

Autor
Roland Gareis

Leiter der PROJEKTMANAGEMENT GROUP,
Wirtschaftsuniversität Wien,

roland.gareis@wu-wien.ac.at

Internationale Studie untersucht Kompetenzen im Projektmanagement

Know-how im Management von Projekten ist für viele Unternehmen eine erfolgskritische organisatorische Kompetenz. Neue Kundenbedürfnisse und ein steigender Wettbewerbsdruck führen dazu, dass Unternehmen zusätzlich zu ihrer Stammorganisation temporäre Projektorganisationen ausbilden. Wie gut Unternehmen auf das Arbeiten in Projekten vorbereitet sind, untersuchte die Projektmanagement Group der Wirtschaftsuniversität Wien im Forschungsprojekt „project orientation [austria II]“.

Das Projekt, das im Jänner 2006 startete, analysierte die Maturity, also den Reifegrad projektorientierter Unternehmen aus Österreich. Es bot Teilnehmern die Möglichkeit, sich mit vier anderen Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen. In einem weiteren Schritt untersuchte das Forscherteam die Maturity von Österreich als projektorientierte Nation und verglich das Land im Rahmen des Forschungsprogramms „project orientation [international]“ mit Deutschland, Finnland, Litauen, Rumänien, der Slowakei und Südafrika. 182 Unternehmen nahmen an dem internationalen Forschungsprogramm teil, das der European Regional Development Fund (ERDF) finanziell unterstützte.

76 Teilnehmer stammten aus Österreich, darunter die Austrian Airlines, ÖAMTC, die Österreichischen Bundesbahnen, Siemens, Strabag und die Verbundgesellschaft. An dem Forschungsprojekt beteiligten sich sowohl Unternehmen aus projekterfahrenen Branchen, wie zum Beispiel aus der IKT-Branche und dem Anlagen- und Maschinenbau, aber auch Organisationen aus Sparten, in denen die Projektarbeit noch nicht lange verbreitet ist, etwa dem Banken- und Versicherungssektor.

Maturity des projektorientierten Unternehmens

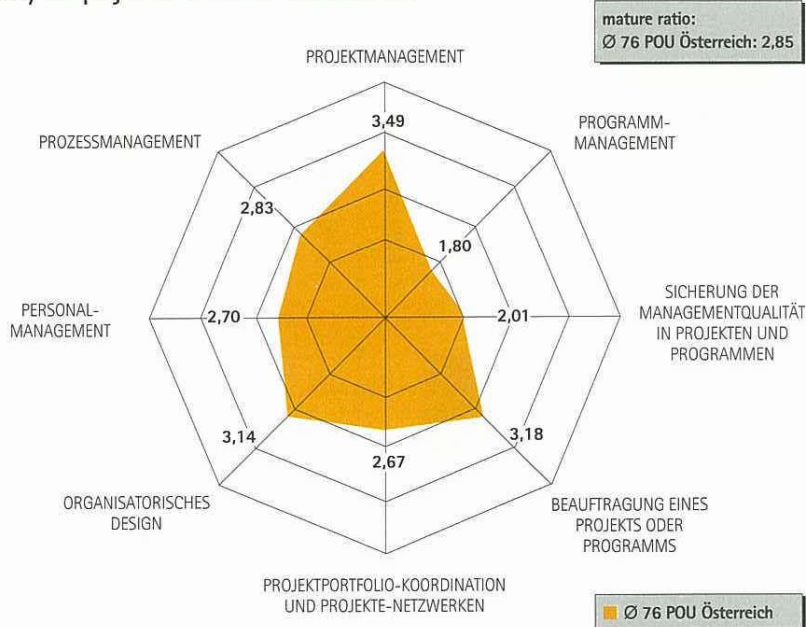


Abbildung 1: Durchschnittliche Maturity von 76 projektorientierten Unternehmen (POU) in Österreich (2007)

Das Maturity-Modell

Projektorientierte Unternehmen setzen Projekte und Programme ein, um relativ einmalige und umfangreiche Prozesse zu or-

ganisieren. Sie haben spezifische Strategien, organisatorische Strukturen und Kulturen zum Management von Projekten, Programmen und Projektportfolien. Indem sie diese

DIMENSIONEN DER MATURITY

1. Projektmanagement: Ein Projekt ist eine temporäre Organisation für einen relativ einmaligen, kurz- bis mittelfristigen Prozess mittleren bis großen Umfangs. Projektmanagement ist ein Prozess, der aus Projektstart, -koordination und -controlling, eventuell aus der Bewältigung einer Projektdiskontinuität und dem Projektabschluss besteht.

