



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

GSE

FAKULTÄT FÜR GEISTES-,
SOZIAL- UND ERZIEHUNGS-
WISSENSCHAFTEN

ProjektOrganisation – neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen

Prof. Dr. Sibylle Peters

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 70

Oktober 2009

ISSN 1437-8493

Arbeitsberichte des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik

Herausgeber:

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Prof.'en Dr. Dietmar Frommberger, Dr. Klaus Jenewein, Dr. Sibylle Peters

Anschrift:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
Zschokkestr. 32
D-39104 Magdeburg

Tel.: +49 391 6716623

Fax: +49 391 6716550

Email: ibbp@ovgu.de

ISSN 1437-8493

Herstellung:

Uni Copy Shop

ProjektOrganisation – neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen

Prof. Dr. Sibylle Peters

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 70

Oktober 2009

ISSN 1437-8493

Inhalt

Abstract	3
1. Zielsetzung	4
2. Organisation und Projektorganisation.....	6
2.1. Zur Einheit von Organisation und Projekten als Projektmanagement	6
2.2. Projektmanagement in Organisationen.....	6
2.3. Klassische Wege u. Technische Systeme als Basis der Beherrschbarkeit	8
2.4. Projektmanagement und Change-Management-Prozesse.....	9
2.5. Projektmanagement u. Transformationsprozesse	11
3. Projektorganisation und Projektmanagement – neue Wege der Einbeziehung sozialer Systeme	12
3.1. Projektmanagement und die Einbindung sozialer Systeme	12
3.2. Evolutionäres Projektmanagement	13
3.3. Zwischenfazit.....	15
4. Projektorganisation und reflexive Professionsstrategien im Kontext von Ungewissheit und Krisen	16
4.1. neue Anforderungen an Professionsentwicklungen.....	16
4.2. Projektmanagement und Professionsentwicklungen	18
4.3. Fazit.....	18
Literaturverzeichnis	20

Abstract

Wissensbasierte Arbeitsstrukturen, als auch wissensbasierte Qualifizierungs- und Kompetenzstrukturen werden (zunehmend) bedeutsamer. Sie beanspruchen mehr Aufmerksamkeit, weil sie insbesondere in projektförmigen Strukturen und Prozessen von Organisationen erzeugt werden, die zudem synonym gesetzt werden mit Projektmanagement. Von diesen Strukturen gehen Impulse einer Anpassung an Umwelt-Dynamik-Prozesse aus, infolgedessen in diesen Strukturen u. a. auch Kompetenzen (oft auch informell) entwickelt werden. Neue Systeme reagieren mit immer professionelleren und hoch-technischen Systemen auf diese Entwicklungen. Dafür steht Projektmanagement als eine innovative Bearbeitung und Entwicklung wissensbasierter Arbeitsstrukturen. Die Basis für Projekte u. Projektmanagement sind die Strukturen der Organisation sowie ihre spezifischen Regeln. Es wird hier als These vertreten, dass

- die Projektorganisation u. projektförmige Organisation nicht als eigenständige Organisation existiert
- die Projektorganisation somit Teil der Organisation u. der Organisationsstruktur ist.

Damit stellen diese Strukturen gleichermaßen die Basis der Entwicklungen wissensbasierten Lernens, Arbeitens und Prozessen von Kompetenzentwicklung dar. Des Weiteren werden die Thesen vertreten, dass

- wissensbasiertes Lernen, Arbeiten u. Kompetenzentwicklungen vorwiegend in Projektorganisationsstrukturen stattfindet, jedoch im Regelwerk von Projektmanagement, keine Beachtung finden kann, weil hierfür keine spezifischen Strukturen gegeben sind.
- wissensbasierte Arbeits- und Kompetenzanforderungen im Projektmanagement innerhalb von Entwicklungsanforderungen und Optionen von Effizienz und Effektivität im Rahmen von Organisationsstrukturen gefiltert werden.
- dadurch in hohem Maße die Entwicklung möglicher Humanressourcen- und Personalentwicklung vernachlässigt wird, was zur Standardisierung beiträgt - jedoch nicht Nachwuchsentwicklung, Potentialförderung etc. gezielt aufgreifen kann.
- neue Professionalisierungsanforderungen im Kontext von Projektorganisation und Projektmanagement entstehen.

