

Bachelorarbeit

Deutscher Titel der Bachelorarbeit	Trends, die das Projektmanagement im 21. Jahrhundert geprägt haben
Englischer Titel der Bachelorarbeit	Trends that were of concern to project management in the 21st century
Verfasser/in Familiennamen, Vorname(n)	Christ, Nicole
Matrikelnummer	1351255
Studium	Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Beurteiler/in Titel, Vorname(n), Familienname	Dr. Claudia Ringhofer

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Bachelorarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit

entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

Datum 6.6.2017



Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Zielsetzung der Bachelorarbeit	3
Methode der Bachelorarbeit	3
Agile Methoden.....	7
Entwicklung von agilen Methoden im Projektmanagement	7
Manifesto	7
Definition und Erläuterung von agilen Methoden	7
Scrum	9
Studien zu agilen Methoden im Projektmanagement	9
Stakeholder Management.....	11
Entwicklung von Stakeholder Management	11
Definition und Erläuterung von Stakeholder Management	11
Studien und Literaturanalysen zu Stakeholder Management	12
Zukünftiger Forschungsbedarf im Stakeholder Management	13
Soziale Kompetenz.....	15
Begründung für die Berücksichtigung	15
Soziale und fachliche Kompetenzen	16
Bestehende Tendenz zur fachlichen Kompetenz	16
Emotionale Intelligenz	17
Virtuelle Teams.....	19
Entstehung und Erläuterung virtueller Teams	19
Vorteile und Nachteile virtueller Teams	19
Studien zu virtuellen Teams	20
Empirischer Teil.....	21
Agile Methoden im Projektmanagement	21
Stakeholder Management.....	23
Soziale Kompetenz.....	24

Virtuelle Teams	26
Fazit.....	29
Agile Methoden	29
Stakeholder Management.....	29
Soziale Kompetenz.....	30
Virtuelle Teams	30
Conclusio.....	32
Literaturverzeichnis	33

Einleitung

Die meisten Organisationen sind in der heutigen Zeit einer stressvollen Umwelt ausgesetzt (Gallagher, Mazur, & Ashkanasy, 2015, S.19). Die Globalisierung und der schnelle Wachstum der Industrie hat die Anzahl von komplexen Projekten in vielen Sektoren, wie z.B. Infrastruktur, gesteigert. Diese Projekte weisen Nichtlinearität, Unsicherheit und Unregelmäßigkeit auf (Rezvani et al., 2016, S.1112). In der Gegenwart, speziell seit der Finanzkrise von 2009, sind Arbeitgeber gezwungen Kosten zu reduzieren. Projektmanager müssen Forderungen unter intensivem Zeitdruck mit limitierten Ressourcen befriedigen (Gallagher, Mazur, & Ashkanasy, 2015, S.19).

Unternehmen vertrauen immer mehr auf Projektmanagement und es ist eine Neigung zu einer projektorientierten Gesellschaft erkennbar (Creasy & Anantatmula, 2013, S.36). Damit Unternehmen nachhaltig wettbewerbsfähig sein können, muss sich die Unternehmensstrategie bewähren. Dabei setzen viele Organisationen auf Projekte und dadurch steigt auch die Forderung diese effizient und kostengünstig durchzuführen (Davis, 2011, S.37).

Zielsetzung der Bachelorarbeit

Zusammenfallende Budgets, Verkürzung von Projektfristen und das steigende Risiko, dass Projekte scheitern führt zu einer vermehrten Erforschung und Identifizierung von Quellen, die zu Projekterfolg führen (Stevenson & Starkweather, 2010, S.663).

Daraus resultierend soll in der Arbeit dargelegt werden welche Trends sich im Projektmanagement aufgrund der oben genannten Problematiken entwickelt haben. Der Fokus liegt dabei auf die Vorstellung der Trends, wodurch beziehungsweise wie sie sich entwickelt haben und welche Vorteile sie mit sich bringen. Daraus lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: Welche Trends haben im 21. Jahrhundert das Projektmanagement beschäftigt und geprägt.

Methode der Bachelorarbeit

Die Arbeit lässt sich in zwei Teile gliedern. Im ersten Teil der Arbeit wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Darauf aufbauend behandelt der

nachfolgende Teil die Resultate von zwei Experteninterviews und ihre Verbindung zu der bearbeiteten Literatur.

Die Journale für die Literaturrecherche auf die folgenden vier eingeschränkt:

- International Journal of Managing Projects in Business
- Project Management Journal
- International Journal of Project Management
- Long Range Planning

Die ersten drei Journale sind führend im Bereich Projektmanagement und spiegeln daher den aktuellen Stand des Projektmanagements wieder. Um auch außerhalb der projektorientierten Journale zu forschen, wurde Longe Range Planning als generelles Managementjournal gewählt. Die Ausgaben der Journale werden erst nach einem double-blind Überprüfungsverfahren veröffentlicht.

Zu Beginn stand die Frage im Raum: Welche Entwicklungen haben nun im 21. Jahrhundert das Projektmanagement beschäftigt? Die Journale präsentieren aufgrund ihrer auffallenden Häufigkeiten folgende Trends: agile Methoden im Projektmanagement, Stakeholder Management, soziale Kompetenz und virtuelle Teams.

Andere neuen Entwicklungen wurden aufgrund der geringen Trefferanzahl ausgeschlossen. Dazu gehören Design Thinking mit einem Treffer im Project Management Journal und Benchmarking mit einem Treffer im International Journal of Managing Projects in Business und drei Paper ab dem Jahr 2011 im International Journal of Project Management. Project Management Office erzielte im International Journal of Project Management 15 Treffer, im Project Management Journal einen Treffer und im International Journal of Managing Projects in Business drei Treffer. Jedoch zeigt Google Trends seit 2004 ein kontinuierliches Sinken des Interesses.

Im ersten Schritt wählte ich die Schlagwörter, die im „Abstract“ vorhanden sein mussten. Dabei wurden Treffer im Ausmaß von 108 Paper erzielt. Im weiteren Schritt las ich die Zusammenfassungen und selektierte 63 aus. Nach ausführlichem Auseinandersetzen mit den Papers, kam ich schlussendlich zu einem Resultat von 32 Papers.

Die folgende Tabelle veranschaulicht die jeweiligen Resultate nach den oben erläuterten Schritten:

Journal	#1	#2	#3
International Journal of Managing Projects in Business	31	15	9
Long Range Planning	7	3	1
Project Management Journal	28	14	9
International Journal of Project Management	42	13	13
Summe	108	45	32

Der Fokus bei der Selektion lag auf der Beantwortung der Frage wie und warum sich die Trends entwickelt haben. Dabei wurde außer Acht gelassen wie die Vorgehensweise innerhalb der Trends ist und wie bestimmte Methoden der Ansätze aufgebaut sind. Desweiteren wurden länderspezifische, spartenspezifische und auf einzelne Bereiche des Projektmanagements spezialisierte Papers ausselektiert.

Im zweiten Teil wurden Interviews mit Experten aus dem Bereich Projektmanagement durchgeführt. Die Gespräche stellen ein qualitatives Verfahren dar. Anders als die anderen Formen qualitativer Interviews wird ein Experteninterview nicht über eine bestimmte methodische Vorgehensweise bestimmt, sondern, die Tatsache, dass es mit Experten abgehalten wird steht im Vordergrund. Nun stellt sich die Frage: Wer ist ein Experte?

Experten sind Sachverständige, Fachleute, Kenner. Sie werden als sachkundig beschrieben und sie verfügen über Spezialwissen. Normalerweise haben Experten eine herausgehobene soziale Position und handeln in solchen Kontexten, die sie als diese zu erkennen geben. Sie sind zum Beispiel in einer Expertenkommission, einem Beratungsausschuss oder besitzen einen Professorentitel. (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S.8ff.) Das besondere an Expertenwissen ist ihre Praxisrelevanz. Diese ist für empirische Forschungsprojekte und Forschungsfragen nützlich (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S.15).

Die abgehalten Interviews dienen zur Informationsgewinnung. Genau betrachtet stellen sie explorative Experteninterviews dar. Die Interviews wurden offen geführt und das Ziel war es eine Reihe an Informationen und Interpretationen zu erhalten. Der Grundgedanke dieser Form ist es eine allgemeine Nachforschung im empirischen Feld durchzuführen (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S.23f.).

Agile Methoden

Entwicklung von agilen Methoden im Projektmanagement

Der Ursprung des Begriffes Agilität liegt der in der Fertigung. Der Zweck der agilen Produktion war es, die Konfiguration der Systeme bei unerwarteten Veränderungen leichter anpassbar zu machen. Der Ansatz hat in anderen Bereichen Interesse geweckt und begann sich auf das Projektmanagement in den Jahren 1980-1990 auszudehnen.

