die GPM Studie (vgl. Engel et al., 2009) die Kommunikation als das Erfolgskriterium Nummer eins für den Projekterfolg nennen, spielt für die Praktiker diese Eigenschaft keine so entscheidende Rolle. Die Ursache dafür liegt darin, dass Kommunikation bei einem Projektmanager als Grundvoraussetzung erwartet wird und daher bei solch explizit gewünschten Auflistungen oft fehlt. Durch Nachfragen wurde bestätigt, dass die Kommunikation ebenso in der Prioritätenliste ganz vorne steht.

Im Detail erfolgt nun eine Gegenüberstellung der genannten Kompetenzen zwischen der gängigen Literatur, den Zertifizierungsstellen und der empirischen Studie. Bei den Praktikern werden jene Eigenschaften zusätzlich genannt, die zu den persönlichen Kompetenzen (siehe Kap. 3.2.1. persönliche Kompetenz) zugeordnet werden. Es zeigt wie wichtig auch die persönlichen Kompetenzen innerhalb der Softskills für die Entscheidungsträger, die Unternehmen und auch für den Projekt- und Unternehmenserfolg ist.

Tabelle 19: Gegenüberstellung der Softskills aus der Literatur und Empirik

Literatur		**Empirik**	
Literatur	**IPMA**	**Experten**	**Praktiker**
Kommunikation	Führung	Vorbildfunktion	Engagement
Kooperation	Motivation	Entscheidungsfreude	Selbstvertrauen
Einfühlungsvermögen	Selbstkontrolle	Selbstdarstellung	Ehrlichkeit
Integrationsfähigkeit	Durchsetzungskraft	Selbstständigkeit	Standhaftigkeit
Teamfähigkeit	Stressbewältigung	Strukturiertheit	Leidenschaft
Motivation	Offenheit	Extrovertiert	*Einfühlsamkeit*
Konfliktfähigkeit	Kreativität	Problemlösungskompetenz	*Teamfähigkeit*
Kontaktfreudigkeit	Ergebnisorientierung	*Kommunikation*	Führung
	Effizienz	*Teamfähigkeit*	Motivation
	Beratung	Feinfühligkeit	Selbstkontrolle
	Verhandlungsgeschick	Führung	Durchsetzungskraft
	Konfliktmanagement	Verhandlungsgeschick	Stressbewältigung
	Verlässlichkeit	Durchsetzungskraft	Offenheit
	Wertschätzung	Offenheit	Kreativität
	Ethik	Wertschätzung	Ergebnisorientierung
		Konfliktmanagement	Effizienz
		Ergebnisorientierung	Beratung
		Verlässlichkeit	Verhandlung
			Konflikte
			Verlässlichkeit
			Wertschätzung
			Ethik

(Zum Verdeutlichen wurden die in der Studie gelisteten Skills, die sich in der Literatur wieder finden, grau gekennzeichnet.)

Zusammengefasst nennen alle Personen der empirischen Studie ähnliche oder gleiche Kriterien als entscheidungswesentlich. Im Detail betrachtet sind die Antworten sehr subjektiv, basierend auf Erfahrungen und Eindrücken aus den vorangegangenen Bewerbungen oder von den derzeitigen Projektmanagern. Es besteht bei den meisten Unternehmen keine standardisierte Auflistung von Muss- und Kann-Kriterien für Projektmanager.

Um das gewünschte Ergebnis zu erreichen, nämlich die Erstellung einer allgemein-gültigen Liste an Softskills für Projektmanager der IT-Branche wird die Tabelle 19 subsummiert.

Tabelle 20: Subsummierte Tabelle der Softskills

Literatur		Empirik	
Literatur	**IPMA**	**Experten**	**Praktiker**
Kommunikation	Führung	~~Vorbildfunktion~~	~~Engagement~~
Kooperation	~~Motivation~~	~~Entscheidungsfreude~~	~~Selbstvertrauen~~
Einfühlungsvermögen	~~Selbstkontrolle~~	~~Selbstdarstellung~~	~~Ehrlichkeit~~
Integrationsfähigkeit	~~Durchsetzungskraft~~	~~Selbstständigkeit~~	~~Standhaftigkeit~~
Teamfähigkeit	Stressbewältigung	~~Strukturiertheit~~	~~Leidenschaft~~
Motivation	~~Offenheit~~	~~Extrovertiert~~	~~*Einfühlsamkeit*~~
Konfliktfähigkeit	Kreativität	~~Problemlösungs-kompetenz~~	~~*Teamfähigkeit*~~
Kontaktfreudigkeit	Ergebnisorientierung	~~*Kommunikation*~~	~~Führung~~
	~~Effizienz~~	~~*Teamfähigkeit*~~	~~Motivation~~
	~~Beratung~~	~~Feinfühligkeit~~	~~Selbstkontrolle~~
	~~Verhandlungs-geschick~~	~~Führung~~	~~Durchsetzungskraft~~
	~~Konfliktmanagement~~	~~Verhandlungsgeschick~~	~~Stressbewältigung~~
	~~Verlässlichkeit~~	~~Durchsetzungskraft~~	~~Offenheit~~
	~~Wertschätzung~~	~~Offenheit~~	~~Kreativität~~
	Ethik	~~Wertschätzung~~	~~Ergebnis-orientierung~~
	Selbstbewusstsein	~~Konfliktmanagement~~	~~Effizienz~~
		~~Ergebnisorientierung~~	~~Beratung~~
		~~Verlässlichkeit~~	~~Verhandlung~~
			~~Konflikte~~
			~~Verlässlichkeit~~
			~~Wertschätzung~~
			~~Ethik~~

Als Ergebnis dieser Darstellung ergibt sich eine Erweiterung der unter Kapitel 3.2.2. aufgezeigten Tabelle, die folgendermaßen aussieht:

Tabelle 21: Erweiterung der Softskilltabelle

Fähigkeiten	**Bemerkung**
Führung	Führt das Team nachhaltig; ist bestimmt und setzt sich im Sinne der Sache oder der Menschen durch; ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst;
Stressbewältigung	Achtet auf das Team und sich selbst; ist reflektiert; handelt im Sinne der Gesundheit
Kreativität	Handelt kreativ;
Ergebnisorientierung	Beständigkeit; Effizienz; Durchhaltevermögen
Ethik	Handelt nach allgemein gültigen moralischen Werten; schätzt das Umfeld (und sich selbst); ist ehrlich;

Selbstbewusstsein	Bewusst sein über sich selbst; Selbstvertrauen, Selbstständigkeit; Selbstdarstellung und Selbstkontrolle

Offen bleiben nach dieser erweiterten Darstellung eine Priorisierung der Softskills sowie eine Einteilung in Kann- und Muss-Anforderungen. Auch ist offen geblieben, mit welcher Ausprägung eine Eigenschaft vorhanden sein muss und wie das Wechselspiel der einzelnen Eigenschaften in Kombination zusammenwirkt.

Was die Bewertung der schriftlichen Unterlagen eines Projektmanagers betrifft, so herrscht Einigkeit bei den Schwerpunkten Erfahrung, Bildung, Zertifikate und Referenzen. Naturgemäß erfolgt durch die Praktiker eine weitgehende Begutachtung, die auch Details, wie Budgetverantwortung und Durchhaltevermögen, sowie formale Merkmale, wie Aussehen, Aufbau, Prioritäten und Struktur bewerten.

Da die Experten mit der Thematik eingehender vertraut sind, ist es ihnen möglich, aus den Bewerbungsunterlagen auch gewisse soziale Kompetenzen an Hand des Schreibstils und aus der Tatsache, ob bestimmte Themen angesprochen werden oder nicht, herauszulesen. Den Praktikern ist dies nicht möglich.

Bei allen Experten sind Zertifikate ein Muss für einen Projektmanager, der seinen Beruf ernst nimmt. Die Praktiker sehen das nicht so streng, was bedeutet, dass ein fehlendes Zertifikat durchaus nachgeholt werden kann, also kein definitives Ausschlusskriterium darstellt, sofern der Kandidat allen anderen Kriterien entspricht. Offensichtlich ist es den Zertifizierungsorganisationen noch nicht in ausreichendem Maß gelungen, die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, welchen Stellenwert und welche Aussagekraft die von ihnen ausgestellten Zertifikate haben.

9.2 Messung von Softskills von Projektmanagern

Bei der Frage der Methoden, die zur Messung von Softskills angewendet werden, sind die Unterschiede zwischen Literatur, Experten und Praktikern viel deutlicher zu erkennen. Die Literatur listet so viele Methoden für die Bewertung auf, dass es für einen Menschen ohne organisationspsychologische Ausbildung schon sehr schwer wird, darüber eine Entscheidung zu treffen, welche Methode im Einzelfall anzuwenden ist. Allein das Handbuch zur Kompetenzmessung von Erpenbeck (2003) beinhaltet mit

seinen siebenhundert Seiten einige hundert Methoden. Von dieser Vielzahl sind den bei den Experten zehn in Verwendung oder bekannt (360-Grad-Analyse, biographische Fragebögen, Typbestimmung, Fragebögen, Interviews, Rollenspiele, Selbst/Fremdbeurteilungen, Tests nach Belbin, Karriereanker nach Schein, Assessment Center, Stresstests). Bei den Praktikern kommen hingegen nur drei Methoden, das sind Interviews, Rollenspiele und Fragebögen, zum Einsatz.

Bei den eingesetzten Methoden werden von beiden Gruppen die aufgezählten Softskills und des weiteren die Erzählart, die Reihenfolge, Gesagtes und Nicht-Gesagtes, die Körpersprache, aktives Fragen und Herstellen eines Bezuges zum Unternehmen als wesentlich erachtet. Es wird also auf eine Vielzahl von Kompetenzen und Eigenschaften geachtet. Es ist aber im Einzelfall zumeist nicht möglich, auf alle diese Kriterien gleichermaßen das Augenmerk zu richten. Zu der Notwendigkeit, darauf zu achten, kommt das Erfordernis, die Reaktionen und Antworten und die Moderation des Interviews zu dokumentieren. In der Regel sind das zu viele Aufgaben für eine Person. Daher ist es sinnvoll, diese Aufgaben innerhalb einer Gruppe von Personen zu verteilen, damit alle Aufgaben objektiv bewältigt werden können.

Die Methode des Assessment Centers (Stresstests, Diskussionen, Situationen aus dem Alltag), 360-Grad-Analysen und Typbestimmungen werden für bestehende Mitarbeiter zur Förderung und Weiterentwicklung für Führungskräfte und potentielle Führungskräfte eingesetzt. Ein positiver Nebeneffekt des Assessments ist, dass sich die Führungskräfte und deren Bereiche kennen lernen und sich so soziale Netzwerke und Seilschaften für später bilden. Diese Testergebnisse stoßen sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Teilnehmern auf hohe Akzeptanz, weil die Testergebnisse einen guten Überblick bieten und eine Art Standortbestimmung sind und eine Mitarbeiterförderung gezielt ablaufen kann. Die Bewertung erfolgt durch erfahrene Mitarbeiter mittels Schulnoten.

Eine Kompetenzbeurteilung des Projektmanagers sollte bereits im Projekt stattfinden. In großen Unternehmen bedeutet die Projektabnahme bereits heute, die Abnahme durch den Kunden und ein Review aller Projektbeteiligten (inkl. Auftraggeber) dem Projektmanager gegenüber mittels objektivierbarer Fragebögen. Diese

standardisierbaren Ergebnisse fließen in die Weiterbildung und Entwicklung des Mitarbeiters ein.

Festgestellt wurde, dass für Methoden, Werkzeuge und Testverfahren zur Standortbestimmung für bestehende Mitarbeiter und daraus folgend für die Weiterbildung viel investiert wird. Bei der Selektion von Mitarbeitern, beim Rekrutieren wird hingegen weniger Zeit und Geld aufgewendet. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach den Weiterentwicklungsmöglichkeiten einer Person im Bereich der sozialen Kompetenzen.

9.2.1 Theorie versus Praxis beim Einsatz von Messmethoden

Woran kann es liegen, dass Unternehmen nicht bereits beim Rekrutieren eines neuen Mitarbeiters Methoden zu dessen Beurteilung einsetzen? Warum wird erst nach einiger Zeit der Unternehmenszugehörigkeit diese Investition getätigt?

Ein Grund dafür könnte sein, dass sich Unternehmen zuerst ihre Kultur überlegen und definieren müssen. In weiterer Folge müssen Unternehmen dazu eine Betrachtung ihrer gelebten, aktuellen Kultur durchführen, reflektieren, ob bisher das gewünschte Ergebnis erbracht wurde und etwaige Veränderungswünsche organisatorisch einarbeiten. Dann müssen die relevanten Kriterien an die Persönlichkeitsstrukturen für die Mitarbeiter definiert werden. Dazu muss auch eine detaillierte Analyse der qualitativen Fähigkeiten der maßgeblichen Personen, die eine Unternehmenskultur prägen, erfolgen. Ob diese Offenlegung der Persönlichkeitsbilder von Managern gewünscht ist, kann nicht beurteilt werden und bleibt hier unbeantwortet.

Ein Unternehmen muss wissen, wer oder was für den Unternehmenserfolg maßgeblich ist und diesen somit indirekt beeinflusst. Bei Dienstleistern im IT-Bereich, die sehr stark projektorientiert arbeiten, muss klar sein, dass der Projektmanager mit seinem Team entscheidend am Erfolg der Organisation beteiligt ist. Sie sind nicht nur kommerziell betrachtet dafür entscheidend, ob das Projekt in Zeit, im Budget und mit den Ressourcen im Plan oder unter Plan liegt, sondern auch dafür, ob den Kunden und Projektumwelten gegenüber nachhaltig gehandelt wurde. Ob ein Kunde das Unternehmen erneut beauftragt, hängt von der erfolgreichen Umsetzung des Vorprojektes ab.

Aus diesen Überlegungen heraus definiert sich der Stellenwert für Projektmanagement im Unternehmen. Indirekt ergibt sich daraus: Je höher die Wertschätzung für das Projektmanagement ist, desto größer ist die Bereitschaft, in Methoden und Testverfahren zu investieren, um die Ursachen für den Erfolg zu analysieren.

Unter der Berücksichtigung der Anforderungen an hohe Flexibilität und Veränderbarkeit, geringe Kosten und geringen Durchführungsaufwand, niedrigen Pflegeaufwand, einfache Anpassung an organisatorische Vorgaben an mögliche Methoden, ergibt sich eine Anzahl von möglich einzusetzenden Methoden.

Tabelle 22: Aktiver und empfohlener Methodeneinsatz

Methoden	**Aktiver Einsatz**	**Empfohlener Einsatz**
Analyse der Bewerbungsunterlagen	x	
strukturiertes Interview mit der Personalabteilung	x	
strukturiertes Interview mit der Fachabteilung	x	
Persönlichkeitstest		x
Arbeitsproben		x
Biographischer Fragebogen		x
Assessment Center		x

Wie die empirische Studie gezeigt hat, werden für Neubewerbungen hauptsächlich die Bewerbungsunterlagen analysiert und strukturierte Interviews geführt. Empfehlenswert wäre der Einsatz von einem Assessment Center. Diese sind aber sehr zeit- und ressourcenintensiv. Empfehlenswert wäre der zusätzliche Einsatz von Persönlichkeitstests, biographischen Fragebögen oder Arbeitsproben zur Verbesserung der Qualität der Bewerberauswahl.

Persönlichkeitstests zur Typbestimmung existieren bereits standardisiert und könnten von den Bewerbern bereits im Vorfeld absolviert werden.

Die Erstellung von biographischen Fragebögen mit dem Fokus auf Projektmanagement und das jeweilige Unternehmensprofil sind in der Erstellung aufwendig, könnten aber

ebenfalls von den Bewerbern im Vorfeld ausgefüllt werden. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten, sondern nur Antworten, die ein Persönlichkeitsprofil ergeben, dass besser oder schlechter zur gesuchten Position passt.

Als interaktionsbezogene Arbeitsprobe kann eine Gruppendiskussion mit bereits vorhandenen Mitarbeitern durchgeführt werden und damit der Aufwand ein wenig verringert werden.

Die Studie hat gezeigt, dass ein standardisierter Test der Softskills auf Knopfdruck bei den Praktikern keine bis geringe Akzeptanz findet. Das kann nun daran liegen, dass wenig Bereitschaft vorhanden ist, den oben beschriebenen aufwendigen Weg mit Analysen, Definitionen und Auswahlverfahren der Methoden zu gehen. Ein weiterer Grund könnte sein, dass eine emotionale Entscheidung vor einer sachlichen Beurteilung bevorzugt wird.

Was passiert nun in logischer Folge mit der Analyse der Informationen und Weiterverwendung der Ergebnisse? Die Messung hat den Zweck einen tieferen Einblick in die Fähigkeiten der jeweiligen Person zu bekommen. Für das Unternehmen soll die Person auf der einen Seite einordenbarer und berechenbarer werden, auf der anderen Seite sollen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebaut werden. Der Mitarbeiter wiederum hat Bedürfnisse und Wünsche um erfolgreich und glücklich zu sein. Ziel ist es dieses Potential in einem Menschen zu erkennen und zu fördern, um einen optimalen Einsatz für den Menschen im Unternehmen zu ermöglichen.