Insofern wird hier das Interesse verfolgt, dass erst eine Identifizierung möglicher Grenzen der Planbarkeit von Prozessen und Strukturen im Projektmanagement Hinweise geben kann, welches Wissen und Erfahrungen wissensbasiertes Lernen ermöglichen kann. Es wird nach Hinweisen Ausschau gehalten, durch welche Entwicklungen und Steuerungen neue spezifische Anforderungen und Erfolgsfaktoren für Lernen aus Strukturen von Projektmanagement möglich werden können, um darüber eine Plattform für die Wahrnehmung und Aufmerksamkeit von „weichen“ Strukturelementen und Aspekten von sozialen Systemen zum Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit, zu finden. Eine solche Identifizierung kann dazu beitragen, Potentiale außerhalb von technischen Regelsystemen aufzugreifen.

1. Zielsetzung

Innerhalb des Kontextes von Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung soll die Aufmerksamkeit auf die projektförmige Organisation gelenkt werden, da Unternehmen, wie F. u. E. - Vorhaben, Non-Profit-Unternehmen, und alle temporär arbeitenden Einheiten immer häufiger in Projektstrukturen arbeiten. Auch Verwaltungen verlagern Entwicklungs- und Innovationsaufgaben zunehmend in Projektstrukturen. Diese stehen sowohl für die Zunahme wissensbasierter und wissensorientierter Arbeitsinhalte, als auch wissensorientierter Kompetenzen. Als ein Trend zeigt sich, dass Produkt- und Innovationsentwicklung innerhalb von Organisationen in projektförmige Organisationsstrukturen ver- und ausgelagert ist, wobei Projekte als und auf der Basis von Projektmanagement organisiert werden¹. In diesen Formen und Strukturen stehen Effizienz und Effektivität von zu bearbeitenden Projekten im Mittelpunkt. Durch eine immer differenziertere Bearbeitung von Prozess- und Strukturbedingungen wird die Planung verbessert und rationalisiert. Gleichermaßen finden Entwicklungen von Lernen, Arbeiten u. Kompetenzentwicklung in Projektstrukturen statt und voraussichtlich in einem erheblich umfangreicheren Maß als bisher angenommen. Strukturen von Effizienz u. Effektivität erhält jedoch hierbei kein Forum. Zunehmend gerät auch dadurch die Planung von Projekten und Projektstrukturen an ihre Grenzen, bzw. hier wird von der Hypothese ausgegangen, Projekte und die in den Projekten nicht thematisierten Organisationsstrukturen geraten an ihre Grenzen und sind darauf angewiesen, den Umgang mit dem Nicht-Planbaren, der Ungewissheit als auch Unsicherheit als Herausforderung aufzunehmen und organisatorisch zu gestalten. Solche Hinweise werden in der Diskussion aufgegriffen.

Organisation und Projektmanagement dienen der Bearbeitung von Arbeitsprozessen – das ist das vorherrschende Prinzip. Die Zunahme der Ausdifferenzierungen der Ansätze zum Projektmanagement, wie evolutionäres oder virtuelles Projektmanagement, u. a. Diskussionszusammenhänge weisen auf Herausforderungen hin, dass Beherrschbarkeit und Routine an ihre Grenzen geraten. Dies gilt es zu thematisieren. Infolge dieser neuen Phänomene wurden in den letzten 2-5 Jahren in neueren Konzepten soziale Prozesse als ein zusätzliches Element für die Bearbeitung von Arbeitsprozessen zugelassen, d. h. vornehmlich in der Literatur diskutiert. Innerhalb klassischer Projektmanagementstrukturen bleibt die Bearbeitung von Arbeitsprozessen sowie die Komplexität und Dichte jedoch davon unberührt. Projektmanagement passt sich Strukturen der Organisation an und innerhalb dieser Strukturen, als geschlossene Systeme, kann nicht auf Lernprozesse, Veränderungspotentiale und Erwartungsstrukturen rückgeschlossen werden.

In Kapitel 2 wird auf die klassischen Projektmanagementstrukturen im Verhältnis zur Organisation und ihrer Organisierung verwiesen, in Kapitel 3 werden schließlich neuere Wege unter Einbeziehung sozialer Systeme thematisiert, d. h., eine aktuellere Diskussion in der Literatur skizziert. Kap. 4 nimmt Professionalisierungsentwicklungen in komplexen Organisationsstrukturen auf. Diesem Bereich ist m. E. mehr Theorie- und Forschungs-aufmerksamkeit zu widmen.