2. Programmmanagement: Auch Programme sind temporäre Organisationen für einmalige Prozesse, doch sie zielen auf mittel- bis langfristige Vorhaben größeren Umfangs ab. Ein Programm besteht aus mehreren Projekten und Aktivitäten, die durch eine gemeinsame Zielsetzung eng gekoppelt sind. Das Programmmanagement dient dazu, die einzelnen Projekte des Programms zu integrieren und zu koordinieren.

3. Sicherung der Managementqualität eines Projekts oder Programms: Zunehmend versuchen Unternehmen, die Qualität des Projekt- oder Programmmanagements zu sichern. Dafür bietet sich zum Beispiel ein „Management-Consulting“ (Beratung eines Projekts oder Programms) oder

ein „Management-Auditing“ (Analyse der Managementqualität und der inhaltlichen Arbeiten eines Projekts) an.

4. Beauftragung eines Projekts oder Programms: In diesem Prozess treffen die Verantwortlichen eine Investitionsentscheidung, entscheiden über die Organisationsform zur Initialisierung des Vorhabens und erteilen dann den Auftrag für ein Programm oder Projekt.

5. Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken: Im Prozess der Projektportfolio-Koordination setzt das Unternehmen Prioritäten zwischen Projekten und koordiniert die internen und externen Ressourcen. Der Prozess des Netzwerkens von Projekten trägt zur Sicherung von Synergien im Projekte-Netzwerk bei.

6. Organisatorisches Design: Das organisatorische Design kann den Aufbau einer räumlichen Anlaufstelle für das Projektpersonal (Projektmanagement-Office) sowie einer Anlaufstelle für das Management des Projektportfolios (Projektportfolio Group) umfassen. Hinzu kommen Experten-

Pools, aber auch die Entwicklung von Richtlinien und Formularen zum Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Management sowie das Entwickeln von standardisierten Projektplänen.

7. Personalmanagement: Das Personalmanagement eines projektorientierten Unternehmens umfasst die Einstellung, den Einsatz und die (Weiter-)Entwicklung von Projektpersonal, also von Projektmanagern, -mitarbeitern und -auftraggebern. Projektorganisationen stellen besondere Anforderungen an die Personalabteilungen. So müssen Personalisten in projektorientierten Unternehmen verstärkt Mitarbeiter auf Zeit rekrutieren, Weiterbildungen im Projektmanagement bereitstellen oder projektbezogene Incentive-Systeme einführen.

8. Prozessmanagement: Ein Prozess ist ein inhaltlich und zeitlich abgrenzbarer Ablauf von Vorgängen, an dem mehrere Stellen einer oder mehrerer Organisationen mitwirken. Im Prozessmanagement werden Prozesse identifiziert und beschrieben.

Strategien, Strukturen und Kulturen weiterentwickeln, können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit und damit auch ihre Maturity („Reifegrad“) steigern. Das Forschungsprojekt untersuchte die organisationale Kompetenz

der projektorientierten Organisationen mithilfe des Modells „project-oriented company mature“. Dieses Modell charakterisiert das Unternehmen anhand von acht Dimensionen (siehe „Dimensionen der Maturity“).

Forschungsprozess

Die Projektmanagement Group analysierte die Maturity der projektorientierten Unternehmen in zwei Schritten. Zunächst füllten Projektmanager oder Teammitglieder in einem moderierten Workshop einen Maturity-Fragebogen aus. Anschließend untersuchten die Forscher Projektdokumente, um die Qualität der Selbstanalysen zu überprüfen. Die gewonnenen Daten werteten sie aus und verglichen sie mit den Ergebnissen anderer Unternehmen derselben Branche.

