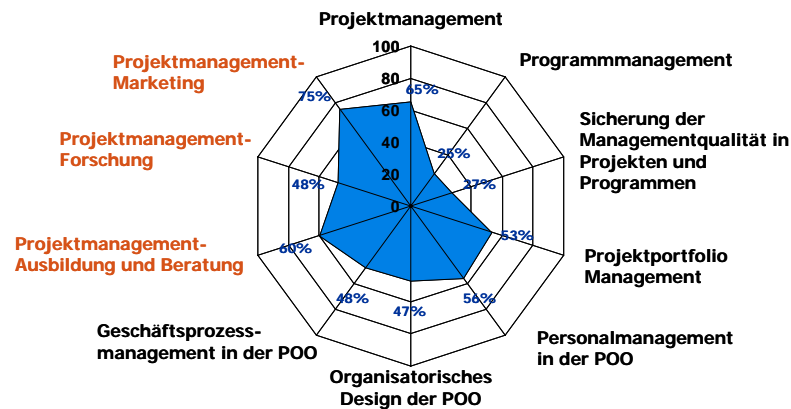




Bewertung Österreichs als projektorientierte Gesellschaft anhand eines Maturity-Modells

Abschlussbericht



Roland Gareis, Claudia Gruber
PROJEKTMANAGEMENT GROUP
Juli 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	4
1.1	Ziele des Projekts	4
1.2	Prozess der Analyse und des Benchmarking	4
1.3	Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking von projektorientierten Organisationen und Branchen	5
1.4	Ergebnisse der Analyse von Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen in Österreich	7
1.5	Ergebnisse der Analyse von Österreich als projektorientierte Nation	8
1.6	Eventuelles Folgeprojekt „Benchmarking der Projektorientierung Österreichs“	9
2	Das Forschungsprojekt <i>project orientation [austria]</i>	10
2.1	Kontext des Forschungsprojekts	10
2.2	Strukturen des Forschungsprojekts <i>project orientation [austria]</i>	10
2.3	Kooperierende projektorientierte Organisationen	12
3	Das „Maturity-Modell“ der projektorientierten Organisation (POO)	15
3.1	Dimensionen des Maturity-Modells der POO	15
3.2	Prozess zur Analyse und Benchmarking einer projektorientierten Organisation und einer projektorientierten Branche	17
4	Das Maturity-Modell der projektorientierten Nation (PON)	21
4.1	Dimensionen des Maturity-Modells der PON	21
4.2	Prozess zur Analyse einer PON	22
5	Ergebnisse der Analyse und Benchmarking der Praxis projektorientierter Organisationen	24
5.1	Ergebnisse der Analyse und Benchmarking von 60 projektorientierten Organisationen (POO)	24
5.1	Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking der projektorientierten Organisationen in Abhängigkeit von den Unternehmensgrößen	35
5.2	Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking der projektorientierten Branchen: IKT, Forschung, Maschinen- und Anlagenbau, Consulting, Bau und NPO/ Öffentlicher Bereich	36
6	Ergebnisse der Analyse der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen in Österreich	38
6.1	Projektmanagement-bezogene Ausbildung und Beratung	38
6.2	Projektmanagement-Forschung	50
6.3	Projektmanagement-Marketing	57
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse der PM-Dienstleistungen in Österreich	64
7	Maturity von Österreich als projektorientierte Nation (PON)	66
7.1	Maturity von Österreich als projektorientierte Nation: Überblick	66
7.2	Entwicklung der Maturity von Österreich als projektorientierte Nation seit 2000	67
7.3	Beurteilung der erzielten Forschungsergebnisse	68
8	Strategien für die Weiterentwicklung von Österreich als projektorientierte Nation	69



9	Ausblick	70
10	Anhang	71
10.1	Auszug aus dem Projekthandbuch „project orientation [austria]“	71
10.2	Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking von 60 projektorientierten Organisationen und ausgewählten projektorientierten Branchen	75
10.3	Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking ausgewählter projektorientierter Organisationen.....	76



1 Executive Summary

1.1 Ziele des Projekts

Der vorliegende Bericht basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts *project orientation [austria]*, das die PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis in Kooperation mit dem Institut für Trendanalysen und Krisenforschung, RGC research, FH Vorarlberg sowie 60 projektorientierten Organisationen im Zeitraum Jänner 2004 bis Juli 2005 durchgeführt hat.

Ziel dieses Projekts war es, die „Maturities“ von projektorientierten Organisationen, von etwa 5 projektorientierten Branchen und von Österreich als projektorientierte Nation mit Hilfe von Maturity-Modellen zu analysieren und zu benchmarken. Aus den gewonnenen Ergebnissen sollten Strategien und Maßnahmen für die Weiterentwicklung dieser Maturities abgeleitet werden.

Nähere Informationen zum Forschungsprojekt finden sich auf der Homepage: www.poa.pmggroup.at. Das Projekt wurde vom Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank gefördert.

1.2 Prozess der Analyse und des Benchmarking

Von Oktober 2004 bis Ende April 2005 wurden die Analysen von 60 projektorientierten Organisationen durchgeführt. Die Analysen der projektorientierten Organisationen erfolgten einerseits in Selbst-Analysen auf Basis des Fragebogens „Maturity der projektorientierten Organisation“ und andererseits durch Fremd-Analysen durch das Forscherteam zur Qualitätssicherung.

Die Ergebnisse der Analysen wurden verwendet, um ein Benchmarking projektorientierter Branchen durchzuführen. Im Mai 2005 wurde ein Workshop „Benchmarking projektorientierter Branchen“ mit Vertretern der kooperierenden projektorientierten Organisationen durchgeführt mit dem Ziel, die Ergebnisse der Analysen von 5 projektorientierten Branchen zu interpretieren und zu diskutieren.

Die Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen in Österreich wurden im Zeitraum Februar bis Juni 2005 auf Basis des Fragebogens „Maturity der projektorientierten Nation“ analysiert.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden erstmals im Rahmen der practice conference der pm tage '05: PROJEKTE & MATURITIES im Juni 2005 präsentiert.

1.3 Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking von projektorientierten Organisationen und Branchen

Ein Überblick über die erzielten Forschungsergebnisse kann aus Tab. 1: "Durchschnittliche Maturities von projektorientierten Organisationen unterschiedlicher Branchen" gewonnen werden.

	Ø 6 POO NPO/ Öffentlicher Bereich	Ø 7 POO Bau	Ø 5 POO Consulting	Ø 11 POO Maschinen- und Anlagenbau	Ø 60 POO Österreich	Ø 5 POO Forschung	Ø 11 POO IKT
Maturity Kennzahl	39%	40%	46%	48%	49%	60%	67%
Projektmanagement	58%	66%	70%	60%	65%	71%	77%
Programmmanagement	25%	13%	14%	2%	25%	49%	52%
Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen	21%	9%	14%	27%	27%	29%	54%
Beauftragung eines Projekts oder Programms	65%	49%	38%	53%	60%	67%	75%
Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	22%	25%	47%	47%	45%	69%	62%
Organisatorisches Design der POO	39%	47%	66%	56%	56%	65%	72%
Personalmanagement in der POO	33%	40%	54%	50%	47%	60%	62%
Geschäftsprozessmanagement in der POO	18%	37%	30%	65%	48%	56%	63%

Tab. 1: Durchschnittliche Maturities von projektorientierten Organisationen unterschiedlicher Branchen

Die durchschnittliche Maturity der 60 analysierten projektorientierten Organisationen beträgt 49%. Diese österreichischen Organisationen haben mit 65% eine hohe Maturity zur Erfüllung des Projektmanagement. Dieses gute Projektmanagement-Ergebnis ist aber zu relativieren, da die analysierten Organisationen vor allem ihre externen Dienstleistungsprojekte (Kundenauftragsprojekte) betrachtet haben und nicht auch ihre internen Marketing-, Infrastruktur- und Organisationsprojekte. Es wird vermutet, dass die Projektmanagement-Maturity für externe Projekte höher ist als jene für interne Projekte.

Das Programmmanagement ist in den 60 österreichischen Organisationen mit einer durchschnittlichen Maturity von 25% besonders gering ausgeprägt. Auch Prozesse zur Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen (Management-Consulting und Management-Auditing) sind noch kaum etabliert (Maturity: 27%). Die Maturity zur Beauftragung von Projekten und Programmen ist mit 60% die zweithöchste. Die Projektportfolio-Koordination und das Netzwerken zwischen Projekten ist mit 45% gut ausgeprägt. Die Maturity zum organisatorischen Design (56%) ist überraschenderweise höher als jene zum Personalmanagement in der projektorientierten Organisation (47%). Zum Geschäftsprozessmanagement, welches als Basis für die Erzielung guter Projektergebnisse gesehen wird, haben die Organisationen eine relativ hohe durchschnittliche Maturity von 48%.

Bei einem Vergleich der Maturities unterschiedlicher Branchen fällt auf, dass diese von der jeweiligen Marktsituation beeinflusst sein dürften. Die hohen durchschnittlichen Maturities der IKT-Organisationen (67%) und der Forschungsorganisationen (60%) sind auf den starken Wettbewerb in der IKT-Branche bzw. auf die formalen Projektmanagement-Vorgaben für Forschungsprojekte zurück zu führen. Organisationen, die vor allem Kundenaufträge in Projekten durchführen (Bau, Anlagenbau), haben eine geringe Maturity zum Programmmanagement. Das ist nachvollziehbar, da externe Kundenaufträge seltener des Programmmanagement als interne Reorganisationen, Marketingkampagnen, etc. bedürfen.

Ordnet man die 60 projektorientierten Organisationen nach der **Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter)**, so zeigt sich in der Abb. 1, dass große projektorientierte Organisationen eine höhere Maturity als Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) haben.

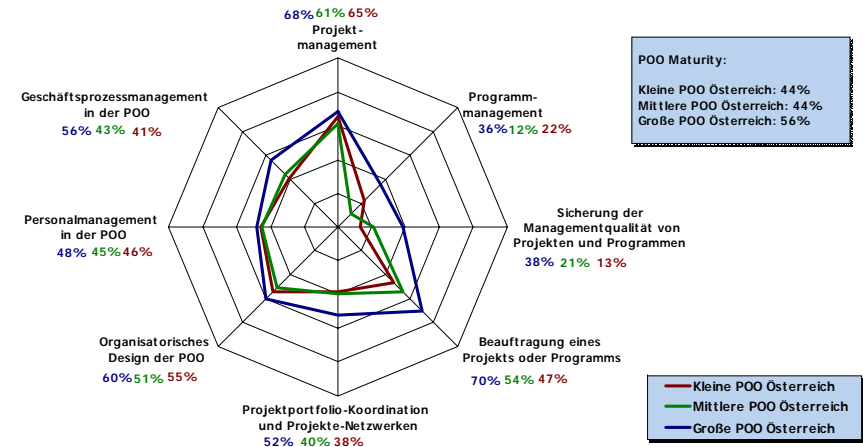


Abb. 1: Maturities der kleinen, mittleren und großen POO

1.4 Ergebnisse der Analyse von Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen in Österreich

Die Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen werden in Projektmanagement-bezogene Ausbildung und Beratung, Forschung und Marketing unterschieden. Wie aus Abb. 2 ersichtlich wird, sind diese Maturities mit Ausnahme der Forschung relativ hoch.

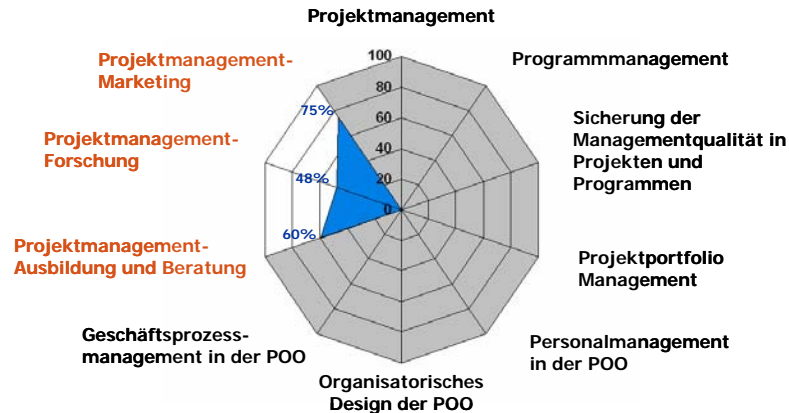


Abb. 2: Maturities bezüglich der Erfüllung Projektmanagement-bezogener Dienstleistungen

Die Maturity zur Erfüllung von Projektmanagement-bezogenen Ausbildungen ist 69%. In Österreich wird bereits in den Höheren Schulen Projektmanagement angeboten. Ein formales PM-Ausbildungsprogramm (Projekt- und/ oder Programmmanagement als Schwerpunkt mit mind. 6 SWS) bieten die Handelsakademien. Mehr als die Hälfte der untersuchten Fachhochschulen (9 von 19) bieten ein formales PM-Ausbildungsprogramm an. Im Gegensatz dazu konnten bei mehr als der Hälfte der Universitäten nicht einmal PM-bezogene Lehrveranstaltungen eruiert werden. Da Fachhochschulen eher „neuere bzw. jüngere“ Ausbildungsinstitutionen sind, können sie sich eher den Bedürfnissen am Markt bzw. die Stundentafeln an aktuelle Trends anpassen. Bei den Universitäten scheint der Wandel bzw. die Anpassung nicht bzw. verzögert zu erfolgen.

Ein Trend hin zu einer verstärkten Projektorientierung zeigt sich auch im postgradualen Bereich und bei der Erwachsenenbildung. Es werden zahlreiche Kurse und Seminare zum Thema Projektmanagement angeboten.

Die Maturity zur Erfüllung von Projektmanagement-bezogenen Forschungen ist 48%. Die PM-bezogene Forschung erfolgt hauptsächlich an Universitäten. An der WU-Wien wurden in den Jahren 2003-2005 13 Diplomarbeiten verfasst, gefolgt von der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (8) und der Universität Klagenfurt (6). Zu den PM-bezogenen Forschungsveranstaltungen zählt die research conference der pm tage, die von ROLAND GAREIS CONSULTING in Kooperation mit der PROJEKTMANAGEMENT GROUP jedes Jahr organisiert wird.

Die Maturity bezüglich der Erfüllung von Projektmanagement-bezogenen Marketingaktivitäten ist 75%. Diese Aktivitäten werden in Österreich vor allem von Universitäten, Fachhochschulen und Projektmanagement-Vereinigungen (PMI Chapters und Projekt Management Austria) getragen.

1.5 Ergebnisse der Analyse von Österreich als projektorientierte Nation

Zusammenfassend zeigt sich für Österreich als projektorientierte Nation folgendes Bild:

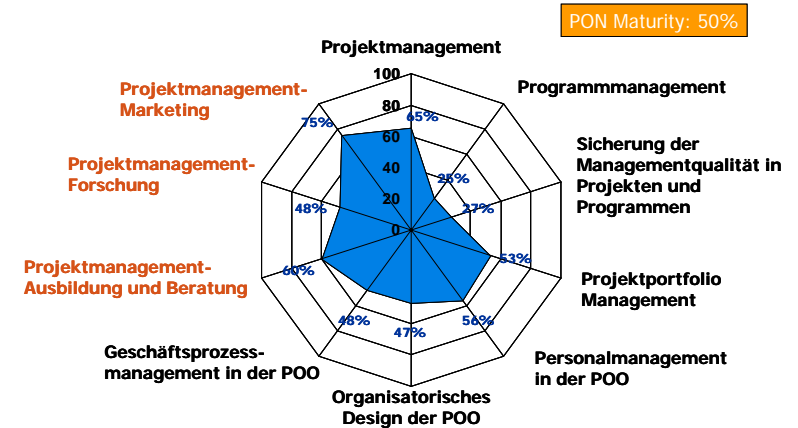


Abb. 3: Ergebnisse der Analyse von Österreich als projektorientierte Nation im Jahr 2005

Österreich weist eine Maturity-Kennzahl von 50% auf. Basierend auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts project orientation [austria] können folgende Strategien für die Weiterentwicklung Österreichs als projektorientierte Nation definiert werden:

- Das Bewusstsein von Managern bezüglich der Möglichkeiten der Anwendung von Projektmanagement in Organisationen ist zu erweitern. Projekte können nicht nur für externe Kundenaufträge sondern auch für interne Geschäftsprozesse, wie z.B. Reorganisationsen, Marketing, etc., eingesetzt werden.
- Zur Durchführung strategisch bedeutender, umfangreicher Geschäftsprozesse, wie z.B. zur Realisierung von Mergers, zur Schaffung einer neuen IT-Architektur, etc., sind Programme als adäquate Organisationsform einzusetzen.
- Die Sicherung der Qualität relativ autonomer Projekte und Programme trägt zum Projekt- und Programmserfolg bei. Diesbezügliche Strukturen sind zu schaffen.
- Der Zusammenhang zwischen Projekt-, Programm-, Projektportfolio-Management und Geschäftsprozessmanagement ist zu optimieren.
- Die Weiterentwicklung der Maturities projektorientierter Organisationen hat differenziert nach Branchen und nach Unternehmensgrößen zu erfolgen.
- Weitere Projektmanagement-Ausbildungsprogramme sind zu entwickeln, existierende Programme sind weiter zu entwickeln. Projektmanagement sollte in jeder Management- und technischen Ausbildung integriert werden.
- Projektmanagement-Forschung ist zu fördern.
- Die Projektmanagement-bezogenen Marketingaktivitäten sind bei zu behalten. Die Förderung der PM-Zertifizierung wird hier als Schritt zur Etablierung des Berufsbilds ProjektmanagerIn gesehen.
- Projektmanagement sollte sowohl als eigenständige Disziplin und spezifisches Berufsbild als auch als generelle Managementqualifikation wahrgenommen werden. Eine breite Förderung des Projektmanagement in Schulen, Familien, Gemeinden, Regionen etc. ist notwendig.
- Weitere Analysen projektorientierter Organisationen und ein Benchmarking von Österreich mit anderen Nationen ist durch zu führen.



1.6 Eventuelles Folgeprojekt „Benchmarking der Projektorientierung Österreichs“

Aufbauend auf den bisher erzielten Analyseergebnissen sollen im Folgeprojekt „Benchmarking der Projektorientierung Österreichs“

- projektorientierte Organisationen nach Regionen, Unternehmensgrößen und Projektarten analysiert und gebenchmarkt werden
- Österreich als projektorientierte Nation mit fünf Ländern wie z.B. Deutschland, Finnland, Kroatien, Norwegen, Slowakei gebenchmarkt werden
- Strategien und Maßnahmen für die Weiterentwicklung Österreichs als projektorientierte Nation entwickelt werden



2 Das Forschungsprojekt *project orientation [austria]*

2.1 Kontext des Forschungsprojekts

Die PROJEKTMANAGEMENT GROUP (PMG) der Wirtschaftsuniversität Wien und die IPMA (International Project Management Association) führten von 1999 bis 2002 die Forschungsinitiative "Project-oriented Society" unter der Leitung von Univ.Prof.Dkfm.Dr. Roland Gareis durch. Ziel mehrerer Forschungsprojekte war es, ein Modell der projektorientierten Gesellschaft zu entwickeln und pilotmäßig anzuwenden.

Im Projekt "POS Conception" wurde das Maturity-Modell der projektorientierten Gesellschaft (POG) entwickelt. Im darauf folgenden Projekt "POS Benchmarking" wurde das Maturity-Modell für 9 Nationen angewandt. Folgende Nationen kooperierten in dem Projekt: Dänemark, Großbritannien, Irland, Lettland, Norwegen, Österreich, Rumänien, Schweden, Ungarn und Norwegen. Die Forschungsergebnisse wurden publiziert und bei mehreren internationalen Konferenzen präsentiert.

2.2 Strukturen des Forschungsprojekts *project orientation [austria]*

Ziele des Forschungsprojekts waren:

- Analyse und Benchmarking der „Maturities“ von etwa 30 österreichischen projektorientierten Organisationen (POO) durchgeführt
- Analyse und Benchmarking der „Maturities“ von 5 österreichischen projektorientierten Branchen (POB) durchgeführt
- Analyse der „Maturity“ von Österreich als projektorientierte Nation (PON) durchgeführt
- Strategien und Maßnahmen für die Weiterentwicklung der „Maturities“ von Österreich als projektorientierte Nation entwickelt
- Maturity-Modell der projektorientierten Nation für projektorientierte Branchen weiterentwickelt
- Analyse-Prozess durch Nutzung im Internet weiterentwickelt
- Forschungsergebnisse bei Konferenzen präsentiert und in Journalen publiziert

Das Projekt wurde am 15.01.2004 gestartet und am 10.08.2005 beendet. Projektauftraggeber war Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Roland Gareis (PROJEKTMANAGEMENT GROUP) und Projektmanagerin war Mag. Claudia Gruber (PROJEKTMANAGEMENT GROUP). Projektteammitglieder waren Dr. Martina Huemann (PROJEKTMANAGEMENT GROUP), Manuela Hallemann (Diplomandin PROJEKTMANAGEMENT GROUP), Sabrina Kienast (PROJEKTMANAGEMENT GROUP), Ralph Strampfer (PROJEKTMANAGEMENT GROUP), Dipl.-Ing. Martin Meusburger (FH Vorarlberg), Bratislav Veljovic (FH Vorarlberg), Dr. Dagmar Zuchi (RGC research) und Annegret Frank (RGC research).

Die regionalen Analysen in Vorarlberg wurden durch die Fachhochschule Vorarlberg durchgeführt.

Das Projekt wurde mit € 100.000,- budgetiert, wobei € 75.000,- vom Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank gefördert wurden. Der Rest wurde mit Sponsoring- und Kooperationsbeiträgen abgedeckt.