Im Projektmanagement hat sich die Agilität aus der Softwareentwicklung etabliert (E. C. Conforto, Amaral, Luis da Silva, Di Felippo, & Kamikawachi, 2016, S. 661), da gerade in dem Bereich traditionelle Methoden aufgrund der Dynamik und Komplexität an ihre Grenzen stoßen (Azanha et al., 2017, S.121).

Manifesto

Im Jahre 2001 wurden das Fundament des agilen Projektmanagements im Zuge des „Manifesto for Agile Software Development“ errichtet. Das Manifesto stellt die traditionellen Projektmanagementpraktiken in Frage und seine Vertreter haben folgende Grundsätze publiziert:

- Der Fokus liegt auf Menschen und Interaktionen. Prozesse und Werkzeuge sind zweitrangig.
- Eine funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Die Einbindung und die Beziehung zum Kunden stehen über Vertragsverhandlungen mit diesem.
- Erkennen von und Reagieren auf Veränderungen sind wichtiger als das strikte Verfolgen des Plans (Serrador & Pinto, 2015, S.1041f.).

Definition und Erläuterung von agilen Methoden

Der agile Ansatz richtet seinen Fokus auf die Entwicklung der Teammitglieder und die Förderung von Selbstmanagement, Selbstdisziplin und Mitbestimmung. Außerdem bringt er ein stärkeres Involvierem des Kunden und weniger Bürokratie mit sich (E. C. Conforto & Amaral, 2010, S.74).

Das Interesse für „leichtgewichtige“ Methoden hat sich aufgrund der hohen Fehlerraten von Projekten entwickelt (Serrador & Pinto, 2015, S.1041). Außerdem zwingt der starke Wettbewerbsdruck Unternehmen dazu schnell auf Änderungen reagieren zu können. Dies ist speziell der Fall in Geschäftsbereichen, wo Unsicherheiten und folglich häufige Änderungen üblich sind (Azanha et al., 2017, S.126). Die traditionellen Vorgehensweisen, wie das Wasserfallmodell, wurden als nicht mehr optimal angesehen um die Anforderung an Flexibilität zu erfüllen.

Der agile Ansatz ist „lean“, da das Ziel die Vermeidung von Verschwendungen und die Steigerung des Projektnutzens ist (Cavaleri et al., 2012, S.130). Wenn der traditionelle Ansatz verfolgt wird, wird in etwa 50% der Zeit genutzt, um Anforderungen und Spezifikationen zu definieren und das bevor überhaupt eine Funktionalität geschaffen wird. Im Endeffekt ändern sich jedoch 35% der Anforderungen und 65% der Funktionen, die in den Anforderungen beschrieben sind, werden kaum oder gar nicht genutzt (Azanha et al., 2017, S.127).

Es gibt einige Definitionen, jedoch ist keine anerkannt (Azanha et al., 2017). Agile Methoden können als eine Reihe von Werten, Prinzipien und Praktiken, die Projektteams dabei helfen mit der herausfordernden Umwelt umzugehen, gesehen werden (E. C. Conforto & Amaral, 2010, S.73).

Der agile Ansatz ist keine globale Lösung für eine erfolgreiche Projektabwicklung. Der Ansatz soll aber die Abhängigkeit von Planung, Berichterstattung und Dokumentation reduzieren. Abseits der traditionellen Vorgehensweise soll Raum für Flexibilität, informelle Kommunikation und neuen Anforderungen geschaffen werden. Beide Ansätze, der agile und der traditionelle, bringen jeweils Vorteile mit sich, daher muss eine effektive Strategie verfolgt werden. Welcher Ansatz am vorteilhaftesten ist sollte anhand der Kultur, Geschäftsstrategie, Geschäftsumwelt und den Risiken und der Komplexität der einzelnen Projekte entschieden werden. Es kann auch eine Kombination aus beiden gewählt werden (Azanha et al., 2017, S.126).

Methoden des agilen Ansatzes, speziell in der Softwareindustrie, sind Scrum, Lean Software Development, Crystal, Feature Driven Development, Adaptive Software Development, Dynamic System Development Method und Extreme Programming (E. C. Conforto, Salum, Amaral, Luis da Silva, & Magnanini de Almeida, 2014, S.22).

Scrum

Scrum ist die meist genutzte Methode des agilen Ansatzes (Azanha et al., 2017, S.123). Der Grundgedanke von Scrum lässt sich von Regeln im Rugby ableiten (Stettina & Hörz, 2015, S.144). Beim Rugby wird nach einer Unterbrechung das Spiel neugestartet (Azanha et al., 2017, S.123). Parallel dazu wird bei dieser agilen Methode ein Produkt durch ein funktionsübergreifendes Team iterativ in überlagernden Phasen entwickelt, statt einem linearen Prozess zu folgen (Stettina & Hörz, 2015, S.144).

Die Methode wurde von Ken Schwaber und Jeff Sutherland für den Softwarebereich entwickelt und ist aber auch in anderen Bereichen anwendbar (Azanha et al., 2017, S.121). Scrum ist kein genauer Prozess, sondern bietet einen Rahmen und eine Reihe von Praktiken, Rollen und Artefakte (Stettina & Hörz, 2015, S.144).

Azanha et al. (2017) haben eine Case Study über die Auswirkungen von Scrum bei einem brasilianischen pharmazeutischen Betrieb in IT-Projekten, mit Fokus auf die Logistikkette, ausgeübt. Die Resultate zeigen, dass agile Methoden, wie in dem Fall Scrum, Unternehmen helfen können Nutzen für ihr Unternehmen und den Kunden zu stiften. Es konnte bei dieser Fallstudie Vorteile für den Kunden und das Projektteam und 80% Zeitersparnis, 50% Kostenersparnis und früher lieferbare Ergebnisse erzielt werden.

Studien zu agilen Methoden im Projektmanagement

Elivandro C. Conforto et al. (2014) haben eine Umfrage bei 19 Mittel- und Großbetrieben in Brasilien durchgeführt um zu erforschen, ob agile Methoden auch in anderen Bereichen, als der Softwareentwicklung, anwendbar sind. Jedes der gewählten Unternehmen ist auf die Produktentwicklung ausgerichtet. Diese zeigt Parallelen zur Softwareentwicklung, da bei beiden Kreativität und mehrmaliges Bauen eines Prototyps und wiederkehrender Testaufwand notwendig sind. Die Resultate geben Evidenz, dass die betrachteten Unternehmen agile Methoden nutzen. Dies zeigt sich durch minimale schriftliche Beschreibungen, die wöchentliche Überarbeitung des Plans und gemeinsame Erstellung des Plans. E. C. . Conforto et al., (2014) kommen zu dem Entschluss, dass agile Methoden auch außerhalb der Softwareentwicklung, zumindest bei innovativen Projekten oder jenen die mehr Flexibilität benötigen, angewendet werden können.

Serrador & Pinto, (2015) haben eine quantitative Studie bei IPMA-Mitgliedern und in LinkedIn-Projektmanagementgruppen über die erfolgreichere Abwicklung von Projekten mit agilen Methoden im Vergleich zu traditionellen durchgeführt. Die Studie ergibt, dass agile Methoden einen statistisch signifikanten Einfluss auf alle drei Dimensionen von Projekterfolg - Effizienz, Zufriedenheit der Stakeholder und Wahrnehmung der gesamten Projektleistung - haben. Die Qualität der Vision und der Ziele hat einen wichtigen Einfluss auf die Beziehung zwischen agilen Methoden und Projekterfolg. Folglich den Resultaten zeigen agile Methoden den stärksten Einfluss auf den Projekterfolg in folgenden Bereichen: Hochtechnologie, Gesundheitswesen und professionelle Dienstleistung.

Sheffield & Lemétayer, (2013) haben eine Studie durchgeführt um zu beantworten welche Faktoren im Projekt und dessen Umwelt bezeichnend für den Projekterfolg in Verbindung mit Agilität sind. Mitglieder von PRINCE2, PMI und agilen Anwendergemeinschaften wurden befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Organisationskultur, die der Umwelt zuzuordnen ist, indikativ für agile Vorgehensweisen ist. Es besteht eine Beziehung zwischen den Gebrauch von agilen Methoden und Organisationen mit geringer Formalität. Daraus kann geschlossen werden, dass die Projektmanagementmethoden die Kultur der Unternehmensumwelt widerspiegelt. Mehr Einfluss hat jedoch die Ermächtigung des Projektteams (Projekt), die Faktoren wie intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden, verfahrensmäßige Bevollmächtigung und Agilität, die vom Kunden gelebt wird beinhaltet.