9.2.2 Soziale Kompetenzen weiter entwickeln

Projektmanagement war ursprünglich den technischen Arbeitsbereichen vorbehalten, daher lag der Fokus hinsichtlich der Befähigungen der agierenden Personen sehr stark auf Werkzeuge und Methoden. Der fachlich Beste wird zum Projektmanager befördert, oft ungeachtet der sozialen Kompetenzen. Studien belegen eindeutig das Gegenteil und verlagern den Schwerpunkt des Interesses ganz wesentlich zu den sozialen Kompetenzen hin.

Wie sieht es nun mit der Erlernbarkeit oder Weiterentwicklung von Kompetenzen aus? Eine Fachkompetenz kann bis zu einem brauchbaren Maß, erlernt werden. Bei sozialen

Kompetenzen ist jeweils zu differenzieren, denn manche können mehr, andere nur stark begrenzt weiterentwickelt werden. Verhandlungstechniken, Beratungskompetenz oder auch Selbstverständnis sind entwickelbare Kompetenzen. Bei Führungskompetenz oder Durchsetzungskraft werden die Grenzen schnell sichtbar. Nur bereits vorhandene Begabungen können verbessert werden.

So haben in einem befragten Unternehmen Kurse für Sprech- und Atemtechnik eine Öffnung und ein In-sich-hinein-hören bewirkt. Die Öffnung gegenüber sich selbst hat auch eine Öffnung anderen gegenüber bewirkt und dadurch entsteht ein erhöhtes Einfühlungsvermögen anderen Menschen gegenüber.

Alle Teilnehmer der empirischen Studie waren sich einig, dass die Grenzen des Entwickelbaren eines Menschen schon beim Bewerbungsgespräch sichtbar sind. Die Meisten halten an der Hoffnung diese Grenzen noch weiter verschieben zu können fest.

9.2.3 Der Einfluss von Intuition auf die Personalentscheidung

Einigkeit besteht auch hinsichtlich der Intuition: Der Intuition kommt bei allen an der Studie Beteiligten ein entscheidender Stellenwert zu. Eine Differenz besteht nur darin, dass bei den einen bereits die Intuition bei der schriftlichen Bewerbung entscheidet, bei den anderen erst nach sachlicher und qualifizierter Vorselektion. Es kann aber nicht belegt werden, ob der Unterschied dieses Zeitpunktes darin liegt, dass manche der befragten Personen die Intuition früher zulassen oder dass ihnen eher bewusster ist, dass die Intuition entscheidet. Ein anderer Aspekt wäre, dass es von der jeweiligen Persönlichkeit abhängt, ob eher rational oder emotional entschieden wird.

Die Praktiker waren sich einig darin, dass eine sachliche Vorselektion nicht zwingend notwendig ist, sondern die Intuition auch ohne begründete Vorgabe entscheiden kann. Dies kann ein Grund sein, dass Gespräche gegenüber den objektivierbaren Testergebnissen bevorzugt werden. Bei der Mitarbeiterbewertung werden die Testergebnisse gegenüber dem persönlichen Eindruck ebenfalls zweitrangig bewertet. Bieten objektive Testergebnisse die Basis für die intuitive Entscheidung oder die sachliche Erklärung die Grundlage für die intuitive Entscheidung? Diese Frage bleibt in dieser Arbeit unbeantwortet.

9.2.4 Die Zukunft im Projektmanagement

Die Frage, welche Wünsche für die Zukunft noch offen bleiben, hat aufgezeigt, dass in einigen Bereichen noch viel Arbeit zu leisten ist. Der Stellenwert der Softskills im Bereich des Projektmanagements ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, muss aber noch weiter ausgebaut werden. Die Wertemoral des Projektmanagers muss zu den Unternehmenswerten passen. Die soziale Kompetenz muss unternehmensweit auch gelebt werden. Eine Projektmanagement Karriere muss neben einer Fach und Linienkarriere etabliert werden. In weiterer Folge wird neben der fachlichen Kompetenz auch die Bedeutung von sozialer Kompetenz steigen. Softskills müssen als Erfolgsfaktoren erkannt werden. Als Folge davon muss das Angebot und die Qualität von Ausbildungen im Bereich der Softskills gesteigert werden.

Um Projektmanagement in anderen, nicht typisch Projektmanagement spezifischen Branchen zu etablieren ist entsprechende Öffentlichkeitsarbeit seitens IPMA geplant, sowohl die Förderung von neuen Zielgruppen, wie Juristen, als auch die Förderung bei Jugendlichen, etwa direkt in der Schule. Diese Auflistung zeigt, dass zuerst die Basisarbeit für den Beruf des Projektmanagers erledigt werden muss, bevor eine spezifische Weiterentwicklung von Instrumenten zur Bewertung von Softskills erfolgen wird.

In den meisten Unternehmen stehen kleinere Schritte, wie Test und Gespräche zu professionalisieren, Leitfäden zu standardisieren und Assessment Center zu komprimieren, am Programm.

Die Technik verändert unsere Zukunft und nimmt somit auch Einfluss auf den Bewerbungsprozess und die Entscheidung über einen Menschen. Die virtuellen Netzwerke liefern verstärkt Informationen über die Bewerber. Vielleicht werden sogar eigene Recherche-Teams zur Einholung und Bewertung von Online-Informationen etabliert.

Statt des Fotos in den Bewerbungsunterlagen könnte ein Video zur Vorstellung der eigenen Person mit-gesendet werden. Dadurch würde die subjektive Bewertung einer Person noch mehr an die erste Stelle rücken. Denn wo jetzt noch schriftliche Unterlagen

oder Tests vorselektieren, würde dann zuerst auf Grund des Erscheinungsbildes und Auftretens entschieden werden.

Wenn es nach den Experten geht, sollen in Zukunft Werkzeuge entstehen, die eine Bewertung „auf Knopfdruck“ liefern. Es soll z.B.: im Rahmen eines Forschungsprojektes des Management Center Innsbruck mit der Universität Klagenfurt ein neues Werkzeug entstehen. Mit Psychologen, Beratern und verschieden Spezialisten entwickelt wird ein neues Computer-Programm entwickelt, das aus Fragebögen und virtuellen Planspielen bestehen soll. Der große Vorteil von Planspielen ergibt sich daraus, dass sich die Teilnehmer nicht länger als fünf Minuten verstellen können. Im Gegensatz zu einem persönlichen Gespräch, in dem sich der Mensch bis zu einer Stunde verstellen kann.

Auch neue Technologien, wie z.B. iPads könnten die Persönlichkeitstests verändern. Bisher war es nicht möglich den Computer gewinnbringend einzusetzen. Bei Konzentrationstests werden bestimmte Buchstaben aus einer Zeichenkette, die über die ganze Zeile und über mehrere Seiten dargestellt sind, heraus gestrichen. Bis jetzt war dieser Test am Computer motorisch nicht sinnvoll möglich. Mit Stift können die Zeichen am Papier schneller markiert werden, als mit der Maus am Bildschirm. Mit einem Stift und Touchscreen ist nun ein markieren, wie am Papier ohne Einschränkungen möglich.

Die Zukunftsvision besteht darin, dass in Hinkunft die Technik einerseits mehr Möglichkeiten offenbaren wird, um die Durchführung und Auswertung von Tests ortsunabhängig, individuell und schnell umzusetzen. Auf der anderen Seite bringt die Technik die menschlichen Wesenszüge mit digitalen Fotos, Videos und persönlichen Gewohnheiten mit virtuellen Netzwerken näher.

Eine Vorstellung von einem Interviewpartner, der die relevanten Informationen aus dem Berufsleben bewertet durch ehemalige Vorgesetzte, Kollegen und Kunden, wie einen virtuellen Rucksack mit sich trägt, muss gar nicht mehr so lange eine Vision bleiben, wenn berufliche Netzwerke, wie xing oder Jobbörsen, wie jobmonitor diese Möglichkeiten als Wettbewerbsvorteil erkennen und in ihre Plattformen integrieren.

10 Zusammenfassung

Eine empirische Erhebung, über die Messung von Softskills bei Auswahlverfahren von Projektmanagern in der IT-Branche hat zusammen gefasst Folgendes ergeben:

Es existiert eine valide Liste von Softskills für Projektmanager aus der IT Branche. Diese findet sich auch in der europaweit bekanntesten und meist genutzten Zertifizierungsrichtlinie der IPMA wieder. In der IT Branche sind Zertifizierungen üblich so auch bei den Projektmanagern dieser Branche. Damit haben sich das Wissen und die Richtlinien der IMPA weit verbreitet und die geforderten sozialen Kompetenzen sind bekannt. Das Wissen ist nicht nur unter den zertifizierten Projektmanagern, sondern auch den Entscheidern bei der Personalauswahl verbreitet.

Die Wertschätzung für den Beruf des Projektmanagers und für einen Projektmanagement-Karrierepfad ist in projektorientierten Unternehmen der IT-Branche hoch. Alle weniger technologischen oder forschenden Unternehmen hinken hier in der Entwicklung nach. Die Wertschätzung ist der Schlüsselfaktor für die Bereitschaft zur Investition in Projektmanagement. Ist der Faktor sehr hoch werden Mitarbeiter, Zeit und Geld in die Weiterentwicklung des Prozesses der Personaldiagnostik, im speziellen für Projektmanager investiert. Investition bedeutet in diesem Fall eine Spezifikation der sozialen Kompetenzen des Unternehmens und der Mitarbeiter mit dem Fokus auf Projektmanager. In weiterer Folge muss die hohe Anzahl an vorhandenen Methoden und daraus resultierenden Instrumenten auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt werden. Zurzeit werden bevorzugt Methoden eingesetzt, deren Bewertung meist subjektiv, ohne zuvor starr festgelegte Kriterien erfolgt.

Das unterstreicht die Bedeutung von Bauchentscheidungen, die auf allen Ebenen der Bewerberentscheidung mehr oder weniger bewusst eingesetzt werden. Die erste Entscheidung nach Intuition erfolgt bereits bei der Durchsicht der schriftlichen Unterlagen, die letzte bei der Entscheidung zwischen den Finalisten.

Die vorgenommenen Erhebungen können keine Auskunft darüber geben, ob der Einsatz dieser Art der Methoden auf Grund der geringen Investitionsfreigaben in Unternehmen erfolgt. Wird aus der Not eine Tugend gemacht und sind die vorhandenen Methoden die

einzig möglich einsetzbaren? Oder überlassen die Personen für die Auswahl doch lieber die Entscheidung ihrem Bauchgefühl und ihrer Menschenkenntnis? Denn die „Chemie“ muss zwischen dem zukünftigen Mitarbeiter und dem bestehendem Team passen - und das lässt sich mit keiner Methode bestimmen.

Die Fragestellung hat sich nicht ausschließlich auf das Rekrutieren von unbekannten Projektmanagern bezogen, sondern auch auf das Auswahlverfahren von bestehenden Projektmanagern aus einem Pool für ein bestimmtes Projekt. Hier kommen auch keine gesonderten Methoden zum Einsatz, es zählt noch mehr das persönliche Kennen und Wissen über die Person.

In sehr großen Unternehmen gibt es dokumentierte und standardisierte Bewertungen eines Projektmanagers als Inhalt des Projektabschlussprozesses. Dort gilt das Projekt erst als abgenommen und abgeschlossen, wenn eine 360-Grad-Bewertung aller Projektbeteiligten, das inkludiert auch den Auftraggeber, erfolgt ist. Diese Bewertungen fließen in die Weiterentwicklung des Mitarbeiters ein und dienen als Grundlage zur Vorselektion für neue Projekte.

Bei bestehenden Mitarbeitern, die Führungskräfte oder die potentielle Führungskräfte sind, werden aufwendige Methoden, meist Assessment Center eingesetzt. Hier sind Firmen bereit in die Zukunft des Unternehmens zu investieren.

Interessant wäre in einer weiteren Studie heraus zu finden wie hoch die Investitionen im Bereich der Bewertung von bestehenden Mitarbeitern sind, diesen sind die Kosten gegenüber zu stellen, die dadurch eingespart wurden, dass beim Rekrutieren von neuen Mitarbeitern auf den Einsatz gezielter Methoden verzichtet wurde. Kann Zeit und Geld eingespart werden, wenn bestimmte Potentiale und Informationen bereits im Vorfeld erhoben werden?

Denn jeder Mensch hat seine Grenzen und die Weiterentwicklung von sozialen und persönlichen Kompetenzen ist begrenzt. Das führt zur nächsten Frage, die noch zu untersuchen wäre: Welche Eigenschaften sind angeboren oder in den ersten Jahren anerzogen und welche können bis zu welchem Ausmaß erlernt werden?

Abschließend muss festgestellt werden, dass die forschungsleitende Frage beantwortet wurde, aber viele neue Folgefragen aufgeworfen hat. Vor allem sollte in Zukunft der Frage nachgegangen werden, warum aus der Vielzahl von Methoden relativ wenige verwendet werden. Liegt es an den Kosten, der Wertigkeit des Berufsbildes des Projektmanagers, an der Komplexität des Themas, an fehlendem Bewusstsein für soziale Kompetenzen als Einfluss auf den Unternehmenserfolg, oder an der Einstellung der Menschen zu objektiven, messbaren Ergebnissen? Möglicherweise soll letzten Endes doch das „Bauchgefühl“ entscheiden.

11 Literaturverzeichnis

Auinger, Martina (2006). *Analyse der sozialen Kompetenz und Einstellung von Projektmanagern*. Veröffentlichte Diplomarbeit. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien

Beck, Kent (2010). *The agile manifesto*. Online im Internet unter: http://www.agilemanifesto.org, [Stand: 31.07.2010]

Bohnsack, Ralf (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung*. Opladen: Barbara Budrich

Bohinc, Thomas (2008). *Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter*. Offenbach: GABAL

Brunschede, Thomas (2000). Erfolgsfaktoren sind weich. *Projektmagazin*. 22/00. Online im Internet unter: www.projektmagazin.de /magazin/abo/artikel/2000/2200-2.html, [Stand: 02.06.2010]

Caupin, Gilles (2006). *ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0*. Nijkerk: International Project Management Austria

Deutscher Manager-Verband E.V. (2003). *Handbuch: Soft Skills. Band 1: Soziale Kompetenz.* Zürich: vdf Hochschulverlag

Deutscher Manager-Verband E.V. (2004). *Handbuch: Soft Skills. Band 2: Psychologische Kompetenz.* Zürich: vdf Hochschulverlag

Deutscher Manager-Verband E.V. (2004). *Handbuch: Soft Skills. Band 3: Methodenkompetenz*. Zürich: vdf Hochschulverlag

Deutsches Institut für Normierung e.V., (2002). *DIN 33430. Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Online im Internet unter: http://www.nadl.din.de/ cmd?artid=51198265&bcrumblevel=1&contextid=nadl&subcommitteeid=117 160658&level=tpl-art-detailansicht&committeeid=117152656&languageid=de, [Stand: 03.08.2010]

Dijksterhuis, Ap (2007). Intuition will gut überlegt sein. *Harvard Business Manager*, Februar, 22-23

Engel, Claus & Menzer, Marcus & Nienstedt Daniela (2006). *Ergebnisse der Projektmanagementstudie konsequente Berücksichtigung weicher Faktoren*.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group

Engel, Claus & Tamdjidi, Alexander & Quadejacob, Nils (2009). *Studie 2008 Erfolg und Scheitern im Projektmanagement*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group

Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz (2003). *Handbuch Kompetenzmessung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Gareis, Roland (2006). *Happy Projects!*. Wien: Manz

Gareis, Roland & Stummer, Michael (2007). *Prozesse & Projekte.* Wien: Manz

Gigerenzer, Gerd (2008). *Bauchentscheidungen*. München: Goldmann

Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse.* Wiesbaden: VS Verlag

Hansel, Jürgen & Lomnitz, Gero (2002). *Projektleiter – Praxis.* Berlin: Springer

Kanning, Uwe Peter (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen.* Göttingen: Hogrefe

Kanning, Uwe Peter (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin/Wien/Zürich: Berth

Kanning, Uwe Peter (2002). Soziale Kompetenz: Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 154-163

Karkoschka Urs (1998). *Validität eignungsdiagnostischer Verfahren zur Messung sozialer Kompetenz.* Frankfurt am Main/Wien: Lang

Lüschow, Frank & Zitzke, Elke (2004). *Projektleitung. Alle Rollen souverän meistern.* München/Wien: Hanser Wirtschaft

Marinescu, Ioana (2005). *Projektmanagement und emotionale Kompetenz*. Veröffentlichte Diplomarbeit. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien

Mayring, Philip (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung.* Weinheim/Basel: Beltz

Moritz, Andrè & Rimbach, Felix (2006). *Softskills für Young Professionals*. Offenbach: GABAL

Patzak, Gerold & Rattay, Günter (2009). *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen.* Wien: Linde

Pichler, Roman (2008). *Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: dpunkt

Projekt Management Austria (2008). *pm baseline 3.0*. Online im Internet unter: http://www.p-m-a.at/index.php?option=com_docman &task=cat_view&Itemid=0&gid=71, [Stand: 01.06.2010]

Rosenstiel, Lutz von & Lang-von Wins, Thomas (2000). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: VAP – Verlagsgruppe Hogrefe