Dieses Vorgehen erscheint sinnvoll, denn auch innerhalb von Projektmanagement gilt, dass die Entwicklung von Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung sich nicht mehr nur auf pädagogische Prozesse der Gestaltung von Arbeitsplätzen beschränken². Insgesamt arbeiten im Projektmanagement sehr heterogen ausgebildete Fachkräfte mit besonderen Spezialisierungen. Die Projektleitung wird i. d. R. von Abteilungsleitern der Linienstrukturen auf der Grundlage

¹ Die Deutsche Bank hat bereits 2007 den Begriff der Projektwirtschaft kreiert.

² Vgl. die Expertise Peters/Salazar: Lernen und Arbeiten in Händen multipler betrieblicher Akteure, ebenfalls im Rahmen von IMO, RWTH Aachen, Vortrag in Berlin, VDI, Berlin, Februar 2009

verschiedener Expertisen und Professionen wahrgenommen. Verschiedene Professionen sind innerhalb dieser Strukturen durch heterogene Akteure vorhanden. Die Praxis bestätigt, dass zunehmend junge Fach- und Führungskräfte innerhalb der unternehmensinternen Nachwuchskräfteentwicklung die Positionen/Rollen von Projektleitern auf einer temporären Nachwuchsentwicklungsebene³ einnehmen. Folglich werden die Herausforderungen im Projektmanagement immer vielfältiger, z. B. unter Ressourcenaspekten des Umgangs mit heterogen ausgebildeten Mitarbeitern und Fachspezialisten sowie heterogen ausgebildeten professionellen Führungsnachwuchskräften in parallel agierenden Projekten. Desweiteren bestehen unklare Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse – als Delegationsanforderungen - über Ressourcen und Ressourceneinsatz zwischen Linienstruktur und Projektstruktur, die durch die Personalbesetzung durch Nachwuchskräfte offensichtlich werden. Dergleichen Strukturen stellen Grenzen der Planbarkeit dar, deren Benennung erst Chancen für Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung eröffnen könnte.

Deshalb wird hier die Aufmerksamkeit auf Formen der Bewältigung von Unsicherheit/ Ungewissheit in Projektstrukturen und Projektprozessen des Projektmanagements gelenkt, um daraus Hinweise zu gewinnen, auf welche Prozesse von Organisationsstrukturen in zukünftigen Forschungen ein besonderes Gewicht zu legen ist. Damit könnten die Entwicklungspotentiale, Erfahrungen, Kompetenzen und Erwartungshaltungen von Mitarbeitern und Nachwuchskräften transparent und damit für Optionen einer Bearbeitung innerhalb von Nachwuchs-entwicklungsplanung als auch für Projektmanagementinnovationen reflexiv zugänglich werden. Das gleiche gilt auch für Möglichkeiten der Entwicklung von Wissen und Erfahrungen, inwieweit diese infolge der gegebenen Planbarkeit ebenfalls an Grenzen der Beherrschbarkeit stoßen. Infolgedessen wird die Aufmerksamkeit vor allem auf die Prozesse und Strukturen in Projektmanagement gelenkt, die

- das Verhältnis von Organisationsstrukturen und Projektmanagementstrukturen hinsichtlich von Ressourcen und Aufgaben betreffend, die auf unterschiedliches Handeln verweisen können und Professionsherausforderungen forschungspolitisch aufzugreifen wären,
- in Projektmanagementstrukturen neue soziale Systeme aufgreifen, da derartige Identifizierungen eine andere Organisation und Planbarkeit ermöglichen,
- in Projektmanagementstrukturen die Aufmerksamkeit auf Theoreme von Planbarkeit/-Unplanbarkeit und Sicherheit/Ungewissheit zu lenken, die auf neuere Tendenzen in Professionsentwicklungen hinweisen.

Die Aufmerksamkeit gegenüber benannten Phänomenen wird wichtiger, denn wenn immer mehr Nachwuchskräfte des Fach- und Führungsnachwuchses (Mitarbeiter und Projektleiter) in Projekten arbeiten, geht ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den temporären Projekten verloren, wenn die jeweils temporäre Arbeitsform wechselt, aber die Strukturen und Formen der temporären Bearbeitung immer innerhalb von Projektmanagement verbleiben und nicht in Organisationsstrukturen rückgeführt und reflektiert werden.