Conforto et al. (2016) machen auf das Fehlen einer genauen Definition von Agilität als Konstrukt aufmerksam. Dadurch sind empirische Analysen nur beschränkt durchführbar und aussagekräftig. Es wurde eine Umfrage mit 171 Teilnehmer durchgeführt und als Ergebnis stechen die Wörter „Fähigkeit“ und „zu verändern“ besonders heraus. Die Hauptelemente des Agilitätskonstrukts sind: schnelles Verändern der Projektplanung und aktives Involvieren des Kunden. Agilität sollte als Leistung des Projektteams gesehen werden und nicht als bloße Eigenschaft einer bestimmten Methode oder Praktik.

Stakeholder Management

Entwicklung von Stakeholder Management

Stakeholder Management hat seinen Ursprung im strategischen Management. Geprägt wurde der Begriff weitestgehend durch R. Edward Freeman, Professor der University of Minnesota.

Vor dem 19. Jahrhundert waren Unternehmen eher klein und im Familienbesitz. Der Fokus lag auf der Zufriedenstellung der Lieferanten und Kunden und auf der Produktion. R. Edward Freeman benannte diesen Fokus: „The Production View of the Firm“.

Durch die industrielle Revolution, verfolgten Firmen vermehrt „A Managerial View of the Firm“. Da aufgrund der hohen Investitionen, Urbanisierung, neuer Produktionsprozessen sich die Unternehmen vergrößert haben, wurden Führungsaufgaben bedeutender.

Demokratische Entwicklungen in postindustriellen Gesellschaften haben schlussendlich zu einer erhöhten Bedeutung von Individuen und Gruppen, wie Regierungsbehörden, Vereinigungen, Verbraucherschützern etc., geführt. Daher empfahl R. Edward Freeman „a Stakeholder View of the Firm“ zu inkludieren (Eskerod, Huemann, & Savage, 2004, S.6f.).

Definition und Erläuterung von Stakeholder Management

Es gibt zwei Hauptdefinitionen. Die erste stammt von R. Edward Freeman und lautet wörtlich übersetzt: Ein Stakeholder in einer Organisation ist jede Gruppe oder Person, welche von der Erreichung der Organisationsziele beeinträchtigt werden kann oder wird. Die zweite Definition besagt, dass ein Stakeholder ein persönliches Interesse an dem Ausgang eines Projektes hat und wurde von D. I. Cleland genannt (Littau, Nirmala, & Adlbrecht, 2010, S. 21f.).

Littau et al. (2010) haben die Häufigkeit der Nutzung der Definitionen analysiert und können sie in zwei Perioden teilen: vor und nach 2002. Vor dem Jahre 2002 dominierte die Definition von D.I. Cleland und nach 2002 die von R. Edward Freeman. Die zweite Definition ist jedoch über die gesamten 25 Jahre (1984-2005) signifikant.

Es kann außerdem zwischen „Management of Stakeholder“ und „Management for Stakeholder“ unterschieden werden. Beim ersteren werden Stakeholder als Lieferanten gesehen und werden nach ihrem Potential Hilfe zu leisten oder Schaden zu verursachen gemessen. Die Manager müssen in Erfahrung bringen, wie die Stakeholder beeinflusst werden können um dem Unternehmen einen Nutzen zu bringen. Dieser Ansatz wird aufgrund ihres Manipulationsfaktors kritisiert.

Der „Management for Stakeholder“-Ansatz verfolgt das Prinzip, dass jeder Stakeholder ein Recht auf Beachtung des Managements hat. Die Interessensgruppen sollen einbezogen werden und eine Win-Win-Situation sollte angestrebt werden. Die Kritik dazu ist, dass eine konfliktfreie Lösung einer Win-Win-Situation nicht ambitioniert ist.

Stakeholder sind für den Projekterfolg vor allem aus vier Gründen wichtig:

1. Projekte erhalten von Stakeholder Zuwendungen, finanzieller oder auch nicht finanzieller Natur
2. Stakeholder beurteilen, ob ein Projekt Erfolg hat
3. Der Widerstand von Stakeholdern beeinträchtigt den Projekterfolg
4. Das Projekt kann Stakeholder positiv und negativ beeinflussen
(Eskerod et al., 2004, S.9)

Studien und Literaturanalysen zu Stakeholder Management

Littau et al. (2010) kommen zu dem Schluss, dass die Berücksichtigung der Stakeholder sich in der Praxis und Theorie ausbreitet. Des Weiteren wird Stakeholder Management als wichtiger Bestandteil in der Projektevaluierung und Projektstrategie gesehen. Das zeigt sich, da sich zwei Drittel der Papers mit Fokus auf Stakeholder Management von 1984 bis 2005 mit diesen Bereichen auseinandergesetzt haben. Stakeholder Management ist laut Littau et al. (2010) ein wichtiger Trend im Projektmanagement, der in den letzten Jahren zunehmend aufgeblüht ist.

Mok, Shen, & Yang (2015) haben analysiert wie viele Artikel über Stakeholder Management in Bezug auf Megaprojekte von 1997 bis 2014 veröffentlicht wurden. Dabei ist ein steigender Trend in diese Forschungsrichtung erkennbar. Des Weiteren ist auffällig, dass 67% der Artikel sich auf den Inlandsmarkt statt auf die Mehr-

Länder-Perspektive fokussieren. Zusätzlich lassen sich vier Hauptforschungsrichtungen in Bezug auf Megaprojekten ermitteln: Interessen und Einfluss von Stakeholdern, Stakeholdermanagementprozesse, Stakeholderanalysemethoden, Stakeholderengagement.

Vaagaasar (2011) kommt zu dem Entschluss, dass bei technischen Projekten, nicht bloß das fachliche Wissen der Projektmitglieder wichtig ist, sondern, dass sie ebenso über soziale Fähigkeiten verfügen sollten. Er stellte sich die Frage wie ein Team mit einer Vielzahl von Stakeholdern mit verschiedenen Interessen umgehen kann. In seiner Studie gelang dies dem Team als sie die Fähigkeit entwickelt haben auf ihre Umwelt auf verschiedene Arten zu reagieren. Dies entwickelt sich vor allem durch „learning by doing“ und Lernen durch Versuch und Irrtum. Die Studie zeigt außerdem, dass bei komplexen Projekten die Entwicklung und strategische Nutzung von Berichten hilft Projekterfolg zu erzielen.

McLeod, Doolin, & MacDonell (2012) weisen darauf hin, dass die Bewertung von Projektergebnisse in Bezug auf Stakeholder komplex ist, da es ein subjektiver Prozess ist. Die Evaluierung ist abhängig von den verschiedenen Erwartungen und Blickwinkel der Stakeholder.

Culmsee & Awati, (2012) kommen zu dem Entschluss, dass die Entwicklung eines gemeinsamen Engagements und eines gemeinsamen Verständnisses von Sachverhalten wichtig für die Schaffung einer zusammenhaltenden Umwelt ist. Viele Projekte scheitern, da sie ohne die Entwicklung eines gemeinsamen Engagements verfahren.

Zukünftiger Forschungsbedarf im Stakeholder Management

Obwohl der Bestand an Literatur bezüglich Stakeholder Management groß ist, sind die Konzepte in der Praxis oft schwer umsetzbar (Ackermann & Eden, 2011, S.179).

Ackermann & Eden (2011) machen auf das Fehlen der Erforschung, ob Non-Profit oder öffentliche Organisationen einen anderen Schwerpunkt als private Unternehmen benötigen, aufmerksam.

Einige Studien weisen daraufhin, dass der Fokus von Stakeholder Management sich, aufgrund der Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft, in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln sollte (Eskerod & Huemann,

2013, S.39f.). In der Analyse von Projektmanagementstandards, durchgeführt von Eskerod & Huemann (2013), zeigt sich, dass nachhaltigen Entwicklungsprinzipien keine eindeutige Beachtung geschenkt wird. Ein Drittel des weltweiten GDP wird durch Projekte erwirtschaftet, daher sehen sie großen Bedarf an die Einbindung von Nachhaltigkeitprinzipien.

Wie bereits erwähnt, weisen Mok, Shen, & Yang (2015) daraufhin, dass sich 67% der Paper über Stakeholder Management in Bezug auf Megaprojekte auf den Inlandsmarkt konzentrieren. Das zeigt ihrer Meinung nach, dass Stakeholder-Ansätze kontextspezifisch in Bezug auf die nationale und regionale Umwelt sind, wodurch Forschung in Bezug auf die Auswirkung nationaler Kultur auf Stakeholder Management notwendig ist.