Schuler, Heinz & Frier, Dörte & Kauffmann, Monika (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: VAP – Verlagsgruppe Hogrefe

Schuler, Heinz (2000). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen: VAP – Verlagsgruppe Hogrefe

Spang, Konrad & Özcan, Sinan (2009). *GPM Studie 2008/2009 zum Stand und Trend des Projektmanagements*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Standish Group (2010). *Chaos Summary for 2010*. Online im Internet unter: https://secure.standishgroup.com/reports/reports.php, [Stand: 03.07.2010]

Standish Group (2009). *Chaos Manifesto*. Online im Internet unter: https://secure.standishgroup.com/reports/reports.php, [Stand: 03.07.2010]

Vigenschow, Uwe & Schneider, Björn & Meyrose, Ines (2009). *Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter*. Heidelberg: dpunkt

Vigenschow, Uwe & Schneider, Björn (2007). *Soft Skills für Softwareentwickler*. Heidelberg: dpunkt

Wikipedia.org, (2010), *Sydney Opera House*. Online im Internet unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Oper_Sydney, [Stand: 18.09.2010]

Wiswede, Günter (2007). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München: Reinhardt

12 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

12.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzauge eines Projektmanagers 6
Abbildung 2: Wasserfall-Modell 12
Abbildung 3: Iteratives Entwicklungsmodell im Überblick 13
Abbildung 4: Erfolgreiche und gescheiterte IT Projekte 15
Abbildung 5: Zielgrößen für die Projektbewertung 16
Abbildung 6: Gründe für das Scheitern von IT-Projekten 17
Abbildung 7: Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg 18
Abbildung 8: Erfolgs- und Misserfolgsgründe der GPM Studie 19
Abbildung 9: Kompetenzen eines Projektmanagers 21
Abbildung 10: Handlungsfelder des Projektmanagers 22
Abbildung 11: Soziale Kompetenz und verwandter Begriffe 24
Abbildung 12: Softskills im Projekt pro Projektaufgabe 28
Abbildung 13: Gegenstand der Personaldiagnostik 30
Abbildung 14: Personaldiagnostische Grundformen im Überblick 32
Abbildung 15: DISG Modell 41
Abbildung 16: 360 Grad Bewertung der Eigenschaft Freundlichkeit 44
Abbildung 17: Gewichtung der Experten: Softskills versus Hardfacts 56
Abbildung 18: Gewichtung der Praktiker Softskills versus Hardfacts 68

12.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soziale Kompetenzen eines IT-Projektmanagers 25
Tabelle 2: zentrale Vor-und Nachteile der Befragungsmethode 30
Tabelle 3: zentrale Vor- und Nachteile der Beobachtungsmethode 31
Tabelle 4: zentrale Vor- und Nachteile der Testmethode 32
Tabelle 5: Anforderungen an Potentialdiagnoseinstrumente 33
Tabelle 6: Eingesetzte Methoden bei der Personalauswahl 34
Tabelle 7: Validität, Praktikabilität und Akzeptanz der Methoden 35
Tabelle 8: Methoden zur Personalauswahl von Führungskräften 36
Tabelle 9: Nutzen einer wissenschaftlich fundierten Personaldiagnostik 37
Tabelle 10: Kombinationsmöglichkeiten nach MBTI 42

Tabelle 11: Beispiele für die Fragetypen bei biographischen Fragebögen 43
Tabelle 12: Beispiel für biographische Items 43
Tabelle 13: Ein Beispiel für eine Anforderungs- und Methodenmatrix 45
Tabelle 14: Bedingungen für Entscheidungen..... 48
Tabelle 15: Vorstellung der Kategorien der Experteninterviews 54
Tabelle 16: Vorstellung der Kategorien der Praktiker-Diskussionsrunde..... 54
Tabelle 17: Ergebnis der Experteninterviews..... 59
Tabelle 18: Ergebnis der Diskussionsrunde 70
Tabelle 19: Gegenüberstellung der Softskills aus der Literatur und Empirik 76
Tabelle 20: Subsummierte Tabelle der Softskills..... 77
Tabelle 21: Erweiterung der Softskilltabelle 77
Tabelle 22: Aktiver und empfohlener Methodeneinsatz 81

13 Anhang und Anlagen

13.1 Leitfaden für Interviews und Gruppendiskussion

Die Fragen beziehen sich sowohl auf den Prozess des Rekrutierens von Projektmanagern für ein Unternehmen, als auch auf die Auswahl aus dem Projektmanagerpool für ein bestimmtes Projekt. Im ersten Frageteil geht es um die Fähigkeiten und Qualifikationen eines Projektmanagers. Der zweite Frageteil zielt auf die Prüfbarkeit/Messung von Softskills ab:

Wenn Sie nun die Bewerbung bzw. das Profil eines Projektmanagers in Händen halten. Worauf achten Sie?
Wie entscheiden Sie, ob Sie die Person zu einem Gespräch einladen?
Worauf achten Sie bei der fachlichen Qualifikation?
Sind Ihnen Softskills wichtig?
Welche finden Sie wichtig?
Was verstehen Sie unter den aufgelisteten Softskills? Bitte zu jedem ein paar Schlagwörter?
Wie stellen Sie die soziale Kompetenz eines Projektmanagers derzeit fest?
Welche Instrumente/Methoden setzen Sie ein? (Haben Sie eine Art Checkliste (im Kopf oder Papier) die Sie durchgehen?)
Wie zufrieden sind Sie mit den eingesetzten Instrumenten/Methoden?
Welche anderen Instrumente kennen Sie?
Und welche davon haben Sie bereits ausprobiert?
Wenn welche dabei sind, die ausprobiert wurden, sich aber nicht bewährt haben, dann: Nachfragen: Warum hat sich dieses Instrument nicht bewährt?
Was halten Sie generell von Prüfmethoden für Softskills?
Was wäre, wenn Sie Softskills auf Knopfdruck abprüfen könnten?
Würden Sie dieses Instrument einsetzen?
Wie würden Sie das Ergebnis so eines Instrumentes bewerten?
Wenn Sie sich etwas wünschen könnten. Was wäre das?
Welchen Einfluss hat Ihr Bauchgefühl / Ihre Intuition?
Wann im Entscheidungsprozess wissen Sie, dass der Projektmanager der Richtige ist?
Wie könnte die Zukunft aussehen?

13.2 Datenblatt für statistische Fragen

Für die Teilnehmer der Diskussionsrunde

Daten	**Teilnehmer**
Geschlecht	
Alter	
Berufsbezeichnung	
Branche des Unternehmens	
Anzahl Mitarbeiter gesamt	
Anzahl Projektmanager	
Anzahl unterstellter Mitarbeiter	

Fragen	**Teilnehmer**
Wie ist Ihre Verantwortung beim Einstellen von Mitarbeitern, im Speziellen von Projektmanagern?	
Wann haben Sie das letzte Mal einen Projektmanager eingestellt oder waren maßgeblich daran beteiligt?	
Wie viele Projektmanager haben Sie bereits eingestellt?	
Welche Auswahlverfahren verwenden Sie beim Recruiting?	
Führen Sie das selbst durch oder gibt es eine Vorselektion (durch jemand Anderen)?	
Wenn ja, wie sieht diese Vorselektion aus?	
Worauf achten Sie speziell bei der schriftlichen Bewerbung?	
Zertifikate? Ausbildungen?	
Wie teilen Sie Ihre Bewertung über fachliches und soziales Wissen – in % auf?	

13.3 Tabellen zur Auswertung

Tabellen der Experten Interviews

I	S	#	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	1	1	Bei einer Bewerbung ist das Wichtigste die Erfahrung in bestimmten Projekten, Anzahl, Dauer, Größe.	Das Wichtigste bei Bewerbungen sind die Erfahrung in Projekten, Anzahl, Dauer, Größe.	K1 Bei den Bewerbungen gelten - Projekterfahrungen - Anzahl, Dauer und Größe der Projekte - (wenn vorhanden) Feedback der Projektumwelten
1	1	2	Wenn vorhanden das Feedback von Projektteilnehmern und vom Projektauftraggeber über die Qualifikation des Projektleiters.	Und das Feedback von Projektteilnehmern und vom Projektauftraggeber über die Qualifikation des Bewerbers	
1	1	3	Die Entscheidung zur Einladung findet auf Grund von bestimmten Voraussetzungen statt. Diese sind zertifizierte Projektmanager und die welche Projekte umgesetzt wurden.	Die Entscheidung zur Einladung setzt das Vorhandensein von Zertifikaten und die Umsetzung bestimmter Projektarten voraus.	K2 Zertifikate und Erfahrung in bestimmten Projektarten sind zur Einladung entscheidend
1	1	4	Die Bedeutung von Softskills hängt von den Unternehmen ab.	Die Wertigkeit von Softskills ist Unternehmensabhängig	K3 Die Wertigkeit von und Investitionen in Softskills ist unternehmensabhängig .
1	1	5	Es gibt sehr viele Unternehmen, die sich leider weniger mit den Softskills auseinander setzen.	Tendenziell beschäftigen sich wenige Unternehmen mit Softskills	
1	2	6	Viele Projekte scheitern nicht, weil sie technisch nicht machbar sind, sondern weil beginnend beim Projektleiter aber auch im Zusammenhang mit dem Sponsor eines Projektes und beim Projektteam die Softskills bei den Personen nicht gestimmt haben und daher das Projekt nicht positiv zu realisieren war.	Viele IT Projekte scheitern wegen fehlender oder mangelnder Softskills vom PL, Projektteam oder Auftraggeber.	K4 IT Projekte scheitern wegen mangelnder Softskills von PL, Projektteam oder Auftraggeber

1	2	7	Ich kann nur empfehlen sich ganz intensiv mit den Softskills eines Projektmanagers, weil es ein ganz wesentliches Kriterium für den späteren Projekterfolg darstellt.	Die Softskills eines PL stellen einen wesentliches Kriterium für den Projekterfolg dar	
1	2	8	Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Führung und Führungskompetenz speziell bei einem Projektmanager sind die wichtigsten Softskills	Die wichtigsten Skills sind Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Führung und Führungskompetenz	K5 Wichtige Softskills sind (in der Reihenfolge) - Kommunikation - Führung - Teamfähigkeit - Sensibilität - Empathie - Entscheidungsfreude
1	2	9	Auch Sensibilität, Empathie und Entscheidungsfreude zeichnen einen Projektmanager aus.	Weitere sind Sensibilität, Empathie und Entscheidungsfreude.	
1	2	10	Die Kommunikationsfähigkeit und Führung sind die 2 wichtigsten.	Die 2 wichtigsten sind Kommunikationsfähigkeit und Führung.	
1	2	11	Derzeit wird die soziale Kompetenz eines Projektmanagers in den meisten Fällen subjektiv, ohne Hinzunahme irgendwelcher Kriterien festgestellt.	Die soziale Kompetenz eines Projektmanagers wird subjektiv, ohne Hinzunahme von Kriterien festgestellt.	K6 Die sozialen Kompetenzen eines PM werden im Rahmen eines Projektes gar nicht oder subjektiv ohne Kriterien bewertet.
1	2	12	Viele Unternehmen prüfen die weichen Faktoren im Rahmen eines Projektes gar nicht.	Die weichen Faktoren werden im Rahmen eines Projektes nicht betrachtet.	
1	2	13	Andere Unternehmen gehen in die Richtung der 360° Analyse	Verwendung findet die 360° Analyse	Siehe K8
1	2	14	Als Beispiel, bei Microsoft, IBM, HP, bekommen Projektmanager ihr Projekt erst abgenommen und den Bonus, wenn das Projekt komplett	Bei großen Unternehmen ist ein Projekt erst abgenommen, wenn das Projekt auch reflektiert wurde.	K7 Projektabnahme bedeutet Abnahme durch den Kunden und Review aller Projektbeteiligten (inkl. AG und Linienmanager) mittels

			reflektiert ist		objektivierbarer Fragebögen. Deren Ergebnisse in die Weiterbildung der Mitarbeiter fliesst.
1	2	15	Nicht nur der Kunde muss das Projekt abnehmen, sondern alle Projektteilnehmer müssen sich einem Review mit dem fachlich Vorgesetzten und dem Projektmanagern vollziehen.	Der Kunde muss das Projekt abnehmen und alle Projektteilnehmer müssen sich einem Review mit dem fachlich Vorgesetzten und dem Projektmanagern unterziehen.	
1	2	16	Daraus ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu entwickeln.	Aus den Reviews leitet sich die Weiterentwicklung eines Mitarbeiters ab.	
1	2	17	Wichtig ist der Abschluss mit dem Sponsor, bei dem das Feedback des Sponsors bzw. auch das Feedback der Teammitglieder gegenüber dem Projektleiter betrachtet und dokumentiert wird.	Beim Abschluss wird das Feedback des Sponsors und der Teammitglieder gegenüber dem Projektleiter betrachtet und dokumentiert.	
1	3	18	Dadurch wird die Weiterentwicklung des Projektmanagers in allen Bereichen, auch im Bereich der social skills ermöglicht.	Dies ermöglich eine gezielte Weiterentwicklung des PL auch im Bereich der Softskills.	
1	3	19	Durch die Betrachtung über mehrere Ebenen wird das Ergebnis etwas objektiver.	Betrachtung über mehrer Ebenen objektiviert das Ergebnis.	
1	3	20	Im Rahmen von Projekten entstehen entsprechende Fragebögen, um die Teammitglieder und die betroffenen Personen, Kunden, Auftraggeber ganzheitlich zu befragen.	Teammitglieder, Kunden, Auftraggeber, werden mit Fragebögen im Projekt ganzheitlich befragt.	

1	3	21	Eingesetzte Instrumente bei unbekannten PL sind 360° Analyse, nach Prof. Belbin, die Teamfähigkeit der Personen entsprechend analysieren.	Mit der 360° Analyse, nach Prof. Belbin kann die Teamfähigkeit des Bewerbers analysiert werden.	K8 360 Grad Analysen für Teamfähigkeit, biographische Fragebögen und Feedbackergebnisse abgeschlossener Projekte unterstützen die Analysen.
1	3	22	Feedback von anderen Unternehmen, von abgeschlossen Projekten zu betrachten.	Feedbackergebnisse abgeschlossener Projekte von anderen Unternehmen werden betrachtet.	
1	3	23	Mit biographischen Fragebögen kann man schon sehr viel im Bereich der Analyse machen.	Biographische Fragebögen unterstützen die Analyse	
1	3	24	Wenige Unternehmen setzen diese Methoden ein.	Einsatz dieser Methoden nur in wenigen Unternehmen	K9 Der Einsatz dieser Methoden erfolgt mangelhaft mit dem Hintergrund, dass sich auch Auftraggeber einer Analyse von qualitativen Fähigkeiten unterziehen müssten. Mehr Analyse bedeutet mehr Transparenz.
1	3	25	Der Hintergrund ist der, dass es weiche Faktoren sind und dass sich die Entscheider selbst in einem qualitativen Bereich bewegen.	Durch den Hintergrund der wiechen Faktoren bewegen sich die Entscheider selbst im qualitativen Bereich.	
1	3	26	Projektauftraggeber definiert die Ziele nicht so klar, weil sie dann messbar werden und dadurch der Misserfolg eines Projektes transparenter wird.	Mangelnde Zieldefinition durch den Auftraggeber macht den Misserfolg intransparenter.	
1	3	27	Es geht in die Richtung, dass der Auftraggeber sich in die Analyse seiner eigenen qualitativen Fähigkeiten unterziehen müsste.	Der Auftraggeber müsste sich einer Analyse der eigenen qualitativen Fähigkeiten unterziehen.	
1	3	28	Das ist ein Punkt, wo sich Unternehmen, Auftraggeber und Verantwortliche nicht gerne unterziehen.	Unternehmen und Auftraggaber unterziehen sich nicht gerne dieser Analyse.	
1	3	29	Projektmanagement ist aus der Historie klassisch technisch entstanden und viele	Die Entstehung des Projektmanagements liegt in der Technik und wird heute noch technisch	K10 PM ist in der Technik entstanden, dadurch liegt der Foku auf Werkzeugen und

			Unternehmen betrachten das technisch.	gesehen.	weniger auf den sozialen Kompetenzen der Personen.
1	3	30	Sie reden über Tools, über klassische Werkzeuge für das Projektmanagement, aber nicht über die typisch notwendigen sozialen Faktoren und Komponenten für die Teammitglieder und Projektleiter.	Der Fokus liegt auf den Werkzeugen und nicht auf den sozialen Kompetenzen der Beteiligten.	
1	4	31	In der gesamten Projektorganisation kann sich der Auftraggeber in den Bewertungen außen vor lassen.	Die Herausnahme des Auftraggebers bei der Bewertung des Projektes ist nicht möglich.	Siehe K7
1	4	32	Weiters Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, allgemeine 360°Feedbacks, entsprechende Tests von Belbin für Teamqualifikation	Verwendete Werkzeuge waren Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, allgemeine 360°Feedbacks, entsprechende Tests von Belbin für Teamqualifikation	K11 Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, allgemeine 360°Feedbacks, entsprechend leicht handhab- und auswertbare Tests von Belbin für Teamqualifikation, Karriereanker nach Schein
1	4	33	Einfach zu handhaben ist der Karriereanker von Prof. Edgar Schein bei dem die Softskills mit einem eigenen Fragebogen betrachtet werden.	Einfache Handhabung ermöglicht der Karriereanker von Prof. Schein.	
1	4	34	Einen Fragebogen für die Selbsteinschätzung, der dann mit einer Fremdeinschätzung vom und mit dem Team gegenüber gestellt wird.	Fragebogen für Selbst und Fremdeinschätzung durch das Team.	
1	4	35	Das Belbinsche Modell mit den Fragen ist relativ leicht umsetzbar, prüfbar und auswertbar und führt durchaus zu einer sehr guten	Das Belbinsche Modell ist leicht umsetzbar, prüfbar und auswertbar und führt zu einer guten Betrachtung.	

