

Nur Fachspezialisten als Projektmanager?

Von Adrian Frentzel und Jürg H. Arpagaus*

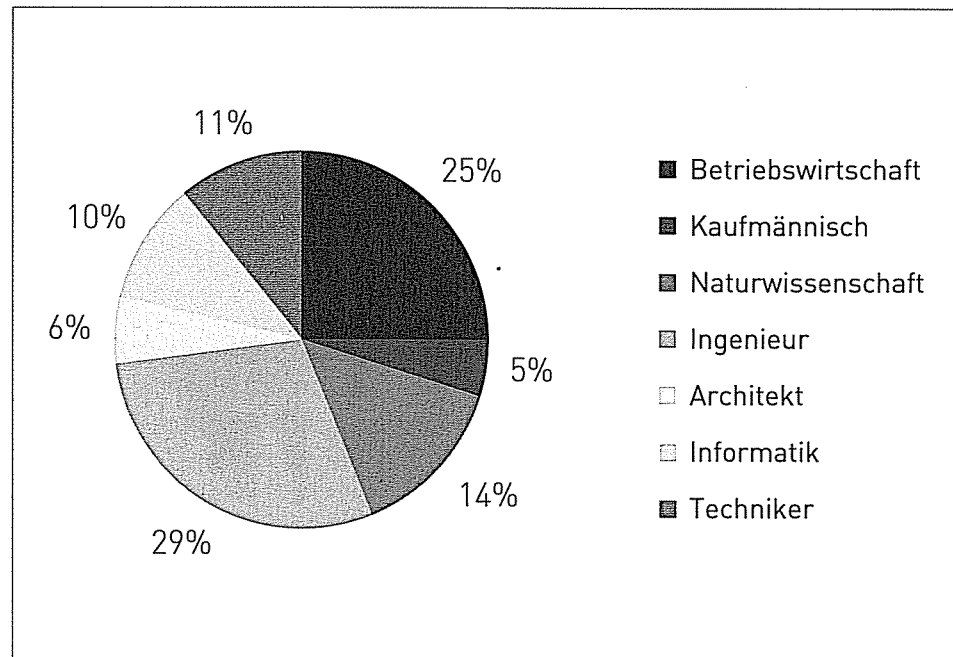
Eine empirische Untersuchung der Kalaidos Fachhochschule hat gezeigt, dass das Fachwissen für Projektleiter in der Schweiz – entgegen der Lehrmeinung – die wichtigste Kompetenz ist.

Welche Qualifikationen müssen Projektleiter und Projektleiterinnen heute mitbringen, um auf dem Schweizer Arbeitsmarkt eine Anstellung zu finden? Um diese Frage zu beantworten, werden einerseits die Qualifikationsanforderungen an Projektleiter und -manager aus der Theorie über das Projektmanagement abgeleitet. Andererseits können die Qualifikationsanforderungen auch empirisch durch die systematische Untersuchung der nachgefragten Anforderungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt für Projektmanager ermittelt werden. Schliesslich können auch Projektmanager über die notwendigen Qualifikationen, die sie in ihren täglichen Projekten benötigen, befragt werden.

Projektmanagement in der Schweiz

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten an der Kalaidos Fachhochschule wurden die drei Verfahren kumuliert angewendet und die wesentlichen Anforderungen für Projektmanager in der Schweiz herauskristallisiert.

Die projektbezogene Arbeitsweise hat sich in praktisch allen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens etabliert. Mit der zunehmenden Komplexität der Problemstellungen und den kürzeren Lebenszyklen von Lösungen finden sich heute Projekte nicht mehr nur bei der Entwicklung von komplexen technischen Innovationen, sondern in allen Bereichen der Industrie, Dienstleistungen oder Verwaltung. Wird das Projektmanagement in den Schweizer Unternehmen analysiert, dann wird ersichtlich, dass über alle Unternehmensgrößen und Branchen hinweg die einmaligen Aufgaben mit definiertem Anfang und Ende im Rahmen von Projekten innerhalb einer Projektorganisation gelöst werden. Da Projekte nicht mit gleichen wiederkehrenden Problemstellungen konfrontiert sind, sondern immer wieder neue Aufgaben mit ande-



Bildungshintergrund der Projektleiter. (Bild 1)

ren Rahmenbedingungen gelöst werden müssen, stellt die Führung eines Projekts besondere Anforderungen an den Projektleiter bzw. die Projektleiterin.