Des Weiteren beanstanden Mok, Shen, & Yang (2015), dass die vorhandenen Ansätze auf die frühzeitige Planung und Konstruktionsphase ausgerichtet sind. Für ein effektives Stakeholder Management wären Methoden für die gesamte Projektlaufzeit notwendig. Es werden außerdem hauptsächlich traditionelle Stakeholderanalysemethoden verwendet, obwohl Social Network Modelle zum analysieren von Stakeholder Wechselbeziehungen vorteilhaft wären.

Soziale Kompetenz

Begründung für die Berücksichtigung

„(I)t is people who deliver projects, not processes and systems. ...It is not as if there are some factors that involve processes, and others that involve people – people perform every process, and it is the people who ultimately determine the adequacy” (Cooke-Davies, 2002, in Stevenson & Starkweather, 2010, S.666).

Eine wachsende Anzahl von Organisationen erkennt, dass es Personen sind, die die Projekte abwickeln und daher auch essentiell für den Projekterfolg sind. Daher fokussieren sich immer mehr auf das Verstehen von Menschen und Managementfähigkeiten (Pant & Baroudi, 2008, S.126).

Die Fähigkeiten, nach denen am Arbeitsplatz gesucht werden, haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Unternehmer suchen nach Mitarbeitern, die anpassungsfähig, verantwortungsvoll und lernfähig sind um mit der wettbewerbsfähigen Umwelt einer globalen Wirtschaft umgehen zu können (Pant & Baroudi, 2008, S.124). Mit steigenden Projektanforderungen, aufgrund der Komplexität, Art oder Laufzeit, nimmt auch die Notwendigkeit emotionaler Kompetenz zu. Dabei sind eine transformationale Führung und die Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter notwendig (Müller & Turner, 2010, S.446).

Stevenson & Starkweather (2010) befragten IT-Führungskräfte über die wichtigsten Kriterien für erfolgreiche Projektmanager. Dabei wurden sechs Hauptkompetenzen in Erfahrung gebracht: Führung, die Fähigkeit auf mehreren Ebenen zu kommunizieren, verbale und schriftliche Fähigkeiten, die Einstellung und die Fähigkeit mit Veränderungen und Unklarheiten umgehen zu können. Diese wurden höher bewertet als Erfahrung, Ausbildung, technische Expertise und beruflicher Werdegang. Überraschend war die gleiche Gewichtung von Führung und Kommunikationsfähigkeiten.

Skulmoski & Hartman (2010) haben in Erfahrung gebracht, dass jede Projektphase verschiedene Kompetenzen benötigt. In der Anfangsphase sind zum Beispiel Frage- und Zuhörfähigkeiten essentiell. Schriftliche Fähigkeiten sind hingegen am Ende wichtig. Die Forschungen haben bisher jedoch die Fähigkeiten als statisch anstatt dynamisch angesehen.

Shelley (2015) kommt zu der Erkenntnis, dass soziale Kompetenzen nicht durch bloßes inhaltliches und auf Regeln basiertes Unterrichten erlangt werden können. Wesentlich sind Erfahrungen und sozialer Austausch. Daher sollten auf der Universität interaktive Aktivitäten angeboten werden. Eine Mischform von Ausbildungsprozessen unterstützt die Anpassungsfähigkeit von Projektmanagern.

Soziale und fachliche Kompetenzen

Fachliche Fähigkeiten werden mit Prozessen, Abläufen, Arbeitsmittel und Techniken in Verbindung gesetzt, während soziale Kompetenzen sich auf den Umgang mit menschlichen Anliegen beziehen. Die fachlichen Fähigkeiten helfen bei der Planung und Kontrolle, während die sozialen Kompetenzen bei der Implementierung der Pläne wichtig sind (Azim et al., 2010, S.392).

Azim et al. (2010) weisen darauf hin, dass PM-Tools eine unterstützende Funktion in der Planung haben, jedoch die Personalführung wichtig ist um diese Pläne umzusetzen. Ein erfolgreicher Projektmanager nutzt fachliche Fähigkeiten um die passendste Vorgehensweise für das Projekt zu entwickeln und dann soziale Kompetenzen für die Implementierung des Plans und zur Führung der Mitarbeiter.

Kompetenzen bestehen aus Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen und persönliche Charakteristika, die durch Erfahrung und/oder Training gestärkt werden können (Skulmoski & Hartman, 2010, S.61). Die folgenden sozialen Kompetenzen sind für ein erfolgreiches Projektmanagement entscheidend: Verstehen der Unternehmenskultur, Dynamik und Personen, die damit konfrontiert sind, Führung, Problemlösung, Entscheidungsfindung, Flexibilität beziehungsweise Kreativität und schlussendlich Vertrauenswürdigkeit. Viele Projekte scheitern aufgrund von fehlender effektiver Kommunikation der Projektmanager, Fähigkeit die Mitarbeiter zu motivieren und Annahme der Unternehmenskultur. Des Weiteren weil die Erwartungen der Stakeholder nicht bewältigt, die Geschäftsziele nicht verstanden, die Probleme nicht effektiv gelöst und keine klaren und kompetenten Entscheidungen getroffen werden (Stevenson & Starkweather, 2010, S.665f.).

Bestehende Tendenz zur fachlichen Kompetenz

Pant & Baroudi (2008) machen darauf aufmerksam, dass die Projektmanagementdisziplin noch stark Richtung fachliche Fähigkeiten ausgelegt ist. Dies ist in den

„Body of Knowledge“-Leitfäden von PMBOK® erkennbar. Sie sind der Meinung, dass fachliche Fähigkeiten nicht weniger beachtet werden sollten, sondern soziale Kompetenzen inkludiert gehören.

Oft werden daher Techniker oder Fachkräfte mit einer guten Reputation als Projektleiter ernannt. Dadurch werden teilweise Mitarbeiter versehentlich Projektleiter, da bloß der technische Aspekt (“the science of project manager”) berücksichtigt wird. Um die Position optimal zu besetzen sollte ebenfalls “the art of project management”, also die zwischenmenschliche Kompetenz, beachtet werden (Creasy & Anantatmula, 2013, S.46).

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit Emotionen wahrnehmen, verstehen und beeinflussen zu können. Personen, mit emotionaler Intelligenz, können ihre Emotionen und ihr emotionales Wissen besser nutzen um kritische Entscheidungen zu begründen und zu treffen (Gallagher et al., 2015, S.15 ff.). Emotionale Intelligenz unterscheidet sich von IQ, da sie zwar angeboren sein kann, aber ebenso auch erlernt werden kann. Emotionale Intelligenz kann durch Erfahrung über die Zeit erweitert werden (Pant & Baroudi, 2008, S.126).

Sie ist ein essentielles Element von Führung, da sie eine positive Beziehung zu Führungsaufreten, Führungseffektivität und Resultate von Einzelnen und Organisationen hat. Emotional intelligente Führungskräfte steigern das Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team. Außerdem reduzieren sie die negativen Effekte von Stress am Arbeitsplatz.

Eine negative Seite zeigt sich, wenn Personen mit hoher emotionaler Intelligenz ihre Fähigkeit nutzen um andere zu manipulieren so dass ihre Ziele erreicht werden, auch „the curse of emotion“ Phänomen genannt (Gallagher et al., 2015, S.15 ff.).

Rezvani et al. (2016) weisen darauf hin, dass die Auswirkungen von emotionaler Intelligenz auf Projekterfolg komplex sind und nicht geradlinig in Beziehung gebracht werden kann. Sie sehen Vertrauen als emotionales Band zwischen emotionaler Intelligenz und Projekterfolg. Des Weiteren beeinflusst Arbeitszufriedenheit ebenfalls die Beziehung. Die Förderung von Arbeitszufriedenheit und Vertrauen sollten ihrer

Meinung nach daher in die Entwicklungsprogramme von Führungskräften aufgenommen werden.

Gallagher et al. (2015) kommen zu dem Entschluss, dass wenn ein Projektmanager über hohes psychologisches Kapital, niedrigen Level an Dunkler Triade, ein nicht zu geringes und nicht zu hohes Maß an emotionaler Intelligenz, leistungsstarke Überwachung und zugehörigen Arbeitspraktiken verfügt, dieser ein positiven Einfluss auf Stakeholder, personenbezogene Projekterfolgskfaktoren und das Wohlbefinden von Mitarbeitern ausüben kann.