			Betrachtung.		
1	4	36	Andere Modelle zur Einschätzung der Qualifikation von Personen mittels Farbenlehre, wo man Personen Farben zuordnet mittels Fragebögen	~~Feststellung der Qualifikation mit einer Zuordnung der Fragebögen zu Farben.~~	
1	4	37	Das scheitert oft bei Unternehmen, da die Analysen in einer Größenordnung von ca. 250 Euro pro Person kosten und nur schriftliches, kein persönliches Feedback erhalten.	Der Aufwand von ca. 250 Euro pro Test mit schriftlichem Feedback ist es den Unternehmen nicht wert.	K12 Finanzieller Aufwand von ca. 250 Euro pro Test wird von Firmen selten investiert.
1	4	38	Bei großen Unternehmen gibt es ein Projektmanagement Office für das Thema und bei Unternehmen, wo das Projektmanagement in Verbindung mit der HR Abteilung steht und mit dessen Unterstützung arbeitet.	PMO oder PM gemeinsam mit der HR Abteilung sind für das Thema verantwortlich.	K13 PMO oder PM mit der HR Abteilung sind für die Themen verantwortlich.
1	4	39	Eine wichtige Entscheidung seitens der IPMA war im Rahmen der Zertifizierungen das Thema Softskills mit aufzunehmen.	Integration des Themas Softskills in die Zertifzierung der IPMA war wichtig.	K14 Die wichtige Integration des Themas Softskills in die IPMA Zertifizierung erhöht den Aufwand, zeigt aber von einer vorbildhaften Veränderung und wird laufend weiter entwickelt.
1	5	40	Es wurden grundlegende Betrachtungen und Analysen aufgesetzt, die Erfahrungswerte müssen nun eingearbeitet werden, um sich weiter zu entwickeln, wie es seitens PMA Österreich	Nach dem Aufsetzen der Analysen werden die Erfahrungswerte zur Weiterentwicklung eingearbeitet.	

			geplant ist		
1	5	41	Der Aufwand um die Zertifizierung zu machen steigt.	Der Zertifizierungsaufwand steigt	
1	5	42	IPMA lebt vor, dass Softskills wichtig sind, dadurch wird sich ein Veränderungsprozess bewegen.	Vorleben der Wichtigkeit der Softskills durch IPMA wird eine Veränderung bewirken.	
1	5	43	Wir haben gerade ein FFG Forschungsprojekt, um ein Verfahren auf Knopfdruck zu entwickeln.	Forschungsprojekt startet zur Entwicklung eines neuen Verfahrens.	K15 Im Rahmen eines neuen agilen Forschungsprojektes mit Psychologen und Beratern soll ein Fragebogen entstehen, der definierte Qualifikationen (auf Knopfdruck) auswirft.
1	5	44	Es sind Psychologen, Beratungsunternehmen und unterschiedliche Bereiche mit dabei und die Umsetzung erfolgt agil.	Die agile Umsetzung erfolgt mit Psychologen und Beratungsunternehmen.	
1	5	45	Auf der Basis von unterschiedlichen Modellen soll etwas geschaffen werden, das mit Eingabe in einen Fragebogen eine gewisse Qualifikation heraus kommt.	Auf der Basis von verschiedenen Modellen soll durch Fragebogeneingaben eine definierte Qualifikation entstehen.	
1	5	46	Trotzdem kann das nur unterstützend sein.	Tests unterstützen	K16 Tests unterstützen, aber die finale Auswahl muss auf persönlicher Ebene mittels Intuition erfolgen.
1	5	47	Der Auftraggeber muss sich auf kultureller und persönlicher Ebene seinen Projektleiter aussuchen.	Die Wahl des Projektleiters muss auf persönlicher Ebene durch den AG erfolgen	
1	5	48	Es ist fraglich, ob die Chemie zwischen 2 Personen abgefragt werden kann, in dem die Chemieerwartung eines Auftraggebers in einem speziell angepassten Fragebogen evaluiert	Die Evaluierung der chemischen Anforderungen zwischen PM und AG scheint schwierig.	

			wird.		
1	5	49	Aus heutiger Sicht ist das sehr schwer, weil in die Analyse der Entscheiders gegangen werden muss und auf der anderen Seite tief in die Psyche des Bewerbers.	Tiefe Analysen der Pysche des AGs und des Bewerbers wären notwendig	
1	5	50	Die Bewerbungsgespräche haben ja ihre Mankos, da sich eine erfahrene Person sich absolut verstellen kann	Im Gespräch kann sich der Bewerber verstellen.	K17 Der Bewerber kann sich im Gespräch verstellen, bei einem virtuellen Spiel maximal 5 Minuten, danach wird das natürliche Wesen gelebt.
1	6	51	Im Rahmen des Forschungsprojektes ist der Ansatz Spiele, elektronische Spiele, Businessplanspiele mit eingebunden.	Im Rahmen des Forschungsprojektes werden Spiele, elektronische Spiele, Businessplanspiele eingebunden.	K18 Im Forschungsprojekt werden mittels virtueller Businessplanspiele, bei denen ein Projekt konzipiert und durchgespielt wird, das Verhalten analysiert.
1	6	52	Es gibt klare Untersuchungen, dass sich niemand länger als 5 Minuten im Rahmen eines Spieles verstellen kann.	Untersuchungen belegen eine maximale Veränderung der Persönlichkeit von 5 MInuten	Siehe K17
1	6	53	Die natürliche und reale Qualifikation auch im persönlichen Bereich Bsp.: Aggressivität wird im Spiel ausgelebt.	Die persönlichen Qualifikation wird im Spiel ausgelebt.	
1	6	54	Die Spiele sind virtuelle Business Plan Spiele, wo ein komplettes Konzept für ein Projekt entwickelt und virtuell ein Projekt über einen längeren Zeitraum	Virtuelle Business Plan Spiele, in denen ein Konzept für ein Projekt entwickelt und über einen längeren Zeitraum durchgespielt wird.	Siehe K18

			durchgespielt wird.		
1	6	55	Die Art und Weise des Verhaltens des Bewerbers im Spiel wird analysiert und betrachtet.	Analyse und Betrachtung der Art und Weise des Verhaltens des Bewerbers im Spiel.	
1	6	56	Als Auftraggeber sind 2, 3 Personen nach einem Auswahlverfahren entschieden, nun findet die finale Entscheidung für eine Person, wo ich das Gefühl habe der stößt mich nicht ab, da finde ich sofort einen Bezug und kann mit der Person auch positiv auseinander setzen.	In der Finalrunde fällt die Entscheidung auf die persönlich passendste Person	Siehe K16
1	6	57	Da hat das Bauchgefühl für die letzte Entscheidung einfach eine große Rolle.	Das Bauchgefühl ist für die letzte Auswahl entscheidend.	Siehe K16
1	6	58	Entscheidungen nur aus dem Bauch heraus finden nicht statt.	Ausschliessliche Bauchentscheidungen gibt es nicht.	K19 Erst nach einer qualifizierten Vorselektion kommt die Intuition zur finalen Entscheidung zum tragen. Bestätigung der richtigen Wahl erfolgt erst nach einiger Projektdurchlaufzeit.
1	7	59	Auf Grund von Voranalysen wird ausgewählt und dann bei der Letztentscheidung kommt das Bauchgefühl zu tragen.	Nach der Voranalyse bei der Letztentscheidung siegt Bauchgefühl.	
1	7	60	Im Rahmen der Voranalyse sind strukturierte Ansätze, da ist es erlauben die Entscheidung über den Bauch zu treffen.	Strukturierte Voranalysen erlauben finale Bauchentscheidung	
1	7	61	Fest steht, ob die richtige Person gefunden wurde, wenn schon einige Zeit im Projekt voran geschritten ist.	Bestätigung der richtigen Auswahl erfolgt erst nach einiger Projektdauer.	

1	7	62	In Zukunft soll im Rahmen der Ausbildungsmaßnahmen der Stellenwert im Bereich der Social Skills für Projektleiter, für Teammitgliedern und den Auftraggeber, als wesentliches Kriterium für den Projekterfolg von allen erkannt wird.	Im Rahmen der Ausbildungsmaßnahmen soll der Stellenwert im Bereich der Social Skills für Projektleiter, für Teammitgliedern und den Auftraggeber, als wesentliches Kriterium für den Projekterfolg erkannt werden.	K20 In Zukunft soll - der Stellenwert in der Ausbildung der weichen Faktoren steigen - Softskills als Erfolgsfaktoren besser erkannt werden - weitere Methoden und Werkzeuge zur Analyse dieser Skills entwickelt werden.
1	7	63	Weitere Umsetzung der Analyse von Qualifikationen im weichen Bereich von Projektleitern.	Weitere Analysen für Softskills für PL	
1	7	64	Methoden, Prozesse, Instrumente entstehen, die es ermöglichen viel mehr an Analyse von weichen Faktoren von betroffenen Projektteammitgliedern und Projektleitern mit umsetzen zu können und so eine bessere Entscheidungsbasis bei der Auswahl von Projektleitern zu finden.	Entwicklung von Methoden und Instrumenten, die mehr Analyse von weichen Faktoren von Projektteammitgliedern und Projektleitern ermöglichen und damit eine bessere Entscheidungsbasis bei der Auswahl von Projektleitern bieten.	
1	7	65	Vorwiegend beschäftigt sich mit Projektmanagement die innovativen Branchen – die erneuerbare Energien, die Telekommunikation, IT Industrie.	Die innovativen Branchen – die erneuerbare Energien, die Telekommunikation, IT Industrie beschäftigen sich vorwiegend sich mit Projektmanagement.	K21 Innovative Branchen gelten als Vorreiter im Projektmanagement (siehe auch agiles PM) und haben den Erfolgsfaktor soziale Kompetenzen erkannt und werden weiter investieren.
1	7	66	Das Thema kommt vom agilen Projektmanagement. Als eine zusätzliche Methode von, im vor hinein nicht klar definierten Projekten	Agiles PM, als Methode für nicht vollständig definierbare Projekte.	
1	7	67	Die IT Industrie ist sehr beratungsintensiv und hat erkannt, dass die	Die beratungsintensive IT Industrie hat die Wichtigkeit der weichen	

			weichen Faktoren ganz wesentlich für den Projekterfolg sind.	Faktoren für den Projekterfolg erkannt.	
1	7	68	Daher wird verstärkt in dieser Richtung investiert und erfüllen somit eine entsprechende Vorreiterrolle.	Die IT Industrie wird weiter in den Bereich investieren und gilt somit als Vorreiter.	

I	S	#	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
2	1	1	Bei schriftlichen Unterlagen wird grundsätzlich auf sachliche Kompetenzen und viel zu wenig auf Sozialkompetenzen geachtet.	Beachtung bei schriftlichen Unterlagen auf sachliche und zu wenig auf soziale Kompetenzen.	K1 Bei schrifltichen Unterlagen bzw. Anforderungen dominiert die fachliche Kompetenz im Gegensatz zu den sozialen und PM Kompetenzen.
2	1	2	In den Stellenangeboten werden fachliche Kenntnisse gesucht und zusätzlich sollen auch Projekte begleitet werden	In Stellenangeboten dominiert Fachlichkeit; PM ist ein Zusatz	
2	1	3	Selten wird auf Projektmanagementkompetenzen Wert gelegt und im Speziellen auf soziale Kompetenzen nie.	In Stellenangeboten ist die Wertigkeit von PM- und sozialen Kompetenzen ist gering	
2	1	4	Legt größten Wert auf Projektmanagementkompetenzen und soziale Kompetenzen, weil das der Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist.	Projektmanagementkompetenzen und soziale Kompetenzen sind Erfolgsfaktoren im Projektmanagement.	K2 PM und soziale Kompetenz sind die Erfolgsfaktoren im Projekt - in der IT Branche verstärkt durch Lösungs und Kommunikationskompetenz
2	1	5	Wenn man soziale Kompetenzen hat, kann alles andere aus dem Bereich IT gelöst werden.	Lösung aller IT Probleme durch soziale Kompetenz	

2	1	6	In der IT gibt es die Schwierigkeit der Anschlussfähigkeit eines IT-Menschen mit irgendeiner fachlichen Seite.	Verständnisprobleme zwischen IT-Menschen und Fachmenschen	
2	1	7	Es wird einem Projektmanager mehr Fähigkeiten zugeschrieben, als einem Linienmanager	Erwartete Kompetenzen eines PM sind größer als eines Linienmanagers.	K3 Der PM muss - Führungskompetenz, - Verhandlungsgeschick, - Feinfühligkeit, - Durchsetzungskraft - Offenheit haben.
2	1	8	Der PM muss an erster Stelle Führungskompetenzen haben, muss verhandeln können, ein Gespür für die Gruppe haben, muss Durchsetzungskraft haben, braucht Offenheit	Der PM muss Führungskompetenz, Verhandlungsgeschick, Feinfühligkeit, Durchsetzungskraft und Offenheit haben.	
2	1	9	Die breit gefächerte Anforderung ändert sich im Laufe der Projektdurchlaufzeit.	Anforderung an den PM ändert sich während der Projektdurchlaufzeit.	K4 Der PM muss seinen Führungsstil an die jeweilige Projektsituation anpassen
2	2	10	Es gibt nicht diesen einen wahren Führungsstil, sondern ist intuitiv je nach Projektsituation einzusetzen.	Führungsstile sind je nach Projektsituation einzusetzen	
2	2	11	Es werden Leute zu Führungskräften machen, die fachlich besonders aufgefallen sind.	Fachliche hoch qualifizierte Menschen werden zu Führungskräften	K5 Meist werden fachlich herausragende Personen zu Führungskräften, diese müssen aber hohe Kompetenz in Teamführung und Forderung aufweisen.
2	2	12	Es ist wichtiger in der Linie eine Managementkraft zu haben, die mit dem Team gut umgehen kann und das Team zur Höchstleistung bringt.	Linienmanager müssen gute Führungskräfte sein und das Team fördern und fordern.	
2	2	13	Aus der Bewerbung wird herausgelesen, was für den Bewerber wichtig ist, an dem was gefunden wird	Die Bewerbung spiegelt die wichtigen Themen für den Bewerber wider	K6 Die schriftliche Bewerbung zeigt die wichtigen Themen für den Bewerber auf und muss entsprechende

2	2	14	Wenn in einer Bewerbung der Bereich Sozialkompetenz nicht vorkommt, wird der Bewerber nicht eingeladen.	Fehlt in der Bewerbung die Sozialkompetenz erfolgt keine Einladung	Sozial- und Methodenkompetenz aufweisen.
2	2	15	Fachlich wird der Bezug zu einem spezifischen Standard oder spezifischen Methodik gesucht.	In der Bewerbung wird ein Bezug zur Methode erwartet.	
2	2	16	Im Bezug zur Competence Baseline gibt es drei große Bereiche die für das Projektmanagement wichtig sind.	Die Competenc Baseline enthält die wichtigen PM Themen	K7 Die Competence Baseline enthält im Detail die traditionellen Projektmanagementkompetenzen die kontextuelle Kompetenzen und die Sozialkompetenzen
2	2	17	Das sind die traditionellen Projektmanagementkompetenzen die kontextuelle Kompetenzen und die Sozialkompetenzen	traditionellen Projektmanagementkompetenzen die kontextuelle Kompetenzen und die Sozialkompetenzen	
2	2	18	An erster Stelle steht Führung.	Führung steht an erster Stelle	K8 Der PM soll - Führungskompetenz, - Engagement, - Motivationsfähigkeit, - Selbstkontrolle, - Durchsetzungskraft, - Problemlösungskompetenz, - Kreativität, - Ergebnisorientierung, - Verhandlungskompetenz, - Konfliktmanagement, - Verlässlichkeit, - Wertschätzung - Vorbildfunktion haben.
2	2	19	Dann steht Engagement und Motivation, Selbstmotivation und Teammotivation.	Es folgen Engagement und Motivation, Selbstmotivation und Teammotivation.	
2	3	20	Der Projektmanager hat Vorbildfunktion.	Der Projektmanager hat Vorbildfunktion.	
2	3	21	Ganz wesentlich ist die Selbstkontrolle, um der Situation angemessen zu handeln, sowohl dem Kunden, als auch den Teammitgliedern gegenüber.	Wichtiger Faktor Selbstkontrolle zum angemessenen Verhalten	
2	3	22	Durchsetzungskraft wird benötigt.	Wichtig ist Durchsetzungskraft	
2	3	23	Entspannungsmöglichkeit und Stressbewältigung sind nicht nur für den PM, sondern auch sein	Entspannungsmöglichkeit und Stressbewältigung für den PM und Team.	