Im Anhang finden Sie einen Auszug aus dem Projekthandbuch, das Details des Forschungsprojekts beschreibt.



Die Forschungsarbeit im Projekt stellt eine angewandte Sozialforschung dar. Entsprechend dem Forschungsansatz der PROJEKTMANAGEMENT GROUP, WU-Wien, erfolgte die Forschungsarbeit gemäß folgenden grundlegenden wissenschaftlichen Ansätzen:

- der Radikale Konstruktivismus als erkenntnistheoretischer Ansatz,
- die Theorie sozialer Systeme als organisationstheoretischer Ansatz und
- die qualitative Sozialforschung als forschungsmethodologischer Ansatz.

Der qualitative Forschungsprozess konzentriert sich auf die Entwicklung von Thesen und von Modellen und deren zyklische Verknüpfung mit der empirischen Arbeit, um zu viablen Modellen zu gelangen. Er folgt damit nicht einem traditionellen Ansatz, in dem der Prozess der Thesenentwicklung gegenüber dem der Thesenprüfung im Hintergrund steht.



2.3 Kooperierende projektorientierte Organisationen

Österreichische Unternehmen hatten die Möglichkeit, als Kooperationspartner ihre Projektorientierung zu analysieren und Grundlagen zur Weiterentwicklung als projektorientierte Organisation zu schaffen. Der Nutzen einer Kooperation lag in

- der Information über die "Maturity" als projektorientierte Organisation,
- dem Vergleich der "Maturity" der eigenen Organisation mit jenen anderer Organisationen,
- dem Aufzeigen von Potenzialen für die Weiterentwicklung der "Maturity" der eigenen projektorientierten Organisation in einem organisationsspezifischen Analyse- und Benchmarkingbericht und
- der Möglichkeit bei der Analyse der "Maturity" der projektorientierten Branche, in der die Organisation tätig ist, mitzuarbeiten.

Folgende 60 Organisationen aus 12 Branchen kooperierten mit der PROJEKTMANAGEMENT GROUP und ließen sich jeweils als projektorientierte Organisation analysieren:

Nr.	Branche	Organisation
1		MA 30 – Wien Kanal
2		PORR TECHNOBAU UND UMWELT AKTIENGESELLSCHAFT (Wien Niederlassung)
3	Bau (7)	PORR TECHNOBAU UND UMWELT AKTIENGESELLSCHAFT (PTS)
4		Rhomberg Bau GmbH, Tiefbau
5		Rhomberg Bau GmbH, Generalunternehmer
6		Schertler-Alge GmbH
7		Strabag
8		Bene Consulting GmbH
9	Consulting (5)	Forschungsförderungsgesellschaft, Bereich internationaler Forschung und Technologiekooperation (FFG-BIT)
10		TINA VIENNA Transport Strategies GmbH
11		ÖSB Consulting GmbH
12		Roland Gareis Consulting
13	DL (1)	ÖAMTC
14	Energie (3)	ENERGIECOMFORT, Energie- und Gebäudemanagement GmbH
15		Verbund
16		WIEN ENERGIE Gasnetz GmbH
17		ARC Seibersdorf research GmbH
18		FH Joanneum
19	Forschung (5)	Forschungsinstitut des Wiener Roten Kreuzes
20		PROFACTOR Produktionsforschungs GmbH
21		Projektmanagement Group



22		Anonymisierte Organisation	
23		Oracle	
24		SAP	
25	IKT (11)	Siemens AG Österreich - Programm- und Systementwicklung	
26		Siemens Business Services GmbH und Co	
27		Softlab	
28		One GmbH	
29		Telekom Austria AG, Business Solutions	
30		Telekom Austria AG, Finanz	
31		Telekom Austria AG, PTM	
32		T-Systems Austria GesmbH	
33		Maschinen- und Anlagenbau (11)	AVL List GmbH
34			Doppelmayr Seilbahnen GmbH
35			Mawera GmbH
36	MCE Anlagenbau Austria GmbH & Co		
37	Schelling Anlagenbau GmbH		
38	Schindler Aufzüge und Fahrtreppen AG		
39	Siemens Building Technologies GmbH		
40	Vamed Engineering GmbH & Co KG (VE)		
41	VAMED Krankenhausmanagement und Betriebsführungs GmbH (VKMB)		
42	VAMED Standortentwicklung und Engineering GmbH & Co KG (VSG)		
43	KNAPP Logistik Automation GmbH		
44	NPO/ Öffentlicher Bereich (6)	Industriellenvereinigung	
45		Amt der Vorarlberger Landesregierung	
46		Landwirtschaftskammer OÖ	
47		Lebenshilfe Vorarlberg gem. GmbH	
48		OÖ GKK	
49	Post AG		
50	Pharma, Biotechnologie (3)	Baxter AG Vaccine AG	
51		Biovertis AG	
52		Sandoz GmbH, Business Franchise Pharmaceuticals	
53	Produzierende Industrie (4)	Alfit AG	
54		FEYCOLOR GmbH	
55		Julius Blum GmbH	
56		OMICRON electronics GmbH	
57	Transport und Logistik (2)	Austrian Airlines AG	
58		Österreichische Bundesbahnen	
59	Versicherung (2)	Skandia Austria Holding AG	
60		Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft	

Tab. 2: Kooperierende POO

Was die Anzahl der Mitarbeiter betrifft, so lassen sich die analysierten POO in folgende drei Gruppen einteilen:

- Kleine POO < 49: 14
- Mittlere POO 50-249: 19
- Große POO > 250: 27



Die folgende Tabelle zeigt, für welche Projektarten sich die projektorientierten Organisationen bei der Beantwortung der Fragen zum „Projektmanagement“ entschieden haben.

Projektart / Branche	Externe Projekte	Interne Projekte			Generell
	Dienstleistungsprojekte	Marketingprojekte	Infrastrukturprojekte	Organisations- und Personalprojekte	
Bau	5		1		1
Consulting	4				1
Dienstleistung			1		
Energie					3
Forschung	3	1			1
IKT	6	1	1		4
Maschinen- und Anlagenbau	10	2			1
NPO/ Öffentlicher Bereich	2		1	2	3
Pharma/ Biotechnologie		2	1		
Produzierende Industrie	4				
Transport/ Logistik	1		1		1
Versicherung			1		1
Summe	35	6	7	2	16

Tab. 3: Anzahl je Projektart

Es wird ersichtlich, dass der Großteil der Organisationen (35) nur externe Projekte betrachtet haben. Immerhin 16 Organisationen haben die Projektmanagement-Fragen „generell“ beantwortet. Das heißt, dass diese Organisationen keinen Unterschied im Management externer und interner Projekte machen. Diese Annahme konnte auch bestätigt werden, da die Organisationen gebeten wurden, die Werte für ihre internen Projekte zu ergänzen. Es kam keine Rückantwort.

3 Das „Maturity-Modell“ der projektorientierten Organisation (POO)

Unternehmen bzw. Teile von Unternehmen, wie z.B. Divisionen, Geschäftsbereiche, Profit-Zentren oder Abteilungen, die Projekte und Programme zur Erfüllung relativ einmaliger und umfangreicher Geschäftsprozesse einsetzen, können als „projektorientierte Organisationen“ definiert werden.

Projektorientierte Organisationen haben spezifische Strategien, spezifische organisatorische Strukturen sowie spezifische Kulturen zum Management von Projekten, Programmen und Projektportfolien.

3.1 Dimensionen des Maturity-Modells der POO

Die projektorientierte Organisation ist durch folgende Dimensionen charakterisiert:

- Projektmanagement
- Programmmanagement
- Sicherung der Managementqualität in Projekten und Programmen
- Beauftragung eines Projekts bzw. Programms
- Projektportfolio-Management
- Personalmanagement in der projektorientierten Organisation
- Organisatorisches Design der projektorientierten Organisation und
- Geschäftsprozessmanagement

Ein *Projekt* ist eine temporäre Organisation zur Durchführung eines relativ einmaligen, kurz- bis mittelfristigen Prozesses mittleren bis großen Umfangs. Projektmanagement ist ein Geschäftsprozess projektorientierter Organisationen. Der Projektmanagement-Prozess beginnt mit der Projektbeauftragung und endet mit der Projektabschluss durch das Projektauftragerteam. Der Projektmanagement-Prozess besteht aus den Subprozessen: Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, eventuell der Bewältigung einer Projektdiskontinuität und dem Projektabschluss.

Ein *Programm* ist eine temporäre Organisation zur Durchführung eines einmaligen, mittel- bis langfristigen Prozesses großen Umfangs. Ein Programm besteht aus mehreren Projekten und Maßnahmen, die durch eine gemeinsame Zielsetzung eng gekoppelt sind. Programme sind zeitlich und budgetär begrenzt. Programmmanagement ist ein Geschäftsprozess projektorientierter Organisationen, der aus den Subprozessen: Programmstart, Programmkoordination, Programmcontrolling, eventuell aus der Bewältigung einer Programmdiskontinuität und Programmabschluss besteht.

Zur *Sicherung der Managementqualität im Projekt bzw. im Programm* können die Prozesse „Management-Consulting“ und „Management-Auditing“ durchgeführt werden.

Im Prozess der *Beauftragung eines Projekts bzw. Programms* werden die Grundlagen zur Entscheidung, ob ein Projekt bzw. ein Programm durchgeführt werden soll, aufbereitet, wird die Investitionsentscheidung getroffen und wird – im Fall einer positiven Investitionsentscheidung – die Beauftragung des Projekts bzw. Programms vorgenommen.

Im Prozess des *Projektportfolio-Koordination* wird entschieden, ob Projekte gestartet bzw. abgebrochen werden, es werden Prioritäten zwischen Projekten gesetzt, und es erfolgt die Koordination der eingesetzten internen und externen Ressourcen. Der Prozess des *Netzwerkens von Projekten* trägt zur Sicherung von Synergien im Projekte-Netzwerk bei.

Das *Personalmanagement in einer projektorientierten Organisation* umfasst die Einstellung, die Disposition und die (Weiter-) Entwicklung von Projektpersonal. Als Projektpersonal sind alle Mitarbeiter einer projektorientierten Organisation zu verstehen, die die Rollen Projekt- bzw. Programmauftraggeber, Projekt- bzw. Programmmanager, Projektteammitglied, Projektmitarbeiter etc. wahrnehmen.

Das *organisatorische Design von projektorientierten Organisationen* umfasst das Etablieren eines PM Office, einer Projektportfolio Group und von Experten Pools, das Schaffen von Richtlinien und Formularen zum Projekt- und Programmmanagement und zum Projektportfolio-Management sowie die Entwicklung von Standardprojektplänen.

Ein *Geschäftsprozess* ist ein inhaltlich und zeitlich abgrenzbarer Ablauf von Vorgängen, an dem mehrere Stellen einer oder mehrerer Organisationen mitwirken. Geschäftsprozesse können in Primärprozesse, Sekundärprozesse und Tertiärprozesse unterschieden werden. Primärprozesse sind Geschäftsprozesse der eigentlichen Leistungserstellung für Kunden. Sekundärprozesse dienen der unmittelbaren Unterstützung der Primärprozesse, Tertiärprozesse bezwecken deren mittelbare Unterstützung.

Diese Dimensionen können in einem „Maturity-Modell“ der projektorientierten Organisation dargestellt werden.

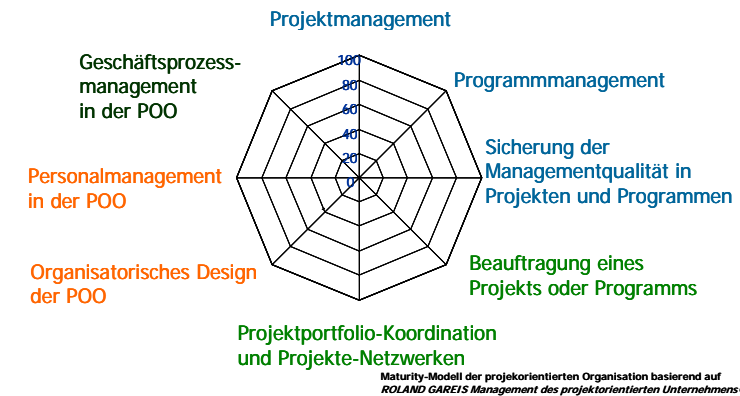


Abb. 4: Maturity-Modell der projektorientierten Organisation

Die Stärke des Modells liegt u.a. in der Betrachtung der Zusammenhänge der einzelnen Dimensionen. So ist z.B. Projektmanagement die Grundlage für das Projektportfolio-Management etc.

3.2 Prozess zur Analyse und Benchmarking einer projektorientierten Organisation und einer projektorientierten Branche

Die Analyse einer projektorientierten Organisation erfolgt einerseits in einer Fragebogen-gestützten **Selbst-Analyse** (Fragebogen aus 74 Fragen) und andererseits durch eine **Fremd-Analyse** (Analyse ausgewählter Projektmanagement-Dokumente) zur Qualitätssicherung durch das Forscherteam. Die Fragen beziehen sich die einzelnen Dimensionen des Maturity-Modells. Der Fragebogen basiert auf *ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement®*.

In der folgenden Abbildung sind die Anzahl der Fragen je Dimension dargestellt:

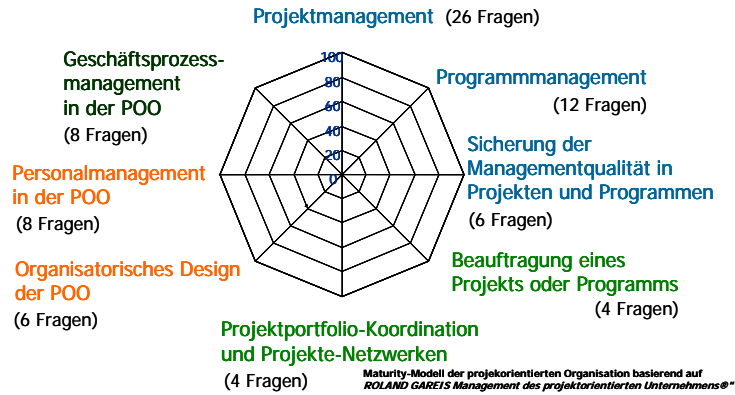


Abb. 5: Maturity-Modell der projektorientierten Organisation

Die Gewichtung der Fragen für die Berechnung einer POO Maturity-Kennzahl erfolgt auf Grund des folgenden Gewichtungsschemas:

Dimension	Gewichtung
Projektmanagement	20%
Programmmanagement	10%
Sicherung der Managementqualität im Projekt bzw. im Programm	10%
Beauftragung eines Projekts bzw. Programms	15%
Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	10%
Organisatorische Design der POO	15%
Personalmanagement in der POO	10%
Geschäftsprozessmanagement in der POO	10%
Summe	100%

Tab. 4: Gewichtungen der Dimensionen des Maturity-Modells der POO

Kriterien der Gewichtung der Fragen sind die Anzahl der Fragen je Dimension und die Einschätzung ihrer Bedeutung in der POO.

Die einzelnen Fragen je Fragengruppe sind gleichgewichtet. Wenn z.B. 5 Fragen in einen Fragenblock vorgesehen sind, wird jede Frage mit 20% gewichtet.

Folgende Darstellungsformen werden zur Auswertung der Ergebnisse verwendet:

- Tabellen je Fragenblock zum Vergleich mehrerer Organisationen
- POO Maturity-Spinnennetz zur Darstellung der Maturity je Dimension sowie der Gesamt-Maturity der POO als Fläche
- POO Maturity-Kennzahl zur Darstellung der Maturity der POO. Die maximale POO Maturity ist 100 Punkte.

In der Dimension Projektmanagement hatten die Organisationen erstmals die Möglichkeit zwischen Dienstleistungsprojekten, Marketingprojekten, Infrastrukturprojekten und Organisations- und Personalprojekten auszuwählen bzw. diesen Teil des Fragebogens „generell“ zu beantworten.

Es handelt sich bei dem Fragebogen um eine quantitative Analyse, d.h. es wird nach der Existenz von z.B. Methoden der Projektplanung im Projektstart gefragt, nicht nach der Qualität der Dokumente.

Folgende Abbildung zeigt ein Beispiel einer Frage aus der Dimension „Projektmanagement“:

A 1.1. Methoden der Projektplanung im Projektstartprozess I					
	Dienstleistungsprojekte	Marketingprojekte	Infrastrukturprojekte	Organisations- und Personalprojekte	Generell
Projektzieleplan					
Projektstrukturplan					
Arbeitspaketspezifikationen (für ausgewählte AP)					
Projektmeilensteinplan					
Projektbalkenplan					
Projektnetzplan (bei Bedarf)					

0=keine Antwort, 1=immer, 2=oft, 3=manchmal, 4=selten, 5=nie

Abb. 6: Beispiel-Frage zur Dimension "Projektmanagement"

Folgende Annahmen sollten getroffen werden:

immer	90 – 100% der Fälle
oft	60 – 90% der Fälle
manchmal	30 – 60% der Fälle
selten	10- 30% der Fälle
nie	0 – 10% der Fälle

Im Folgenden wird ein Screen Shot des Online-Fragebogens dargestellt:

Abb. 7: Screen-Shot Online-Fragebogen zur Analyse einer POO

Der **Prozess zur Analyse einer projektorientierten Organisation und einer projektorientierten Branche (POB)** läuft folgendermaßen ab:

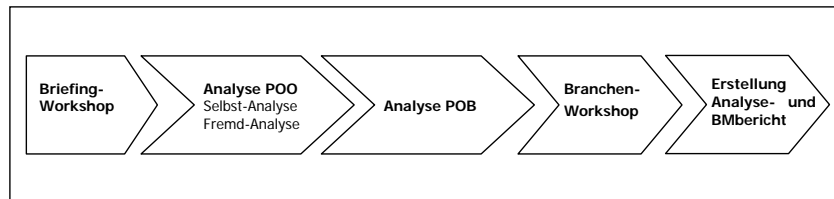


Abb. 8: Prozessbeschreibung zur Analyse der POB

Zuerst findet ein Briefing-Workshop mit den Vertretern einer POO (PM Office Leiter, Projektmanager, Programmmanager, Projektauftraggeber) statt, bei dem der Analyseprozess, das Maturity Modell der POO und der Fragebogen erläutert werden. Danach führen mindestens fünf Vertreter einer POO (PM Office Leiter, Projektmanager, Programmmanager, Projektauftraggeber) eine Selbst-Analyse durch. Der Fragebogen wird entweder mit Hilfe des Online-Tools individuell oder in der Gruppe in einem moderierten Analyse-Workshop ausgefüllt. Hierbei besteht der Nutzen im Kommunikationsprozess.

Zur Fremd-Analyse stellt die projektorientierte Organisation relevante Dokumente (z.B. Organigramm, Richtlinien zum Projekt- und Programmmanagement, Projektmanagement-Formulare, Projektmanagement-Dokumente von 2-3 Projekten, Projektportfolio-Dokumente, projektmanagement-bezogene Ausbildungspläne, etc.) für eine Dokumentenanalyse durch das Forscherteam zur Verfügung. Das Forscherteam analysiert die bereitgestellten Dokumente, gibt der projektorientierten Organisation dazu Feedback und überprüft die Qualität der Aussagen der Selbst-Analyse.

Organisationen werden Branchen zugeordnet, um Durchschnittswerte der Organisationen einer projektorientierten Branche zu berechnen. Bei dem Workshop „Benchmarking projektorientierter Branchen“, wo Vertreter der analysierten Organisationen und der branchenspezifischen Institutionen teilnehmen, werden die Analyse- und Benchmarkingergebnisse der POO zu einem Branchenergebnis verdichtet und die Maturity der POB wird interpretiert. Das Benchmarking dient dem Vergleich der unterschiedlichen projektorientierten Organisationen und Branchen. Durch das Benchmarking ist es möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu analysieren und zu interpretieren.

Die Daten werden von den MitarbeiterInnen der PROJEKTMANAGEMENT GROUP bzw. des Forscherteams ausgewertet, und es wird ein Analyse- und Benchmarkingbericht für die jeweilige POO inkl. Weiterentwicklungspotenziale verfasst, wobei die Daten der zum Vergleich herangezogenen Organisationen anonym behandelt werden.

Es wurden insgesamt 60 organisationsspezifische Analyse- und Benchmarkingberichte für die kooperierenden projektorientierten Organisationen erstellt. Das Inhaltsverzeichnis eines Analyse- und Benchmarkingberichts ist in folgender Abbildung ersichtlich.

Inhaltsverzeichnis

1	Kontext, Ziele und Prozess der Analyse und des Benchmarking	3
1.1	Kontext der Analyse und des Benchmarking	3
1.2	Ziele der Analyse und des Benchmarking	3
1.3	Prozess der Analyse und des Benchmarking	4
1.4	Das Maturity-Modell der projektorientierten Organisation (POO)	7
2	Zentrale Ergebnisse der Analyse	10
2.1	Die analysierte projektorientierte Organisation	10
2.2	Überblick: Maturity von XY	11
2.3	Maturities je Dimension der projektorientierten Organisation	12
2.4	Dokumente, die der Fremd-Analyse zugrunde gelegen sind	21
2.5	Wesentliche Erkenntnisse der Fremd-Analyse	21
2.6	Zusammenhang Selbst- und Fremdanalyse	23
3	Benchmarking mit projektorientierten Organisationen	24
4	Vorschläge zur Weiterentwicklung der Maturity als POO	27
5	Anhang.....	30
5.1	Benchmarking-Auswertungen	43

Abb. 9: Inhaltsverzeichnis eines organisationsspezifischen Analyse- und Benchmarkingberichts

Einen Ausschnitt eines Analyse- und Benchmarkingberichts finden Sie auf der Projektwebsite www.poa.pmggroup.at

4 Das Maturity-Modell der projektorientierten Nation (PON)

Nationen, die häufig Projekte und Programme als temporäre Organisationen einsetzen, können als projektorientierte Nation wahrgenommen werden.