Emotionale Intelligenz setzt sich aus den folgenden fünf Teilkompetenzen zusammen: Selbstbewusstsein, Selbststeuerung, Selbstmotivation, Empathie und soziale Kompetenz. (Turner & Lloyd-Walker, 2008, S.513) In dieser Arbeit wird nur auf die soziale Kompetenz näher eingegangen.

Virtuelle Teams

Entstehung und Erläuterung virtueller Teams

Die Dezentralisierung und Globalisierung von Arbeitsvorgängen und die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien verleitet Unternehmen dazu virtuelle Teams einzusetzen (Drouin et al., 2010, S.626). Der erste Bereich, der von der Globalisierung beeinträchtigt wurde, war die Fertigung (Messner, 2015, S.109).

Virtuelle Teams sind durch eine kulturelle Vielfalt, räumliche Trennung und elektronische Kommunikation geprägt (Daim et al., 2012, S.199). Moderne virtuelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass mehr als die Hälfte des Projektteams physisch getrennt ist. Sie lernen sich entweder kaum oder gar nicht persönlich kennen (Curlee, 2008, S.84f.). Vertrauen und Technologie sind daher wichtige Bestandteile globaler Teams (Daim et al., 2012, S.200).

Vorteile und Nachteile virtueller Teams

Virtuelle Teams bringen einige Vorteile mit sich. Die Mitarbeiter können nach ihren Fachkenntnissen ausgewählt werden anstatt auf ihre räumliche Verfügbarkeit achten zu müssen. Wenn die Teammitglieder in verschiedenen Zeitzonen arbeiten, kann auch rund um die Uhr Leistung erbracht werden. Außerdem besteht die Möglichkeit eines näheren Kundenkontakts und Reisekostensparnissen (Drouin et al., 2010, S.626).

Aufgrund der Zusammenarbeit von Teammitgliedern aus verschiedenen Ländern, treffen auch unterschiedliche Religionen und Kulturen aufeinander. Der Projektmanager muss die Unterschiede bei seiner Ressourcenplanung berücksichtigen (Daim et al., 2012, S.200ff.). Erschwert wird diese Situation noch zusätzlich durch die räumliche Distanz bei den global verteilten Teams (Messner, 2015, S.110).

Eine weitere Herausforderung stellt die Kommunikation dar. Da sie weitestgehend durch die Körpersprache und der Stimmlage beeinflusst wird, kann das Nichtvorhandensein dieser zu Verwirrung, Missverständnissen oder Besorgnis führen (Daim et al., 2012, S.200ff.). Die Zeitverschiebung verhindert außerdem eine synchrone Kommunikation (Messner, 2015, S.109).

Studien zu virtuellen Teams

Daim et al. (2012) haben verschiedene Experten des Hochtechnologiesektors befragt. Die Antworten zeigen, dass Teammitglieder Zeit benötigen um die verschiedenen Weltanschauungen anderer Nationalitäten zu verstehen. Eine starke Unternehmenskultur kann jedoch die Kommunikation fördern.

Drouin et al.(2010) haben eine Fallstudie bei zwei kanadischen Unternehmen des Hochtechnologiesektors durchgeführt. Sie haben untersucht wie Organisationen virtuelle Teams unterstützen können. Die Resultate zeigen, dass sie Hilfe im Personalbereich, bei der Ressourcenverteilung, der Koordination und bei Kommunikationsunterstützungssystemen erhalten. Problematisch ist, dass manche Manager heutzutage immer noch nicht über die unterschiedlichen Situationen der Projekte im Unternehmen Bescheid wissen und den Projektmanager dadurch ihre Ressourcen entzogen werden. Durch die höhere Komplexität virtueller Teams entsteht dadurch ein weiteres Risiko. Einigen Managern sind teilweise die Unterschiede zu den traditionellen Teams nicht bekannt.

Iorio & Taylor (2015) haben durch ihre Studie erkannt, dass die Erfahrung mit einem aufgeteilten Team, die eine Führungskraft bereits durchlebt hat, einen signifikanten Einfluss auf den Führungsstil in virtuellen Projekten hat. Traditionelle Schulungsprogramme für Führung stiften dabei nicht den gleichen Nutzen. Wichtig wäre es in Erfahrung zu bringen, wie die Strategien für persönliche Zusammenarbeit in den virtuellen Kontext übertragen werden können.

Lee-Kelley (2006) weist daraufhin, dass bei globalen Teams Selbstmanagement wichtig ist, jedoch sollten regelmäßige Projektdurchsprachen und Statusmeetings stattfinden. Vorherige Erfahrung mit der Technologie und/oder im gleichen virtuellen Kontext unterstützt den Teambildungsprozess. Daher wäre es vorteilhaft, wenn einige Teammitglieder bereits in erfolgreichen virtuellen Projekten gearbeitet haben. Teammitglieder ohne derartige Erfahrung können durch Betreuung und Training unterstützt werden. Persönlichkeitsentwicklungsprogramme können dabei helfen, Stärken und Schwächen zu erkennen und Ängste vor unbekanntem und schwierigen Situationen zu überwinden.

Empirischer Teil

Der empirische Teil setzt sich aus zwei Experteninterviews zusammen. Das Interview wurde offen und persönlich in den Büroräumlichkeiten der Interviewpartner durchgeführt. Es wurden keine vordefinierten Fragen gestellt, die Themenbereiche wurden jedoch im Vorfeld übermittelt.

Mein erster Interviewpartner ist Director des Public Sectors für Österreich und Deutschland eines weltweit tätigen Informatikdienstleistungsunternehmens und hat jahrelange Erfahrung im Projektmanagement. Dieser wird in weiterer Folge als „Experte A“ bezeichnet. Meine zweites Interview habe ich mit Frau Mag. Brigitte Schaden abgehalten. Sie ist Präsidentin des Vorstandes von Projekt Management Austria und zuständig für die Geschäftsführung. Des Weiteren ist sie Inhaberin von BSConsulting, Experte bei enable2change und Vorstandsvorsitzende der Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS).

Agile Methoden im Projektmanagement

Experte A ist der Meinung, dass der Trend den Höchstpunkt überwunden hat und nun das Tal der Realisierung eintrifft. Die Organisationen wählen nun aus den Methoden und Ansätzen die Besten aus und binden sie in ihre Vorgehensweisen ein.

Die Entwicklung hin zu agilen Methoden sieht Frau Mag. Schaden einerseits durch das Interesse Neues kennenzulernen und der Hoffnung damit Erfolg zu erzielen und auf der anderen Seite ist die Umwelt kurzlebiger, volatiler, komplexer und unsicherer geworden. Es macht daher oft keinen Sinn zu Beginn alles bis ins Detail zu planen, denn wenn die Planung abgeschlossen ist, hat sich der Kontext oft bereits geändert und die Planung muss wieder von vorne begonnen werden. Die Literatur bestätigt, ebenso, dass wenn der traditionelle Ansatz verfolgt wird, etwa 50% der Zeit genutzt wird, um Anforderungen und Spezifikationen zu definieren und das bevor überhaupt eine Funktionalität geschaffen wurde. Im Endeffekt ändern sich jedoch 35% der Anforderungen und 65% der Funktionen, die in den Anforderungen beschrieben sind, werden kaum oder gar nicht genutzt (Azanha et al., 2017). Aus der Literatur geht ebenso hervor, dass hohe Fehlerraten (Serrador & Pinto, 2015, S.1041) und der Wettbewerbsdruck auf Änderungen reagieren zu können (Azanha et al., 2017) das Interesse von Unternehmen an „leichtgewichtigen“ Methoden geweckt hat.

Experte A ist im Bereich IT-Systemintegration tätig und agile Methoden werden in den Projekten innerhalb des Unternehmens angewendet. Er erklärt die Entstehung des Trends in seinem Bereich durch die Verringerung klassischer größerer Integrationsprojekte und der damit verbundenen Stückelung der Beschaffung der IT in Software, Hardware und Integrations-Dienstleistung. Die Volumen der Aufträge sind dadurch kleiner geworden. Die Anforderungen bewegen sich außerdem schneller und es wird weniger in genaue Anforderungen investiert. Bei diesen Gegebenheiten sind agile Methoden vorteilhafter.