			Team sicherzustellen.		
2	3	24	Offenheit und das Schaffen einer Atmosphäre, wo alles willkommen ist.	Schaffen einer offenen Athmosphare	
2	3	25	Kreativität auch im Bezug auf Problemlösungen	Problemlösungskreativität	
2	3	26	Ergebnisorientierung	Ergebnisorientierung	
2	3	27	Effizienz, die Fähigkeit, Zeit und Ressourcen so effektiv zu nützen, um Vereinbarungen einzuhalten.	Effizienz im Nutzen von Zeit und Ressourcen	
2	3	28	Beratung der Teammitglieder	Beratung der Teammitglieder	
2	3	29	Verhandlungskompetenz gegenüber dem Kunden, den Auftraggebern, den Teammitgliedern	Verhandlungskompetenz gegenüber dem Kunden, den Projektumwelten	
2	3	30	Bewältigung von Konflikte und Krisen	Krisen- und Konfliktbewältigung	
2	3	31	Verlässlichkeit, auch durch Vorbildfunktion.	Verlässlichkeit und Vorbildfunktion	
2	4	32	Wertschätzung für die unterschiedlichen Kulturen. IT-Mensch oder ein Finanzmensch	Wertschätzung für unterschiedliche Kulturen	
2	4	33	Der Punkt Ethik sollte an erster Stelle stehen und liefert Verbesserungspotenzial in vielen Bereichen.	~~Ethik hat viel Verbesserungspotential~~	
2	4	34	Wenn man Personen hat die sozial überhaupt nicht kompetent sind kann nie erlernt werden, im Gegenstück zu einem brauchbaren Level an Fachkompetenz	Fachliches Wissen, kann im Gegensatz zu sozialem brauchbar erlernt werden.	K9 Fachwissen kann bis zu einem brauchbaren Ergebnis erlernt werden. Soziales Wissen kann in Bereichen, wie Verhandlungsgeschick oder Beratungskompetenz

2	4	35	In einzelnen Bereichen kann viel gelernt werden z.B. Verhandlungsführung, Coaching- und Beratungskompetenz.	Verhandlungsführung, Coaching- und Beratungskompetenz kann erlernt werden.	erlernt werden. Im Gegensatz zu sozialen Fähigkeiten wie Führungskompetenz oder Durchsetzungskraft.
2	4	36	Aber in den Bereichen Durchsetzungskraft und Leadership hört es irgendwo auf.	Durchsetzungskraft und Leadership kann nur begrenzt erlernt werden.	
2	4	37	Was ist mir in meinem Leben etwas wert - wie ist meine eigene Insel, meine eigene Wirklichkeit, meine Werthaltung.	~~Die Bedeutung liegt in den inneren eigenen Werten.~~	
2	4	38	Im Rahmen der Zertifizierungsdurchführenden Organisation werden auch Sozialkompetenzen beobachtet und bewertet.	Zertifzierungsstellen bewerten auch Sozialkompetenzen	K10 Zertifizierungsstellen messen Sozialkompetenz mit einem Rollenspiel, bei dem der Fokus auf Führung, Durchsetzungskraft und Wertschätzung liegt. Der Vorteil vom Rollenspiel liegt im Offenlegen der Persönlichkeit, verstellen ist nicht möglich.
2	5	39	Gemeinsam mit der Uni Klagenfurt, mit den Professoren Heintl und Krainz, die Topexperten in Bezug auf Sozialkompetenzen im Projektmanagement.	Gemeinsam mit Topexperten von der Universität im Bereich PM Sozialkompetenzen	
2	5	40	Work Shop, wo jeder der Kandidaten einmal die Rolle des Projektmanagers hat, und alle anderen mit genauem Briefing darzustellenden Person.	Workshop mit Rollenspiel	
2	5	41	Reduktion auf ein paar aussagekräftige Kriterien und Kompetenzen – Führung, Durchsetzungskraft, Wertschätzung.	Reduktion auf Führung, Durchsetzungskraft und Wertschätzung	

2	5	42	Als Unternehmen sollten Tests eingesetzt werden, zur Feststellung des Typs - innovative Kreative, der Administrator oder der Aktive.	Typfeststellung - innovative Kreative, der Administrator oder der Aktive - durch Tests	K11 Weitere eingesetzte Methoden sind Typbestimmung und 360 Grad Feedback.
2	5	43	Am besten mit einem 360° Feedback Teammitglieder, Kunden, Vorgesetzte; unterschiedliche Personen.	360 Grad Feedback von Teammitgliedern, Kunden und Vorgesetzten	
2	5	44	Im „Rollenspiel“ funktioniert das mit dem Spielen nicht länger als 3 – 4 Minuten	Verstellen der Persönlichkeit im Rollenspiel funktioniert nur 5 Minuten	Siehe K10
2	5	45	Es passiert etwas und dann bist du, wie du bist.	Das Ich tritt hervor	
2	6	46	Es wurde kein völlig unbrauchbares Verfahren gefunden.	Keine verwendte Methode wurde negativ bewertet	K12 Keine negative Methode bekannt.
2	6	47	Das erwartete Resultat muss überlegt und danach die passende Methode ausgewählt werden	Die Wahl der Methode erfolgt auf Grund des definierten Ergebnisses.	K13 Ein Unternehmen muss seine Kultur und Anforderungsprofile definieren um danach die Methoden zur Auswahl zu entschieden. Wobei eine Mischung aus unterschiedlichen Methoden das Ergebnis optimiert. Je höher die Wertschätzung der PM Rolle, desto höher die Investition der Auswahlverfahren.
2	7	48	Die Überlegungen müssen angestellt werden, was passt zum Unternehmen, welche Kultur haben wir, welche Leute sollen im Unternehmen arbeiten.	Definition der Unternehmenskultur und dazu passenden Personenprofilen ist wichtig	
2	7	49	Bei Auswahlverfahren ist immer ein Mix unterschiedlicher Methoden sinnvoll, um sich verschiedene Meinungen einzuholen, und damit das Ergebnis zu verbessern.	Optimal ist die Kombination unterschiedlicher Methoden bei den Auswahlverfahren	

2	6	50	Viele Unternehmen nehmen sich nicht die Zeit für ein aufwendiges Auswahlverfahren bzw. die Rolle des Projektmanagers ist nicht so wichtig.	Die geringe Wichtigkeit der PM Rolle spiegelt sich in der Investition zur Auswahl der Methoden wider	
2	6	51	Es gibt auch hoch entwickelte Tests mit Fragebeantwortung, die noch nicht ausreichend beantwortete Fragen durch wiederholtes Fragen sicher stellen	Sicherstellung von nicht ausreichend beantworteten Fragen durch Wiederholung	K14 Richtige Antworten auf Tests können erlernt werden, wobei die Tests durch wiederholtes Abfragen eine ausreichende richtige Beantwortung sicherstellen.
2	6	52	Mit eingehender Auseinandersetzung ist Manipulation seitens Bewerber möglich.	Richtige Antworten können erlernt werden.	
2	6	53	Eine 100 %-ige Messbarkeit ist nicht machbar, aber Tendenzen zu erkennen schon	100%ige Messbarkeit existiert nicht.	K15 eine 100%ige Messbarkeit gibt es nicht.
2	7	54	Ist ein Gegner von Zertifizierungen, die nur auf einem Multiple Choice Test basieren.	~~Hält nichts von Multible Choice Tests.~~	
2	7	55	Bewertung auf Knopfdruck sind auf höherem Level unsere Zertifizierungen	Die PMA Zertifizierung ist eine Bewertung auf Knopfdruck.	K16 Die PMA Zertifizierung ist eine unterschiedlich kostspielige Bewertung je nach Zertifzierungsstufe mit unterschiedlichen Komplexitäten.
2	7	56	Diese kosten Geld und sind auch nicht für jedes Unternehmen leistbar,	Zertifizierungen sind kostspielig.	
2	8	57	Deshalb gibt es unterschiedliche Zertifizierungsstufen, für unterschiedliche Projektarten und unterschiedliche Komplexitäten	Es gibt unterschiedliche Zertifizierungsstufen, für unterschiedliche Projektarten mit unterschiedlichen Komplexitäten	
2	8	58	Je nach Wichtigkeit und strategischer Bedeutung der Projekte für das	Die PM Kompetenz steigt nach Wichtigkeit und strategischer Bedeutung der Projekte	K17 Je bedeutender die Projekte umso größer muss die PM Kompetenz sein, die sich auf die

			Unternehmen, steigt die Kompetenz der PM.		Unternehmensergebnisse direkt auswirken.
2	8	59	Es muss erkannt werden, dass die Menschen diejenigen sind, die einen Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben	Menschen haben Einfluss auf die Unternehmensergebnisse	
2	8	60	Die berühmten ersten 3 oder 4 Sekunden checken die wichtige Sympathie oder Antipathie für die weitere Zusammenarbeit ab.	In den ersten 4 Sekunden wird über Sympathie oder Antipathie entschieden.	K18 Die Intuition ist wichtig und entscheidet vor und bei gleicher fachlicher Kompetenz.
2	8	61	Die Intuition ist ganz wichtig und es sollte ihr am meisten vertraut werden.	Der Intuition zu vertrauen ist wichtig.	
2	9	62	Danach wird die Erfahrung, die Projektmanagementkompetenz betrachtet.	In zweiter Linie wird die PM Kompetenz bewertet.	
2	9	63	Bei gleichen Bewerbern entscheidet das Bauchgefühl – es muss sich gut anfühlen	Bei gleichen Bewerbern entscheidet das Bauchgefühl.	
2	9	64	In Zukunft sollten die Wertschätzung und die Wertigkeit der Projektmanager und der Rolle der Projektmanager wesentliches Gewicht im Unternehmen bekommen.	Die Wertigkeit der Rolle PM soll in Unternehmen zunehmen.	K19 In Zukunft soll die Wertigkeit der PM Rolle gesteigert werden, zur Fach und Linien soll eine PM Karriere hinzukommen. Durch gezielte Ausbildung muss die Kompetenz des PM gesteigert werden, um wie ein Unternehmer auf Zeit mit großer Verantwortung handeln zu können.
2	9	65	Die Tendenz, dass ein Projektmanager, wie ein Unternehmer auf Zeit agiert und immer mehr Einfluss auf den Business Case hat und dadurch eine viel breitere Verantwortung übernimmt,	Der PM ist ein Unternehmer auf Zeit mit breiterer Verantwortung	

2	9	66	Dazu müssen die Leute besser ausgebildet sein und mehr Kompetenzen haben	Die Kompetenzen eines PM muss durch Ausbildung gesteigert werden.	
2	9	67	Neben der Linien- und Fachkarriere muss es auch eine Projektkarriere geben.	Zur Linien- und Fachkarriere soll eine Projektkarriere hinzukommen.	
2	10	68	In Zukunft wird auf den unterschiedlichsten Bereichen das Bewusstsein gefördert.	Bewusstsein für PM steigern	
2	10	69	Es wird viel Zeit und Geld in PR gesteckt werden, um das Thema an unterschiedlichen Stellen in Erinnerung zu bringen.	Zeit und Geldinvestitionen sollen das PM Thema fördern.	
2	10	70	Auch Kontakt mit Zielgruppen zu fördern, die nicht offensichtlich mit Projekten zu tun haben. Z.B. Juristen	Erweiterung der Zielgruppenförderung, wie Juristen.	K20 Weitere Massnahmen werden - PM untypische Zielgruppenförderung, - PM in Schulen mit einem Award, - PM Basic Zertifzierung sein.
2	10	71	Auch in Schulen wird sichergestellt, dass Schüler die Projektmanagement im Unterricht bekommen, dass sie etwas erhalten, was nachher anwendbar ist.	PM in Schulen wird gefördert.	
2	10	72	In der letzten Klasse wird ein Projekt gemach. Dazu gibt es einen eigenen Award	Für Schulprojekte gibt es einen eigenen Award	
2	10	73	Ein eigenen Junior Award der einmal im Jahr durchgeführt wird, bei dem man nur teilnehmen darf, wenn man in einer Schule gewonnen hat.	Am Junior Award können nur die Gewinner einer Schule teilnehmen.	
2	10	74	Es gibt eine wesentlich günstigere Zertifizierung „PM Basic“, unter der Level D Zertifizierung	PM Basic ist eine günstigere Zertifizierung unter dem LevelD	

			angelehnt		
2	10	75	Als größten Erfolg gilt, dass viele Trainingsorganisationen und Beratungsorganisationen verstärkt Seminare anbieten.	Ein großer Erfolg ist, dass Trainingsorganisationen und Beratungsorganisationen bieten verstärkt PM Seminare an.	K21 Der größte Erfolg ist das Wachstum der Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich PM

I	**S**	**#**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
3	1	1	Die schriftlichen Unterlagen Projektmanagers werden auf fundierte Nachweise geprüft.	Prüfung der Unterlagen auf fundierte Nachweise	K1 Die Prüfung der schriftlichen Unterlagen erfolgt auf fundierte Nachweise, Zertifikaten und Ausbildung, Darstellung und Gewichtung von fachlicher und sozialer Kompetenz, Referenzen und Erfahrungen.
3	1	2	Hat die beschriebene Kompetenz einen Nachweis in Ausbildung, Zertifizierung	Kompetenznachweis in Ausbildung und Zertifikaten	
3	1	3	Darstellung fachorientierte Themen oder soziale Kompetenzen und wie stark ist die Gewichtung gelagert.	Darstellung und Gewichtung von fachlichen Themen und sozialer Kompetenz	
3	1	4	Beachten der Referenzen, Erfahrung und Vorwissen	Beachtung von Referenzen, Erfahrung und Vorwissen	
3	1	5	Entscheidung zum Gespräch erfolgt durch Intuition und die Attraktivität des Schreibens.	Intuition und Attraktivität entscheiden Gesprächseinladung	K2 Die Faktoren bei der Beurteilung zur Gesprächseinladung sind die Kreativität der schriftlichen Unterlagen, das Vorhandensein, aber nicht die Darstellung am Foto und die Intuition.
3	2	6	Erinnerung an ein lustiges Schreiben - ein Kriterium die Kreativität.	Kreativität des Schriftstückes ist ein Kriterium	
3	2	7	Foto sollte dabei sein, aber es hat einen untergeordneten Stellenwert.	Stellenwert des Fotos ist untergeordnet.	
3	2	8	In der Vergangenheit eine falsche Vorstellung aufgrund des Fotos	~~Falsche Annahmen auf Grund des Fotos.~~	

3	2	9	Bei der fachlichen Qualifikation im IT Bereich hat die soziale Kompetenz fast einen höheren Stellenwert als das Fachliche.	Soziale Kompetenz hat höheren Stellenwert als Fachkompetenz im IT Bereich	K3 Im IT Bereich ist Fachkompetenz Managementkompetenz und hat einen geringeren Stellenwert als die soziale Kompetenz.
3	2	10	Beste Erfahrungen mit jenen, deren fachliche Kompetenz nicht die Benötigte war.	Beste Erfahrung mit Personen mit mangelnder fachlichen Kompetenz	
3	2	11	Fachliche Kompetenz ist Managementkompetenz.	Fachliche Kompetenz ist Managementkompetenz.	
3	2	12	Prozentsatz Fachlich zu Soft Skill 70:30	Prozentsatz Fachlich zu Soft Skill 70:30	K4 Prozentverhältnis von Fachwissen zu Softskill ist 70:30
3	2	13	Soft Skills: Strukturierte Kommunikation, Ausdrucksfähigkeit; teamorientiert; ein Stückchen Selbstdarstellung / Selbstpräsentation;	Soft Skills sind strukturierte Kommunikation, Ausdrucksfähigkeit, Teamorientiertheit und Selbstdarstellung	K5 Softskill sind - Kommunikation, - Teamorientierung, - Selbstdarstellung, - Selbstständigkeit, - Strukturiertheit, - Extrovertiertheit - Offenheit
3	2	14	das Wichtigste ist klar strukturiert; gute Kommunikation; extrovertiert; offen.	Strukturiertheit, Kommunikation, Extrovertierthat und Offenheit sind wichtig.	
3	2	15	Selbstständige Kommunikation über sich	Selbstständige Kommunikation	
3	2	16	Hoher Gewinn, bei dem Gefühl etwas Persönliches zu bekommen..	Persönliche Informationen bauen Vertrauen auf.	K6 Das Vertrauen in den Bewerber wird durch persönliche Informationen vom Bewerber gestärkt.
3	3	17	Bei der Auswahl auch das Genderthema berücksichtigen.	Genderthema wird bei der finalen Entscheidung berücksichtigt.	K7 Das Genderthema ist mitentscheidend, um die Ausgewogenheit im Team zu gewährleisten.
3	3	18	Das Team der Projektmanager soll gut gemischt sein; und wird dadruch belebt.	Das Verhältnis Manner zu Frauen im Team der Projektmanager soll ausgewogen sein.	