4.1 Dimensionen des Maturity-Modells der PON

Das Maturity-Modell der projektorientierten Nation baut auf dem Maturity-Modell der projektorientierten Organisation auf.

Das Maturity-Modell der projektorientierten Nation beschreibt anhand von zehn Dimensionen die Praxis projektorientierter Organisationen und Projektmanagement-bezogene Dienstleistungen von Institutionen, welche die Anwendung von Projekt-, Programm- und Projektportfolio-Management in der Praxis fördern.

Der Praxis-Teil entspricht den Dimensionen des oben dargestellten Maturity-Modells der projektorientierten Organisation. Die Prozesse „Beauftragung eines Projekts bzw. Programms“ und „Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken“ werden zu einer Dimension „Projektportfolio-Management“ zusammengefasst. Der Praxis-Teil betrachtet daher Projektmanagement, Programmmanagement, Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen, Projektportfolio-Management, das Personalmanagement, das organisatorische Designs und das Geschäftsprozessmanagement in der projektorientierten Organisation.

Im Teil der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen werden die Projektmanagement-bezogene Ausbildung und Beratung, die Forschung und das Marketing betrachtet.

Das Maturity-Modell der projektorientierten Nation kann in Form eines Spinnennetzes visualisiert werden. Die Achsen des Spinnennetzes repräsentieren die Dimensionen der Praxis projektorientierter Organisationen und die Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen von Institutionen. Mit Hilfe des Maturity-Modells lassen sich die jeweilige Maturity einer projektorientierten Nation darstellen und Strategien zur Weiterentwicklung der Maturity definieren.

Die folgende Abbildung zeigt das Maturity-Modell mit den Dimensionen der Praxis projektorientierter Organisationen (schwarz) und der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen von Institutionen (rot).

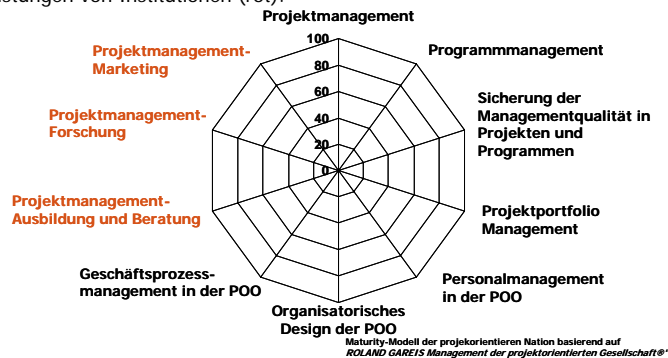


Abb. 10: Maturity-Modell der projektorientierten Nation

Als Ergänzung zur Beschreibung der Dimensionen der Praxis projektorientierter Organisationen werden folgend die Dimensionen der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistung kurz beschrieben.

Projektmanagement-bezogene Ausbildung und Beratung: Formale Projektmanagement-Ausbildungsprogramme können von privaten und öffentlichen Ausbildungsinstitutionen angeboten werden. Sie können zu einem akademischen Abschluss im Projektmanagement (z.B. Master in Project Management) führen. Projektmanagement-Ausbildungsprogramme können sich hinsichtlich der Anzahl der angebotenen Kurse und hinsichtlich des vermittelten Projektmanagement-Ansatzes unterscheiden.

Projektmanagement-bezogene Forschung: Projektmanagement-Forschungsinstitutionen führen Projektmanagement-Forschungsprojekte und -programme durch, geben Projektmanagement-Publikationen heraus und organisieren Projektmanagement-Forschungsevents. Es kann Projektmanagement-bezogene Forschungsfinanzierungen geben.

Projektmanagement-bezogenes Marketing: Projektmanagement-Marketingaufgaben werden von Universitäten, Fachhochschulen und von Projektmanagement-Vereinigungen wahrgenommen. Dienstleistungen nationaler Projektmanagement-Vereinigungen sind Mitgliederbetreuung, Zertifizierung von Projektmanagement-Personal, Durchführung von Projektmanagement-Events. etc. .

4.2 Prozess zur Analyse einer PON

Zur Analyse der projektorientierten Nation wird sowohl der Fragebogen zur Analyse einer projektorientierten Organisation auch ein Fragebogen zur Analyse der PM-bezogenen Dienstleistungen herangezogen.

Es ergibt sich folgende Fragenaufteilung:

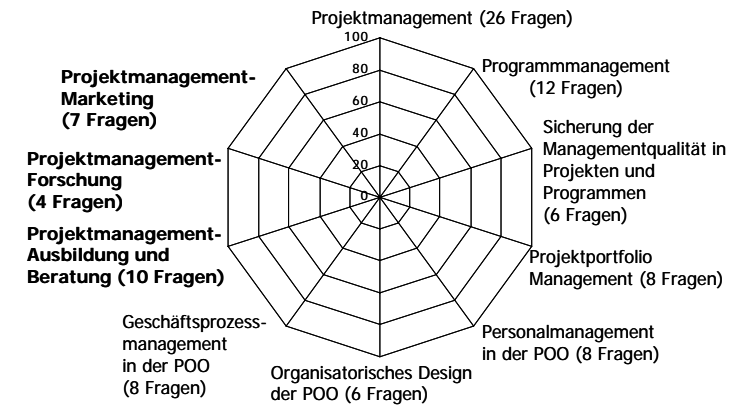


Abb. 11: Fragenaufteilung anhand des Maturity Modells der PON

Der Fragebogen zur Analyse der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen von Institutionen beinhaltet Fragen zur Projektmanagement-bezogenen Ausbildung und Beratung, Forschung und zum Marketing. Folgend ist ein Beispiel einer Frage dargestellt:

A1.1) Wie viele der folgenden Ausbildungsinstitutionen bieten formale PM-Ausbildungsprogramme [1] an?	
Volksschulen	
Höhere Schulen (Gymnasien, Handelsakademien, ...), Kollegs	
Fachhochschulen	
Universitäten	
Postgraduale Ausbildungsinstitutionen, Erwachsenenbildung (WIFI, bfi, ...)	

1...sehr viele (mehr als 30 %), 2...viele (20-29 %), 3...einige (10-19 %), 4...wenige (5-9 %), 5...keine (weniger als 5 %)

[1] Formales PM-Ausbildungsprogramm: Projekt- und/oder Programmmanagement als Schwerpunkt (mind. 6 SWS)

Abb. 12: Beispiel-Frage zu "PM-Ausbildung und Beratung"

Für die Analyse der Maturity einer projektorientierten Nation werden einerseits die Ergebnisse der Analysen der projektorientierten Organisationen aggregiert, um Aussagen zur Praxis der projektorientierten Organisationen (eventuell differenziert nach Branchen) machen zu können. Andererseits werden die Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen analysiert; Dazu stellen Ausbildungs- und Beratungs-, Forschungs- und Marketinginstitutionen relevante Dokumente zur Verfügung.

Bei der Analyse der Projektmanagement-bezogenen Ausbildung und Beratung wurde wie folgt vorgegangen:

- „Formales Projektmanagement-Ausbildungsprogramm“: wird definiert als ein Ausbildungsprogramm, in dem Projektmanagement als Schwerpunkt mindestens sechs Semesterwochenstunden gelehrt wird. Bei der Analyse wurden alle Ausbildungsinstitutionen miteinbezogen, die Projektmanagement mindestens sechs Semesterwochenstunden im Lehrplan, Stundenplan bzw. im Ausbildungsprogramm hatten.
- Die Analyse der Ausbildungsinstitutionen umfasste Internetrecherchen. Wenn die Eruibarkeit der Lehrveranstaltungsinhalte sowie der Semesterwochenstundenanzahl nicht gegeben war, wurde ein Fragebogen per E-Mail versendet. Bei den Kollegs wurde eine telefonische Umfrage gestartet, da der Rücklauf der Fragebögen zu gering war.

Im Rahmen der Analyse der Projektmanagement-bezogenen Forschung wurden Publikationen wie Diplomarbeiten, Dissertationen und Bücher recherchiert. Da sich die Suche nach Publikationen in nationalen und internationalen Journalen als sehr schwierig herausstellte, wurden einerseits Journale händisch durchgesehen, die WU-Datenbanken abgefragt und andererseits wurden E-Mails an die Herausgeber versendet.

Bei der Analyse Projektmanagement-bezogenen Marketingdienstleistung wurden die beiden Projektmanagement-Vereinigungen in Österreich bezüglich Anzahl der Mitglieder und zertifizierten Personen kontaktiert. Weiters wurden Interviews durchgeführt, um die Informationssammlung zu vervollständigen.

Zur Berechnung der Maturity-Kennzahlen für die Dimensionen der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen wurden die einzelnen Fragen gleichgewichtet.

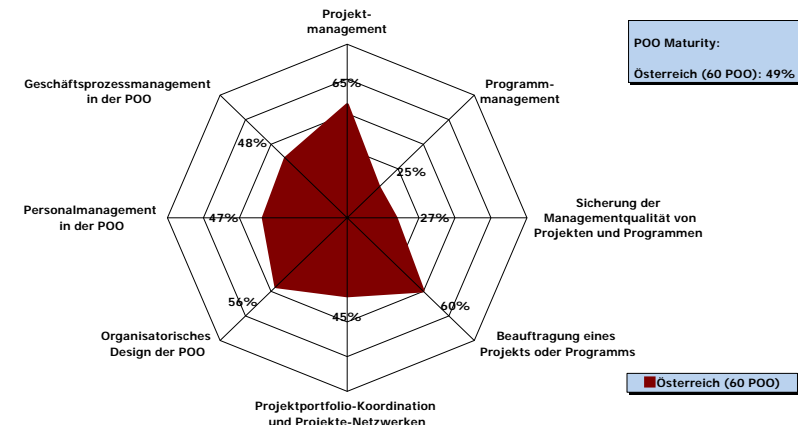
5 Ergebnisse der Analyse und Benchmarking der Praxis projektorientierter Organisationen

5.1 Ergebnisse der Analyse und Benchmarking von 60 projektorientierten Organisationen (POO)

Folgende Thesen zur Maturity einer projektorientierten Organisation wurden definiert:

- Die Maturity zum Projektmanagement ist höher als zum Programmmanagement.
- Prozesse zur Sicherung der Managementqualität eines Projekts oder Programms sind noch kaum etabliert.
- Eine hohe Maturity im organisatorischen Design und im Personalmanagement sind Voraussetzungen für eine hohe Projektmanagement-Maturity.
- Eine professionelle Durchführung von Geschäftsprozessen ist Voraussetzung für erfolgreiche Projekte

In der Spinnennetz-Darstellung des Maturity-Modells der projektorientierten Organisation lässt sich die Maturity als Fläche darstellen. Die in der Abb. 13 dargestellte „Maturity“ entspricht dem Durchschnitt der 60 projektorientierten Organisationen, die sich im Rahmen des Forschungsprojekts einer Analyse unterzogen haben.



Maturity Kennzahl	49%
Projektmanagement	65%
Programmmanagement	25%
Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen	27%
Beauftragung eines Projekts oder Programms	60%
Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	45%
Organisatorisches Design der POO	56%
Personalmanagement in der POO	47%
Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der POO	48%

Abb. 13: Maturity der 60 POO

Es zeigt sich, dass 60 POO eine durchschnittliche Maturity-Kennzahl von 49% aufweisen.



Die höchste Maturity haben die 60 POO in den Dimensionen „Projektmanagement“, „Beauftragung eines Projekts oder Programms“ und „Organisatorisches Design der POO“, gefolgt von „Geschäftsprozessmanagement“, „Personalmanagement“ und „Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken“. Die niedrigsten Maturities weisen sie in den Dimensionen „Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen“ und „Programmmanagement“ auf. Die Fläche ist – bis auf den „Einbruch“ im Programmmanagement und bei der Sicherung der Managementqualität“ relativ homogen.

Ausgewählte Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking finden sich im Anhang im Kapitel 10.2 „Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking von 60 projektorientierten Organisationen und ausgewählten projektorientierten Branchen“. Für das Benchmarking werden die aggregierten Durchschnittsergebnisse der 60 POO, der Best POO, der Worst POO und der Branchen: IKT, Forschung, Maschinen- und Anlagenbau, Consulting, Bau und NPO/ Öffentlicher Bereich dargestellt.

Im Kapitel 10.3 „Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking ausgewählter projektorientierter Organisationen“ finden sich exemplarisch die detaillierten Analyseergebnisse von 6 projektorientierten Organisationen. Hier wurden jeweils die „Best“ und „Worst“ projektorientierte Organisation der Branchen „IKT“, „Forschung“ und „Maschinen- und Anlagenbau“ ausgewählt. Die Ergebnisse der einzelnen Kooperationspartner wurden diesen POO in jeweiligen organisationsspezifischen Analyse- und Benchmarkingberichten zur Verfügung gestellt. Ein Muster eines Berichts finden Sie auf der Projektwebsite www.poa.pmggroup.at



Projektmanagement

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse bezüglich der Projektmanagement-Maturity dargestellt:

Die durchschnittliche Maturity der 60 analysierten projektorientierten Organisationen sowie die Werte der „Best POO Österreich“ und der „Worst POO Österreich“ sind dargestellt. „Best“ und „Worst“ beziehen sich auf die Gesamt-Maturity-Kennzahl und nicht auf „Best“ und „Worst“ je Dimension. Die „Best“- und „Worst“-Werte sollen die unterschiedlichen Bandbreiten der Maturities der projektorientierten Organisationen zeigen. Grundlage für die folgenden Interpretationen stellen jedoch die Durchschnittswerte dar.

Die 60 österreichischen Organisationen haben mit 65% eine hohe Maturity im Projektmanagement, wobei man dieses gute Ergebnis relativieren muss, da Organisationen primär ihre externen Dienstleistungsprojekte (Kundenauftragsprojekte) betrachtet haben und nicht auch ihre internen Marketing-, Infrastruktur- und Organisationsprojekte.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil A: Projektmanagement	28%	87%	65%
A 1. Projektstart	3,87	1,42	2,39
A 2. Projektkoordination	2,50	1,00	1,92
A 3. Projektcontrolling	4,15	1,79	2,52
A 4. Projektabschluss	4,75	2,42	3,14
A 5. Projektdiskontinuitäten	3,53	1,33	2,38
A 6. Projektmanagement-Prozess und Projektergebnisse	3,35	1,39	2,12
A 7. Kleinprojekte	5,00	1,40	2,27

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	Selten	4	nie	
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----	--

- Dem Teilprozess „Projektkoordination“ wird im Vergleich zu den anderen Teilprozessen „Projektstart“, „Projektcontrolling“ und „Projektabschluss“ die meiste Aufmerksamkeit gegeben.
- Die Qualität der Projektergebnisse bewerten die 60 POO durchschnittlich mit „gut“.
- Ein differenziertes Management von Kleinprojekten wird in den 60 österreichischen POO „oft“ wahrgenommen.

Auf einer weiteren Ebene der Detaillierung ergibt sich für den *Projektstart* folgendes Bild:



	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
A 1. Projektstart	3,87	1,42	2,39
A 1.1. Methoden der Projektplanung im Projektstartprozess I	3,50	1,00	2,07
A 1.2. Methoden der Projektplanung im Projektstartprozess II	4,50	1,33	2,24
A 1.3. Methoden zur Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen im Projektstartprozess	4,00	1,33	2,77
A 1.4. Methoden der Projektorganisation im Projektstartprozess	4,86	1,14	2,37
A 1.6. Methoden der Projektkulturentwicklung im Projektstartprozess	4,00	1,50	2,67
A 1.7. Methoden des Projektmarketings im Projektstartprozess	3,00	1,00	2,41

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	selten	4	nie
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----

- Im Projektstartprozess werden die meisten Projektmanagement-Methoden „oft“ eingesetzt. Ausnahmen sind die Methoden zur Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen wie z.B. Projekt-Umwelt-Analyse und die Methoden der Projektkulturentwicklung wie z.B. Projektlogo, „Social“ Start Event. Diese werden „manchmal“ eingesetzt.



Programmmanagement

In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse bezüglich der Programmmanagement-Maturity dargestellt. Die Maturity der 60 POO für „Programmmanagement“ beträgt 25%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil B: Programmmanagement	0%	94%	25%
B 1. Einsatz von Methoden zum Programmmanagement im Programmstart	5,00	1,00	3,96
B 1.1. Einsatz von Methoden zur Programmplanung, Programmkontext-Gestaltung und Programmorganisation	5,00	1,00	3,91
B 1.2. Rollen in der Programmorganisation	5,00	1,00	3,96
B 1.3. Entwicklung der Programmkultur	5,00	1,00	4,02
B 1.4. Programmmarketing	5,00	1,00	3,96
B 2. Sonstige Programmmanagement-Prozesse	5,00	1,36	3,98
B 2.1. Programmkoordination	5,00	1,00	3,91
B 2.2. Programmcontrolling	5,00	2,14	3,98
B 2.3. Programmabschluss	5,00	1,29	3,88
B 2.4. Einsatz von Methoden zur Bewältigung einer Programmdiskontinuität	5,00	1,00	3,90
B 3. Gestaltung des Programmmanagement-Prozesses	5,00	1,32	4,06
B 3.1. Dauer und Häufigkeit der Programmmanagement-Teilprozesse	5,00	1,50	4,11
B 3.2. Wahrnehmung der Rollen im Programmmanagement	5,00	1,50	4,02

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	selten	4	nie
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----

B 3.3. Qualität der Programm-Umwelt-Beziehung	5,00	1,00	4,02
B 3.4. Qualität der Programmergebnisse	5,00	1,33	3,90

keine Antwort	0	sehr gut	1	gut	2	ok	3	schlecht	4	sehr schlecht
---------------	---	----------	---	-----	---	----	---	----------	---	---------------

- Programmmanagement als Organisationsform ist in den 60 POO noch kaum verankert.



Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen

- Die Maturity für die Dimension „Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen“ der 60 POO beträgt 27%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil C: Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen	4%	95%	27%
C 1. Management-Consulting	4,69	1,20	3,75
C 2. Management-Audit	5,00	1,20	3,97

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	selten	4	nie	
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----	--

- Sowohl Management-Consulting als auch Management-Audit ist bei den 60 POO durchschnittlich „selten“ vorhanden.



Beauftragung eines Projekts oder Programms

- Die Maturity für die Dimension „Beauftragung eines Projekts oder Programms“ der 60 POO beträgt 60%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil D: Beauftragung eines Projekts oder Programms	13%	83%	60%
D 1. Methoden zur Beauftragung eines Projekts oder Programms I	4,00	2,33	3,29
D 2. Methoden zur Beauftragung eines Projekts oder Programms II	5,00	2,33	2,50
D 3. Gestaltung der Beauftragung eines Projekts oder Programms I	5,00	1,00	2,40
D 4. Gestaltung der Beauftragung eines Projekts oder Programms II	4,00	1,00	2,29

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	selten	4	nie	
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----	--

- Methoden zur Beauftragung eines Projekts oder Programms wie z.B. Investitionsantrag, Projektantrag, Projektauftrag, Analysen alternativer Projektportfolien werden im Durchschnitt von 60 POO „manchmal“ eingesetzt. Was die Gestaltung der Beauftragung betrifft, so werden durchschnittlich „oft“ Gestaltungsmaßnahmen wie z.B. Entscheidung über die adäquate Organisationsform zur Realisierung eines Geschäftsprozesses durch die Projektportfolio Group (oder ähnliche Organisationseinheit) getätigt.



Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken

- Die Maturity-Kennzahl der 60 POO beträgt für die *Projektportfolio-Koordination* und das *Projekte-Netzwerken* 45%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil E: Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	0%	89%	45%
E 1. Einsatz von Methoden zur Projektportfolio-Koordination und zum Projekte-Netzwerken	5,00	2,83	3,34
E 2. Management von Projekte-Ketten	5,00	1,00	3,22
E 3. Gestaltung der Projektportfolio-Koordination	5,00	1,00	2,55
E 4. Gestaltung des Projekte-Netzwerkens	5,00	1,00	3,35

keine Antwort	0	immer	1	oft	2	manchmal	3	selten	4	nie
---------------	---	-------	---	-----	---	----------	---	--------	---	-----

- Methoden zur Projektportfolio-Koordination und zum Projekte-Netzwerken werden durchschnittlich „manchmal“ eingesetzt, wobei die Verwendung z.B. einer Projektportfolio-Datenbank, von Projektportfolio-Berichten und Projektfortschrittsberichten größer ist im Vergleich zu Methoden zum Projekte-Netzwerken wie z.B. Projekte-Netzwerk-Grafik bzw. To Do Listen zur Sicherung von Synergien zwischen Projekten.
- Projekte-Ketten werden „manchmal“ gemanagt.
- Was die Gestaltung der Projektportfolio-Koordination und des Projekte-Netzwerkens betrifft, so werden durchschnittlich „manchmal“ gezielte Maßnahmen wie z.B. Entscheidungen durch die Projektportfolio Group (oder ähnliche Organisationseinheit) und z.B. Förderung des Projekte-Netzwerkens durch das PM Office (oder ähnliche Organisationseinheit) getätigt.