Das Vorgehen in dem Unternehmen spiegelt sich in der Literatur wieder, da sich federführend in der Softwareentwicklung agile Methoden entwickelt haben (E. C. Conforto et al., 2016, S.661). Ein Punkt des „Manifesto for agile Software Development“ besagt, dass es wichtiger ist Veränderungen zu erkennen und auf sie zu reagieren, anstatt den Plan strikt zu verfolgen (Serrador & Pinto, 2015, S.1041f.). Generell wird, bei agilen Methoden, im Anfangsstadium wenig Zeit für die Planung verwendet (Serrador & Pinto, 2015, S.1041f.) und die Fixierung von Design und Spezifikationen erfolgen so spät wie möglich (Cavaleri, Firestone, & Reed, 2012, S.130).

Experte A ist des Weiteren der Meinung, dass agile Vorgehensweisen seltener klassisch angewendet werden, da sie nur vollkommen in der Produktentwicklung passend sind. Nicht klassisch anwendbar sind agile Methoden, wenn klare Anforderungen definiert sind. Dies ist oft bei Ausschreibungen von öffentlichen Verwaltungen der Fall.

Beide Experten sind sich auch einig, dass bei vordefinierten genauen Anforderungen prinzipiell ein wasserfallorientiertes Gesamtbild herrscht, jedoch können agile Methoden punktuell innerhalb des Projektes integriert werden. Dass der agile Ansatz keine globale Lösung ist und eine Kombination aus klassischen und agilen Methoden gewählt werden kann (Azanha et al., 2017, S.126). wird ebenfalls in der Literatur bestätigt. E. C. Conforto et al., (2014) kommen bei ihrer Umfrage ebenfalls zur Erkenntnis, dass agile Methoden außerhalb der Softwareentwicklung, bei zumindest innovativen Projekten anwendbar sind, da sie ähnliche Rahmenbedingungen mit sich bringen. Frau Mag. Schaden erklärt ebenfalls, dass es keine wahre Checkliste gibt. Es gibt verschiedene Situationen und Menschen und dementsprechend muss agiert werden. Der größere Erfolgsfaktor ist es flexibel zu sein. Vorgehensweisen,

wie agile und wasserfallorientierte Methoden, sollen verwendet werden, wenn sie bei den Gegebenheiten Sinn machen. Auch die Literatur besagt, dass anhand der Kultur, der Geschäftsstrategie, der Geschäftsumwelt und den Risiken und der Komplexität der Projekte entschieden werden sollte welche Vorgehensweise passend ist oder ob eine Kombination gewählt werden sollte. (Azanha et al., 2017, S.126)

Beide Experten sind der Meinung, dass es kein agiles Projektmanagement gibt, sondern lediglich agile Methoden im Projektmanagement integriert werden können. Frau Mag. Schaden vertritt die Ansicht, dass auch früher schon entschieden werden konnte, wie sehr und ab wann der Kunde eingebunden werden soll und wie oft Meetings mit dem Team stattfinden sollen.

Experte A ist sich sicher, dass agile Methoden erhalten bleiben werden. Manche Methoden werden öfter und breiter verwendet werden, andere wiederum kaum. Sie werden aber Bestandteil des Werkzeugkastens vieler Unternehmen sein. Frau Mag. Schaden ist agilen Methoden gegenüber ebenfalls positiv gestimmt, solange sie dort angewendet werden, wo sie Sinn machen.

Stakeholder Management

Experte A sieht Stakeholder Management als vollkommen in Projektmanagement integriert. Frau Mag. Schaden ist jedoch der Meinung, dass es zwar akzeptiert wird und als wichtig angesehen wird, dennoch vielmals nicht vorhanden ist. Oft wird in Projekten am Anfang die Stakeholderanalyse durchgeführt, diese wird während der Projektlaufzeit meistens nicht mehr aktualisiert. In der Zwischenzeit können sich die Meinungen und die Personen geändert haben. Die Literatur weist daraufhin, dass der Bestand an Theorie groß ist, die Umsetzbarkeit in der Praxis jedoch schwer ist (Ackermann & Eden, 2011, S.179).

Frau Mag. Schaden begründet die Entwicklung von Stakeholder Management durch die Zunahme von Interessengruppen. Früher gab es meistens nur einen Kunden und die Finanzierung kam von einer Stelle. Diese Tatsache hat sich geändert. Auch die Organisationen sind komplexer geworden, dadurch sind mehr Personen an den Projekten beteiligt. Soziale Netzwerke schaffen mehr Transparenz, dadurch mobilisieren sich auch mehr Personen gegen Projekte.

R. Edward Freeman zeigt ebenfalls auf, dass im 19. Jahrhundert die Firmen eher klein und im Familienbesitz waren. Daher war der Fokus auf die Kunden und die Lieferanten gerichtet. Aufgrund der Entwicklung hin zu hohen Investitionen, Urbanisierung und neuen Produktionsprozessen haben sich die Unternehmen vergrößert und der Fokus hat sich auf Managementtätigkeiten erweitert und schlussendlich wurde auch die Berücksichtigung von Stakeholdern, wie Regierungsbehörden, Vereinigungen, Verbraucherschützern etc., inkludiert (Eskerod, Huemann, & Savage, 2004, S.6f.).

Frau Mag. Schaden sieht Stakeholder Management als großen Erfolgsfaktor. Es sollten früh viele Informationen gesammelt werden, um zu analysieren wer die kritischen Personen oder Personengruppen sind. Sie ist auch der Meinung, dass jeder, der vom Projekt betroffen ist, auch, je nachdem, entsprechend eingebunden werden sollte. Bei einigen Stakeholdern ist es ausreichend, dass sie in regelmäßigen Abständen eine adäquate Information erhalten. Ihre Aussage entspricht der Definition von R. Edward Freeman, dass jede Person oder Gruppe, die von den Organisationszielen beeinträchtigt werden kann ein Stakeholder ist (Littau, Nirmla, & Adlbrecht, 2010, S. 21f.).

Experte A ist der Meinung, dass die Internationalisierung der Projekte noch ein zukünftiges Thema im Stakeholder Management darstellt. Projekte haben immer mehr mit vielen unterschiedlichen Kulturen zu tun, ergänzt er. Mok, Shen, & Yang (2015) weisen daraufhin, dass sich 67% der Paper über Stakeholder Management in Bezug auf Megaprojekte auf den Inlandsmarkt konzentrieren.

Soziale Kompetenz

Experte A sieht soziale Kompetenz als das zentrale Thema im Projektmanagement und gewichtet sie höher als Methoden-Know-How. Wortwörtlich sagt er: „Soziale Kompetenz ist der Schlüssel für Projektmanager und Projektmanagerinnen.“ Als eine Problematik bei der Erfüllung der sozialen Kompetenz sieht er die steigenden Anforderungen an ProjektleiterInnen. Die Anforderungen sind sehr breit und vielschichtig und nehmen bei zunehmender Komplexität und Globalisierung stark zu. In der Literatur wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass in den jeweiligen Projektphasen verschiedene Kompetenzen notwendig sind (Skulmoski & Hartman, 2010, S.73f.) und, dass durch steigende Projektanforderungen, aufgrund der

Komplexität, Art oder Laufzeit, soziale Kompetenzen noch wichtiger sind. (Müller & Turner, 2010, S.446)

Frau Mag. Schaden vertritt ebenfalls die Meinung, dass ein Projekt ohne sozial kompetente Projektleitung nicht erfolgreich sein kann. An erster Stelle steht für sie jedoch die Organisation. Wenn diese nicht projektorientiert ist, kann der/die ProjektleiterIn dieses Defizit nicht ausgleichen. Frau Mag. Schaden gewichtet, wie Experte A, Methoden und Tools niedriger als soziale Kompetenz. Stevenson & Starkweather (2010) fragten IT-Führungskräfte nach den wichtigsten Kriterien für erfolgreiche Projektmanager. Dabei wurden Fähigkeiten, wie Führung, auf mehreren Ebenen kommunizieren zu können, verbale und schriftliche Fähigkeiten, die Einstellung und Fähigkeiten mit Veränderungen und Unklarheiten umgehen zu können höher bewertet als Erfahrung, Ausbildung, technische Expertise und beruflicher Werdegang.

Die Frage ob die Leitung eines Projektes ohne fachliches Wissen möglich ist hätte Experte A früher bejaht, verneint sie nun aber, da die Projekte heutzutage eher klein sind und Entscheidungen oft vom Projektleiter getroffen werden müssen. Außerdem ist es schwerer geworden den Kunden zu erklären, dass es Sinn macht Anforderungen zu definieren und zu planen. Oft fehlt dafür die Zeit und Projekte werden schnell begonnen. Durch diese Veränderung ist mehr fachliche Expertise notwendig. Je größer das Projekt jedoch ist desto eher trifft gegenteiliges zu. Bei großen Projekten, wie ein Kraftwerk, besteht eine ausreichende Substruktur und die Projektleitung kann sich mehr auf Projektmanagementaufgaben selbst fokussieren.