3	3	19	Viele Männer im Team, Einsatz einer Frau als Projektleiter	Einsatz einer Frau als Projektleiter bei hohem Männeranteil im Team.	
3	3	20	eine Definition zu finden für soziale Kompetenzen ein Projektmanager: das Selbstverständnis die Selbstkompetenz, Bsp. Zeitmanagement und die Sozialkompetenz	Über Selbstverständnis, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz definiert sich die Kompetenz eines Projektleiters	K8 Die Kompetenz eines Projektmanagers definiert sich über das Selbstverständnis, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz
3	3	21	wie gut geht ein Projektmanager mit klassischen Tools im Sinne des Projekts und der Kommunikation um.	Umgang mit Werkzeugen im Sinn des Projektes und der Kommunikation	K9 Bei der Beurteilung werden folgende Faktoren geprüft: - Der Umgang mit Werkzeugen in Bezug zum Projekt, - Moderations- und Präsentationsfähigkeit, - Konfliktmanagement, - Verhandlungstechniken, - Problemlösungskompetenz, - Selbsteinschätzung, - Verhaltenskompetenz
3	3	22	Ein Thema ist Moderations-/Präsentationsfähigkeit nach innen und außen.	Moderations- und Präsentationsfähigkeit sind wichtig	
3	3	23	Ein Thema ist die gesamte Geschichte Konfliktmanagement, Verhandlungssituationen.	Konfliktmanagement und Verhandlungstechnik sind wichtig	
3	3	24	Ein Thema ist Verhandlung mit anderen um Problemlösungsmöglichkeiten zu finden.	Verhandlungstechnik zur Problemlösung	
3	3	25	Über Gespräche Hinterfragung der Selbsteinschätzung	Die Selbsteinschätzung wird im Gespräch hinterfragt	
3	3	26	Beobachtung der Verhaltenskompetenz in Work Shop Situationen mittels Aufgaben	Die Verhaltenskompetenz wird mit praktischen Aufgaben beobachtet.	
3	3	27	Bei der Messbarkeit oder Methodik für einen Prozentsatz haben wir einen Fragebogen entwickelt.	Mittels einem Fragebogen wird die Kompetenz als Prozentsatz bewertet	K10 Ein Fragebogen zur Kompetenzbeurteilung mit numerischem Ergebnis wurde entwickelt und unterstützt beim
3	3	28	Viele Muster und Durchläufe sind für ein	~~Viele Durchläufe sind für ein~~	

			valides Ergebnis notwendig	~~valides Ergebnis notwendig~~	Verfahren.
3	4	29	Bewertende Personen sind keine Psychologen.	Bewerter sind keine Psychologen	K11 Die bewertenden Personen haben eine psychologische Grundausbildung und sind sehr erfahrene Projektmanager, die an Hand von Checklisten mit unterschiedlichem Fokus den Bewerber beobachten und danach bewerten.
3	4	30	Es sind Personen, die in diese Richtung eine Ausbildung haben, und dahingehend sensibilisiert werden.	Bewerter haben eine psychologische Basisausbildung.	
3	4	31	Weitere beteiligte Personen, sehr erfahrene Projektmanager	Bewerter sind erfahrene Projektmanager	
3	4	32	Aufteilung der zu beobachtenden Themen. (Bsp. Verhaltensweisen, Managementfähigkeiten) unter Hinzunahme von Checklisten und Beobachtungen.	Bewerter beobachten unterschiedliche Merkmale an Hand von Checklisten	
3	4	33	Computerprogramm hat auf Plausibilität geprüfte Fragen,	Computerprüfprogramm mit Plausibilitätsfragen	K12 Ein im Ursprung aus der Personalentwicklung stammendes PC Programm wurde zur Projektmanagerauswahl angepasst. Mit Plausibilitätsfragen und eingebautem Stresstest unterstützt es die Personalvorselektion.
3	4	34	Auch ein Stresstest, wenn Teilnehmer zu langsam ist	Computerprüfprogramm mit eingebautem Stresstest	
3	4	35	Entwicklung des Programmes ursprünglich für Personalentwickler, die das Grundprogramm verwenden.	Ursprung des Programmes ist die Personalentwicklung	
3	4	36	Weiterentwicklung für Projektmanager mit angepasst Fragestellungen	Weiterentwicklung für Projektmanagerauswahl mit angepassten Fragen	
3	4	37	Das Outcome hat für das Unternehmen Relevanz und ist mit ein Entscheidungskriterium	Das Ergebnis ist ein Mit-Entscheidungskriterium	K13 Die Akzeptanz des Ergebnisses des Programmes ist hoch und wird von Unternehmerseite zur Mitentscheidung heran gezogen und dient den Bewerbern als Statusbestimmung.
3	4	38	Die Akzeptanz der Geprüften sehr groß, weil jeder gerne sehen möchte, wo er steht.	Akzeptanz der Bewerber zur eigenen Statusfeststellung	

3	4	39	Bei Ablehnung einer Testteilnahme ist das ein negatives Kriterium für Projektmanager.	Eine Ablehnung der Testteilnahme bedeutet Ablehnung des Projektmanagers	K14 Eine Verweigerung bei der Testteilnahme würde zum Ausschluss des Bewerbers führen.
3	4	40	Methoden sind Interviews, Assessment Center, Checklisten – Selbstbeurteilung / Fremdbeurteilung.	Auswahlverfahren sind Interviews, Assessmentcenter, Checklisten, Selbst- und Frembeurteilung	K15 Es werden in Kombination Gespräche und strukturierte Interviews, Assessment Center, Wissens- und Erfahrungs-Checklisten, Selbst- und Fremdbeurteilungen durchgeführt.
3	4	41	Checklisten sind streng getrennt nach Wissen und Erfahrung.	Getrennte Checklisten für Wissen und Erfahrung	
3	5	42	Methoden sind eine gute Unterstützung zu den Eindrücken des persönlichen Gesprächs.	Verfahren sind Unterstützung zum Gespräch	
3	5	43	Es ist immer eine Kombination.	Es entscheidet die Kombination aus Verfahren	
3	5	44	Als Basis der Selbsteinschätzung werden im Gespräch Situationen herbei geführt, die eine bessere Einschätzung zulassen	Im Gespräch wird die Selbsteinschätzung hinterfragt.	Siehe K9
3	5	45	Negative Methoden sind nicht in Erinnerung bzw. wurden auch nicht gemacht.	Es gibt keine negativen Erfahrungen mit Prüfmethoden.	K16 Keine Erfahrung mit negativen Methoden vorhanden.
3	5	46	Wenn Firmen 100 %-ig fachlich kompetente Projektmanager suchen, suchen sie keinen Projektmanager	~~Firmen suchen Projektmanager benötigen aber Linienmanager~~	
3	5	47	Es muss das Rollenbild des Projektmanagers sich noch weiter am Markt einspielen.	~~Das Rollenbild des Projektmanagers muss sich am Markt festigen.~~	
3	5	48	Prüfung von Soft Skills auf Knopfdruck als Ergänzung ein gutes; als ausschließliches kein Instrument.	automatisierte Softskillprüfung ist gute Ergänzung	K17 Die Entscheidung über einen Bewerber ist eine Gruppenentscheidun

3	6	49	Unterschied zwischen Einzelinterview und Gruppeninterview	Unterschied zwischen Einzelinterview und Gruppeninterview	g auf Grund von Einzel- und Gruppeninterviews mit Ergänzung durch automatisierten Softskilltest.
3	6	50	Das Ergebnis ist keine Einzelentscheidung sondern immer ein Gruppenentscheidung.	Das Ergebnis ist immer eine Gruppenentscheidung.	
3	6	51	Entscheidet mehr, aber nicht ausschliesslich mit dem Bauchgefühl. Tut sich schwer mit Entscheidungen rein auf Fakten.	Bauchgefühl ist bei der Entscheidung stärker als Entscheidung auf Grund von Fakten	K18 Das Bauchgefühl entscheidet stärker als die Fakten.
3	6	52	Die Grenzen des Bewerbers hat man schon beim Erstgespräch gesehen.	Die Grenzen eines Bewerbers werden beim Erstgespräch erkannt.	K19 Die Grenzen eines Bewerbers werden beim Gespräch erkannt und können erfolgreich verschoben werden. Selbstverständnis und Kompetenz werden mit psychologischer Unterstützung verbessert.
3	6	53	Weiterentwicklung war bis zu diesen Grenzen erfolgreich.	Die Weiterentwicklung war bis zu diesen Grenzen erfolgreich.	
3	6	54	Die Stärken waren strukturiertes Denken, hohe Beharrlichkeit, hohe Konsequenz und weit denkend.	~~Die Stärken waren strukturiertes Denken, hohe Beharrlichkeit, hohe Konsequenz und weit denkend.~~	
3	6	55	Die Schwächen, die in der Kommunikation wurden soweit es ging ausgebügelt.	~~Die Schwächen in der Kommunikation wurden behoben.~~	
3	6	56	Die Grenzen wurden gesehen, aber unterschätzt, mit der Hoffnung sie mehr verändern zu können.	~~Überschätzung der Veränderung der Grenzen~~	
3	7	57	Antrainieren von Soft Skills ist bis zu einem gewissen Grad bei z.B. der Kommunikation machbar.	Erlernen und verbessern von bestimmten Softskills möglich.	
3	7	58	Aber bei Wertschätzung oder Gerechtigkeitssinn geht es um das Selbstverständnis und die Frage, wie viel Kraft kostet	Erweiterung des Selbstverständnisses kann nur mit viel therapeutischer	

			es, an dem Selbstverständnis zu arbeiten.	Unterstützung erfolgen.	
3	7	59	Die Selbstkompetenz weiter zu entwickeln ist schwierig	Weiterentwicklung der Selbstkompetenz ist schwierig	
3	7	60	Bei Fragen nach früheren Unternehmen wird die Wertschätzung gut erkannt.	Softskill Wertschätzung wird durch Fragen nach früherer Arbeitgeber deutlich	K20 Wertschätzung wird aus Fragen über frühere Arbeitgeber heraus gearbeitet.
3	7	61	Fachliche Methodik zu erlernen und sie umzusetzen unterstreicht das Selbstverständnis	Erlernen und umsetzen von fachlicher Methodik unterstreicht das Selbstverständnis	K21 Selbstverständnis und Selbstkompetenz sind reifende und weiter entwickelnde Prozesse
3	7	62	Selbstkompetenz ist ein Entwicklungsprozess, der reifen muss.	Selbstkompetenz ist ein reifender Entwicklungsprozess	
3	7	63	In Zukunft soll die Kombination von Verfahren Tests und Interviews professionalisiert werden.	Die Kombination von Tests und Gespräch soll professionalisiert werden.	K22 Die Zukunft soll die Kombination von Tests und Gesprächen professionalisieren, Leitfäden standardisieren und Assessments verkleinern.
3	7	64	Standardisierte Leitfaden aus Interview und Checklisten; das persönliche Gespräch drei hintereinander	Leitfaden aus Interview und Checklisten soll standardisiert werden.	
3	7	65	Für Projektmanager für komplexe Projekte das Thema des Assessment Centers, in einer kleineren, abgespeckteren Form.	Das Assessment Center soll abgespeckt werden	
3	8	66	Die Unternehmen die Wert auf soziale Kompetenzen legen, müssen dies auch leben	Unternehmen müssen soziale Kompetenz auch leben.	K23 Unternehmen müssen soziale Kompetenzen leben und umsetzen.
3	8	67	Gut erkennbar ist dies am ersten Arbeitstag mit der Ausstattung des Schreibtisches und	~~Soziale Kompetenz eines Unternehmens zeigt sich an der~~	

			entsprechenden Aufgaben	~~Gestaltung des ersten Arbeitstages~~	

I	S	#	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
4	1	1	Wurde ein großen Projektes über Jahre oder viele kleine Projekte durchgeführt.	Durchführung eines großen oder vieler kleiner Projekte	K1 Bei den schriftlichen Unterlagen wird auf die größe und Anzahl der Projekte, auf die geführten Teamarten und die erlebten Kundensituationen geachtet
4	1	2	Welche Arten von Teams wurden geführt.	Führung welcher Arten von Teams	
4	1	3	Wie viel wirklicher Kundenkontakt war vorhanden.	Anzahl realer Kundenkontakte	
4	1	4	Wie wurde der Kundenkontakt erlebt.	Erlebnis Kundenkontakt	
4	1	5	Vorrangig ist nicht das Projekt sondern, dass er gern mit Menschen zu tun hat.	Freude am Umgang mit Menschen	K2 Bei einem Projektmanager muss der Umgang mit Menschen und deren Führung vor der Verwaltung des Projektes stehen.
4	1	6	Ein Projektmanager ist wie ein Expeditionsleiter und sein Architekt wie ein Sherpa.	Der Projektmanager ist der Leiter des Projektes.	
4	1	7	Ein Projektmanager muss gerne ein Team führen und sein Material kennen	Freude an Teamführung	
4	1	8	Der Sherpa muss das Detailwissen haben.	Der Architekt muss Detailwissen haben.	
4	1	9	Die Auswahl würde nicht auf einen Projektverwalter fallen, der ein Projektoffice hat, meint das Team setzt das Projekt um und er verfolgt nur die Pläne.	Ein Projektverwalter wird nicht benötigt bzw. gewählt werden.	
4	1	10	Zum Gespräch wird eingeladen, wenn eine sehr wache Ausstrahlung und Seniorität vorhanden ist.	Wichtig sind eine wache Ausstrahlung und Erfahrung.	K3 Bei der Auswahl eines Projektmanagers gelten langjährige

4	1	11	Bei ähnlichem Lebenslauf würde eher der 50 ig als der 28ig Jährige eingeladen werden.	Erfahrene Projektleiter werden bevorzugt.	Erfahrung, Zertifizierungen, Erfahrung in komplexen Umgebungen, Ausstrahlung und hohe Aufmerksamkeit als besonders wichtig.
4	1	12	Ein Projektmanager ohne Zertifizierung nimmt seinen Job nicht ernst.	Ein nicht zertifizierter Projektleiter nimmt seinen Beruf nicht ernst.	
4	2	13	Mit welchen Netzwerken, Blogs etc. hält er sich am Laufenden.	Aktualisierung des Wissens mittels Netzwerke und Blogs.	
4	2	14	Ein Projektmanager, der jährlich einen Kurs macht, wirkt nicht erfahren.	Jährliche Kurse wirken unerfahren.	
4	2	15	Er sollte in komplexeren Umgebungen bereits tätig gewesen sein.	Erfahrung in komplexen Umgebungen.	
4	2	16	Wichtige Soft Skills sind Wertschätzung und mit Konflikten professionell umgehen.	Wichtige Softskills sind Wertschätzung und Konfliktmanagement	K4 Wichtige Softskills sind Wertschätzung, Konfliktmanagement, Kommunikationsfähigkeit, proaktives Handeln und Problemlösungskompetenz
4	2	17	Wertschätzende Kommunikation kann fachliche Konflikte im Ansatz lösen.	Wertschätzende Kommunikation löst Konflikte im Ansatz.	
4	2	18	Konflikten müssen proaktiv angegangen werden.	Proaktives Konfliktlösen	
4	2	19	Der Projektleiter muss Stolpersteine aus dem Weg räumen und akzeptiert werden.	Problembeseitigung und Akzeptanz	
4	2	20	Er muss die Teammitglieder ggf disziplinieren und die Rollen im Team erkennen.	Rollenverständnis im Team und disziplinäre Massnahmen	K5 Die Hauptaufgabe des Projektmanagers ist das Projekt. Die Projektteammitglieder müssen entsprechend dem Rollenverständnis behandelt werden.
4	2	21	Der Unterschied zwischen Linienmanagers und Projektmanager ist dass ein Projektmanager das Projekt gut umsetzen soll.	Die Hauptaufgabe des Projektmanagers ist das Projekt	

4	2	22	Der Linienmanager muss sich um die Förderung kümmern.	Die Hauptaufgabe des Linienmanagers ist die Weiterbildung der Mitarbeiter.	
4	2	23	Die prozentuelle Aufteilung zwischen Soft Skills und Hard Facts sind 70:30.	70%Softskills 30% Hardfact	K6 Verteilung der Gewichtung von Softskills zu Hardfacts ist 70% zu 30%
4	3	24	Softskills werden nicht mit einem Messinstrument, sondern im Rahmen eines Gespräches abgefragt.	Bewertung der Softskills im Gespräch	K7 Die Bewertung der Softskills findet im Gespräch statt. Folgende Kriterien werden bewertet: - Erzählart, - Reihenfolge, - Gesagtes und Nicht-Gesagtes, - Körpersprache, - aktiver Frageneinsatz, - Bezug zum Unternehmen
4	3	25	Wie wird erzählt.	Erzählart	
4	3	26	Was wird zuerst erwähnt	Reihenfolge des Gesagten.	
4	3	27	Was wird mehrfach erwähnt	Wiederholung des Gesagten	
4	3	28	Bei einer unerwarteten Antwort auf eine Frage wird interpretiert.	Hinterfragen unerwarteter Aussagen.	
4	3	29	Geachtet wird auf die Körpersprache.	Körpersprache ist wichtig	
4	3	30	Wird viel gefragt.	Fragenstellen ist wichtig	
4	3	31	Kein Bezug zur Homepage oder zu Projekten im Gespräch, schliesst den Bewerber eher aus, weil er kein Mitdenker sein wird.	Kein Bezug zum Unternehmen	
4	3	32	Es gibt keine Checkliste sondern das Gespräch nimmt seinen Lauf.	Gesprächsverlauf ohne Leitfaden	K8 Gespräche finden ohne Leitfaden statt.
4	3	33	Bei der Besprechung der Fachlichkeit können die Softskills mit abgeprüft werden.	~~Softskills werden im Rahmen des Fachgespräches betrachtet.~~	