Organisatorisches Design der POO

- Das Ergebnis des „Organisatorischen Designs der POO“ ist folgend dargestellt. Die Maturity-Kennzahl beträgt 56%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil F: Organisatorisches Design der POO	11%	93%	56%
F 1. Aufbauorganisation der POO	5,00	1,50	3,17
F 2. Ablauforganisation der POO I	5,00	1,75	2,87
F 3. Ablauforganisation der POO II	5,00	1,50	2,98
F 4. Infrastruktur der POO	3,86	1,00	2,54
F 5. Kultur der POO	3,50	1,00	2,16
F 6. Weiterentwicklung der Organisation als POO	5,00	1,00	2,87

keine Antwort	0	laufend optimiert	1	vorhanden - breite Relevanz	2	vorhanden - begrenzte Relevanz	3	informell vorhanden	4	nicht vorhanden
---------------	---	-------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------	---	---------------------	---	-----------------

- Aufbauorganisatorisch sind bei den 60 POO z.B. Expertenpools oder ein PM Office „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Auch ablauforganisatorisch erkennt man, dass formale Strukturen, wie z.B. Beschreibungen der Geschäftsprozesse Projekt- und Programmmanagement, PM-Formulare etc., „mit begrenzter Relevanz vorhanden“ sind. Was die Infrastruktur der POO betrifft, so sind viele genannten Hilfsmittel, wie z.B. PM-Software, Moderationshilfsmittel etc., „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Die Kultur der POO ist am stärksten ausgeprägt. So sind z.B. Teamarbeit, Empowerment, Kundenorientierung etc. „mit breiter Relevanz vorhanden“. Die Weiterentwicklung der Organisation als POO hat durchschnittlich „begrenzte Relevanz“.



Personalmanagement in der projektorientierten Organisation

- Das Ergebnis der Dimension „Personalmanagement“ ist folgend dargestellt. Die Maturity-Kennzahl beträgt 47%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil G: Personalmanagement in der POO	7%	86%	47%
G 1. Berufsbild Projektmanager	5,00	1,00	3,26
G 2. Rekrutierung und Freisetzung von Projekt- und Programmmanagern	5,00	2,00	3,61
G 3. Führung von Projekt- und Programmmanagementpersonal	4,67	1,00	2,52
G 4. Anreizsysteme in der POO	3,50	3,25	3,48
G 5. Entwicklung von Projekt- und Programmmanagementpersonal	4,83	1,00	3,24
G 8. Gestaltung des Personalmanagement	5,00	1,25	3,68

keine Antwort	0	laufend optimiert	1	vorhanden - breite Relevanz	2	vorhanden - begrenzte Relevanz	3	informell vorhanden	4	nicht vorhanden
---------------	---	-------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------	---	---------------------	---	-----------------

G 6. PM-Kompetenzen (Wissen und Erfahrung) des Projekt- und Programmmanagementpersonals (im Vergleich zu IPMA-Standard oder PMI-Standard)	4,67	1,25	2,58
G 7. PM-Kompetenzen (Wissen und Erfahrung) sonstiger Führungskräfte von POO	5,00	1,75	2,45

keine Antwort	0	sehr hoch	1	hoch	2	durchschnittlich	3	schwach	4	sehr schwach
---------------	---	-----------	---	------	---	------------------	---	---------	---	--------------

- Das Berufsbild des Projektmanagers – Karrierepfad im Projektmanagement, Rollenbeschreibungen für die Rollen der POO etc. - ist in den 60 POO „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Hilfsmittel zur Rekrutierung und Freisetzung von Projekt- und Programmmanagern sind „informell vorhanden“. Sowohl die Führung von Projekt- und Programmmanagementpersonal wie z.B. Wahrnehmung temporärer Führungsaufgaben im Projekt als auch Anreizsysteme wie z.B. Projektprämien sind „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Gleiches gilt auch für alle Maßnahmen zur Entwicklung von Projektmanagementpersonal. Was die PM-Kompetenzen betrifft, so werden die PM-Kompetenzen sonstiger Führungskräfte überraschenderweise höher eingestuft, als die PM-Kompetenzen des Projekt- und Programmmanagementpersonals.



Geschäftsprozessmanagement in der projektorientierten Organisation

- Das Ergebnis des „Geschäftsprozessmanagement“ ist folgend dargestellt. Die Maturity-Kennzahl beträgt 48%.

	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
Teil H: Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der POO	58%	88%	48%
H 1. Geschäftsprozessdefinition und Geschäftsprozessarten	3,40	1,00	2,33
H 2. Einsatz von Methoden zum Makro-Geschäftsprozessmanagement	2,75	1,00	2,96
H 3. Einsatz von Methoden zum Mikro-Geschäftsprozessmanagement	1,87	1,37	2,68
H 4. Einsatz von Methoden zur Geschäftsprozess-Optimierung	3,25	2,75	2,91
H 5. IT-Infrastruktur und Hilfsmittel zum Geschäftsprozessmanagement	1,67	1,00	2,98
H 6. Organisation des Geschäftsprozessmanagement	1,50	1,00	3,17
H 7. Personalmanagement zum Geschäftsprozessmanagement	4,00	2,00	3,81

keine Antwort	0	laufend optimiert	1	vorhanden - breite Relevanz	2	vorhanden - begrenzte Relevanz	3	informell vorhanden	4	nicht vorhanden
---------------	---	-------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------------	---	---------------------	---	-----------------

H 8. GPM-Kompetenzen (Wissen und Erfahrung) der Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement (im Vergleich zu OQS-Standard)	3,00	1,60	2,73
--	------	------	------

keine Antwort	0	sehr hoch	1	Hoch	2	durchschnittlich	3	schwach	4	sehr schwach
---------------	---	-----------	---	------	---	------------------	---	---------	---	--------------

- Geschäftsprozessdefinitionen und Geschäftsprozessarten sind „mit breiter Relevanz vorhanden“, die Methoden zum Makro- und Mikroprozessmanagement, als auch die Methoden zur Geschäftsprozessoptimierung sind „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Auch die IT-Infrastruktur und Hilfsmittel sowie die Organisation des Geschäftsprozessmanagement sind „mit begrenzter Relevanz vorhanden“. Ein Personalmanagement zum Geschäftsprozessmanagement wie z.B. Karrierepfad im GPM ist „informell vorhanden“. Die GPM-Kompetenzen der Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement sind „durchschnittlich“.
- Betrachtet man den Zusammenhang zwischen den Projektergebnissen und dem Geschäftsprozessmanagement, so lässt sich erkennen, dass je höher die Maturity im Geschäftsprozessmanagement ist, desto höher ist die Qualität der Projektergebnisse.



	Worst POO Österreich	Best POO Österreich	Ø 60 POO Österreich
A 6.6. Qualität der Projektergebnisse	1,83	1,00	2,12
Teil H: Geschäftsprozessmanagement (GPM) in der POO	58%	88%	48%

keine Antwort	0	sehr hoch	1	Hoch	2	durchschnittlich	3	schwach	4	sehr schwach
---------------	---	-----------	---	------	---	------------------	---	---------	---	--------------

5.1 Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking der projektorientierten Organisationen in Abhängigkeit von den Unternehmensgrößen

Differenziert man die Maturities der projektorientierten Organisationen nach der **Größe der Organisationen (Anzahl der Mitarbeiter)**, so zeigt sich folgendes Bild:

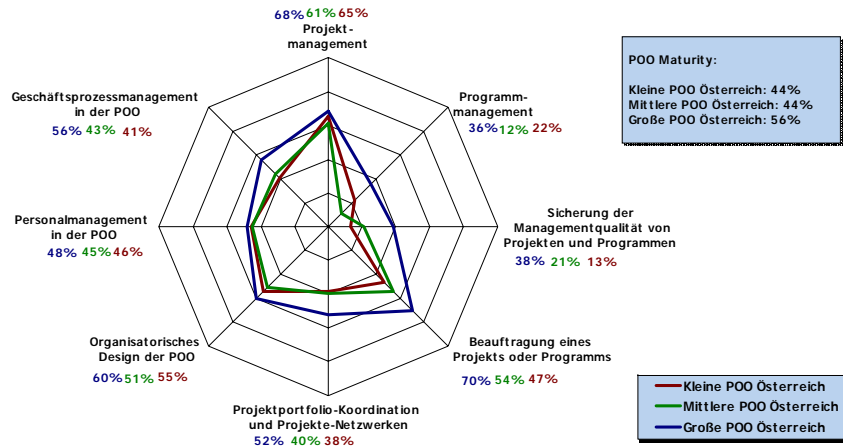


Abb. 14: Maturities der kleinen, mittleren und großen POO

Es zeigt sich, dass große projektorientierte Organisationen eine höhere Maturity als Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) haben. Folgende Thesen konnten aufgestellt werden:

Große projektorientierte Organisationen haben im Vergleich zu KMUs höhere Maturities. Sie haben Programme und formale Prozesse des Consultings und Audittings zur Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen. Große Unternehmen haben mehr Möglichkeiten beim organisatorischen Design (PM Office, Projektportfolio Group, etc.) und realisieren umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen.



5.2 Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking der projektorientierten Branchen: IKT, Forschung, Maschinen- und Anlagenbau, Consulting, Bau und NPO/ Öffentlicher Bereich

Um eine Aussage über die Projektorientierung einer Branche zu machen, wurden die 60 Organisationen nach Branchen geclustert. Die Ergebnisse repräsentieren daher den Durchschnitt der analysierten projektorientierten Organisationen je Branche. Die Anzahl der Organisationen je Branche war unterschiedlich, wobei nur Aussagen über Branchen getroffen wurden, in denen mindestens 5 projektorientierten Organisationen analysiert wurden.

Was die Maturity österreichischer Branchen betrifft, so setzen traditionelle, projektorientierte Branchen (z.B. Bau) vor allem klassische Projektmanagement-Methoden ein. Die Marktsituation beeinflusst die Maturity von projektorientierten Branchen (Wettbewerb in der IKT-Branche, formale Vorgaben für die Forschungsbranche). Branchen, die vor allem Kundenaufträge in Projekten durchführen (Bau, Anlagenbau), haben wenig Maturity im Programmmanagement. Im öffentlichen Bereich, in Non-Profit-Organisationen und in der Forschung gewinnt Projektorientierung an Bedeutung.

Folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Branchen IKT, Forschung, Maschinen- und Anlagenbau, Consulting, Bau und NPO/ Öffentlicher Bereich auf Basis der Dimensionen des Maturity-Modells – geordnet nach ansteigenden Maturity-Kennzahlen.

	Ø 6 POO NPO/ Öffentlicher Bereich	Ø 7 POO Bau	Ø 5 POO Consulting	Ø 11 POO Maschinen- und Anlagenbau	Ø 60 POO Österreich	Ø 5 POO Forschung	Ø 11 POO IKT
Maturity Kennzahl	39%	40%	46%	48%	49%	60%	67%
Projektmanagement	58%	66%	70%	60%	65%	71%	77%
Programmanagement	25%	13%	14%	2%	25%	49%	52%
Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen	21%	9%	14%	27%	27%	29%	54%
Beauftragung eines Projekts oder Programms	65%	49%	38%	53%	60%	67%	75%
Projektportfolio-Koordination und Projekte-Netzwerken	22%	25%	47%	47%	45%	69%	62%
Organisatorisches Design der POO	39%	47%	66%	56%	56%	65%	72%
Personalmanagement in der POO	33%	40%	54%	50%	47%	60%	62%
Geschäftsprozessmanagement in der POO	18%	37%	30%	65%	48%	56%	63%

Tab. 5: Maturities projektorientierter Branchen

- Die IKT-Branche (Ø 11 POO) ist jene Branche, die mit 67% die höchste Maturity-Kennzahl aufweist, die Branche „NPO/ Öffentlicher Bereich“ (Ø 6 POO) mit 39% die niedrigste.

- Markante Unterschiede zwischen den Branchen zeigen sich vor allem im Programmmanagement, in der Sicherung der Managementqualität von Projekten und Programmen, im Projektportfolio-Management, im Organisatorischen Design der POO, im Personalmanagement und im Geschäftsprozessmanagement.

Folgende Abbildung zeigt die Gegenüberstellung der „Best“- und der „Worst“ projektorientierten Branche.

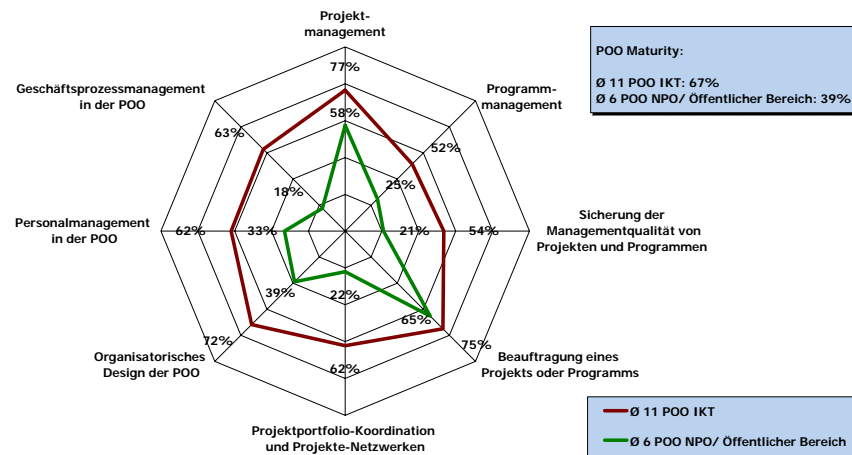


Abb. 15: Maturity der „Best“- und der „Worst“ projektorientierten Branche

6 Ergebnisse der Analyse der Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen in Österreich

Die folgenden Analyseergebnisse basieren auf der Diplomarbeit von Manuela Hallemann (Analyse projektmanagement-bezogener Dienstleistungen in Österreich, Wien, August 2005)

6.1 Projektmanagement-bezogene Ausbildung und Beratung

Im Folgenden werden die Ergebnisse an Hand des Fragebogens interpretiert.

6.1.1 Ausbildungsinstitutionen

B1.1) Wie viele der folgenden Ausbildungsinstitutionen bieten formale PM-Ausbildungsprogramme an?	
Volksschulen	5
Höhere Schulen (Gymnasien, Handelsakademien, ...), Kollegs	1
Fachhochschulen	1
Universitäten	4
Postgraduale Ausbildungsinstitutionen, Erwachsenenbildung (WIFI, bfi, ...)	1

1...sehr viele (mehr als 30 %), 2...viele (20-29 %), 3...einige (10-19 %), 4...wenige (5-9 %), 5...keine (weniger als 5 %)

„Formales PM-Ausbildungsprogramm“ wurde definiert als ein Programm, in dem Projektmanagement als Schwerpunkt mindestens sechs Semesterwochenstunden gelehrt wird. Bei der Analyse wurden alle Ausbildungsinstitutionen miteinbezogen, die Projektmanagement mindestens sechs Semesterwochenstunden im Lehrplan, Stundenplan bzw. im Ausbildungsprogramm hatten.

Folgende Abbildung zeigt die Ausbildungsinstitutionen, die ein formales PM-Ausbildungsprogramm anbieten:

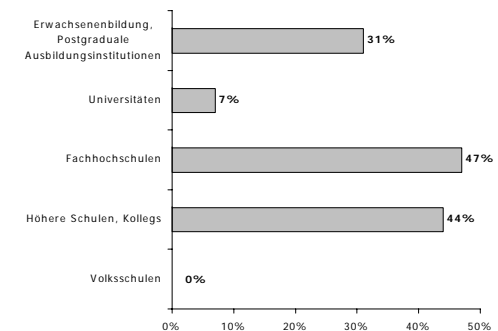


Abb. 16: Ausbildungsinstitutionen mit formalen PM-Ausbildungsprogramm



Volksschulen

In Österreich wird Projektmanagement an Volksschulen nicht gelehrt.

Höhere Schulen, Kollegs

Allgemeinbildende höhere Schulen haben in ihren Lehrplänen weder Projektmanagement noch betriebswirtschaftliche Fächer bzw. andere Unterrichtsgegenstände, in denen Projektmanagementinhalte vermittelt werden könnten. Seit dem Schuljahr 2003/04 haben die AHS-Oberstufen auch einen bestimmten autonomen Spielraum, der sich auf der Lehrplan- und Studentafelebene bewegt.

Grundsätzlich wird in den 108 Handelsakademien Projektmanagement in zwei unterschiedlichen Gegenständen und zwar „Betriebswirtschaftliche Übungen und Projektmanagement“ und „Projektmanagement und Projektarbeit“ unterrichtet. Seit dem Schuljahr 2004/2005 ist der Lehrplan 2004 in Kraft.

Unter dem Begriff „Höhere Humanberufliche Lehranstalten“ wurden hier die Höheren Lehranstalten für wirtschaftliche Berufe, die Höheren Lehranstalten für Tourismus sowie die Höheren Lehranstalten für Mode und Bekleidungstechnik zusammengefasst. Von den 51 Höheren Humanberuflichen Lehranstalten konnten folgende höhere Lehranstalten eruiert werden, die Projektmanagement u.a. als Ausbildungsschwerpunkt gewählt haben:¹

Ausbildungsinstitution	Ausbildungsschwerpunkt	Link
Centrum Humanberuflicher Schulen Villach	Fertigungsplanung, Projektmanagement und Marketing	www.chs-villach.at
Höhere Bundeslehranstalt (HBLA) für wirtschaftliche Berufe Rankweil	Betriebliches Projektmanagement	www.hlwrankweil.at
HBLA für wirtschaftliche Berufe Fohnsdorf	Internationale Kommunikation in der Wirtschaft und Projektmanagement	www.hbla-fohnsdorf.asn-graz.ac.at
Private höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe des Schulvereins der Grazer Schulschwester	Soziales mit Projektmanagement	www.schulschwester.asn-graz.ac.at
HBLA für wirtschaftliche Berufe Amstetten	Kulturtourismus und Projektmanagement	www.hlwamstetten.ac.at
Höhere landwirtschaftliche Bundeslehranstalt St. Florian	Projekt- und Regionalmanagement	www.hbla-florian.at

Tab. 6: Höhere Lehranstalten mit Projektmanagement als Ausbildungsschwerpunkt

¹ vgl. <http://berufsbildendeschulen.at>



An den Höheren Lehranstalten für wirtschaftliche Berufe ist Projektmanagement ein eigenes Fach im neuen Lehrplan.

Bei den 12 Höheren Land- und Forstwirtschaftlichen Schulen gibt es das Fach Projektmanagement explizit im Lehrplan, obwohl die Stundenanzahl nicht fixiert ist.² Der neue Lehrplan ist erst mit dem Schuljahr 2004/05 in Kraft getreten, weshalb Projektmanagement erst in zwei bis drei Jahren als eigener Gegenstand unterrichtet wird.

In den 45 HTLs werden hauptsächlich praktische Projekte durchgeführt und weniger Projektmanagement-Inhalte unterrichtet.³

Handelsakademien bieten ein formales PM-Ausbildungsprogramm mit ca. 10 Semesterwochenstunden an. Sechs von den Höheren Lehranstalten haben Projektmanagement als Ausbildungsschwerpunkt gewählt. Alle anderen Höheren Humanberuflichen Lehranstalten werden aufgrund zu geringer Semesterwochenstunden nicht in die Analyse miteinbezogen. Bei den Höheren Technischen Lehranstalten variiert die Studententafel je nach Ausbildungszweig, daher ist es hier schwierig eine Abgrenzung zu treffen.

Bei der Analyse wurde von einer Anzahl von 73 Kollegs ausgegangen. Es sind neun Kollegs, die sechs und mehr Semesterwochenstunden Projektmanagement anbieten.

Fachhochschulen

In Österreich gibt es 19 Fachhochschulen mit ca. 140 Fachhochschulstudiengänge, die in die Betrachtung miteinbezogen wurden. Neun Fachhochschulen bieten sechs und mehr Semesterwochenstunden Projektmanagement an. Diese elf Studiengänge sind:

Studiengang	Träger	SWS
Bauingenieurwesen – Baumanagement	FH Campus Wien	6
Engineering für computer-basiertes Lernen	FH Hagenberg	6
Exportorientiertes Management	IMC FH Krems	8
Geoinformation	FH Technikum Kärnten	8
Informationstechnologien & Telekommunikation	FH Campus Wien	7,5
Internationale Wirtschaftsbeziehungen	FH Eisenstadt	8
Journalismus	FHW Wien	6
Logistik & Transportmanagement	FH des bfi Wien	6
Management & Recht	MCI Innsbruck	14
Projektmanagement & Informationstechnologie	FH des bfi Wien	16
Telekommunikationstechnik & -systeme	FH Salzburg	6
Wissensmanagement	FHW Wien	6

Tab. 7: FH-Studiengänge mit 6 und mehr SWS

Ab Herbst 2005 kommen zwei neue FH-Studiengänge „Produktmarketing und Projektmanagement“ und „Architektur und Projektmanagement“ dazu, die sich Projektmanagement als Schwerpunkt setzen.

Universitäten

Von den 30 untersuchten Universitäten konnte bei 16 Universitäten keine PM-bezogenen Lehrveranstaltungen eruiert werden. Die Universität Wien und die Wirtschaftsuniversität

² vgl. Lanzerstorfer, D., Latzenhofer, R., Ring, A., Siroky, S., WS 2004/05, S. 5

³ vgl. Lanzerstorfer, D., Latzenhofer, R., Ring, A., Siroky, S., WS 2004/05, S. 19



Wien haben ein formales PM-Ausbildungsprogramm. Die Technische Universität Wien bietet das Seminar „Projektmanagement“ als Qualifizierungsschwerpunkt. Dieses formale PM-Ausbildungsprogramm kann hier nicht berücksichtigt werden, weil es nicht im Vorlesungsverzeichnis aufschien. Dieses Seminar fällt eher unter Weiterbildung im Rahmen der universitären Ausbildung.