Ergebnisse der Analysen

Der Analyse zufolge ist die durchschnittliche Maturity der österreichischen Unternehmen im Projektmanagement am höchsten. Auf einer Skala von 1 („sehr niedrig“) bis 5 („sehr hoch“) liegt sie bei 3,49. Am niedrigsten ist die Maturity im Programmmanagement (1,80). Die durchschnittliche „mature ratio“ für alle betrachteten Dimensionen beträgt 2,85. Damit liegen die österreichischen Unternehmen bezogen auf den Reifegrad ihrer Projektkompetenzen im internationalen Vergleich im Mittelfeld.

Abbildung 2 zeigt, dass die untersuchten Unternehmen in Rumänien die niedrigste Maturity aufweisen, während die finnischen

	Ø 16 POU Rumänien	Ø 20 POU Litauen	Ø 10 POU Slowakei	Ø 19 POU Deutschland	Ø 76 POU Österreich	Ø 21 POU Südafrika	Ø 11 POU Finnland
mature ratio	2,00	2,52	2,54	2,84	2,85	3,12	3,27
Projektmanagement	2,16	3,06	2,94	3,50	3,49	3,60	3,76
Programmmanagement	2,02	1,05	1,57	2,00	1,80	2,93	1,86
Sicherung der Managementqualität in einem Projekt oder Programm	1,88	1,73	2,54	1,96	2,01	3,31	2,95
Beauftragung eines Projekts oder Programms	2,25	3,08	3,18	3,20	3,18	3,05	3,62
Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	1,91	1,92	2,70	2,65	2,67	2,82	3,47
Organisatorisches Design	1,89	2,87	2,34	2,94	3,14	2,87	3,54
Personalmanagement	1,93	2,60	2,16	2,60	2,70	3,14	3,03
Prozessmanagement	1,76	2,82	2,28	3,04	2,83	2,95	3,11

Abbildung 2: Benchmarking projektorientierter Nationen

Career Progression	Consultant (IT-Expert)	PM Level 3 Project Manager	PM Level 2 Senior Project Manager	PM Level 1 Project Director
Total Years	2-5	4-9	6-14	6-14
Training & Testing	12 Courses	9 Courses	3 Courses	2 Courses
Experience	2-5 years project team experience; lead small teams	2-4 years managing L3 projects; participate in L2 projects	2-5 years managing L2 projects; participate in L1 projects	2-3 years managing L1 projects
External Certification	- IPMA Level D	- IPMA Level C - IPMI PMP	- IPMA Level B	Continuing Professional Development

Abbildung 3: Projektmanagement-Karrierpfad eines österreichischen IT-Unternehmens

Organisationen den höchsten Reifegrad besitzen. Auf dem zweiten Platz landete Südafrika, gefolgt von Österreich, Deutschland, der Slowakei und Litauen.

Personalmanagement im projektorientierten Unternehmen

Wenngleich das projektbezogene Personalmanagement der untersuchten österreichischen Unternehmen im Ländervergleich im Mittelfeld liegt, stellte das Forschungsprojekt Optimierungspotenziale fest. Zwar gab jedes zweite Unternehmen (49 Prozent der Befragten) an, dass die Kompetenzen der Projektmanager in ihrem Unternehmen hoch bis sehr hoch sind. Dagegen beschrieben nur 20 Prozent die Projektmanagementkompetenzen der Projektauftraggeber als hoch bis sehr hoch. Lediglich 17 Prozent der Unternehmen setzen einen Projektmanagement-Karrierpfad ein. Wie ein solcher Karrierpfad aussehen kann, zeigt Abbildung 3 am Beispiel eines österreichischen IT-Unternehmens. Solche Karrierpfade orientieren sich häufig an den externen Zertifizierungen, zum Beispiel denen der „International Project Management Association“ (IPMA) oder des „Project Management Institutes“ (PMI).