Experte A ist außerdem der Meinung, dass Probleme zwar oft auf der technischen Ebene entstehen, wie sie sich jedoch entwickeln und ob daraus eine Eskalation wird hängt stark von der sozialen Kompetenz ab. Auch in der Literatur geht hervor, dass fachlichen Fähigkeiten bei der Planung und Kontrolle helfen, die sozialen Kompetenzen sind dann aber für die Implementierung der Pläne wichtig (Azim et al., 2010, S.392). Einige Projekte scheitern, da Probleme nicht effektiv gelöst werden und die Kommunikation unzureichend ist (Stevenson & Starkweather, 2010, S.666).

Frau Mag. Schaden sieht Führung als die Hauptkompetenz eines/r erfolgreichen ProjektleiterIn. Als zweite nennt sie Flexibilität. Die Projektleitung sollte in der Lage sein das Team auf unsichere Zeiten vorzubereiten. Die eigenen Fähigkeiten sollten

so gestärkt werden, dass Situationen, die ungewohnt sind, gemeistert werden können. Dabei sollte auch das Team unterstützt werden und die Fähigkeiten sollten vermittelt werden. Stevenson & Starkweather (2010) nennt ebenfalls Führung und Flexibilität als eine der sechs Hauptkompetenzen für ein erfolgreiches Projektmanagement.

Experte A vertritt die Meinung, dass die Entwicklung in einem Team stark von der Kultur, wie sie gelebt und geprägt wird, abhängt. Das Team wird von der Organisationskultur beeinträchtigt und das Team prägt sie ebenso. Die Kultur bestimmt daher die Stimmung in einem Projekt. Bei einer Kultur von Angst und Bedrohung ist das Herangehen anders als wenn teamorientiert gearbeitet wird. In der Literatur wird ebenfalls das Verstehen der Unternehmenskultur als wichtig für erfolgreiches Projektmanagement angesehen (Stevenson & Starkweather, 2010, S.665f.). Experte A weist daraufhin, wie Frau Mag. Schaden, auf die Bedeutsamkeit von Führung hin. Er erläutert, dass Projektmanagement viel mit Führungsfähigkeiten zu tun hat und es viele verschiedene Führungsansätze gibt. Je besser die Projektleitung ist, desto mehr kann sie situationsabhängig zwischen den Führungsstilen wechseln. Seine Empfehlung ist daher, dass jede/r ProjektleiterIn sich mit Führung auseinandersetzen sollte.

Frau Mag. Schaden sieht Seminare als förderlich zur Stärkung der sozialen Kompetenz. Sie betont jedoch, dass es zuerst wichtig ist zu wissen wie und wer man selbst ist und wohin man möchte. Wenn die Person das weiß kann sich die Person weiterentwickeln. Wichtig ist, dass die Person sich dabei in einer neutralen Umgebung befindet und versteht, dass wenn sie sich anders verhält auch die Umwelt sich verändert. Gleichzeitig empfinde sie auch die Theorie über den menschlichen Körper hilfreich. Dabei kann gelernt werden, wie der Mensch auf verschiedene Emotionen reagiert. Shelley (2015) kommt ebenfalls zur Erkenntnis, dass eine Mischform von Ausbildungsprozessen die Anpassungsfähigkeit von Projektmanager unterstützt.

Virtuelle Teams

Beide Experten sehen die Entstehung virtueller Teams in der Weiterentwicklung technologischer Möglichkeiten. Sie erklären dass, diese Veränderung ganz klassisch mit E-Mails begonnen und sich dann mit Möglichkeiten wie Videotelefonie verbessert

hat. Experte A fügt hinzu, dass je mehr moderne Kommunikationsmittel verwendet werden, desto weniger ist der Ort relevant. Dass die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien Unternehmen verleitet virtuelle Teams einzusetzen (Drouin et al., 2010, S.626) geht ebenfalls aus der Literatur hervor. Als zweiten großen Aspekt sieht Experte A den Kostendruck und der damit verbundenen Suche nach Optimierungspotentialen. Außerdem werden zum Beispiel in Indien um ein vielfaches mehr Ingenieure ausgebildet als in Europa. Die Entstehung lässt sich prinzipiell durch die Technologie und durch den Haupttreiber Kosten erklären.

Experte A erzählt, dass die sprachlichen Probleme in der Zukunft durch Übersetzungspiloten stark gesenkt werden können. Teilweise kommen die Übersetzungen in der Landessprache an und werden zugleich in der Stimmlage des Sprechers übermittelt. Dies könnte, die in der Literatur besprochenen Verwirrungen, Missverständnisse oder Besorgnisse, die durch das Fehlen der Stimmlage entstehen können (Daim et al., 2012, S.200ff.), vermeiden.

Frau Mag. Schaden hat einen positiven Eindruck bezüglich virtuellen Teams. Für sie hängt der Verlauf, jedoch stark davon ab ob das Team sich zumindest einmal persönlich kennengelernt hat. Nach einem Treffen, wo das Gesicht und die Art des/der TeamkollegIn bereits kennengelernt werden konnte, ist das anschließende virtuelle kommunizieren leichter. In der Literatur wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass wenn die Körpersprache fehlt, dies zu Verständnisproblemen führen kann (Daim et al., 2012, S.200ff.).

Experte A empfiehlt zusätzlich, dass physische Treffen periodisch stattfinden sollten. Dazwischen kann über Kommunikationskanäle kommuniziert werden. Er empfindet Social Collaboration Plattformen nützlich um den Kontakt innerhalb des Teams zu pflegen. Diese helfen vor allem, die auch in der Literatur erwähnte, asynchrone Kommunikation (Messner, 2015, S.109) zu erleichtern.

Wenn ein/e ProjektleiterIn ein vielfältiges Team leitet, sollte er/sie dieses nutzen und fördern. Ihre Besonderheiten und Stärken sollten optimal eingesetzt werden. In der Literatur geht ebenfalls hervor, dass ProjektmanagerInnen die kulturellen und religiösen Unterschiede bei der Ressourcenplanung berücksichtigen müssen (Daim et al., 2012, S.200ff.).

Die Experten empfinden kulturelle Workshops zu Beginn als hilfreich. Experte A sieht jedoch die Notwendigkeit in der Zukunft nicht mehr, da sich die MitarbeiterInnen an die kulturellen Unterschiede gewöhnen werden und über ausreichend Erfahrungen verfügen werden. Personen, die viel Reisen, lassen ihren kulturellen Hintergrund ein Stück zurück und gleichen sich leichter an. Dadurch trifft man sich sozusagen in einer Mittelwelt. Vorherige Erfahrungen sind daher in virtuellen Teams hilfreich. Auch Daim et al. (2012) kommen mit ihrer Befragung zu dem Entschluss, dass Teammitglieder Zeit benötigen um die verschiedenen Weltanschauungen anderer Nationalitäten zu verstehen und dies durch eine starke Unternehmenskultur erleichtert werden kann. Die Studie von Iorio & Taylor (2015) deckt auf, dass vorherige Erfahrungen mit virtuellen Teams einen Einfluss auf den Führungsstil hat und Schulungen nicht den gleichen Nutzen stiften. Lee-Kelley (2006) erläutert, dass es innerhalb des Teams hilfreich ist, wenn Mitglieder vorherige Erfahrungen mit der Technologie und/oder virtuellen Teams bereits gesammelt haben. Diese Erfahrungen fördern den Teambildungsprozess.

Frau Mag. Schaden fügt noch hinzu, dass gemeinsame Spielregeln vereinbart werden können. Wenn mehrere Nationalitäten aufeinander treffen kann zum Beispiel die Uhrzeit auf eine bestimmte Zeitzone fixiert werden, bei einem anderen Thema werden dann Regeln eines anderen Landes verfolgt. Menschen wollen sich wertgeschätzt fühlen, als Person aber auch ihre Kultur.

Fazit

Agile Methoden

Agile Methoden im Projektmanagement haben ihren Ursprung in der Softwarebranche. Die sich ändernden Anforderungen des Kunden und der Gesellschaft führen zu einer höheren Notwendigkeit an Flexibilität. Veränderungen sollen schnell erkannt und umgesetzt werden. Agile Methoden beinhalten regelmäßige Abstimmungen mit dem Kunden und weniger Dokumentation. Dabei soll Verschwendung von Zeit und Kosten reduziert werden.