Postgraduale Ausbildungsinstitutionen, Erwachsenenbildung

Im postgradualen Bereich ist zu berücksichtigen, dass die Teilnehmer aus der Praxis kommen und bereits über ein Methodenarsenal verfügen - auch Projektmanagement betreffend. Im postgradualen Bereich wird von 25 Ausbildungsinstitutionen ausgegangen und im Erwachsenenbildungsbereich wurden weiters folgende Institutionen betrachtet:

- Berufsförderungsinstitut
- Hernstein
- Volkshochschule
- Wirtschaftsförderungsinstitut

Die WU-Wien und die Universität Graz bieten den Universitätslehrgang „Internationales Projektmanagement“ an. In Graz wird der Lehrgang „Internationales Projektmanagement“ wird vom International Management Center Graz GmbH in Kooperation mit der Karl-Franzens-Universität Graz veranstaltet. Nach Absolvierung des Lehrgangs universitären Charakters erwirbt man den Titel „Akademische(r) Internationale(r) ProjektmanagerIn“.

Ein 18-tägiges Training „Projekt- und Prozesskompetenz“ wird von der LIMAK Internationale Management Akademie in Linz angeboten und schließt mit einem Diplom ab. Weiters kann man sich danach zum Projektmanager zertifizieren lassen.⁴

Es gibt einen Masterstudiengang und einen Lehrgang „Projekt- und Prozessmanagement“ von der University of Salzburg Business School. Der Abschluss des Studienprogramms erfolgt mit der Verleihung des international anerkannten, postgradualen Titels MBA im Projekt- und Prozessmanagement.⁵ Der Lehrgang schließt mit der offiziellen Übergabe des Lehrgangszertifikats und dieser Lehrgang kann für den International Executive MBA Projekt- und Prozessmanagement angerechnet werden.⁶ In Kooperation mit next level consulting hat die University of Salzburg Business School heuer eine Sommerakademie „Projektmanagement“. Die Sommerakademie dient als kompaktes Vorbereitungsprogramm zur Zertifizierung als Projektmanager/in (IPMA Level C).⁷

Seit 2003 wird ein Lehrgang universitären Charakters „Projektmanagement-Bau“ angeboten. Der viersemestrige Lehrgang ist inhaltlich interdisziplinär gestaltet und schließt mit einem Master-Degree ab.⁸

Bei postgradualen Studiengängen ist es schwer einzuschätzen, wie viel PM-Ausbildung tatsächlich stattfindet, weil die einzelnen Lehrgänge in Module aufgeteilt sind und Projektmanagement nur in den Modulen erwähnt wird, ohne weitere Angaben bezüglich Umfang, Inhalt und Dauer.

Das Berufsförderungsinstitut bietet zwei Veranstaltungen und das Wirtschaftsförderungsinstitut hat acht Veranstaltungen mit sechs und mehr

⁴ vgl. <http://www.limak.at/>

⁵ vgl. <http://www.smbs.at/media/pdf/pdf945.pdf>

⁶ vgl. <http://www.smbs.at/media/pdf/pdf743.pdf>

⁷ vgl. <http://www.smbs.at/media/pdf/pdf744.pdf>

⁸ vgl. <http://www.pm-bau.at>



Semesterwochenstunden. Hernstein bietet kein formales PM-Ausbildungsprogramm an. Die Volkshochschule Meidling bietet einen Lehrgang „Prozess- und Projektmanagement“ an.⁹

6.1.2 Akademischer Titel im Projektmanagement

B1.2) An wie vielen Ausbildungsinstitutionen ist es möglich, im PM einen akademischen Titel zu erlangen?				
	Bakkalaureat	Magister/ Diplomingenieur	Master	Doktorat
Fachhochschulen	5	3	5	5
Universitäten	5	5	5	5
Postgraduale Ausbildungsinstitutionen	5	5	4	5

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Fachhochschulen

Die FH-Studiengänge „Technisches Projekt- und Prozessmanagement“ und „Bauingenieurwesen – Projektmanagement“ sind Magisterstudien und schließen mit dem Titel „Diplomingenieur (FH)“ ab. Nach erfolgreicher Absolvierung des FH-Studiengangs „Projektmanagement und Informationstechnik“ sowie dem auslaufenden FH-Studiengang „Betriebliches Prozess- und Projektmanagement“ erhält man den Titel „Magister (FH)“.

Universitäten

Bis dato ist es an keiner Universität möglich, einen akademischen Titel im Projektmanagement zu erlangen.

Postgraduale Ausbildungsinstitutionen

Der Masterstudiengang „Projekt- und Prozessmanagement“ der University of Salzburg Business School schließt mit dem international anerkannten, postgradualen Titel MBA in Projekt- und Prozessmanagement. Nach Absolvierung des Lehrgangs „Projektmanagement-Bau“, bekommt man den Titel „Master of Science PM-Bau“ verliehen.

6.1.3 Themen der Ausbildungsprogramme

B1.3) Welche der folgenden Themen werden in den PM-Ausbildungsprogrammen behandelt?	
Projektmanagement	1
Programmmanagement	3
Projektportfolio-Management	3
Organisatorisches Design von projektorientierten Organisationen	2
(Geschäfts-)Prozessmanagement	2

1...immer, 2...oft, 3...manchmal, 4...selten, 5...nie

Projektmanagement

Alle untersuchten Ausbildungsinstitutionen bieten in ihrem Ausbildungsprogramm Projektmanagement an.

⁹ vgl. http://www.vhs.or.at/download/vhs_programm.pdf



Programmmanagement

Da bei Handelsakademien „Programmmanagement“ nur im Erweiterungslehrstoff vorhanden ist und somit nicht verpflichtend unterrichtet werden muss, ergibt sich hier eine niedrigere Häufigkeit. Programmmanagement wird an keiner HHL unterrichtet.¹⁰ In Fachhochschulen findet man Programmmanagement auch verhältnismäßig „selten“ in den Stundenplänen. Im postgradualen Bereich und bei den Kollegs wird Programmmanagement „manchmal“ unterrichtet. Universitäten lehren fast „immer“ Programmmanagement.

Projektportfolio-Management

Projektportfolio-Management ist bei Handelsakademien im Erweiterungslehrstoff vorhanden, ist aber nur „selten“ unterrichtet, da es nicht verpflichtend ist. Bei Fachhochschulen, postgradualen Studiengängen und Kollegs wird Projektportfolio-Management eher „selten“ unterrichtet. Universitäten haben Projektportfolio-Management häufig in den Lehrveranstaltungsbeschreibungen.

Organisatorisches Design von projektorientierten Organisationen

Via E-Mail und mittels Telefonaten wurden Informationen gesammelt, wo sich zeigte, dass – obwohl nicht im Basislehrstoff enthalten – das „Design von projektorientierten Organisationen“ in Handelsakademien häufig unterrichtet wird.¹¹ In Fachhochschulen und Kollegs wird dieses Thema „manchmal“ unterrichtet. Im postgradualen Bereich und auf Universitäten wird dieses Themengebiet häufig gelehrt.

(Geschäfts-)Prozessmanagement

In Handelsakademien wird „selten“ Geschäftsprozessmanagement unterrichtet. In den HHL und HTLs wird Geschäftsprozessmanagement kaum gelehrt. Mit Ausnahme der HTL Spengergasse (Wien), die im Ausbildungsschwerpunkt Betriebsmanagement einen eigenen Fachbereich „Prozessmanagement“ anbietet. In Fachhochschulen und Kollegs wird Geschäftsprozessmanagement „manchmal“ unterrichtet. Universitäten und postgraduale Ausbildungsinstitutionen lehren Geschäftsprozessmanagement „oft“.

6.1.4 Ausbildung für Lehrende

B1.4) Gibt es PM-bezogene Aus- und Weiterbildungsprogramme für Lehrende?	
Für Lehrende höherer Schulen (Gymnasien, Handelsakademien, ...), Kollegs	3
Für Lehrende von Fachhochschulen	3
Für Lehrende von Universitäten	3
Für Lehrende von Postgradualen Ausbildungsinstitutionen (inkl. Erwachsenenbildung)	3
Für Lehrende von Consulting-Unternehmen	2

1...immer, 2...oft, 3...manchmal, 4...selten, 5...nie

Lehrende höherer Schulen

Von den Lehrenden der Höheren Schulen werden Seminare von den Pädagogischen Instituten der Bundesländer in Anspruch genommen. Vereinzelt besuchen Lehrer auch Kurse bei Consulting-Unternehmen bzw. werden Kurse in Zusammenarbeit mit Consulting-Unternehmen angeboten.

Das Pädagogische Institut Burgenland hat den Akademielehrgang „Projektmanagement für Wirtschaftspädagogen und Ingenieurpädagoginnen an berufsbildenden mittleren und höheren

¹⁰ vgl. Lanzerstorfer, D., Latzenhofer, R., Ring, A., Siroky, S., WS 2004/05, S. 17

¹¹ vgl. ebenda, S. 14 f



Schulen“.¹² Das Pädagogische Institut des Bundes in Steiermark bietet einen Akademielehrgang „Projektmanagement für Wirtschaftspädagogen“ an.¹³ Dieser Lehrgang richtet sich an Wirtschaftspädagogen, die in Handelsakademien bzw. Handelsschulen Projektmanagement unterrichten und umfasst 65 Lehreinheiten (40% Selbststudium). Der Lehrgang schließt mit dem Diplomgrad: „Diplomierte(r) Trainer/in für Projektmanagement“ ab.¹⁴ Den Teilnehmern wird sowohl die Systematik des Projektmanagements vermittelt als auch die Möglichkeit gegeben, mittels Training on the Project ihre eigenen Projektmanagementfähigkeiten zu trainieren. Ein wesentliches Ziel des Lehrgangs stellt die Sicherung der Umsetzbarkeit der erworbenen Studieninhalte unter Berücksichtigung der didaktischen Besonderheiten des Projektmanagementunterrichts dar.¹⁵ Auch das Pädagogische Institut Niederösterreich bietet einen Akademielehrgang Projektmanagement an.

Des Weiteren wird auch ein 3-semesteriger Akademielehrgang Projektmanagement – Oberstufe AHS angeboten, der sich an die AHS-LehrerInnen richtet und die Voraussetzungen für das „neue“ Fach Projektmanagement an der Oberstufe vermitteln soll.¹⁶ Da es seit dem Schuljahr 2003/04 einen neuen Lehrplan an AHS-Oberstufen gibt, können die Schulen autonome Gegenstände kreieren und aus diesem Grund wird ein verdichtetes Fortbildungsprogramm für Lehrende angeboten.

Für LehrerInnen an humanberuflichen Schulen gibt es einen ähnlichen Lehrgang, der LehrerInnen für den Bereich Projektmanagement im Unterrichtsgegenstand Betriebs- und Volkswirtschaft sowie für Schwerpunkte mit entsprechenden Inhalten an humanberuflichen Schulen sowie an deren Sonderformen besonders qualifizieren soll.¹⁷

An den Höheren Technischen Lehranstalten kommen die Lehrenden hauptsächlich aus der Praxis. Ihre Kenntnisse haben sie entweder im Selbststudium oder – was eher selten war – durch Seminare am Pädagogischen Institut erlangt.¹⁸

Die Lehrkräfte, die den Projektmanagementunterricht an den berufsbildenden höheren Schulen halten, sind durchwegs auch jene die für den Unterricht an den jeweils zugehörigen Kollegs verantwortlich sind. Da Kollegs weder räumlich noch organisatorisch von den höheren Schulen getrennt sind, ist die Situationsbeschreibung der höheren Schulen analog für den Bereich der Kollegs anwendbar.¹⁹

Lehrende von Fachhochschulen

Via Internetrecherche konnten folgende Aus- und Weiterbildungsprogramme für Lehrende eruiert werden. Die Theresianische Militärsakademie bietet „Projektmanagement I und II“ sowie einen Lehrgang „Projektmanagement“ an.²⁰ An der FH-Joanneum gibt es eine Summer Business Akademie, in deren Rahmen Kurse zum Thema Projekt- und Prozessmanagement angeboten werden, wie z.B. „Einführung ins Projektmanagement“, „Einführung in Microsoft

¹² vgl. <http://www.pib-bglld.at>

¹³ vgl. <http://www.pi-stmk.ac.at/bmhs>

¹⁴ vgl. Studienplan und Prüfungsordnung für den Akademielehrgang gemäß § 125 SchOG Z 4 Projektmanagement für Wirtschaftspädagogen an Handelsakademien und Handelsschulen sowie deren Sonderformen, S. 11

¹⁵ vgl. ebenda, S. 3

¹⁶ vgl. <http://www.pi-wien.at/db3/db/detail.asp?nummer=2005102286101>

¹⁷ vgl. Akademielehrgang gemäß ASTO § 14 Abs. 4 Projektmanagement für LehrerInnen an humanberuflichen Schulen, die Projektmanagementkenntnisse benötigen

¹⁸ vgl. Lanzerstorfer, D., Latzenhofer, R., Ring, A., Siroky, S., WS 2004/05, S. 10

¹⁹ vgl. ebenda, S. 10

²⁰ vgl. <http://www.bmlv.gv.at/karriere/offizier/weiter/index.shtml>



Project“ und „Aufbau und Umsetzung prozessorientierter Managementsysteme“. ²¹ Die FH-Kärnten hat eine Sommerakademie „Projektmanagement“, die von next level consulting veranstaltet wird und als Vorbereitungsprogramm zur Zertifizierung als „ProjektmanagerIn“ dient. ²² Weiters besuchen die Lehrenden von Fachhochschulen Seminare bei Consulting-Unternehmen.

Lehrende von Universitäten

Die Wirtschaftsuniversität bietet den Lehrenden den Universitätslehrgang „Internationales Projektmanagement“ ²³ sowie folgende Kurse ²⁴ an:

- Modul 1: Grundlagen des Projektmanagement
- Modul 2: Grundlagen des Geschäftsprozessmanagement
- Modul 3: Designen von Organisationen
- Modul 4: Soziale Kompetenzen im Projekt- und Programmmanagement

Die Johannes Kepler Universität in Linz bietet zwei Seminare „Projektmanagement – Methoden und Techniken I und II“ an. ²⁵

Lehrende von Postgradualen Ausbildungsinstitutionen

Da der Universitätslehrgang „Internationales Projektmanagement“ von der WU-Wien angeboten wird, sind die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Lehrenden, die selben wie oben bereits erwähnt. Die LIMAK Internationale Management Akademie in Linz wurde in Kooperation zwischen Wirtschaft, öffentlichem Sektor und der Johannes Kepler Universität Linz gegründet. Daher kann in diesem Fall angenommen werden, dass die oben angeführten Ausbildungsangebote auch hier Geltung haben. Weitere Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrende im postgradualen Bereich sind Seminarbesuche bei Consulting-Unternehmen.

Lehrende von Consulting-Unternehmen

Die Trainer und Berater der Consulting-Unternehmen besuchen sowohl nationale als auch internationale Kongresse zum Thema Projekt- und Geschäftsprozessmanagement. Es gibt innerbetrieblich in den einzelnen Kompetenzbereichen Schulungen und Workshops um ständig auf dem Laufenden zu bleiben und den Kunden modernstes Know-how anbieten zu können. ²⁶

²¹ vgl. <http://www.fh-joanneum.at/fhj/material/SBS2005.pdf>

²² vgl. <http://www.fh-kaernten.at/grasser/openengine/website.php?id=/index/sommak.../module ht>

²³ vgl. http://www.weiterbildungszentrum.com/lehrgang_project.php

²⁴ vgl. <http://www.weiterbildungszentrum.com/seminarprogramm.select.php?seminargroupid=128>

²⁵ vgl. <http://www.jku.at/zv/orgabt/personalentwicklung/index.htm>

²⁶ vgl. Lanzerstorfer, D., Latzenhofer, R., Ring, A., Siroky, S., WS 2004/05, S. 10



6.1.5 Consulting-Unternehmen

B1.5) Wie viele Consulting-Unternehmen bieten PM-bezogene Ausbildungs- und Beratungsleistungen an?	
PM Ausbildung	3
Management-Consulting und Management-Auditing von Projekten und Programmen	4
Organisatorische Weiterentwicklung von projektorientierten Organisationen	3
Geschäftsprozessmanagement	3

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Folgende Consulting-Unternehmen wurden betrachtet:

- Institute for International Research (IIR)
<http://www.iir.at/project.cfm>
- MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTITUTE (MDI)
<http://www.mdi.at/seminarprogramm.html>
- next level consulting
<http://www.nextlevel.at/de/pages/EAF1F-211EC.html>
- Primas CONSULTING
<http://www.primas.at/?n=142>
- ROLAND GAREIS CONSULTING (RGC)
<http://www.rgc.at/index.php?id=433>

Das PM-Bildungsangebot sieht folgendermaßen aus:

	IIR	MDI	next level	primas	RGC
PM Ausbildung	✓	✓	✓	✓	✓
Management-Consulting und Management-Auditing von Projekten und Programmen			✓		✓
Organisatorische Weiterentwicklung von projektorientierten Organisationen		✓	✓	✓	✓
Geschäftsprozessmanagement		✓	✓	✓	✓

Tab. 8: Ausbildungsangebot der Consulting-Unternehmen

Alle Consulting-Unternehmen bieten Kurse zu den Grundlagen des Projektmanagements sowie Vorbereitungskurse zur Zertifizierung an.

Das Institute for International Research hat sich auf die IT-Branche spezialisiert. Beim IIR erhält man nach erfolgreicher Teilnahme an dem acht Tage langem Training „Certified IT-Projekt-Manager“ und unter genauer Angabe der erlernten Inhalte, ein Zertifikat mit dem Titel „Certified IT-Projekt Manager“. Dieses Zertifikat wird vom Technikum Wien

ausgestellt.²⁷ IIR bietet mit ESI International zertifizierte Projektmanagement-Trainings in Zusammenarbeit mit der „George Washington University“ an. next level consulting hat speziell für die IT- und Telekom-Branche in seinem PM-Ausbildungsprogramm „Projektmanagement für IT- und Telekom-Unternehmen“ sowie einen Lehrgang „IT-Projektmanagement“. Weiters bieten sie ein Seminar „Projektmanagement im Gesundheitswesen“ an. Das Seminarangebot der Primas CONSULTNG beinhaltet „Projektmanagement für Bau- und Anlagenbau-Projekte“ sowie „Planung und Steuerung von IT-Projekten“, was somit einen Branchenbezug darstellt. ROLAND GAREIS CONSULTING bietet größten Teils eine branchenübergreifende Ausbildung an. Ausnahmen dazu stellen die zwei Seminare „Sales-Projektmanagement“ und „Advanced Projektmanagement im Experience- und Eventmarketing“ dar.

6.1.6 Ebenen der Zertifizierung der IPMA

B1.6) Auf wie vielen Ebenen bietet die IPMA-Zertifizierungsstelle Zertifizierungen an?	1
--	---

1...Zertifizierung mit vier Ebenen, 2...Zertifizierung mit drei Ebenen, 3...Zertifizierung mit zwei Ebenen, 4...Zertifizierung mit einer Ebene, 5...keine PM-Zertifizierung

Der österreichische Landesverband heißt „PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA)“ und bietet das IPMA-Zertifizierungsmodell auf Basis der pm baseline in vier Ebenen an, die als Projektmanagement-Karrierpfad interpretiert werden können.



Abb. 17: Karrierpfad der IPMA²⁸

In Österreich gibt es einen Qualifikationsnachweis für Schüler, um deren Engagement bezüglich Projektmanagement zu belohnen. Voraussetzungen dafür sind die Absolvierung der Projektmanagement-Schulbildung und ein Grundlagenwissen im Projektmanagement

²⁷ vgl. <http://www.iir.at/conference.cfm?EventID=S2834>

²⁸ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=38>

entsprechend der pm baseline. Es ist keine Projektmanagement-Erfahrung erforderlich.²⁹ Dieser Qualifikationsnachweis ist aber eine rein österreichische Initiative und diese wird mangels Ressourcen auch nicht weiter ausgebaut. International gesehen hat dieser Qualifikationsnachweis keine Bedeutung. Um den Level D zu erreichen, ist ein Wissensnachweis in Form des Wahlfaches Projektmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien, der PM-Studiengänge von Fachhochschulen, von PM-Seminaren oder diversen Literaturstudien nötig.³⁰ Die Tätigkeit als Projektmanager ist für den Level C sowie für den Level B vorzuweisen. Für den Level C sind mindestens drei Jahre Praxis, davon zwei Jahre als Projektmanager, Voraussetzung, um die Prüfung ablegen zu können. Für die Zertifizierung zum/r Senior ProjektmanagerIn braucht man fünf Jahre Berufserfahrung.³¹ Um den Level A zu erreichen, bedarf es der Veröffentlichung von Publikationen und Kritiken, die sich mit der Theorie und Systemik auseinandersetzen.³² In Österreich gibt es drei zertifizierte Projektmanagement Executives.³³

Weiters ist festzuhalten, dass alle Zertifizierungen mit Ausnahme von Level D zeitlich begrenzt sind. Die Re-Zertifizierung nach drei Jahren dient der Aufrechterhaltung des Qualifikationsnachweises und ist dann wiederum drei Jahre gültig.³⁴ Hier wird es aber eine Neuerung geben. Dann ist auch Level D auf zehn Jahre begrenzt und man muss sich erst nach fünf Jahren rezertifizieren lassen um die Gültigkeit der bereits erworbenen Zertifizierung beizubehalten.³⁵

6.1.7 Anzahl Zertifizierungen entsprechend der IPMA

B1.7) Wie viele Personen wurden in den letzten 2 Jahren insgesamt von der IPMA-Zertifizierungsstelle zertifiziert?	1
--	---

1... sehr viele (mehr als 400), 2... viele (101-400), 3... einige (21-100), 4... wenige (1-20), 5... keine (0)

In Österreich wurden in Zeitraum 2003 bis 2004 1153 Personen von der PMA zertifiziert. Die erste Zahl sind neu zertifizierte Personen, die zweite Zahl sind rezertifizierte Personen.