Die Weiterentwicklung von Projektpersonal konzentriert sich in den teilnehmenden Unternehmen überwiegend auf Projektmanager (Abbildung 4). Die Hälfte der Organisationen bieten entsprechende Aus- und Weiterbildungen an. Vergleichsweise weniger bedeutend ist das Angebot zur Weiterbildung für Projektmitarbeiter sowie Projektauftraggeber. 28 Prozent haben Trainings für Projektmitarbeiter eingeführt, 16 Prozent haben Weiterbildungen für Projektauftraggeber etabliert. In der Personalentwicklung ihres

Projektpersonals nutzen die Unternehmen ganz unterschiedliche Weiterbildungsformen, darunter „On-the-Job“- und „Off-the-Job“-Lösungen. Weiterentwicklung „on-the-Job“ kann in Praktika, Job-Rotation (Jobwechsel) oder Job-Enlargement (Jobverweigerung) bestehen. Durch individuelle Coachings lösen einige Unternehmen spezifische Probleme in Projekten. Möglichkeiten im „Off-the-Job“-Bereich sind zum Beispiel der Besuch von Vorträgen, Seminaren oder von Projektmanagement-Events.

Fazit

Das Personalmanagement ist eine zentrale Dimension des projektorientierten Unternehmens und schafft Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Projekt- und Programmmanagement. Das For-

schungsprojekt „project orientation [austria II]“ zeigt Stärken und Schwächen der projektorientierten HR-Arbeit in österreichischen Unternehmen. Optimierungspotenzial diagnostiziert die Studie vor allem im Bereich der Weiterbildung. Eine gezielte und standardisierte Entwicklung aller Projektmitarbeiter kann dazu beitragen, die Qualität der Projektarbeit zu steigern und das Unternehmensergebnis zu verbessern.

WEBTIPPS

www.poa.pmggroup.at (Ergebnisse des Forschungsprojekts „project management [austria II]“)

www.poi.pmggroup.at (Ergebnisse des Forschungsprojekts „project orientation [international]“)

LITERATURTIPPS

Happy Projects! Von Roland Gareis. Manz Verlag 2006.

Human Resource Management in Project-oriented Organization: A Review. Von Martina Huemann, Anne Kegan und Rodney Turner, in: International Journal of Project Management, Band 25, Ausgabe 3 (2007), S. 315-323.

Managing Project Personnel and their Competencies in the Project-oriented Company. Von Martina Huemann, in: Global Project Management Handbook. Hrsg. von David Cleland und Roland Gareis. McGraw-Hill 2007.

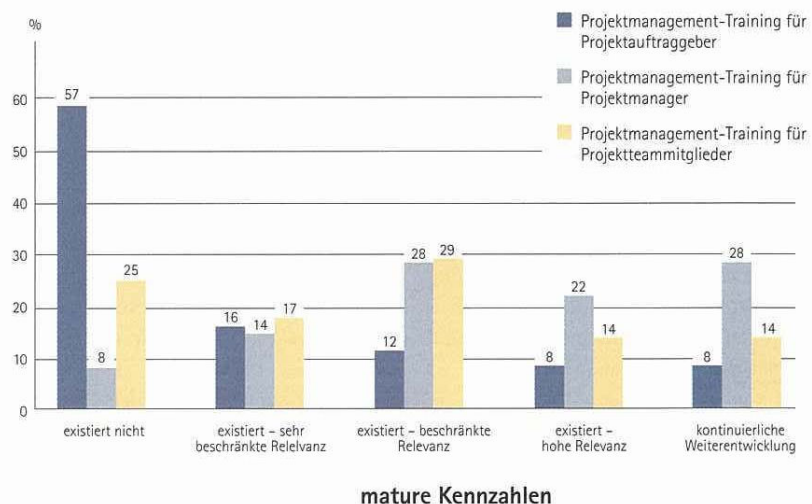


Abbildung 4: Angebot an Projektmanagement-Trainings in 76 österreichischen Unternehmen (Angaben in Prozent)