Die Theorie verlangt Sozialkompetenz

Die Aufgaben des Projektmanagements hängen sowohl von der Art des Projekts, als auch von der Unternehmensstruktur, vom Auftraggeber und/oder von den verfügbaren Ressourcen ab. Im Wesentlichen finden sich in der Literatur folgende Aufgabenfelder eines Projektleiters: die Bildung und Führung des Projektteams, die Koordination von Teilprojekten und Aktivitäten, die Planung, Steuerung und Kontrolle des Ressourceneinsatzes, die Sicherstellung der Meilensteine, der Qualität und Zielerreichung sowie der Kommunikation und Information. Zudem verlangen einige Projektmanagementmethoden, dass der Projektleiter oder die Projektleiterin die sachliche und fachliche Richtigkeit sicherzustellen hat. Aus diesem Strauss von Aufgaben lassen sich die

Anforderungen an Projektmanager in der Rolle des Führers, Moderators, Beraters und Managers ableiten. Entsprechende Qualifikationsprofile finden sich unter anderem in den Handbüchern der Dachverbände für Projektmanager, wie beispielsweise der International Project Management Association (IPMA), der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) oder des amerikanischen Project Management Institute (PMI). Die Qualifikationsprofile der verschiedenen Gesellschaften sind durchaus unterschiedlich. So legt das amerikanische PMI den Schwerpunkt auf die ergebnisorientierte Durchführung eines Projekts, die europäische IPMA betont stärker die Methoden und Verfahren, und der deutsche Projektmanagement-Kanon der GPM spricht von den vier Kompetenzfeldern «Grundlagenkompetenzen», «Sozialkompetenzen», «Methodenkompetenzen» und «Organisationskompetenzen». Gemäss Literatur für Projektmanagement sind es vor allem die Sozial- und Methodenkompetenzen, die einen Projektleiter auszeichnen soll-

ten, und nicht die Fachkompetenz. Ein Projektleiter sei primär Manager und nicht Fachexperte.

Anforderungen des Schweizer Arbeitsmarkts

Welche Kompetenzen und Fähigkeiten verlangen Arbeitgeber auf dem Schweizer Arbeitsmarkt jedoch von Projektleitern? Für die Untersuchung der Kalaidos Fachhochschule hat Adrian Frentzel im Rahmen seiner Diplomarbeit die Anforderungen an die Projektmanager in die vier Kompetenzbereiche Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz sowie betriebswirtschaftliche Kompetenz (Kasten) zusammengefasst. Die Analysen der Stelleninserate haben Folgendes hervorgebracht:

- Projektleiterstellen sind Vollzeitstellen. Nur gerade bei 5% der Projektleiterstellen ist eine Teilzeitbeschäftigung möglich, in der Regel zwischen 80 und 100%.
 - Bei drei Vierteln der ausgeschriebenen Projektleiterstellen wird ein Hochschulabschluss (ETH, Universität, FH) vorausgesetzt. Über alle Bildungsabschlüsse hinweg gesehen, sind es vor allem Ingenieure (29%) und Betriebswirtschaftler (25%), die für die Funktion des Projektleiters gesucht werden (Bild 1).
 - Entgegen den Erwartungen aus der Theorie sind es die Fachkompetenzen, die bei jeder Stellenausschreibung verlangt werden. Die reinen Projektmanager, die den Fokus auf das Planen und Führen des Projekts und nicht auf die fachinhaltliche Mitgestaltung legen, scheinen in der Schweiz nicht gesucht zu werden. Die Unternehmen legen Wert darauf, dass Fachleute und nicht reine Manager das Ruder bei Projekten in der Hand halten. Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt für Projektmanager werden in absteigender Reihenfolge die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen sowie betriebswirtschaftlichen Kompetenzen nachgefragt (Bild 2).
- Wenig erstaunlich ist der hohe Stellenwert der Sozialkompetenzen, die bei über 80% der