PMA	2003	2004
IPMA-Level A	2	0
IPMA-Level B	83 + 18	66 + 17
IPMA-Level C	211 + 8	300 + 40
IPMA-Level D	177	314

Tab. 9: Zertifizierte Personen der nationalen IPMA Vereinigung³⁶

²⁹ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=2092>

³⁰ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=39>

³¹ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 5

³² vgl. ebenda, S. 5

³³ vgl. www.p-m-a.at/content.php?open=95

³⁴ vgl. www.p-m-a.at/content.php?open=91

³⁵ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 6

³⁶ Schmehr, W., Knoepfel, H., Gilles, C.: IPMA Certification Yearbook 2004, S. 14 ff



6.1.8 Zertifizierungsebenen von PMI

B1.8) Auf wie vielen Ebenen bietet die PMI-Zertifizierungsstelle Zertifizierungen an?	3
---	---

1...Zertifizierung mit vier Ebenen, 2...Zertifizierung mit drei Ebenen, 3...Zertifizierung mit zwei Ebenen, 4...Zertifizierung mit einer Ebene, 5...keine PM-Zertifizierung

Das PMI bietet die Stufe des Project Management Professionals an (PMP®). Für Einsteiger wird der Certified Associate in Project Management (CAPM™), eine Vorstufe des PMP angeboten. Das Zertifikat zum CAPM™ ist für jene, die PM-Dienste erst seit relativ kurzer Zeit verrichten. Ein CAPM™ hat im Bereich Projektmanagement grundlegendes PM-Wissen und -Erfahrung demonstriert, indem er Projekte durch den Einsatz von PM-Tools, -Techniken und -Methodiken unterstützt hat. Um eine Zertifizierung als PMP® zu erreichen, muss jeder Kandidat bestimmte Anforderungen in Bezug auf Ausbildung und Erfahrung erfüllen, welche von PMI definiert werden. Ihr PM-Wissen wird danach in einem Multiple-Choice-Test überprüft, der computerbasiert ist und weltweit angeboten wird. Nach geschaffter Prüfung erhalten Sie das PMP-Zertifikat, welches jedoch nicht automatisch auf Lebenszeit gewährt wird. Stattdessen müssen Sie sich im Zuge des Continuing Certification Requirements Program regelmäßig rezertifizieren, um es zu behalten.³⁷ Die Zertifizierung als PMP® gilt drei Jahre. Der Zertifizierungsanspruch muss in diesen drei Jahren durch aktive Projektmanagementtätigkeit erneuert werden.³⁸

6.1.9 Anzahl Zertifizierungen entsprechend PMI

B1.9) Wie viele Personen wurden in den letzten 2 Jahren insgesamt von der PMI-Zertifizierungsstelle zertifiziert?	3
---	---

1... sehr viele (mehr als 400), 2... viele (101-400), 3... einige (21-100), 4... wenige (1-20), 5... keine (0)

Es gibt in Österreich 450 PMP und keine CAPM. PMI, konkret das PMI-Chapters Austria, konnte in den letzten zwei Jahren 84 Zertifizierungen vornehmen, die sich folgendermaßen aufteilen:

PMI	2003	2004
PMP®	35	49
CAPM™	-	0

Tab. 10: Zertifizierte Personen der nationalen PMI Vereinigung³⁹

Das PMI, das weltweit eine gleiche Zertifizierung anbietet, hat lange Zeit nur eine Zertifizierung und zwar zum Project Management Professional (PMP®) vorgenommen. Seit ca. einem Jahr bieten sie einen niedrigeren Level - den Certified Associate of Project Management (CAPM™) - an. Obwohl der Level CAPM™ auf Wunsch von großen Firmen wie IBM oder Hewlett-Packard eingeführt wurde, um für ihre Mitarbeiter auch auf einer niedrigeren Ebene eine einheitliche Auffassung von Projektmanagement zu garantieren, wurde dieser Zertifizierungslevel noch nicht gut angenommen.

³⁷ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/zertifizierung/5319.php>

³⁸ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/zertifizierung/5327.php>

³⁹ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 7



6.1.10 PM-Großveranstaltungen

B1.10) Wie viele PM-bezogene Großveranstaltungen (mind. 1 Tag) haben in den letzten 2 Jahren stattgefunden?	
---	--

Volksschulen	5
Höhere Schulen (Gymnasien, Handelsakademien, ...), Kollegs	5
Fachhochschulen	5
Universitäten	4
Postgraduale Ausbildungsinstitutionen, Erwachsenenbildung (WIFI, bfi, ...)	5

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Außer bei den Universitäten konnten keine PM-bezogenen Großveranstaltungen eruiert werden. Die „pm tage“ werden jedes Jahr von ROLAND GAREIS CONSULTING in Kooperation mit der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der WU-Wien veranstaltet. Von 2003 bis dato haben die pm tage zweimal stattgefunden.

6.2 Projektmanagement-Forschung

6.2.1 Forschungsinstitutionen

B2.1) Wie viele Institutionen führen PM-bezogene Forschung durch?	
Fachhochschulen	4
Universitäten	2
Postgraduale Ausbildungsinstitutionen (inkl. Erwachsenenbildung)	5
Consulting-Unternehmen	4

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Fachhochschulen

Ein Forschungsschwerpunkt der FH Joanneum ist Projektmanagement im Bauwesen.⁴⁰

Universitäten

Die TU-Wien hat sich folgende Schwerpunkte in Lehre und Forschung gesetzt: Personal-, Qualitäts-, Projektmanagement und Projektprogramm-Management.⁴¹ Die aktuellen Forschungsschwerpunkte des Instituts für Unternehmensführung und Organisation des TU-Graz sind die Methoden des Projektmanagements und die Untersuchung spezieller unternehmerischer Erfolgsmerkmale. Die Betrachtungsobjekte der Projektmanagement Lehre und Forschung der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der WU-Wien sind Projektmanagement, projektorientierte Organisation und Gesellschaft.⁴² Die Salzburg Management Business School schreibt auf ihrer Homepage: „Grundlagenforschung ist in vielen Fällen die Basis für unsere Beratungsleistungen.“⁴³ Unter ihre projektmanagement-bezogenen Beratungsleistungen fallen Projektplanung, Projektorganisation und Projektkontrolle sowie

⁴⁰ vgl. <http://bau.fh-joanneum.at/Baumanagement>

⁴¹ vgl. <http://www.imw.tuwien.ac.at/aw/index.htm>

⁴² vgl. <http://www.wu-wien.ac.at/www/institute/eoproj/pmf/deutsch/local.html>

⁴³ vgl. http://www.smbs.at/content.php/de/Research/id/1114/m_id/1045



Projektcontrolling. Bisherige Beratungsprojekte waren „Projektleitung zur Verwaltungsinnovation“ und „Einführung von Projektmanagement als Strategien in einem Non-Profit Unternehmen.“⁴⁴ Die Johannes Kepler Universität Linz und die Universität Klagenfurt haben bzw. führen Forschungsprojekte durch, auf die im nächsten Punkt (Frage B2.2) genauer eingegangen wird.

Postgraduale Ausbildungsinstitutionen

Im postgradualen Bereich konnten keine Forschungsaktivitäten eruiert werden.

Consulting-Unternehmen

Consulting-Unternehmen kooperieren mit Universitäten und Fachhochschulen. Wissenschaftliche Kooperationspartner von Primas CONSULTING sind z.B. die TU Wien, die Universität Graz und Innsbruck sowie die FH Dornbirn, Wr. Neustadt und die der Wr. Kaufmannschaft.⁴⁵ Aktuelle Forschungsthemen bei Primas CONSULTING sind z.B. Reifegradmodell für projektorientierte Organisationen, integriertes Projektcontrolling, Führung von Projektorganisationen mit ausgewählten Schwerpunkten sowie die Überarbeitung des Buches „Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen“ von Patzak und Rattay.⁴⁶ ROLAND GAREIS CONSULTING arbeitet eng mit der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien zusammen. Forschungsaktivitäten der ROLAND GAREIS CONSULTING sind die Kooperation im Forschungsprogramm „project and process orientation“, im Forschungsprojekt *project orientation [austria]* sowie die Publikation des Buches „Happy Projects!“ in deutscher und englischer Sprache. Eine weitere aktuelle Forschungsaktivität ist die Kooperation bei der Erstellung nationaler und internationaler Forschungsanträge.

6.2.2 Forschungsprojekte

B2.2) Wie viele PM-bezogene Forschungsprojekte werden bzw. wurden in den letzten 2 Jahren durchgeführt?	2
---	---

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Es wurden folgende Forschungsprojekte in den Jahren 2003 bis 2005 durchgeführt:

Name des Projekts	Ziel bzw. Inhalt des Projekts	Laufzeit	Durchführende Institution
Projektprogramm-Management – Ein ganzheitlicher Projektmanagement-Ansatz	Für Unternehmen, in welchen Projekte in größerer Anzahl durchgeführt werden, wird zur Steigerung der eigenen Effektivität und Effizienz ein ganzheitlicher Gestaltungsansatz – das Projektprogramm-Management – konzipiert. Dargelegt wird auch, welchen Beitrag dieser Ansatz für Unternehmen liefert, um eine „Lernende Organisation“ zu werden. Einen weiteren Schwerpunkt stellt die Darstellung des Methodeneinsatzes bei der Durchführung von Projektprogramm-Controlling dar. Link: http://www.imw.tuwien.ac.at/aw/index.html	01/1994 bis 12/2003	TU Wien

⁴⁴ vgl. http://www.smb.at/content.php/de/Projektmanagement/id/1113/m_id/1045/ch_id/1106

⁴⁵ vgl. <http://www.primas.at/?n=257>

⁴⁶ vgl. <http://www.primas.at/?n=258>



programm I austria	Bei diesem Forschungsprogramm wurden folgende Ziele verfolgt: <ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement für alle • Weiterentwicklung der Kernkompetenzen POO • Leistung eines Beitrages zur nachhaltigen Sicherung des Wirtschaftsstandortes Österreich Link: http://www.wu-wien.ac.at/pmg/proaut	03/2000 bis 12/2003	WU Wien
project orientation [austria]	Ziel dieses Projekts ist es, die „Maturity“ (Reifegrad) von etwa 30 projektorientierten Organisationen, von etwa 5 projektorientierten Branchen und von Österreich als projektorientierte Nation zu analysieren und zu benchmarken. Darauf aufbauend sollen Strategien und Maßnahmen für die Weiterentwicklung von Österreich als POG abgeleitet werden. Link: http://www.poa.pmggroup.at	01/2004 bis 06/2005	WU Wien
project orientation [international]	Ziel dieses Programms ist es, die „Maturity“ (Reifegrad) von etwa 250 projektorientierten Organisationen und von etwa 5 projektorientierten Branchen in etwa 10 Regionen oder Nationen zu analysieren und zu benchmarken. Weiters sollen darauf aufbauend Strategien und Maßnahmen zur Weiterentwicklung von POO, POI und PON abgeleitet werden. Es soll auch ein project-orientation [award] für POO entwickelt und eingeführt werden. Link: http://www.poi.pmggroup.at	06/2004 bis 01/2006	WU Wien
Projektmanagement in kleineren gemeinnützigen Sportvereinen	Das Diplomarbeitprojekt behandelt die mit einem Projekt in einem gemeinnützigen Sportverein verbundenen Haupt- und Teilaufgaben, beispielsweise die mit einem Projekt verbundenen Analysen, der Definition von Projektzielen, der Projektplanung, dem Projektstart, der Projektdurchführung, der begleitenden Projektkontrolle und -steuerung sowie dem Projektabschluss. Anschließend wird die praktische Anwendung der theoretischen Erkenntnisse an einem Fallbeispiel illustriert. Link: http://fodok.jku.at/fodok/forschungsprojekt.xsql?FP_ID=991	2004	Johannes Kepler Universität Linz
Projektmanagement zu grenzüberschreitenden EU-Projekten	Das Diplomarbeitprojekt behandelt das Projektmanagement grenzüberschreitender EU-Projekte in den Bereichen Wirtschaftsförderung und Tourismus. Insbesondere werden die Stärken und Schwächen im Projektmanagement von verschiedenen Projekten (Interreg III Projekten) analysiert. Link: http://fodok.jku.at/fodok/forschungsprojekt.xsql?FP_ID=1107	2005	Johannes Kepler Universität Linz
AMEISE	AMEISE bietet die Möglichkeit mit Hilfe einer Simulationsumgebung Erfahrung im Projektmanagement zu sammeln, Entscheidungen und deren Auswirkungen „spürbar“ zu machen, ohne dabei gleich ein richtiges Projekt zu gefährden. Link: www.ameise.uni-klu.ac.at	01/2002 bis 12/2003	Alpen – Adria Universität Klagenfurt



Projektmarketing im Bauwesen	Ziel des Forschungsprojektes ist die Darstellung der Planung und Umsetzung von Projektmarketing bei großen Bauprojekten. Link: http://bau.fh-joanneum.at/Baumanagement/marketing.htm	1999 bis 2003	Forschungs-kooperation der FH Joanneum und der TU-Wien
------------------------------	--	---------------	--

Tab. 11: Forschungsprojekte (2003-2005)

6.2.3 Publikationen

B2.3) Wie viele PM-bezogene Publikationen wurden in den letzten 2 Jahren veröffentlicht?	
Diplomarbeiten	1
Dissertationen	2
Bücher	1
Papers in nationalen Journals (PM-Journale bzw. BWL Journals)	5
Papers in internationalen Journals (PM-Journale bzw. BWL Journals)	4

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)

Folgende nationale und internationale Journale wurden untersucht.

Nationale Journale

- Das österreichische Industriemagazin
- Journal für Betriebswirtschaft

Internationale Journale

- European Journal of Operational Research
- Harvard Business Review
- International Journal of Project Management
- International Project Management Journal
- Magazine of the Association for Project Management
- Manager Magazin
- MIT Sloan Management Review
- Projekt Management
- Zeitschrift Führung und Organisation
- Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung



Die Suche nach dem Begriff Projektmanagement und die Filterung nach Erscheinungsjahr 2003 bis 2005 bei der Österreichischen Nationalbibliothek ergab folgende Ergebnisse:

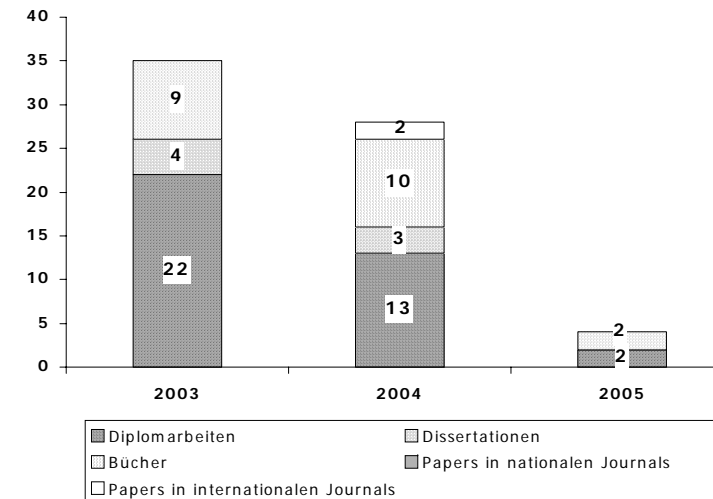


Abb. 18: Anzahl PM-bezogener Publikationen 2003-2005

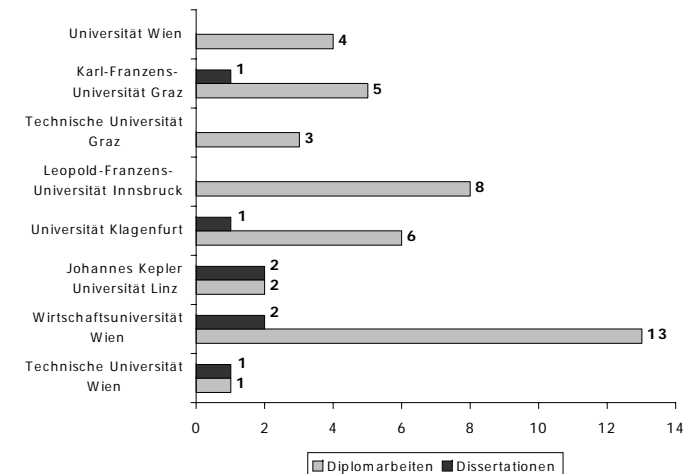


Abb. 19: Anzahl Diplomarbeiten und Dissertationen 2003-2005

Diplomarbeiten

Einige – von vielen – Themen, die in den Diplomarbeiten behandelt wurden, waren z.B. „Qualitätsmanagement in projektorientierten Unternehmen“, „Assessing und Benchmarking von Projektmanagement-Ausbildung“, „Projektmanagement mit Unterstützung durch IT-



Werkzeuge“, „eProjektmanagement“ oder „Zielsetzungen im Projektmanagement“. Derzeit sind noch viele Diplomarbeiten zum Thema Projektmanagement in Arbeit.

Dissertationen

Es wurden Dissertationen mit den Themen „Risiko als Betrachtungsobjekt im projektorientierten Unternehmen“, „Sustainable Web-based organisation of project-related information and knowledge“, „Die Implementierung von prozessorientiertem Projektmanagement als Arbeitsmethode des kaufmännischen Schulwesens in Wien“, „Systemisches Projektmanagement anhand kommunaler Entwicklungsprozesse“ und „Projekt- und Programmmanagement im Experience- und Eventmarketing“ verfasst. Derzeit sind noch einige Dissertationen zum Thema Projektmanagement in Arbeit.

Bücher

Bei den Büchern wurden all jene betrachtet, die in diesem Zeitraum (2003 bis 2005) in Österreich erschienen sind und Projektmanagement zum Inhalt haben.⁴⁷ Die Bücher „Happy Projects!“ und „Bauträger & Projektentwickler“ wurde 2004 veröffentlicht. Im Jahr 2005 ist das Buch „Leben in Projekten“ von Günter Rattay und Karl Lang erschienen. Eine weitere Neuerscheinung ist das Buch „Projektmanagement für Bauherren und Planer“.

⁴⁷ vgl. <http://aleph.onb.ac.at>



Alle Bücher, die 2003 bis dato erschienen sind, finden sich in folgender Tabelle:

Titel	Verfasser	Erscheinungsjahr	Auflage	Verlag
Baubetriebslehre	Rudolf Habison	2003		Manz
Bauträger & Projektentwickler	Winfried Kallinger, Herbert Gartner, Walter Stingl	2003 und 2004	3. aktualisierte Auflage	Manz
EDV Projektentwicklung	Felix Schwab, Wilfried Schneider, Ingrid Schwab-Matkovits	2004	4. überarbeitete Auflage	Manz
Happy Projects!	Roland Gareis	2004	2. Auflage	Manz
IT-Projekte in Österreich	Elmar Weixelbaumer, Meinhard Ciresa	2004		Manz
Leben in Projekten	Karl Lang, Günter Rattay	2005		Linde
Projektmanagement für Bauherren und Planer	Wolfdietrich Kalusche	2005	2. überarbeitete und erweiterte Auflage	Oldenbourg
Projektmarketing im Bauwesen	Rainer Stempkowski, Hans Georg Jodl, Andreas Kovar	2003		Manz
Risikomanagement in IT-Projekten	Markus Gaulke	2004	2. überarbeitete Auflage	Oldenbourg

Tab. 12: PM-bezogene Bücher (2003 bis 2005)

Papers in nationalen Journals

Es wurden keine PM-bezogenen Beiträge in Papers in nationalen Journalen gefunden. Weiters ist – wie oben schon erwähnt – festzuhalten, dass es keine nationalen PM-Journale in Österreich gibt.

Papers in internationalen Journals

Es wurde ein Artikel „Korrelationen von Risiken im Projektportfoliomanagement“ von Dr. Franz Fischer in Projekt Management 3/2004 gefunden und ein weiterer Artikel „Das Management von Großprojekten“ von Univ. Prof. Dr. Oskar Grün, der in der Zeitschrift Führung und Organisation 6/2004 erschienen ist.

6.2.4 Forschungsveranstaltungen

B2.4) Wie viele PM-bezogene Forschungsveranstaltungen haben in den letzten 2 Jahren stattgefunden?	
PM-Forschungskonferenzen (mind. 1 Tag; vor allem Paperpräsentationen)	4
PM-Workshops (mind. ½ Tag; interaktives Arbeiten)	4

1...sehr viele (mehr als 10), 2...viele (6-10), 3...einige (3-5), 4...wenige (1-2), 5...keine (0)



PM-Forschungskonferenzen

„Unsere pm events zählen zu den innovativsten PM-Happenings Österreich!“ Mit diesem Slogan macht ROLAND GAREIS CONSULTING die Leser auf all die interessanten PM Events aufmerksam, die von ROLAND GAREIS CONSULTING in Kooperation mit der PROJEKTMANAGEMENT GROUP jedes Jahr veranstaltet werden. Die wichtigsten aller PM-Events sind die pm days oder pm tage (www.pmtage.at)

Die pm tage setzen sich aus folgenden Teilveranstaltungen zusammen:⁴⁸

- education & research conference
- practice conference
- expert seminars

Zu den PM-bezogenen Forschungsveranstaltungen zählt die research conference. Von 2003 bis dato haben zwei Forschungskonferenzen statt gefunden.

PM-Workshop

Der „cooperation workshop“ wendet sich an nationale als auch internationale Universitäten, Fachhochschulen und andere Projektmanagement Ausbildungsinstitutionen. Ziel des „cooperation workshop“ ist, sowohl der generelle Informationsaustausch bezüglich Projektmanagement Ausbildungs- und Forschungsprogrammen, als auch der Informationsaustausch angewandter Methoden in der Projektmanagement Lehre und Forschung.⁴⁹ Der „cooperation workshop“ findet einen Tag vor den pm tagen statt. Von 2003 bis dato hat es zwei cooperation workshops gegeben.