4	3	34	Der Wunsch ist eine Skala von eins bis zehn zur Kalibrierung im Team.	~~Skala von 1 - 10 für Teambewertung~~	
4	3	35	Die Festlegung auf einige Items würde die Messbarkeit nicht erhöhen.	~~Festlegung der Items erhöht Messbarkeit nicht.~~	
4	4	36	Die richtigen Antworten auf Testfragen kann man sich antrainieren.	Antrainieren von Testfrageantworten.	K9 Assessment Center und Rollenspiele sind wegen multibler Beobachtungsmöglichkeiten und geringer Beeinflussung durch den Bewerber aussagekräftig.
4	4	37	Rollenspiele: was tut er, wie hinterfragt er.	Beobachtung bei Rollenspielen.	
4	4	38	Ein Mensch kann sich bei einem Interview verstellen aber nicht bei einem Rollenspiel.	Verstellen bei einem Interview möglich aber nicht bei einem Rollenspiel.	
4	4	39	Wegen der mehrtägigen Beobachtung erfreuen sich Assessment Center großer Beliebtheit.	Wegen der mehrtägigen Beobachtung erfreuen sich Assessment Center großer Beliebtheit.	
4	4	40	Kein Glaube an Messinstrumente, bei denen die Daten in den Computer eingegeben werden und am Ende kommt eine Zahl heraus.	Kein Glaube an das Ergebnis eines Computertests	K10 Es gibt kein Vertrauen in ein Computer Testprogramm zur Abfrage von Softskills
4	4	41	Kein Vertrauen und kein Einsatz eines Computerprogramms, das Soft Skills abfragen kann.	Kein Vertrauen in ein Softskill-Testprogramm	
4	4	42	Begründung ist, dass Menschen komplexe Wesen sind und nicht durch einen Computer abgeprüft werden können.	Komplexe Materie Mensch kann durch einen Computer nicht abgeprüft werden.	
4	4	43	Der Geist ist noch komplexer als der Körper.	Geist ist komplexer als Körper.	
4	4	44	In Bezug auf die Prüfbarkeit von Soft Skills bei Projektmanagern wird gewünscht, dass jeder	Tag mit Speicherung der Eigenschaften und Informationen aus	K11 Für die Zukunft wird gewünscht: Relevante Informationen und

			Bewerber hat von der vorherigen Firma eine Art „Tag“ mit Speicherung aller relevanten Eigenschaften.	Vorfirmen.	Eigenschaften aus früheren Firmen, Bewertung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden, Kundeneinsatz zum Test
4	5	45	Jeder Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollege, Kunde soll eine Bewertung abgeben. Es kann die Lernkurve im Gespräch nicht erfragt werden. Nur, wo er heute angelangt ist.	Bewertung durch ehemalige Kollegen, Vorgesetzte und Kunden	
4	5	46	Testweise zu einem befreundeten Kundeneinsatz schicken.	Testweiser Kundeneinsatz	
4	5	47	Der Unterschied zu einem simulierten Gespräch im Haus, wäre, dass der Mitarbeiter nicht wissen würde, dass er getestet wird und sich dementsprechend verhält.	Einsatz wäre kein Test, sondern Realität für den Kandidaten	
4	5	48	Die Intuition hat sich geirrt, wenn der Kopf mit gesprochen hat.	Intuition geniesst hohes Vertrauen	K12 Die Intuition entscheidet. Das Hirn liefert nachträglich die Begründung.
4	5	49	Rückkehr zu meinem reinen Bauchgefühl bei Entscheidungen.	Rückkehr zu Intuition	
4	5	50	Mehr Zeit in ein Auswahlverfahren investieren.	~~Mehr Zeit in ein Auswahlverfahren investieren.~~	
4	5	51	Eine vorherige Überlegung über die Muss – Eigenschaften können nachher nicht vergessen werden.	Erstellung einer Liste von Muss-Kriterien sinnvoll	
4	5	52	Im Entscheidungsprozess steht der oder die richtige gleich nach der Vorselektion fest.	Nach der Vorselektion steht die Entscheidung fest.	
4	5	53	Viele suchen nach rationellen Begründungen für ihre Bauchentscheidung.	Entscheidung durch Bauchgefühl wird mit Ratio begründet.	

4	5	54	Alle entscheiden mit dem Bauch, weil bis das Hirn mit dem Denken soweit ist, hat der Bauch längst entschieden.	Bauch schneller als Gehirn, daher Entscheidungen mit dem Bauch	

Tabelle der Praktiker Diskussion

D	S	#	Paraphrase	Generalisierung			Reduktion
1	1	1	Bei einem Profil oder einer Bewerbung eines Projektmanagers wird geachtet, ob der Lebenslauf prinzipiell in die ausgeschriebene Führungsverantwortung passt, ob entsprechend große Projekte und Teams geleitet wurden mit dem Fokus auf die letzten zwei Jahre.	Bei einer Bewerbung eines Projektmanagers wird geachtet, ob der Lebenslauf zur ausgeschriebenen Führungsverantwortung passt und entsprechend große Projekte und Teams geleitet wurden mit dem Fokus auf die letzten zwei Jahre.	K	1	Die Bewerbung eines PM muss - passt Lebenslauf zur Führungsverantwortung - Größe der Projekte - Größe der Teams - verwertbare Erfahrungen - 2 Jahres Fokus - Foto (Sympathie und Wiedererkennung) Formalismen, wie - Aussehen - Aufbau - Prioritäten - Struktur
1	1	2	Ob lebendige Erfahrung im Bereich für die Firma vorhanden ist.	Für die Firma Erfahrung aus dem Bereich vorhanden.			
1	1	3	Veraltetes Wissen in einem dynamischen Umfeld nutzt nichts.	Veraltetes Wissen zählt nicht.			
1	2	4	Weiters wird das Foto nach Sympathie betrachtet und ob das Wesen zu der Beschreibung passend wieder erkannt wird.	Das Foto wird nach Sympathie und Wiederkennung der beschriebenen Persönlichkeit betrachtet			
1	2	5	Das ist eine sehr subjektive Bewertung, die Person muss aber in das zukünftige Team passen.	Wichtig ist, dass die Person ins Team passt	K	2	Wichtig sind - Person muss zum Team passen - Methodenwissen

1	2	6	Wichtiger sind die dahinter stehenden Kenntnisse und Methoden.	Wichtiger sind die Methoden und Wissen der Person			
1	2	7	Nach unserer Erfahrung lässt sich eine Bewertung der Soft Skills aufgrund des Schriftstückes aus den Unterlagen nicht ablesen.	Eine Bewertung von Softskills auf Grund der Schriftstücke ist nicht möglich	K	3	Eine Bewertung von Softskills auf Grund der Schriftstücke ist nicht möglich
1	2	8	Versand eines Tests dazu, der ohne Zeitstress ausgefüllt und zurückgeschickt wird, wird nicht für relevant gehalten.	Das Ergebnis eines Vorab-Tests ohne Zeitstress wird nicht akzeptiert	K	4	Zur Personalentwicklung (nicht für Bewerber) wird ein Assessment eingesetzt, bei dem - Stresstests - Diskussionen /Situationen aus dem Alltag durchgespielt werden. Die Bewertung erfolgt durch erfahrene Mitarbeiter mittels Schulnoten. Dabei bilden sich auch soziale Netzwerke.
1	2	9	Mit der Personalentwicklung mit bestehenden Führungskräften wird ein mehrtägiges Assessment durchgeführt, bei dem Führungskräfte und Bewerber für Führungspositionen in eine Stresssituation gebracht werden.	Durchführung eines mehrtägigen Assessment mit Personalentwicklung und Führungskräften, bei dem Bewerber für Führungspositionen in Stresssituationen gebracht werden.			
1	2	10	Ein großer Raum mit einem Besprechungstisch, wo erfahrene Führungskräfte verschieden Rollen übernehmen, wie z.B. den widerspenstigen Mitarbeiter, und es werden Diskussionen aus dem täglichen Leben geführt und die Reaktion der in der Führungsrolle betrachtet.	Erfahrene Führungskräfte übernehmen verschiedene Rollen z.B. den widerspenstigen Mitarbeiter und bei den Diskussionen aus dem täglichen Leben werden die Reaktionen betrachtet.			

1	2	11	Bewertet wird von Führungskräften im Haus nach Schulnotensystem, die dann Beförderungen bestätigen oder verschieben.	Die Bewertung erfolgt durch Führungskräften des Unternehmens mit Schulnoten und wirkt sich auf eine etwaige Beförderung aus.			
1	2	12	Das aufwendige Verfahren zahlt sich nicht für die Bewerber, aber für die Personalentwicklun g aus.	Diese Verfahren werden für Mitarbeiter, nicht jedoch für Bewerber eingesetzt.			
1	2	13	Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass sich die Führungskräfte und deren Bereiche untereinander kennen lernen.	Als postiver Nebeneffekt lernen sich die Führungskräfte kennen.			
1	2	14	In dem Formular gibt es keine Einteilung nach Typen.	~~In dem Formular gibt es keine Einteilung nach Typen.~~	K	~~5~~	Es gibt eine Einteilung der Charaktere von Menschen in Erde, Luft, Wasser, Feuer
1	3	15	Im Sprachgebrauch nach Erde, Luft, Wasser, Feuer vom Charakter her.	Die Charaktere der Personen werden nach Erde, Luft, Wasser, Feuer eingeteilt.			
1	3	16	Was gefällt ist ein Trapez das sich ergibt, wenn man schaut, wie verhält sich die Person oder Persönlichkeit in Bezug auf individuelles Optimum und Gruppenoptimum	Das Verhalten einer Person oder dessen Persönlichkeit in Bezug auf individuelles Optimum und Gruppenoptimum ist interessant.	K	6	Die Persönlichkeitstruk tur einer Person wird in Bezug zum eigenen Optimum und Gruppenoptimum bewertet. Zur Flexibilität wäre eine gleichmäßige Ausprägung in alle 4 Richtungen ideal.
1	3	17	Auf der anderen Dimension wie wichtig ist persönliche Freiheit – da kommen sehr ausgeprägte Typen sehr stark in ein Eck, und man	Bei der Betrachtung der Wichtigkeit der persönlichen Freiheit kommen ausgeprägte Typen stark in eine Ecke. Es wird angestrebt, dass die Person das Persönlichkeitsspektrum			

			versucht, dass die Person ihr Persönlichkeitsspektrum in alle vier Richtungen ausdehnt, Talent oder Erfahrung entwickelt.	in alle vier Richtungen ausdehnt.			
1	3	18	Das sind Aspekte, die einer eben schon zeigt, und der andere vielleicht zurückhält.	Je nach Person, treten diese Aspekte hervor oder werden bewusst zurück gehalten.			
1	3	19	Je ausgeprägter in alle Richtungen, umso flexibler kann agiert werden.	Je höher die Flexibilität, je ausgeprägter ein Charakter in alle Richtungen ist.			
1	3	20	Natürlich kann nicht alles antrainiert werden.	Es kann nicht alles erlernt werden.	K	7	Mitarbeiter werden zu diesen Tests motiviert, um eine Standortbestimmung zu bekommen und sich an Hand des Ergebnisses entsprechend weiterentwickeln zu können. Auch im Hinblick, dass nicht alles erlernbar ist (Bsp: Empathie).
1	3	21	Wichtig ist, vor Augen geführt zu bekommen, wie würde ich nach so einem Test bewertet werden.	Wichtig für die Person ist das Bewertungergebnis nach diesem Test.			
1	3	22	Die Mitarbeiter werden ermutigt es zu probieren, um aus der eigenen Schublade heraus zu kommen.	Die Mitarbeiter werden zum Test zur persönlichen Weiterentwicklung motiviert.			
1	3	23	Diese Verfahren werden nur bei bestehenden Projektmanagern und Führungskräften, nicht bei Bewerbern durchgeführt.	Die Durchführung dieser Verfahren erfolgt bei bestehenden Projektmanagern und Führungskräften, nicht bei Bewerbern			
1	3	24	Der PM benötigt Kompetenzen bei Projektmanagement methoden, Führungskompetenz, Verhandlungskompetenz.	Der PM benötigt Kompetenzen bei Projektmanagementmethoden, Führungskompetenz, Verhandlungskompetenz.	K	8	Der Projektmanager muss - Kompetenzen bei Projektmanagementmethoden - Führungskompeten

							z - Verhandlungskompetenz haben
1	3	25	Aufgrund der Wirtschaftslage bewerben sich ehemalige Geschäftsführer oder Abteilungsleiter als Projektmanager. Diese können nach zwei, drei Jahren im Unternehmen als Führungskraft aufsteigen.	~~Es bewerben sich ehemalige Geschäftsführer als PM, die nach einigen Jahren in die Linie wechseln.~~	K	9	Zertifikate - werden für Ausschreibungen benötigt - fehlende Zertifikate werden nachgemacht - nach PMA Standard werden eingesetzt
1	3	26	Sollten sie das PM Zertifikat noch nicht haben, bekommen sie es.	Fehlende Zertifikate werden nachgeholt.			
1	3	27	Wir brauchen für öffentliche Ausschreibungen ein Zertifikat.	Zertifikate werden für öffentliche Ausschreibungen benötigt.			
1	4	28	Es gibt keine Vorgaben, aber wir haben mit PMA angefangen.	Das PMA Zertifikat wird verwendet.			
1	4	29	Es kann auch sein, dass ein Kandidat alle Anforderungen erfüllte aber kein Zertifikat hatte	~~Es gibt Bewerber, die außer dem Zertifikat die Anforderungen erfüllen.~~			
1	4	30	Bei der Bewerbung wird aufgrund des Schriftstückes, zur Gesprächseinladung entschieden	Das Schriftstück entscheidet die Einladung zum Gespräch.	K	10	Nach der Entscheidung zur Ienladung auf Grund der schriftlichen Unterlagen erfolgen die Vorselktionen - durch Mitarbeiter aus dem Bereich - durch Agenturen
1	4	31	Einer meiner Mitarbeiter führt das Erstgespräch nach einem bestimmten Schema.	Vorgespräche erfolgen durch Mitarbeiter			
1	4	32	Eine Agentur führt die Erstgespräche.	Vorgespräche erfolgen durch eine Agentur			

1	4	33	Aus dem Bewerbungsbogen sind soziale Kompetenzen schwierig heraus zu lesen.	Herauslesen der sozialen Kompetenzen aus dem Bewerbungsbogen gestaltet sich schwierig.	K	11	Das Erkennen der sozialen Kompetenzen aus den Unterlagen oder im Gespräch ist schwierig - daher werden Softskills speziell in der Probezeit - das Verhalten in Stressituationen - durch einen zweiten PM mit Fokus auf Softskills beobachtet und bewertet. Oft wird die Teilnahme an Kursen aus dem Softskill Bereich positiv bewertet.
1	4	34	Es wird dann in der Probezeit darauf geachtet.	Die Softskills werden in der Probezeit speziell beachtet			
1	4	35	In der Probezeit gibt es kein spezielles Programm.	~~In der Probezeit gibt es kein spezielles Programm.~~			
1	4	36	Die Personen werden genauer angesehen, wie unter Stress agieren und da bekommt man schon ein Gefühl dafür.	Personen werden unter Stress besonders beachtet.			
1	4	37	Es gibt sehr viele Großunternehmen die weiterbildende Kurse im weichen Bereich routinemäßig abverlangen.	Großunternehmen verlangen weiterbildende Kurse im weichen Bereich routinemäßig.			
1	4	38	Leider gibt es auch im Bewerbungsgespräch nicht so viele Möglichkeiten, soziale Kompetenz abzufragen.	Soziale Kompetenz im Bewerbungsgespräch abzufragen ist schwierig			
1	4	39	Ein eingestellter Bewerber bekommt einen Buddy aus dem Bereich Projektmanagement mit Focus auf Feststellung sozialer Kompetenzen zur Seite gestellt.	Eingestellter Bewerber bekommen einen Projektmanager mit Focus zur Feststellung sozialer Kompetenzen zur Seite gestellt.			
1	4	40	In den Bewerbungsunterlagen oder beim Gespräch achten wir nach vorigen Projekten, welche	In den Unterlagen oder Gesprächen wird auf die Art der Projekte, die Rolle im Projekt, das Krisenmanagement (oder eine Ablöse) geachtet.	K	12	Wichtige Kriterien sind - durchgeführte Projektart - wahrgenommen Rolle