Stelleninserate verlangt werden. Mehr als die Hälfte der Inserenten fordern dabei Kommunikationsfähigkeiten, rund 40% Führungskompetenzen und Teamfähigkeit. Anforderungen an die Konflikt- und Kritikfähigkeit werden hingegen nur sehr selten (weniger als 10%) gestellt. Bei 42% der Stellen wird explizit die Methodenkompetenz genannt. Hier sind es vor allem die klassischen Projektmanagementmethoden, die ein Projektleiter beherrschen muss. Zudem sollte ein Projektmanager zielorientiert arbeiten

und analytisch denken können, was bei rund einem Drittel aller Stellen verlangt wird. Erstaunlicherweise werden die Kompetenzen eines «Entrepreneur» (betriebswirtschaftliche Kompetenzen) nur gerade bei 29% der ausgeschriebenen Projektleiterstellen gefordert. Das heisst, bei 13% aller Inserate wird unternehmerisches Handeln und Denken nachgefragt. Bei 10% werden Kenntnisse über Kundenorientierung und bei 7,5% vernetztes Denken verlangt. Die Fähigkeiten zur finanziellen Führung wird aber nur in 1,5%

Kompetenzbereiche

Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz, die auch als Sozial- und Führungskompetenz bezeichnet wird, befähigt Personen, mit bekannten oder fremden Personen unterschiedlicher sozialer Herkunft angemessen umgehen zu können. Sozialkompetenz besitzt derjenige, der mit andern Menschen kommunikativ und kooperativ zusammenarbeiten kann. Darunter fallen: Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Motivation, Belastbarkeit und ein sicheres Auftreten.

Fachkompetenz

Unter Fachkompetenzen werden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die sowohl berufsbezogen und berufsübergreifend als auch betriebs- oder erfahrungsbezogen sind. Fachkompetenz besitzt derjenige, der zuständig und sachverständig über Aufgaben und Inhalte seines Arbeitsbereichs verfügt und die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten beherrscht. Darunter fallen: aufgabenbezogenes Fachwissen, Ausbildung und berufliche Erfahrung.

Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz befähigt eine Person aus einer Vielzahl von Methoden situationsbezogen diejenige anzuwenden, mit der die gestellte Aufgabe adäquat gelöst werden kann. Methodenkompetenz besitzt derjenige, der bei gestellten Arbeitsaufgaben und auftretenden Abweichungen angemessen reagieren kann, selbstständig Lösungswege findet und gemachte Erfahrungen sinnvoll auf andere Probleme überträgt. Darunter fallen: Kenntnisse von Projektmanagement- und anderer Arbeitsmethoden.

Betriebswirtschaftliche Kompetenz

Die betriebswirtschaftliche Kompetenz steht als Oberbegriff für die Fähigkeit, unternehmerisch zu handeln und dabei das erworbene Wissen bezüglich Organisation, Prozesse und Strategien einzusetzen. Betriebswirtschaftliche Kompetenz besitzt derjenige, der Opportunitäten erkennen und diese wahrnehmen kann. Darunter fallen: unternehmerisches Denken und Handeln, Prozess-, Kunden- und Stakeholder-Orientierung sowie das Kosten- und Finanzmanagement.

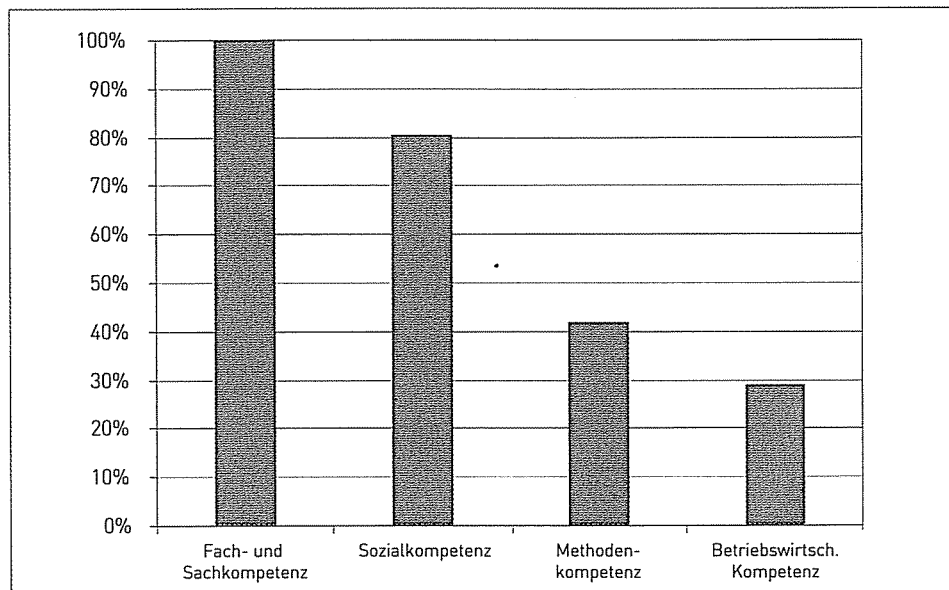
der Stellenausschreibungen gefordert. Dieses Ergebnis hinterlässt den Eindruck, dass die Projektleiter in der Schweiz die Rolle des qualifizierten und zielorientierten «Ausführers» und nicht diejenige des «Gestalters» wahrnehmen sollen.