³ Vgl. Groß 2008

2. Organisation und Projektorganisation⁴

2.1. Zur Einheit von Organisation und Projekten als Projektmanagement

Organisationen lassen sich nicht eindeutig definieren, die Definitionen sind abhängig von der Perspektive der Betrachtung, wobei folgende Sichtweisen auf die Organisation möglich sind:

- eine **funktionale**,
hier verweist der Fokus darauf, dass das Unternehmen organisiert wird durch Organisationsgestaltung und Komplexitätsbewältigung und das Ganze zu organisieren, die entscheidende Tätigkeit darstellt,
- eine **instrumentale**,
dass das Unternehmen eine Organisation hat und der Fokus auf den Führungsinstrumenten mit dem Ziel der Wirtschaftlichkeit liegt - die Organisation hat als System eine Struktur,
- eine **institutionelle**,
dass das Unternehmen eine Organisation ist und der Fokus auf die Gesamtführung mit dem Ziel der Sinnvermittlung liegt (Bea/Göbel 2006).

Projekte und Projektmanagement sind betroffen von der funktionalen und instrumentalen Sichtweise, denn beide Dimensionen betreffen die Gestaltung und Führung, wobei Projekte auf der Basis von Projektmanagement organisiert werden. Innerhalb dieser Dimensionen wird die Literatur gesichtet. Es soll noch einmal betont werden, Projekte und Projektmanagement werden in der Literatur zumeist synonym gebraucht⁵. Die Umwelt hat Einfluss auf die Projekte z. B. durch Change Management, d. h. über die institutionelle Ebene, die hier nicht so zentral ist. Allgemein hat sich zu Projektstrukturen und Projektmanagement eine breite Diskussion entfaltet, was sich auch an der Vielzahl entsprechender Literatur zum Projektmanagement⁶ zeigt. Spezifisch neue Ausdifferenzierungen nehmen zu, wie z. B. evolutionäres oder virtuelles Projektmanagement, die addiert, jedoch nicht strukturell aufgegriffen werden. Unverändert bleibt, so die These, dass Projektmanagement über Steuerungssysteme in der Organisation gehandelt wird, ohne in Organisationsstrategien integriert zu sein.

2.2. Projektmanagement in Organisationen

Projektmanagement ist eine Form der Veränderung und Erneuerung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Organisation(sstrukturen), wobei Projektaufbau und –ablaufstrukturen an bestehende Strukturen von Organisationen angepasst sind. Dadurch tragen Projekte und Projektmanagement ebenso zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichtsprinzips von Organisationen bei, und oszillieren wie diese zwischen,

- Stabilität und Flexibilität,
- Zentralisierung und Dezentralisierung,

⁴ Weitere Bearbeitung von „Projektorganisation. Ungewissheit als Potential in projektförmigen Organisationen, Vortrag und Expertise im Rahmen des Internationalen Monitorings im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“, RWTH Aachen, 2009

⁶ Bea/Göbel, 2006; Bea et al., 2008; Litke, 2005; Bergmann/Garrecht, 2008; Mayer et al., 2008; Lindner-Lohmann, u.a., 2008; etc.

- Entscheidungsdelegation,
- Berücksichtigung informeller Aspekte.

Infolge der Einordnung des Teilsystems Projektmanagement in die Struktur u. das System Organisation, ordnen sich spezifische Ziel- u. Effizienzvorgaben von Projektstrukturen denen von Organisation unter. Die Aufrechterhaltung des Gleichgewichtsprinzips dürfte kein Thema zwischen Organisationen u. Projektstrukturen sein, bzw. es können sich voraussichtlich keine Hinweise auf eine unterschiedliche Handhabung zwischen Organisationen und Projektstrukturen finden.