6.3 Projektmanagement-Marketing

6.3.1 PM-Vereinigungen

B3.1) Gibt es nationale PM-Vereinigungen in Österreich?	1
---	---

1...eine IPMA-Vereinigung und ein PMI-Chapter, 2...eine IPMA-Vereinigung, 3...ein PMI-Chapter, 4...andere PM-Vereinigungen (nicht IPMA und PMI), 5...keine PM-Vereinigung

Es gibt zwei große Dachverbände für Projektmanagement. IPMA (International Project Management Association) ist der aus Europa stammende Dachverband. Das Project Management Institute (PMI®) ist der in Amerika gegründete Dachverband für Projektmanagement.⁵⁰ Die nationale IPMA-Vereinigung heißt „PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA)“. Die nationale PMI-Vereinigung nennt sich PMI Chapters Austria und hat drei Niederlassungen in Österreich und zwar das Chapter Steiermark, das Chapter West Österreich und das Chapter Wien und Umgebung.

6.3.2 Anzahl Mitglieder IPMA

B3.2) Wie viele Mitglieder hat die nationale IPMA-Vereinigung?	3
--	---

1...sehr viele (mehr als 600), 2...viele (401-600), 3...einige (201-400), 4...wenige (101-200), 5...sehr wenige (10-100)

⁴⁸ vgl. <http://www.pmtage.at/index.php?id=590>

⁴⁹ vgl. <http://pmtage.at/index.php?id=649>

⁵⁰ vgl. Lang, K., Rattay, G., 2005, S. 140



Es werden vier verschiedene Mitgliedsarten unterschieden:⁵¹

- Persönliche Mitgliedschaft: Mitgliedsbeitrag pro Jahr € 75
- Korporative Mitgliedschaft: Mitgliedsbeitrag pro Jahr € 650, gilt für fünf Personen
- Studentische Mitgliedschaft: Mitgliedsbeitrag pro Jahr € 25, bis zum 27. Lebensjahr möglich
- Fördernde Mitgliedschaft: Mitgliedsbeitrag pro Jahr € 3.630, gilt für fünf Personen

Die aktuelle Mitgliederzahl beträgt (Stand: Mai 2005):

- Persönliche Mitgliedschaft: 268
- Korporative Mitgliedschaft: 36
- Studentische Mitgliedschaft: 39
- Fördernde Mitgliedschaft: 12

6.3.3 Anzahl Mitglieder PMI

B3.3) Wie viele Mitglieder hat die nationale PMI-Vereinigung?	3
---	---

1...sehr viele (mehr als 600), 2...viele (401-600), 3...einige (201-400), 4...wenige (101-200), 5...sehr wenige (10-100)

Die nationale PMI-Vereinigung verfügt derzeit in Österreich über 350 Mitglieder. Weltweit beläuft sich die Mitgliederzahl auf 200.000. Folgende Formen der Mitgliedschaft sind möglich:⁵²

- Einzelmitgliedschaft: Mitgliedsbeitrag pro Jahr \$ 119, einmalige Gebühr für Erstanmeldung \$ 10
- Mitgliedschaft Chapter Vienna (optional): Zusätzlicher Mitgliedsbeitrag pro Jahr \$ 20
- Mitgliedschaft Chapter West Austria (optional): Zusätzlicher Mitgliedsbeitrag pro Jahr \$ 15
- Studenten-Mitgliedschaft: Mitgliedschaft pro Jahr \$ 30, bis zum 27. Lebensjahr möglich
- Senioren-Mitgliedschaft: (5 aufeinander folgende Mitgliedsjahre nötig): Mitgliedsbeitrag pro Jahr \$ 60

Weiters ist eine Gruppenverrechnung (PMI Group Billing Plan) möglich, wenn mehrere Angestellte (ab fünfzehn Personen) einer Firma Mitglied werden möchten. Alle 350 Mitglieder in Österreich sind Einzelmitgliedschaften. 250 Mitglieder gehören dem Chapter Austria an. Der Rest gehört keinem Chapter an.

6.3.4 Umfang der Dienstleistungen der IPMA Vereinigung

B3.4) Welches Ausmaß an Dienstleistungen bietet die nationale IPMA-Vereinigung an?	1
--	---

1... zumindest sechs der angeführten Dienstleistungen, 2... zumindest fünf der angeführten Dienstleistungen, 3... zumindest vier der angeführten Dienstleistungen, 4... zumindest drei der angeführten Dienstleistungen, 5... zumindest zwei der angeführten Dienstleistungen

Die nationale IPMA-Vereinigung bietet sechs Dienstleistungen an.

⁵¹ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=25>

⁵² vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/chaptersaustria/5341.php>



6.3.5 Umfang der Dienstleistungen der PMI Chapters

B3.5) Welches Ausmaß an Dienstleistungen bietet das nationale PMI Chapter an?	1
---	---

1... zumindest sechs der angeführten Dienstleistungen, 2... zumindest fünf der angeführten Dienstleistungen, 3... zumindest vier der angeführten Dienstleistungen, 4... zumindest drei der angeführten Dienstleistungen, 5... zumindest zwei der angeführten Dienstleistungen

Das nationale PMI Chapter bietet sechs Dienstleistungen an.

6.3.6 Arten der Dienstleistungen

B3.6) Welche der folgenden Dienstleistungen bietet die nationale IPMA-Vereinigung und das nationale PMI Chapter an?	IPMA-Vereinigung	PMI Chapter
Zertifizierung von Projektmanagern/innen	✓	✓
Förderung der Projektmanagement-Forschung	✓	✓
Projektmanagement-Großveranstaltungen	✓	✓
Projektmanagement-Seminare		
Entwicklung von Projektmanagement-Standards	✓	✓
PM-bezogene Awards		
Projektmanagement-bezogene Publikationen, Newsletter	✓	✓
Projektmanagement-bezogene Netzwerke	✓	✓
Spezielle Projektmanagement-bezogene Interessensgruppen		

Zertifizierung von ProjektmanagerInnen

Beide Organisationen bieten Zertifizierungen an.

Förderung der Projektmanagement-Forschung

Seitens PMA gibt es nur wenig Initiativen hinsichtlich der Förderung der Projektmanagement-Forschung.

„PMI konzentriert sich auf die Ausdehnung des Wissens rund um Projektmanagement sowie die Weiterentwicklung der PM-Praktiken.“ Die Ausbildungsstiftung "Project Management Institute Educational Foundation" mit ihrem Motto "Empowering the Future of Project Management" ist eine autonome Organisation, die von PMI gegründet wurde. Die Stiftung bietet Ausbildung, Forschung und ähnliche Aktivitäten an, die Projektmanagement zum Wohle der Gesellschaft fördern. Sie wird durch Spenden von Organisationen und Einzelpersonen gesponsert und unterstützt Forschungsstudien, bietet akademische Stipendien an und vergibt Auszeichnungen.⁵³ PMI verfügt über keine eigenen Forschungsprojekte, hat aber ein eigenes Programm zur Unterstützung der

⁵³ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/informationen/5302.php>



Projektmanagement-Forschung. Im Jahr 2004 hat PMI an ca. sechs Forschungsprojekten mitgewirkt.⁵⁴

Projektmanagement-Großveranstaltungen

Der Titel der PM-Großveranstaltungsreihe von PMA ist „pma focus“, in deren Rahmen jährlich ein besonderer Schwerpunkt des Projektmanagements behandelt wird. Das pma quarterly bietet für pma Mitglieder (kostenlos) und Interessierte eine Kommunikationsplattform, in deren Rahmen Themen rund um das Projektmanagement vorgestellt und diskutiert werden. Das pma dinner findet zwei Mal jährlich statt. Nach einem inhaltlichen Beitrag zu einem PM-Thema, stellt das gemeinsame Dinner eine Plattform zum Austausch unter KollegInnen und zum Netzwerken dar. Fördernde und korporative Mitglieder haben die Möglichkeit, inhaltlich Beiträge beizusteuern. Jedes Jahr im Sommer lädt die PMA zum pma heurigen ein.

Das nationale PMI Chapter bietet diverse Tages- und Abendveranstaltungen an. Die PMI Chapters Austria Forum Events finden fünf Mal im Jahr statt. Bei dieser Abendveranstaltung referieren erfahrene Personen zu ausgesuchten PM-Themen. Im April hat der „The First International Networking Evening“ in Graz statt gefunden. Ein weiterer Event ist „PM Practice 2005“ im November dieses Jahres.⁵⁵ Eine weitere Veranstaltung die von PMI Chapters Austria in Kooperation mit der Gesellschaft für Prozessmanagement angeboten wird, nennt sich „Summit“.⁵⁶ Die Vision von „Summit“ ist: „Die qualitativ beste und größte jährliche Veranstaltung zum Thema Projektmanagement im Raum Zentral- und Osteuropa (CEE) zu werden.“⁵⁷

Projektmanagement-Seminare

Es bieten beide Vereinigungen keine PM-Seminare an.

Entwicklung von Projektmanagement-Standards

In der Entwicklung von PM-Standards ist sowohl PMA als auch PMI Chapters Austria tätig.

PM-bezogene Awards

Auszeichnungen für den/die ProjektmanagerIn oder das Projekt des Jahres gibt es bis dato nur auf internationaler Ebene.

Bei IPMA gibt es jährlich den „IPMA International Project Management Award“. ⁵⁸ Gewinner und Finalisten finden sich unter dem Link: <http://www.ipma.ch/?page=50720>.

Mit dem "Professional Awards Program" sponsert PMI jedes Jahr Auszeichnungen, welche die außergewöhnlichen Leistungen von Personen und Firmen anerkennen. Der prestigeträchtigste Preis von PMI ist jener für das Project of the Year, der an ein hervorstechendes Projekt und dessen Projektteam verliehen wird. Es wird gerade untersucht, wie man mit einem lokalen Konzept den deutschsprachigen Raum mehr in dieses Programm einbinden kann. Ein Projektplan für das österreichische PMI Awards Program wurde zwar bereits definiert, befindet sich derzeit jedoch noch in Arbeit.⁵⁹

⁵⁴ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 11

⁵⁵ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/chaptersaustria/events/index.php>

⁵⁶ vgl. <http://www.prozess.at/gp/veranstaltungen/veranstaltungen/ppmsummit.html>

⁵⁷ http://pmi.makeit.at/Content.Node/summit/summit_mission.php

⁵⁸ vgl. <http://www.ipma.ch/?page=50714>

⁵⁹ vgl. http://www.pmi-german.org/Content.Node/informationen/professional_awards.php



Projektmanagement-bezogene Publikationen, Newsletter

PMA bietet den pma focus newsletter an, der jeden zweiten Monat erscheint.⁶⁰ Das PMI Chapters Austria bringt regelmäßig den PMI Austria Newsletter heraus, der über die wichtigen und interessanten Informationen für die tägliche Arbeit rund um Projektmanagement berichtet. Pro Ausgabe wird ein spezielles Thema besonders ausführlich und in mehreren Artikeln vertiefend behandelt. Daneben runden Informatives aus den österreichischen Chapters, Event-Hintergrundinformationen, Interviews von PM-Persönlichkeiten und Buchbesprechungen die Publikation ab. Das monatlich erscheinende Magazin PM Network ist einer der größten Nutzen für PMI-Mitglieder, die es gratis zugeschickt bekommen. Es versorgt Projektmanagement-Entscheidungsträger mit Neuigkeiten rund um Techniken und Best Practices. PMI Today, der monatliche Newsletter, informiert die PMI-Mitglieder über die letzten Neuigkeiten über den Verein PMI, seine Aktivitäten, Komponenten (Chapter, SIGs, Colleges), Events und Dienstleistungen. Das Project Management Journal ist das professionelle Journal von PMI. Es wird vierteljährlich herausgegeben und steht allen Mitgliedern zur Verfügung. Es bringt interessante und nützliche Artikel quer durch den Bereich Projektmanagement und schafft die Balance zwischen Forschung, Technik, Theorie und Praxis.⁶¹

Projektmanagement-bezogene Netzwerke

Von beiden Vereinigungen werden projektmanagement-bezogene Netzwerke aufgebaut und unterstützt.

PMA hat das PMOnetzwerk zur Weiterentwicklung der Kompetenzen von PM Offices. Weitere Ziele des PMOnetzwerk sind die Zurverfügungstellung von Strukturen zum Know-how- und Erfahrungsaustausch sowie die Organisation und Koordination von Events zur Ermöglichung von face-to-face Kontakten zwischen PMO-MitarbeiterInnen unterschiedlicher Branchen und Unternehmen.⁶²

PMI unterteilt seine Netzwerke in internationale specific interest groups (SIGs) und lokale SIGs auch local specific groups (LIGs) genannt. SICs sind virtuelle Netzwerke, die eine Plattform anbieten, um über spezielle Themen zu diskutieren. Lokale Interessensgruppen wurden mit dem Ziel gegründet, einer lokalen Projektmanagement-Gruppe eine Plattform zur Verfügung zu stellen, um sich auch auf nationalem Level austauschen zu können. Derzeit sind in Österreich drei SIGs vertreten und zwar Design-Procurement-Construction, Metrics und New Product Development.⁶³

Spezielle Projektmanagement-bezogene Interessensgruppen

PM-Lobbying befindet sich bei beiden Vereinigungen im Aufbau.

PMA hat z.B. den Round Table gemeinsam mit der Wirtschaftskammer eingeführt, um somit neue Zielgruppen zu erreichen.

PMI ist im Aufbau von SIGs, das sind virtuelle Netzwerke, um den Interessensgruppen auch auf nationaler Ebene einen Austausch zu ermöglichen. In Österreich gibt es bereits drei SIGs; diese sind Anlagenbau, Metrics/Marktforschung und New Product Development.

⁶⁰ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=178>

⁶¹ vgl. http://www.pmi-german.org/Content.Node/informationen/pmi_publicationen.php

⁶² vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=2073>

⁶³ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/informationen/5300.php>



6.3.7 Standards

B3.7) Relevanz folgender PM-bezogener Standards	
Formales Berufsbild „ProjektmanagerIn“	3
Projektmanagement-bezogene Normen	2
Projektmanagement-bezogene Voraussetzungen (z.B. PM-Zertifizierungen, Verwendung von standardisierten PM-Instrumenten) für öffentliche Ausschreibungen	4

1... sehr große Relevanz, 2... große Relevanz, 3... durchschnittliche Relevanz, 4... wenig Relevanz, 5... keine Relevanz

Formales Berufsbild „ProjektmanagerIn“

Weltweit und auch in Österreich konnte sich noch kein formales Berufsbild „ProjektmanagerIn“ etablieren. Dies liegt vielleicht daran, dass Projektmanagement kein klar abgegrenztes Tätigkeitsfeld, sondern eine fachübergreifende Disziplin darstellt. Die meisten ProjektmanagerInnen in Österreich sehen sich als Multirollenträger und nicht nur als ProjektmanagerInnen. Obwohl das Berufsbild „ProjektmanagerIn“ in Österreich vorhanden ist, gibt es noch keine gesetzliche Verankerung und Interessensvertretungen. Auch in der breiten Öffentlichkeit ist die Etablierung des Berufsbildes noch nicht so weit fortgeschritten. Dennoch haben sich die PM-Vereinigungen als Ziel gesetzt, das Berufsbild „ProjektmanagerIn“ in Österreich zu fördern. Die Vision von PMA ist es, das Berufsbild „ProjektmanagerIn“ in Österreich zu etablieren.⁶⁴ Außerdem gibt es in Österreich gut eingeführte PM-Standards und weitere Initiativen zur Förderung von Projektmanagement.

Projektmanagement-bezogene Normen

Zu den Projektmanagement-Standards zählen die pm baseline der IPMA und das PMBOK des PMI. Folgende Standards wurden bereits vom PMI veröffentlicht:⁶⁵

- The PMBOK® Guide – Third Edition
- Practice Standard for WBS
- PM Competency Development Framework
- Government Extension of the PMBOK® Guide (2000 Edition)
- Construction Extension to the PMBOK® Guide (2000 Edition)

Die unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätze spiegeln sich in unterschiedlichen Projektmanagement-Standards wieder. Bekannte internationale Projektmanagement-Ansätze, auf deren Basis viele Unternehmen ihre Projekte managen, sind folgende:⁶⁶

- PMBOK® von PMI
- ICB der IPMA
- PRINCE2 von OGC - the UK Office of Government Commerce
- PROPS von Ericsson

Projektmanagement-Anwender erwerben das Recht der Nutzung des jeweiligen Ansatzes. Es entstehen Netzwerke von Projektmanagement Trainern, die den gleichen Ansatz vertreten und einen Erfahrungsaustausch praktizieren.

Ein weiterer Ansatz über den Projektmanagement-Methoden in Österreich vermarktet werden, ist ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement® der ROLAND GAREIS

⁶⁴ vgl. <http://www.p-m-a.at/content.php?open=2>

⁶⁵ vgl. <http://www.pmi-german.org/Content.Node/informationen/5294.php>

⁶⁶ vgl. http://www.wu-wien.ac.at/wwwu/institute/eoproj/pmf/deutsch/wahlfach/docs/pm_ansatz.pdf

CONSULTING. Es handelt sich um einen generischen Projektmanagement-Ansatz, und er ist daher für alle Projektarten in allen Branchen anwendbar. Ein zentrales Element stellt die Prozessorientierung dar. Programm- und Projektmanagement werden als Geschäftsprozesse der projektorientierten Organisation verstanden, deren Outputs und Qualitäten messbar sind.⁶⁷

Es gibt unterschiedliche Standards. PMI hat, wie schon erwähnt, eine internationale Ausrichtung ausgehend von Nordamerika, wobei IPMA mehr auf die Landesgegebenheiten eingeht. Darüber hinaus entwickeln projektorientierte Organisationen interne Richtlinien zum Projekt- und Programmmanagement, kooperieren mit Unternehmen in Projekten und wenden dabei auf ihre Situation adaptierte Standards an.⁶⁸

In Österreich gibt es die Normen ÖNORM B 1801-3 bis 1801-5 das Bauprojektmanagement betreffend⁶⁹ und die ÖNORM A 7002 sowie die DIN 69901, DIN 69904 und DIN 69905, die dem Bauwesen⁷⁰ zuordenbar sind.

Projektmanagement-bezogene Voraussetzungen für öffentliche Ausschreibungen

Bei öffentlichen Ausschreibungen kommt es immer öfter vor, dass ein Projektmanagement-Ansatz verlangt wird. Die Ausschreibungen können generell gehalten werden, was bedeutet, dass ein beliebiger Projektmanagement-Ansatz anzuwenden ist oder aber sie werden genauer spezifiziert und ein konkreter Ansatz wie z.B. ROLAND GAREIS Projekt- und Programmmanagement® wird verlangt. Ein Beispiel hierfür wäre das A3-Technologieprogramm Austrian Advanced Automotive Technology des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT).⁷¹

⁶⁷ vgl. http://www.wu-wien.ac.at/wwwu/institute/eoproj/pmf/deutsch/wahlfach/docs/pm_ansatz.pdf

⁶⁸ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 16

⁶⁹ vgl. <http://www.bau-info.at/searchNormen.asp?TxtWord=Bauprojektmanagement>

⁷⁰ vgl. <http://www.bau-info.at/searchNormen.asp?TxtWord=Projektmanagement>

⁷¹ vgl. Kienast, S., Zott, R., WS 2004/05, S. 16

6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse der PM-Dienstleistungen in Österreich

Wertet man den Fragebogen der PM-Dienstleistungen aus, so erhält man folgende %-Sätze:

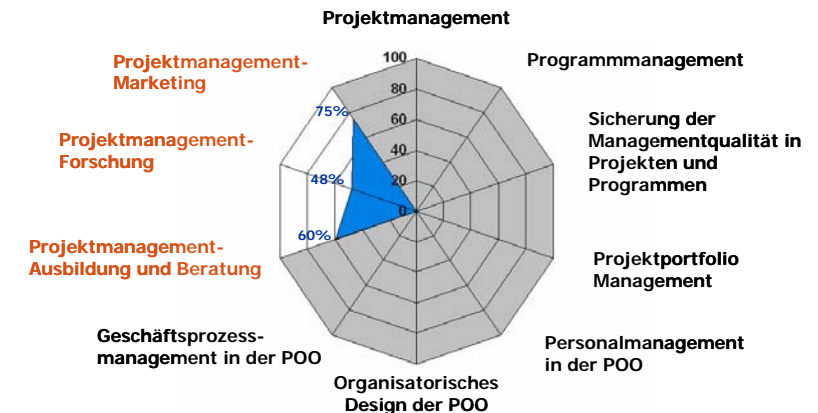


Abb. 20: Maturity der PM-Dienstleistungen in Österreich

In Österreich wird Projektmanagement an Höheren Schulen gelehrt. Da Allgemeinbildende höhere Schulen seit dem Schuljahr 2003/04 auch einen bestimmten autonomen Spielraum, der sich auf der Lehrplan- und Studentenebene bewegt, haben, könnte nun bald auch hier Projektmanagement gelehrt werden. Manche Schulen haben Projektmanagement bereits als Ausbildungsschwerpunkt gewählt. Ein formales PM-Ausbildungsprogramm bieten die Handelsakademien.