Stellt man die Qualifikationsanforderungen der Theorie denjenigen des Arbeitsmarkts gegenüber, dann wird eine gewisse Diskrepanz ersichtlich. Theoretisch sind Sozialkompetenzen und «Entrepreneurship» gefordert und praktisch werden vor allem Fachkompetenzen verlangt. Es stellt sich daher die Frage, ob in der Schweiz falsch qualifizierte Projektmanager gesucht werden und dementsprechend die falschen Leute Projekte steuern und führen.

Fachexperten fordern vor allem Sozialkompetenzen

Werden Projektleiter direkt nach ihrer Rolle gefragt, dann bezeichnen sich über drei Viertel von ihnen als Fachexperten und nicht als Manager. Dennoch nehmen sie vorwiegend die Rolle des Managers, Koordinators oder Moderators wahr. Nach der Wichtigkeit der vier Kompetenzfelder befragt, beurteilen die Projektleiter im Durchschnitt die Sozialkompetenz (Platz 1), die Fachkompetenz (Platz 2) und die Methodenkompetenz (Platz 3) als wichtig bis sehr wichtig. Die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen werden hingegen eher als weniger wichtig beurteilt. Damit bestätigen die Befragten das Profil von Projektleitern, wie es sich aus der Analyse der Stelleninserate ergeben hat.

Obwohl es in der Theorie vor allem die Sozialkompetenzen und die betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten sind, die einen Projektleiter auszeichnen sollten, werden auf dem Schweizer Arbeitsmarkt primär Fachexperten mit hoher Sozialkompetenz gesucht. Dementsprechend führt der Weg zum Projektmanager in der Schweiz über eine solide Fachausbildung, die mit Kommunikations- und Führungsfähigkeiten und andern Sozialkompetenzen ergänzt werden muss. ■



Häufigkeit der nachgefragten Kompetenzen. (Bild 2)

*Adrian Frentzel, PhD, NDS, hat sein Nachdiplomstudium in Wirtschaft FH an der AKAD Hochschule für Berufstätige mit der Diplomarbeit «Qualifikationsanforderungen an einen Projektmanager in der Schweiz – von der Theorie zur Praxis» erfolgreich abgeschlossen.

*Prof. Jürg H. Arpagaus ist Forschungsleiter der Kalaidos Fachhochschule. Diese umfasst die AKAD Hochschule für Berufstätige und die Private Hochschule Wirtschaft (PHW) an den Standorten Zürich, St. Gallen und Basel.

Methode

Für die Untersuchung der Qualifikationsanforderungen an Projektmanager in der Schweiz wurden kumulativ quantitative und qualitative Methoden eingesetzt. In einer ersten Phase wurden Stelleninserate analysiert. Anschliessend wurden qualitative Interviews mit heutigen Stelleninhabern durchgeführt. Die Gesamtheit der quantitativen Untersuchung bilden die Stelleninserate für Projektleiter (Projektmanager, Projekt-Verantwortlicher) der Jahre 1994 bis 2004 aus der Neuen Zürcher Zeitung und der Basler Zeitung. Das gewählte Sample umfasst 370 Stelleninserate. Rund 70 % der Inserate wurden von den suchenden Unternehmen geschaltet, die übrigen 30 % durch Vermittlungsbüros. Die 347 analysierbaren Stelleninserate wurden mithilfe der Inhaltsanalyse untersucht, einer empirischen Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Texten. Hierzu wurden in einem ersten Schritt, basierend auf theoretischen Überlegungen und dem vorliegenden Datenmaterial, vier Kategorien (Kompetenzen) gebildet. Anschliessend wurden die Texte vollständig kodiert, das heisst, die entsprechenden Textstellen wurden nach einer definierten Kodierregel den Kategorien zugeordnet. Was bei der Kodierung als Textstelle gilt, wurde nicht formal definiert, sondern inhaltlich. Jeder Satz, Satzteil oder Begriff, der ein neues Thema anspricht, gilt als zu kodierende Textstelle.