Der Ansatz ist jedoch nicht in allen Bereichen anwendbar. Insbesondere nicht bei Projekten mit klar definierten Anforderungen, welche speziell bei Ausschreibungen von öffentlichen Verwaltungen der Fall ist. Hier können jedoch punktuell agile Methoden in der Abwicklung genutzt werden. Der klassische und der agile Ansatz bringen jeweils Vorteile mit sich. Anhand der Kriterien des Projekts soll entschieden werden welcher am optimalsten ist. Dabei kann auch eine Mischform gewählt werden. Am passendsten sind Produktentwicklungsprojekte, da sie die größten Parallelen zur Softwareentwicklung aufweisen.

Wichtig ist, dass Unternehmen die Vorgehensweise in den Projekten anhand der unterschiedlichen Rahmenbedingungen wählen. Flexibilität ist in der heutigen Zeit besonders bedeutsam. Dennoch bringen agile Methoden nur dann Vorteile mit sich, wenn sie sinnvoll und passend angewendet werden.

Stakeholder Management

Stakeholder werden als Gruppen oder Personen, die von den Organisationszielen beeinträchtigt werden können, definiert. Eine weitere Definition besagt, dass Stakeholder ein persönliches Interesse an dem Ausgang eines Projekts haben. Die Interessengruppen von Projekten haben sich in den Jahren vermehrt und durch Entwicklungen von Informationsplattformen hat sich die Transparenz erhöht.

Stakeholder werden von Projekten beeinträchtigt und können diese daher negativ oder positiv beeinflussen. Daher ist Stakeholder Management wichtig für den Erfolg eines Projektes. Dabei sind soziale Fähigkeiten des Teams und die Schaffung eines gemeinsamen Engagements wichtig.

Das Interesse an Stakeholder Management ist groß und die Methoden sind bekannt, jedoch werden sie oft nicht umgesetzt. Organisationen sind komplexer geworden und daher sind mehr Personen beziehungsweise Gruppen involviert. Wenn frühzeitig Informationen über diese gesammelt und analysiert werden, können Bedrohungen rechtzeitig erkannt werden.

Soziale Kompetenz

Da Projekte von Menschen abgewickelt werden liegt der Fokus immer mehr auf sozialer Kompetenz. Während fachliche Fähigkeiten bei der Planung und Kontrolle bedeutsam sind, werden soziale Fähigkeiten bei der Umsetzung der Pläne als wichtig angesehen. Dabei sind Führung und Flexibilität entscheidende Faktoren. Je besser eine Führungskraft ist, desto eher kann sie zwischen verschiedenen Führungsstilen situationsabhängig wechseln. ProjektleiterInnen sollten ihren Fokus daher auf Führung legen.

Die Anforderungen an ProjektleiterInnen steigen stark und noch mehr bei komplexen Projekten. Die Organisation selbst sollte jedoch auch projektorientiert agieren um das passende Fundament zu bieten. Außerdem beeinträchtigt die Organisationskultur die Projektmitglieder, die wiederum die Kultur ebenfalls prägen. Die Stimmung, die dabei signalisiert wird, bestimmt das Verhalten im Projekt.

Virtuelle Teams

Durch den Fortschritt in der Technologie hat die Anzahl an virtuellen Teams zugenommen. Diese Teams sind von kultureller Verschiedenheit, räumlicher Distanz und durch Nutzung von Technologie zur Kommunikation geprägt. Dabei lernen sich die Teammitglieder kaum oder gar nicht kennen.

Die Vorteile für Unternehmen sind, dass Mitarbeiter nicht nach ihrem geografischen Raum ausgewählt werden müssen. Bei verschiedenen Zeitzonen kann rund um die Uhr gearbeitet werden und bei niedrigeren Löhnen in den Ländern können Kosten gespart werden. Nachteile zeigen sich durch die erschwerte Kommunikation aufgrund der räumlichen Trennung. Da die Körpersprache wichtig ist und ohne diese es zu Verständnisproblemen kommen kann, ist ein persönliches Treffen der Teammitglieder zu Beginn wichtig und sollte dann regelmäßig stattfinden.

Ein weiterer Nachteil kann durch die verschiedenen Kulturen und Religionen entstehen. Dabei sollen kulturelle Workshops bei Projektstart unterstützen. Die Verschiedenheit der einzelnen Teammitglieder sollte außerdem gefördert und optimal genutzt werden. Prinzipiell sollte jede Nationalität geschätzt werden und es sollte versucht werden sie auf irgendeine Art und Weise zu berücksichtigen.

Conclusio

Als Trends des 21. Jahrhunderts im Projektmanagement lassen sich eindeutig agile Methoden, virtuelle Teams, soziale Kompetenz und Stakeholder Management erkennen. Die Trends sind bekannt und größtenteils bereits etabliert, jedoch noch nicht vollkommen ausgearbeitet und integriert.

Die Entwicklung zu den Trends lässt sich aus der Globalisierung, dem technischen Fortschritt, den hohen Kundenerwartungen und der heutzutage üblichen Schnelllebigkeit ableiten. Die hohen Fehlerraten und der Wettbewerbsdruck auf Änderungen reagieren zu können zwingt viele Unternehmen dazu agile Methoden anzuwenden. Die höhere Komplexität der Projekte und die Entwicklung sozialer Medien hat die Notwendigkeit Stakeholder Management zu berücksichtigen gesteigert. Um mit der Umwelt umgehen zu können sind soziale Fähigkeiten bedeutsam. Ebenso die Zunahme virtueller Teams, die sich aus der Weiterentwicklung der Technologie und dem Kostendruck aufgrund des Wettbewerbs ergeben haben, führt zu einer höheren Notwendigkeit sozialer Kompetenzen. Dies zeigt, dass sich Einflussfaktoren erhöht haben. Die Veränderung der Gesellschaft zeigt seine Auswirkungen ebenso im Projektmanagement. Daher gehen die oben genannten Trends oft Hand in Hand.

Unternehmen müssen mit den Veränderungen Schritt halten und aus den ihnen zur Verfügung stehenden Hilfsmittel, Methoden und Tools die für sie passenden wählen. Für ein erfolgreiches Projektmanagement sind ein motiviertes Team, eine reibungslose Zusammenarbeit und eine funktionierende Kommunikation essentiell.

In der Zukunft wird ein weiteres Thema Projektmanagement stark beschäftigen: die Digitalisierung. Beide Interviewpartner haben den Hinweis gegeben, dass eine große Veränderung durch die technologischen Möglichkeiten auf die Unternehmen und die Menschheit zukommen wird.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., Batista de Camargo, J. J., & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with scrum: case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1108/17538370810883819>
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387–401. <https://doi.org/10.1108/17538371011056048>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine Praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Cavaleri, S., Firestone, J., & Reed, F. (2012). Managing Project Problem- Solving Patterns. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 125–145. <https://doi.org/10.1108/17538371211192937>
- Conforto, E. C. ., Salum, F., Amaral, D. C. ., Luis da Silva, S., & Magnanini de Almeida, L. F. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects. *Project Management Journal*, 41(2), 73–80. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., Luis da Silva, S., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From Every Direction—How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 44(6), 36–51. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Culmsee, P., & Awati, K. (2012). Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 528–548. <https://doi.org/10.1108/17538371211235353>
- Curlee, W. (2008). Modern Virtual Project Management: The Effects of a Centralized and Decentralized Project Management Office. *Project Management Journal*, 39, 83–96. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30, 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- Davis, S. A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional

- Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37–57. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Drouin, N., Bourgault, M., & Gervais, C. (2010). Effects of organizational support on components of virtual project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 625–641. <https://doi.org/10.1108/17538371011076082>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2004). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 7(3), 47–67. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Gallagher, E. C., Mazur, A. K., & Ashkanasy, N. M. (2015). Rallying the Troops or Beating the Horses? How Project-Related Demands Can Lead to Either High-Performance or Abusive Supervision. *Project Management Journal*, 46(3), 10–24. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33, 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>
- Lee-Kelley, L. (2006). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24, 234–243. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.01.003>
- Littau, P., Nirmala, J. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 7(3), 47–67. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Messner, W. (2015). Measuring existent intercultural effectiveness in global teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 107–132. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0044>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role

- of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sheffield, J., & Lemétayer, J. (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *International Journal of Project Management*, 31(3), 459–472. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.011>
- Shelley, A. W. (2015). Project management and leadership education facilitated as projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), 478–490. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2014-0059>
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), 140–152. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008>
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Turner, R., & Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams? *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 512–534. <https://doi.org/10.1108/17538370810906237>
- Vaagaasar, A. L. (2011). Development of relationships and relationship competencies in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 125–130. <https://doi.org/10.1108/17538370810883819>