Mehr als die Hälfte der untersuchten Fachhochschulen (9 von 19) bieten ein formales PM-Ausbildungsprogramm an. Im Gegensatz dazu konnten bei mehr als der Hälfte der Universitäten nicht einmal PM-bezogene Lehrveranstaltungen eruiert werden. Da Fachhochschulen eher „neuere bzw. jüngere“ Ausbildungsinstitutionen sind, können sie sich eher den Bedürfnissen am Markt bzw. die Studententafeln an aktuelle Trends anpassen. Ab Herbst 2005 kommen zwei neue FH-Studiengänge „Produktmarketing und Projektmanagement“ sowie „Architektur und Projektmanagement“, die sich Projektmanagement als Schwerpunkt setzen. Bei den Universitäten scheint der Wandel bzw. die Anpassung nicht bzw. verzögert zu erfolgen. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen den Fachhochschulen, die eher flexibel in der Stundenplangestaltung sind und damit anpassungsfähiger. Universitäten weisen eher starre Strukturen auf und reagieren somit langsamer. Von den 30 untersuchten Universitäten konnte bei 16 Universitäten keine PM-bezogenen Lehrveranstaltungen eruiert werden. Die Universität Wien und die Wirtschaftsuniversität Wien bieten ein formales PM-Ausbildungsprogramm an.

Ein Trend hin zu einer verstärkten Projektorientierung zeigt sich auch im postgradualen Bereich und bei der Erwachsenenbildung. Es werden zahlreiche Kurse und Seminare zum Thema Projektmanagement angeboten. Weiters gibt es in Österreich zwei Masterstudiengänge, die mit einem akademischen Titel in Projektmanagement abschließen.

Die PM-bezogene Forschung wiederum erfolgt hauptsächlich an Universitäten.



Die gesellschaftliche Projektorientierung wird durch die PM-Vereinigungen vorangetrieben wie z.B. durch projektspezifische Zertifizierungen. Eine Besonderheit in Österreich stellt der Qualifikationsnachweis für Schüler dar. Zu den Zertifizierungen kann gesagt werden, dass in Österreich (mit ca. 8,2 Millionen Einwohnern; 1153 zertifizierte Personen) im Jahr 2003 und 2004 ca. vier Mal so viele Personen von der „IPMA“ zertifiziert wurden wie in Schweden (mit 8,9 Millionen Einwohner; 260 zertifizierte Personen⁷²) bzw. der Schweiz (mit ca. 7,3 Millionen Einwohnern; 287 zertifizierte Personen⁷³). Daraus lässt sich erkennen, dass Österreich im Bereich Zertifizierung sehr aktiv ist und dem Trend der Zertifizierung des PM-Personals, den PM-Experten prognostiziert haben, folgt. Eine Weiterentwicklung in diese Richtung stellt auch das PM-Karrierpfadmodell dar, das von Unternehmen adaptiert und vom Human Resource Bereich unterstützt wird. Die Telekom Austria hat für ihr Unternehmen bereits diesen Weg der PM-Personalentwicklung gewählt.

Bei den Recherchen konnte eine Wirtschaftskammer Österreich – Offensive zur Förderung der heimischen Projektkultur ausfindig gemacht werden, wo Klein- und Mittelbetriebe, aber vor allem stark projektorientierte Unternehmen, die Möglichkeit eines Online-Recruitments von hochqualifizierten und selbständigen Projektmanagern haben. Obwohl in Österreich nicht viel Geld in die PM-Forschung fließt, gibt es dennoch zahlreiche Initiativen und Marketingdienstleistungen sowie Ausbildungsprogramme, die Projektmanagement in Österreich fördern.

⁷² Schmehr, W., Knoepfel, H., Gilles, C.: IPMA Certification Yearbook 2004, S. 14 ff

⁷³ ebenda, S. 14 ff



7 Maturity von Österreich als projektorientierte Nation (PON)

7.1 Maturity von Österreich als projektorientierte Nation: Überblick

Die Maturity von Österreich als projektorientierte Nation im Jahr 2005 ist in der Spinnennetz-Darstellung des Maturity-Modells zusammengefasst.

Österreich als projektorientierte Nation weist einen Maturity-Kennzahl von 50% auf.

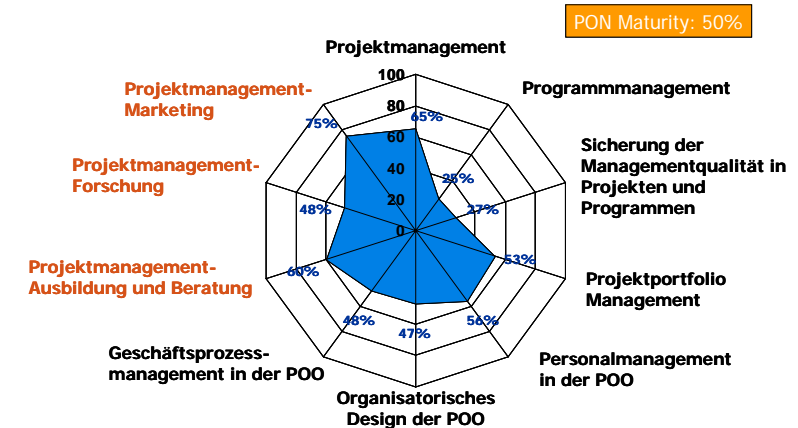


Abb. 21: Maturity Modell von Österreich als PON im Jahr 2005

Unter Berücksichtigung der Maturities von Österreich in Bezug auf die Erfüllung von Projektmanagement-bezogenen Dienstleistungen und der Maturities der 60 analysierten projektorientierten Organisationen ergibt sich für Österreich als projektorientierte Nation eine Maturity-Kennzahl von 50%.

Die im Spinnennetz dargestellte Fläche ist relativ homogen und zeigt im Projektmanagement-bezogenen Marketing und in der Projektmanagement-Praxis der Organisationen die größten Stärken. Schwächen zeigen sich in der Praxis des Programmmanagement und der Sicherung der Managementqualität sowie in der Projektmanagement-bezogenen Forschung.

7.2 Entwicklung der Maturity von Österreich als projektorientierte Nation seit 2000

Im Jahr 2000 wurde Österreich im Rahmen des Forschungsprojekts "POS – project-oriented society - Benchmarking" gemeinsam mit anderen Nationen einer Analyse unterzogen (siehe Kapitel 2.1 Kontext des Forschungsprojekts).

Das Ergebnis der Analyse von Österreich im Jahr 2000 ist folgend abgebildet:

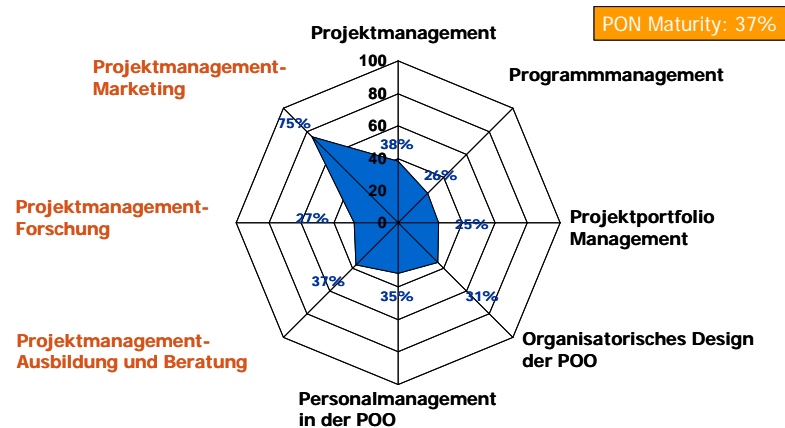


Abb. 22: Maturity Modell von Österreich als PON im Jahr 2000

In den letzten Jahren hat sich sowohl das Maturity-Modell (Ergänzung um 2 Dimensionen: „Sicherung der Managementqualität von Projekte und Programmen“ sowie „Geschäftsprozessmanagement“) als auch der Prozess der Analyse weiterentwickelt. Die Analyse der Projektmanagement-Praxis der projektorientierten Organisationen wurde durch ein „Practice-Panel“ - Projektmanagement-Experten unterschiedlicher Industrien und von Non-Profit Organisationen - in Workshop-Form durchgeführt. Im Workshop wurden die Fragen des „PON-Fragebogens“ in Kleingruppen (4-6 Personen) diskutiert und beantwortet. Über einen gemeinsamen Konsens wurden die Kompetenzen der projektorientierten Nation festgelegt, wodurch eine Gesamtaussage der POG entstand. Eine Schwäche des Maturity-Modells vom Jahr 2000 lag in der undifferenzierten Analyse der Maturity einer Nation. Es wurden nur globale Aussagen für die Nation als Ganzes gemacht, ohne auf die unterschiedlichen Stadien der Entwicklung in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen der Nation einzugehen. Auch der Prozess der Analyse, das auf den Aussagen der in die Panels eingeladenen Experten basiert und keine breite Erfassung von Sichtweisen ermöglicht, ist als eine Schwäche anzusehen. Daher lässt sich das Ergebnis des Jahres 2000 mit dem Ergebnis des Jahres 2005 nicht direkt miteinander vergleichen. Trotzdem kann das Ergebnis aus 2000 als Orientierung herangezogen werden.

In der Projektmanagement-Praxis lässt sich eine Veränderung in den Dimensionen Projektmanagement, Projektportfolio-Management, Organisatorischem Design und Personalmanagement in der POO erkennen. Was die PM-bezogenen Dienstleistungen betrifft, so erkennt man, dass sich die Dimension Projektmanagement-Ausbildung und Beratung wesentlich verbessert hat.

7.3 Beurteilung der erzielten Forschungsergebnisse

Im Rahmen des Projekts wurden der Analyseprozess und die Maturity-Modelle der projektorientierten Organisation und der projektorientierten Nation weiter entwickelt..

Die Analysen der Praxis projektorientierter Organisationen wurde erstmals für einzelne Organisationen durchgeführt. 60 Organisationen wurden auf Grund einer Selbst- und Fremd-Analyse analysiert. Die Organisationen wurden Branchen zugeordnet, und so konnten auch die Durchschnitte der projektorientierten Organisationen von Branchen ermittelt werden.

Es wurden Optimierungspotenziale für den Analyseprozess definiert. Ein Problem im Analyseprozess lag darin, dass bei der Analyse der Projektmanagement-Maturity der projektorientierten Organisationen in vier verschiedene Projektarten – Dienstleistungsprojekte, Marketingprojekte, Infrastrukturprojekte und Organisations- und Personalprojekte – differenziert wurde. Diese Differenzierung war zu stark, sodass ein Großteil der Organisationen den Projektmanagement-Teil entweder nur für "eine Projektart" (vorwiegend für Dienstleistungsprojekte) oder "generell" ausgefüllt hat. Somit ist das Ergebnis von Österreich (Durchschnitt von 60 österreichischen projektorientierten Organisationen) als projektorientierte Nation in der Dimension Projektmanagement wahrscheinlich zu hoch ausgefallen.

In Zukunft ist daher im Projektmanagement-Teil nur mehr zwischen internen und externen Projekten zu unterscheiden. Dadurch wird der Analyseaufwand reduziert, somit kann die Maturity projektorientierter Organisationen im Projektmanagement realitätsnäher dargestellt werden.

Ein weiteres Problem lag in der relativ geringen Anzahl projektorientierter Organisationen je Branche. Dadurch sind die durchschnittlichen Branchenergebnisse relativ wenig repräsentativ. Ein Großteil der analysierten Organisationen stammte aus Wien, eine stärkere Regionalisierung ist daher möglich.



8 Strategien für die Weiterentwicklung von Österreich als projektorientierte Nation –

Basierend auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts *project orientation [austria]* können folgende Strategien für die Weiterentwicklung Österreichs als projektorientierte Nation definiert werden:

- Das Bewusstsein von Managern bezüglich der Möglichkeiten der Anwendung von Projektmanagement in Organisationen ist zu erweitern. Projekte können nicht nur für externe Kundenaufträge sondern auch für interne Geschäftsprozesse, wie z.B. Reorganisationen, Marketing, etc., eingesetzt werden.
- Zur Durchführung strategisch bedeutender, umfangreicher Geschäftsprozesse, wie z.B. zur Realisierung von Mergers, zur Schaffung einer neuen IT-Architektur, etc., sind Programme als adäquate Organisationsform einzusetzen.
- Die Sicherung der Qualität relativ autonomer Projekte und Programme trägt zum Projekt- und Programmerfolg bei. Diesbezügliche Strukturen sind zu schaffen.
- Der Zusammenhang zwischen Projekt-, Programm-, Projektportfolio-Management und Geschäftsprozessmanagement ist zu optimieren.
- Die Weiterentwicklung der Maturities projektorientierter Organisationen hat differenziert nach Branchen und nach Unternehmensgrößen zu erfolgen.
- Weitere Projektmanagement-Ausbildungsprogramme sind zu entwickeln, existierende Programme sind weiter zu entwickeln. Projektmanagement sollte in jeder Management- und technischen Ausbildung integriert werden.
- Projektmanagement-Forschung ist zu fördern.
- Die Projektmanagement-bezogenen Marketingaktivitäten sind bei zu behalten. Die Förderung der PM-Zertifizierung wird hier als Schritt zur Etablierung des Berufsbilds ProjektmanagerIn gesehen.
- Projektmanagement sollte sowohl als eigenständige Disziplin und spezifisches Berufsbild als auch als generelle Managementqualifikation wahrgenommen werden. Eine breite Förderung des Projektmanagement in Schulen, Familien, Gemeinden, Regionen etc. ist notwendig.
- Weitere Analysen projektorientierter Organisationen und ein Benchmarking von Österreich mit anderen Nationen ist durch zu führen.



9 Ausblick

Das durchgeführte Forschungsprojekt hat einen Beitrag zum Projektmanagement-Marketing in Österreich geleistet. Es ist geplant, ein Folgeprojekt „Benchmarking der Projektorientierung Österreichs“ zu starten. Es sollen

- projektorientierte Organisationen nach Regionen, Unternehmensgröße und Projektarten analysiert und gebenchmarkt werden
- Österreich als projektorientierte Nation mit fünf Ländern wie z.B. Deutschland, Finnland, Kroatien, Norwegen, Slowakei gebenchmarkt werden
- Auf Grundlage dieser Erkenntnisse Strategien und Maßnahmen für die Weiterentwicklung Österreichs als projektorientierte Nation entwickelt werden



10 Anhang

10.1 Auszug aus dem Projekthandbuch „project orientation [austria]“

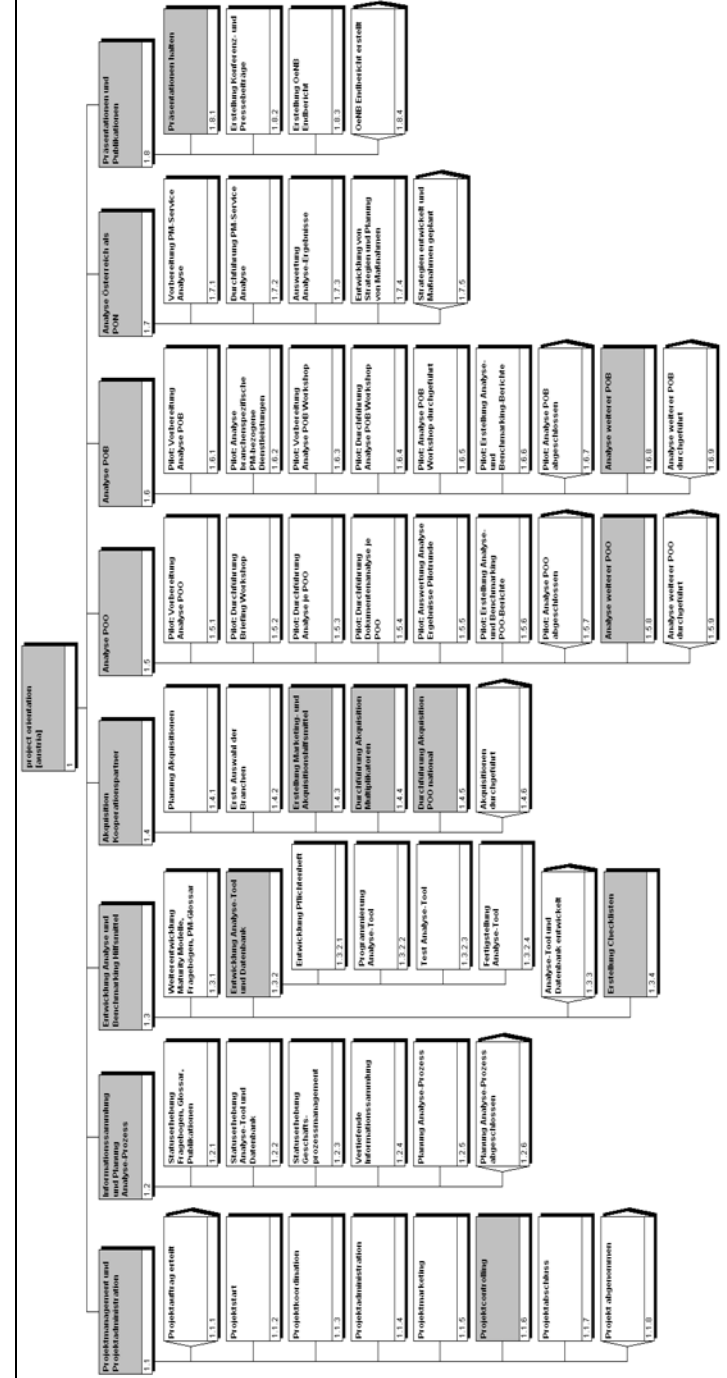
Die nachfolgenden Projektmanagementdokumente beschreiben die Strukturen des Projekts:

- Projektstrukturplan
- Projektmeilensteinplan
- Projektorganisation



PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP)

FORSCHUNGSPROJEKT:
project orientation [austria]





FORSCHUNGSPROJEKT: project orientation [austria] PROJEKT-MEILENSTEINPLAN				
PSP-Code	Meilenstein	Plantermine	Adaptierte Plantermine per	Ist-Termine
1.1.1	Projektauftrag erteilt	15.01.2004		15.01.2004
1.2.6	Planung Analyse-Prozess abgeschlossen	15.03.2004		15.03.2004
1.3.3	Analyse-Tool und Datenbank entwickelt	30.06.2004	17.09.2004	20.12.2004
1.4.6.2	Akquisitionen Pilot abgeschlossen	30.09.2004		01.11.2004
1.4.10	Akquisitionen durchgeführt	01.06.2004	31.03.2005	01.04.2005
1.5.8	Pilot: Analyse POO abgeschlossen	20.11.2004		23.11.2004
1.5.10	Analyse weiterer POO durchgeführt	30.09.2004	30.04.2005	19.05.2005
1.6.8	Analyse weiterer POB durchgeführt	17.01.2005	31.05.2005	23.05.2005
1.7.7	Strategien entwickelt und Maßnahmen geplant	16.05.2005	01.06.2005	24.06.2005
1.8.5	OeNB Endbericht erstellt	15.06.2005	30.06.2005	09.08.2005
1.1.6	Projekt abgenommen	16.08.2005		10.08.2005

Version: Datum: 09.08.2005 Ersteller: Gruber



FORSCHUNGSPROJEKT: project orientation [austria] PROJEKT-ORGANIGRAMM	
Projektrolle	Name
Projektauftraggeber	Roland Gareis
Projektmanagerin	Claudia Gruber
Analysehilfsmittel-Entwickler	Claudia Gruber, Annegret Frank, Martina Huemann
Marketingexperten	Roland Gareis, Martina Huemann
Programmierer	Georg Dobler
Grafiker	Judith Scheickl
Branchenassistenz Branche 1-X	Annegret Frank, Claudia Gruber, Martina Huemann, Dagmar Zuchi, Martin Meusburger, Bratislav Veljovic, Ralph Strampfer, Sabrina Kienast
Vertreter projektorientierter Organisationen	z.B. PM-Experten, PM Office Leiter, Senior PM, Programmmanager
Vertreter von branchenspezifischen Institutionen	z.B. Vertreter von Verbänden, Vereinen
Version:	Datum: 09.08.2005 Ersteller: Gruber



10.2 Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking von 60 projektorientierten Organisationen und ausgewählten projektorientierten Branchen

Für das Benchmarking werden die Durchschnittsergebnisse der 60 POO, der Best POO, der Worst POO und der Branchen: IKT, Forschung, Maschinen- und Anlagenbau, Consulting, Bau und NPO/ Öffentlicher Bereich dargestellt. Die Ergebnisse sind aggregierte Werte und bilden daher **nicht** die unterste Ebene des Fragebogens ab.

Legenden:

Legende 1	
keine Antwort	0
immer	1
oft	2
manchmal	3
selten	4
nie	5

Legende 2	
keine Antwort	0
laufend optimiert	1
vorhanden - breite Relevanz	2
vorhanden - begrenzte Relevanz	3
informell vorhanden	4
nicht vorhanden	5

Legende 3	
keine Antwort	0
sehr hoch	1
hoch	2
durchschnittlich	3
schwach	4
sehr schwach	5

Legende 4	
keine Antwort	0
sehr gut	1
gut	2
ok	3
schlecht	4
sehr schlecht	5



10.3 Ergebnisse der Analyse und des Benchmarking ausgewählter projektorientierter Organisationen

Hier finden sich exemplarisch die detaillierten Analyseergebnisse von 6 projektorientierten Organisationen. Es wurden jeweils die „Best“ und „Worst“ projektorientierte Organisation der Branchen „IKT“, „Forschung“ und „Maschinen- und Anlagenbau“ ausgewählt.

Legenden:

Legende 1	
keine Antwort	0
immer	1
oft	2
manchmal	3
selten	4
nie	5

Legende 2	
keine Antwort	0
laufend optimiert	1
vorhanden - breite Relevanz	2
vorhanden - begrenzte Relevanz	3
informell vorhanden	4
nicht vorhanden	5

Legende 3	
keine Antwort	0
sehr hoch	1
hoch	2
durchschnittlich	3
schwach	4
sehr schwach	5

Legende 4	
keine Antwort	0
sehr gut	1
gut	2
ok	3
schlecht	4
sehr schlecht	5