			gab es, welche Rolle hatte er, wie hat er ein Projekt aus der Krise herausgeführt oder ist er abgelöst worden.				- Verhalten und Durchhaltevermögen bei Krisen - Budgetverantwortung - Managementfähigkeiten
1	5	41	Ist er in einem großen Unternehmen mitgelaufen, aber auch wie er sein Budget verwaltet hat.	Es wird auf die Budgetverantwortung und auf Eigenverantwortlichkeit geachtet.			
1	5	42	War er wirklich verantwortlich und in der Lage es zu managen.	Es wird auf Eigenverantwortlichkeit und Managementfähigkeiten geachtet.			
1	5	43	Die Soft Skills Selbstvertrauen, Engagement, Ehrlichkeit, Respekt und Teamfähigkeit sind bei der Entscheidung wichtig.	Selbstvertrauen, Engagement, Ehrlichkeit, Respekt und Teamfähigkeit sind bei der Entscheidung wichtig.	K	13	Softskills sind schwer formal kategorisierbar, folgende sind wichtig: - Selbstvertrauen - Engagement - Ehrlichkeit - Respekt - Teamfähigkeit - Standhaftigkeit - Leidenschaft - Stressmanagement - Einfühlsamkeit (ggü Team und Kunden)
1	5	44	Ist er ein Anwalt des Projektes, der nicht gleich beleidigt ist.	Standhafter Anwaltstyp ist wichtig			
1	5	45	Das ist formal auf einem Zettel nicht kategorisierbar.	Anforderungen sind nicht formal kategorisierbar			
1	5	46	Die Leidenschaft wird erst gespürt, wenn er sich bewegt.	Die Leidenschaft ist wichtig			
1	5	47	Wichtig ist es, wie die Leute sich unter Druck verhalten.	Das Verhalten unter Druck ist wichtig.			
1	5	48	Wenn bei einem Projekt Druck entsteht, müssen die Themen auf den Tisch gebracht werden, denn der Kunde will nicht hören, dass das Projekt nicht geht	Ehrliche Kommunikiation bei Projektproblemen ist wichtig			

			oder teuerer wird.				
1	5	49	Was sehr wichtig ist, ist beim Gegenüber zu erkennen, was wird gewollt und wohin soll es gehen	Das Erkennen was gewünscht wird und wohin es gehen soll ist wichtig			
1	5	50	Das ist soziale Kompetenz des Projektleiters den jeweiligen Kunden einschätzen zu können.	Die richtige Einschätzung des Kunden durch den PM ist sozial kompetent			
1	5	51	Der Stellenwert, ob der Projektmanager zum Kunden oder zum Team passt liegt genau dazwischen.	Der PM muss in gleicher Weise zum Team und zum Kunden passen			
1	5	52	Bei großen Projekten gibt es manchmal mehrere Projektleiter – quasi einen Innen- und einen Außenminister.	Bei großen Projekten gibt es einen PM nach Außen und einen nach Innen.	K	14	Bei großen Projekten gibt es einen internen und externen Projektmanager mit klar geregelter Letztverantwortung
1	5	53	Die Endverantwortung für das Projekt ist vorab geklärt.	Die Endverantwortung ist klar geregelt.			
1	5	54	Soft Skills können bei einer bereits vorliegenden Begabung durchaus verbessert werden.	Bei einer vorhandenen Begabung können Softskills verbessert werden	K	15	Vorhandene Begabungen können verbessert werden. Bsp an Hand von Sprech- und Atemtechnik, die gleichzeitig zur Öffnung gegenüber sich selbst und dadurch auch ein erhöhtes Einfühlungsvermögen anderen
1	5	55	Es wurde im Team mit Sprechtechnik, Atemtechnik bis hin zum Gesang ausprobiert.	Sprech- und Atmentechniken wurden trainiert			
1	5	56	Dabei wurde bemerkt, dass sich die Teilnehmer geöffnet haben,	Dadurch erfolgt Öffnung und sich selbst spüren.			

			durch das Selbst spüren konnten sie sich auch besser hinein fühlen.				gegenüber ermöglichen.
1	5	57	Wenn ich offen bin mir selbst gegenüber, kann ich mich auch in andere hinein fühlen.	Öffnung gegenüber einem selbst bewirkt Hineinfühlen in Andere.			
1	5	58	Das Verständnis von Softskills geht in die Richtung, dass ein Konflikt nur gelöst werden kann, wenn aus dem Firmen Hick Hack ausgestiegen wird	Sozial Kompetent ist sich bei Konflikten aus den Firmenstreitereien heraus zu nehmen	K	16	Hohes Selbstverständnis bewirkt auch - objektive Kundenberatung - Konfliktbewätigung durch Objetkivierung
1	5	59	Eine gute Beratung eines Kunden kann objektiv erfolgen.	Nur objektiv kann eine gute Kundenberatung erfolgen			
1	5	60	Das hat auch mit dem Selbstverständnis zu tun.	Das ist auch auf das Selbstverständnis bezogen			
1	6	61	Nach der PMA Zertifizierung Base Line für Projektmanager sind folgende Soft Skills für Projektmanager wichtig: Führung, Engagement, Motivation, Selbstkontrolle, Durchsetzungskraft, Entspannung und Stressbewältigung, Offenheit, Kreativität, Ergebnisorientierung, Effizienz, Beratung, Verhandlung, Konflikte und Krisen, Verlässlichkeit, Wertschätzung, Ethik	Folgende Soft Skills für Projektmanager: Führung, Engagement, Motivation, Selbstkontrolle, Durchsetzungskraft, Entspannung und Stressbewältigung, Offenheit, Kreativität, Ergebnisorientierung, Effizienz, Beratung, Verhandlung, Konflikte und Krisen, Verlässlichkeit, Wertschätzung, Ethik	K	17	Soft Skills für Projektmanager: - Führung, - Engagement, - Motivation, - Selbstkontrolle, - Durchsetzungskraft, - Entspannung und Stressbewältigung, - Offenheit, - Kreativität, - Ergebnisorientierung, - Effizienz, - Beratung, - Verhandlung, - Konflikte und Krisen, - Verlässlichkeit, - Wertschätzung, - Ethik

1	6	62	Ein Hauptkriterium ist Führungskompetenz.	Ein Hauptkriterium ist Führungskompetenz.	K	18	Die wichtigsten Softskills sind - Führungskompetenz - Verantwortungsgefühl - Einfühlungsvermögen
1	6	63	Die Fähigkeit das Team an der Hand zu nehmen und mit zu nehmen	Wichtig ist Teamführung			
1	6	64	Verantwortung übernehmen zu können, das Team motivieren zu können und zu erkennen, wie geht es dem Team und dem Kunden.	Verantwortung und Einfühlvermögen dem Team und dem Kunden gegenüber			
1	6	65	Prof. Dr. Kruder hat zur Messbarkeit eine sehr komplexe Methode entwickelt	~~Methode von Prof. Kruder zur Messbarkeit~~			
1	6	66	Führt das zu mein Wunschkandidat hat 66 % hiervon und 68 % davon.	~~Führt das zu 66% von Eigenschaft x und 68% von Y~~			
1	6	67	Es wurde ein Projekt für die Reorganisation die Vergabestellen im öffentlichen Bereich für die Arbeitsgruppe eines Ministeriums begleitet.	Bsp ein Projekt für die Reorganisation die Vergabestellen im öffentlichen Bereich für die Arbeitsgruppe eines Ministeriums	K	19	An Hand eines Organistaionsprojektes für den öffentlichen Bereich wurden von Psychologen zusammen gestellte Testreihen mit PCs durchgeführt.
1	6	68	Eine Gruppe von Psychologen hat eine Reihe von Tests zusammengestellt.	Von Psychologen zusammengestellte Testreihen			
1	6	69	Es wurden große Räume gemietet, mit PCs ausgestattet und regelmäßig gewisse Sets durchgeführt haben.	Die Tests wurden regelmäßig mit einer definierten Setanzahl mit PCs durchgeführt			

1	6	70	Wenn dieser Aufwand betrieben werden soll, muss eine sehr große Organisation dahinter stehen, um Kategorien, Neigungen und Qualifikationen erkennen zu können.	Für den Aufwand zur Erkennung der Qualifikationen stehen große Organisation dahinter	K	20	Für Führungskräfte bzw. potentielle Führungskräfte werden in Sozialanalyseverfahren bei großen Unternehmen investiert. Mittels einem für IT Projektmanager maßgeschneidertes Programm werden nach einigen Tagen Softskill Bewertungen getroffen. Diese bieten einen guten Überblick und finden hohe Akzeptanz
1	6	71	Es wird ein Sozialanalyseverfahren für Führungskräfte oder auch potentielle Führungskräfte eingesetzt.	Für Führungskräfte oder potentielle Führungskräfte wird ein Sozialanalyseverfahren eingesetzt.			
1	6	72	Das dauert drei Tage und dann werden Bewertungen mit Einstufungen in gewissen Bereichen der Soft Skills getroffen.	Nach drei Tage werden Bewertungen in Bereichen der Soft Skills getroffen.			
1	6	73	Das bringt einen gewissen Überblick.	Ein Überblick entsteht			
1	6	74	Das ist aber maßgeschneidert auf IT Consulting / Projektmanagement.	Ein auf IT Consulting / Projektmanagement maßgeschneidertes Programm			
1	6	75	Die Akzeptanz ist da und sehr hoch.	Hohe Akzeptanz vorhanden			
1	6	76	Vielleicht nicht zu den einzelnen Punkten, aber zur Auswertung insgesamt, weil sich der Bewerber darin wieder findet.	Die Auswertung gesamt wird anerkannt, Teilergebnisse werden hinterfragt			
1	7	77	Die Akzeptanz und Annahme eines Softskill Tests auf Knopf Druck würde gar nicht angenommen werden	Die Akzeptanz und Annahme eines Softskill Tests auf Knopfdruck erfolgt nicht	K	21	Ein Softskilltest auf Knopfdruck - findet keine bis geringe Akzeptanz

1	7	78	Die Akzeptanz und Annahme eines Softskill Tests auf Knopf Druck würde unter der Voraussetzung, dass es wirklich funktioniert angenommen werden.	Die Akzeptanz und Annahme eines Softskill Tests auf Knopfdruck erfolgt unter der Voraussetzung, der vollen Funktion			
1	7	79	Es gibt Persönlichkeitstests mit allen fehlbaren Kennzahlen, die Dynamik und Wirtschaftsorientierung abfragen, abgewandelt von gängigen Persönlichkeitstests die es schon seit Jahren gibt, um diverse Persönlichkeitsmerkmale herauszufiltern	Persönlichkeitstests zur Abfrage von Kennzahlen, Dynamik und Wirtschaftsorientierung wurden eingesetzt	K	22	Der Einsatz von Persönlichkeitstests zur Abfrage von Dynamik und Wirtschaftsorientierung - lies vorhandene Tendenzen erkennen - unterstützt bei der Vorauswahl einwenig
1	7	80	Am Anfang wurde gedacht, dass damit halbwegs eine Orientierung möglich ist.	Eine ungefähre Orientierung wurde erwartet			
1	7	81	Was sagt es letztendlich aus? Ich kann höchstens vorhandene Tendenzen erkennen.	Vorhandene Tendenzen wurden erkannt.			
1	7	82	Das hilft bei der Vorauswahl wie die Frage, ob ein Zertifikat vorhanden ist oder nicht.	Unterstützt Vorauswahl wenig			
1	7	83	Wenn der zur Verfügung stehende Pool an PM nicht so groß ist, sind die Leute besser bekannt, als so ein Testergebnis je	Bei vorhandnen PM sind persönliche Kenntnisse wichtiger als Testergebnisse	K	23	Bei bereits angestellten PM stehen Testergebnisse an zweiter Stelle, an erste die persönliche

			ergeben kann.				Bewertung
1	7	84	Persönlichkeitsprofile können als Vorauswahl vor einem Gespräch dienen.	Persönlichkeitsprofile dienen zur Vorauswahl vor einem Gespräch			Siehe K22
1	7	85	Eventuell könnte ein offener Fragebogens, wo beschrieben wird, was wird unter Projektmanagement verstanden, wo sind meine Stärken, meine Schwächen – in einer genaueren, strukturierteren, detaillierteren Form als im Bewerbungsschreiben vorab an den Bewerber versandt werden.	Vorab - Versand an die Bewerber eines offenen Fragebogens, zur Beschreibung des Projektmanagementverständnisses, der eigenen Stärken und Schwächen	K	24	Vorstellbar wäre ein Vorabversand eines Fragebogens an die Bewerber zur Darstellung von Stärken, Schwächen und PM verständnis
1	7	86	Es kann am CV schon einiges erkannt werden, das Aussehen, der Aufbau, die Prioritäten, chaotisch oder strukturiert.	Das Aussehen, der Aufbau, die Prioritäten, chaotisch oder strukturiert eines CV werden bewertet			Siehe K1
1	7	87	Auch von den bisher gemachten Projekten, kann ein gewisses Durchhaltevermögen erkannt werden.	Beurteilung des Durchhaltevermögens auf grund bisheriger Projekte.			Siehe K12
1	7	88	Erkundigungen bei früheren Arbeitgebern, Teammitgliedern, Auftraggebern werden bei Großkonzernen gemacht.	Bei Großkonzernen werden Erkundigungen bei früheren Arbeitgebern, Teammitgliedern, Auftraggebern eingeholt.	K	25	Erkundigungen bei früheren Arbeitgebern erfolgt. Wobei die Qualität der Angaben an persönliche Kontakte zu dem

1	7	89	Wenn keine persönlicher Kontakte besteht, erhält man meist auch keine ehrliche Antwort.	Die ehrliche Antwort, ohne persönlicher Kontakte zu dem Unternehmen ist fraglich			Unternehmen gebunden ist.
1	7	90	Der Stellenwert der Intuition beim Auswahlverfahren ist sehr groß.	Stellenwert der Intuition beim Auswahlverfahren ist groß.	K	26	Die Intuition hat einen großen Stellenwert bei den Auswahlverfahren, vor allem bei gleichwertigen Kandidaten. Ablehnung steht viel schneller fest als Zusage.
1	7	91	In Deutschland gibt es weniger Bauchgefühl, das haben mehr die Österreicher.	In Deutschland wird weniger Bauchgefühl, als in Österreich eingesetzt			
1	8	92	Wenn es zwei Möglichkeiten gibt, und es besteht Unschlüssigkeit über die Richtung, dann entscheidet auf jeden Fall das Bauchgefühl.	Bei 2 gleichwertigen Kandidaten entscheidet das Bauchgefühl			
1	8	93	Einigkeit, dass die Vorselektion aufgrund der Fakten getroffen wird, und danach entscheidet das Gefühl.	Die Vorselektion wird durch Fakten entschieden, danach durch das Gefühl.			
1	8	94	Das ist ganz unterschiedlich – beim einen weiß man sofort, dass er dazu passt. Beim anderen kommt man erst durch die fachlichen Themen dazu.	Für einige Bewerber wird sofort entschieden, für Andere erst durch das fachliche Wissen.			
1	8	95	Ob man einen Bewerber nicht haben möchte stellt sich meist sehr viel schneller heraus aufgrund nicht vorhandener Qualifikationen oder Sympathiepunkte.	Aufgrund nicht vorhandener Qualifikationen oder Sympathiepunkte entscheidet sich schnell die Ablehnung eines Bewerbers			

1	8	96	Für das Unternehmen sind keine großen Veränderungen in der Zukunft vorstellbar, da nicht so viele Leute aufgenommen werden.	~~Da die Anzahl der Bewerbungen gering ist wird es keine Veränderungen geben~~	K	27	Die Zukunft verändert sich - Netzwerke liefern verstärkt Informationen über den Bewerber - eigene Recherche - Teams werden etabliert - Erstgespräche über Videokonferenzen - Satt dem Foto ein Video zur Vostellung der Person
1	8	97	Die Zukunft wird sich ändern durch die Medienvielfalt und die Vernetzung durch Facebook und Co, alleine dadurch, dass viel mehr über eine Person an Informationen vorhanden ist, wird bei Mitarbeitern viel mehr recherchiert werden.	Die Zukunft ändern sich durch die Medienvielfalt und die Netzwerke. Es sind mehr zu recherchierende Informationen über einen Menschen vorhanden.			
1	8	98	Dafür kann es eigene Teams geben – Daten gibt es genug.	Eigene Teams werden die Datenrecherche durchführen.			
1	8	99	Erstgespräche könnten über Videokonferenz geführt werden, oder anstatt des Fotos wird ein Video mitschickt.	Erstgespräche werden über Videokonferenz geführt. Statt des Fotos wird ein Video mitschickt.			
1	8	100	Die Vorstellung erfolgt anders als bisher mit Eindruck durch Stimme und Gestik.	Die Vorstellung erfolgt mit dem Eindruck durch Stimme und Gestik.			
1	8	101	Wie Wertigkeit für Führungspositionen ist heute schon sehr ausgeprägt	Wie Wertigkeit für Führungspositionen ist heute schon ausgeprägt	K	28	Die Wertigkeit für Führungspositionen ist bereits hoch, was darin gesehen

1	8	102	In den letzten Jahren ist die Wertigkeit gestiegen, und man hat bemerkt, dass IT Projektmanager nicht nur aus der IT kommen und fachliche Qualitäten aufweisen sollten, sondern auch mit dem Kunden Vertragsverhandlungen führen und ein Team leiten können müssen.	Die Wertigkeit für IT Projektmanager ist gestiegen. Fachliche Qualitäten sind nicht ausreichend. Softskills sind gefragt			wird, - dass nicht nur fachliche sondern verstärkt soziale Kompetenzen gefragt sind - Die Werte des PM müssen zu den Unternehmenswerten passen.
1	8	103	Empathie kann man ja schlecht antrainieren.	Empathie kann wenig erlernt werden			Siehe K7
1	8	104	Wichtig ist, dass der Projektmanager zur Wertigkeit des Unternehmens passt.	Der Projektmanager muss zur Wertigkeit des Unternehmens passen			Siehe Kxx