Projektmanagement ist i. d. R. nicht in die strategische Unternehmensführung integriert und ihr wird auch nicht die Funktion zugesprochen, zur Implementierung von Strategien beizutragen (VW Coaching, 2002). Es bleibt ein Sonderfall ohne Wirkung auf die Organisation, ja mit dem Multi-Projektmanagement werden z. B. Sonderstrukturen verstetigt, nicht aber das Projektmanagement in Organisationsstrukturen aufgenommen. Drei Formen der Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation sind derzeit in der Diskussion:

- *Projektkoordination*, worin unter Aspekten von Koordination das Projekt und das Team auf der Sekundärebene⁷ arbeitet, d. h. Projektmanagement nicht auf der Primärstruktur der Organisation angesiedelt ist und Fragen von Koordination und Delegation am Beispiel der Weisung von fachlichen sowie disziplinarischen Aufgaben differenzierte, temporäre Teilungen von Arbeit und Aufgaben stehen. In dieser Strukturform verbleibt die Entscheidungsmacht innerhalb von Linienabteilungen.
- *Reine Projektorganisation*, die Koordination der Aufgaben obliegt dem Projekt und Projektleiter, dem Projekt wird ein hoher Innovationscharakter innerhalb von Sekundärorganisationsstrukturen zugesprochen. Als Projektform sehr selten anzutreffen und dafür wohl eher ein Beispiel für Eliminierung anstehender Probleme der spezifischen Aufgaben,
- *Matrix-Projektorganisation* verlagert Projektstrukturen auf die Primärorganisation, erhöht die Koordination innerhalb und zwischen Projekten erheblich, Projekte werden gebündelt (Bergmann/Garrecht, 2008).

Diese Einteilung in strukturelle Muster des Praxisgebrauchs von Projektmanagement weist darauf hin, dass in den Beschreibungen und Definitionen keine Anhaltspunkte gegeben sind, die auf Einflussmöglichkeiten auf die jeweilige Organisationsstruktur hinweisen. Innerhalb dieser Definitionsvorgaben sind alle Formen unabhängig von dem Organisationsansatz der Organisation.

Für Projekte und Projektmanagement sind folgende Strukturdimensionen des Organisierens der Organisation und damit der Projektorganisation gleichermaßen zentral:

- Spezialisierung,
- Koordination,
- Delegation von Entscheidungen,

⁷ Innerhalb der Hypertextorganisation von Nonaka/Takeuchi, 1997 entfalten die Mitglieder als Akteure der Organisation ihre Aktivitäten auf der Primärorganisationsebene, die die Geschäftsstruktur abbildet, der Sekundärebene, die eigens für die Gestaltung von Projektstrukturen neben und außerhalb der Organisation fungiert sowie der Tertiärebene, auf der die Akteure ihre individuellen wie professionellen Netzwerke betreiben und sich darin austauschen, vgl. dazu Schnauffer/Stieler - Lorenz/Peters, 2004.

- Formalisierung,
- Konfiguration (Bea/Göbel, 2006).

Für die Projektorganisation und das Projektmanagement sind besonders folgende Dimensionen von zunehmender Wichtigkeit:

- Koordination temporärer Projektstrukturen mit der Organisation sowie Begrenztheit von Aufgabenstellungen, Einzigartigkeit der Auftragsvergabe,
- Delegation von Entscheidungen als Einzelstrategien für immer nur jeweils ein Projekt, welche zunehmend aber auch Projektstrukturen als Multi-Projektmanagement aufgreift, um parallel laufende Projekte zu koordinieren.

Von diesen Dimensionen ist das Projektmanagement zentral betroffen, da in ihnen die Koordination gegebener Komplexitäten von Arbeitsinhalten als auch die Delegation von Entscheidungen als Organisationseinheit anfallen. Hier sind Spielräume zwischen technokratischen oder stärker persönlichkeitsorientierten Formen und Entscheidungen auf der Basis von Sicherheit/Unsicherheit möglich, die in einem Spannungsverhältnis zur Organisation stehen.

2.3. *Klassische Wege u. Technische Systeme als Basis der Beherrschbarkeit*

Organisationen sind zunehmend auf eine Anpassung an Umwelt- Dynamiken durch Anpassung ihrer Lern- u. Änderungsgeschwindigkeit angewiesen. Organisationen verlagern, um dieses zu erreichen, immer mehr Produkt- und Innovationsentwicklungen in projektförmige Organisationsstrukturen. Das Unplanbare im Geplanten gewinnt hierbei zunehmend an Aufmerksamkeit (Böhle, 2008). Gleichwohl bleibt der Modus der Bewältigung von Prozessen und Abläufen eine zentrale Frage ihrer Beherrschbarkeit⁸. Dies impliziert jedoch, dass Organisationen infolge zunehmender Komplexität Grenzen erfahren oder Risiken sich gegenübersehen. Die Zukunft liegt wohl eher in der Organisation von Netzwerk- und Projektstrukturen, die temporäre Aufträge bearbeiten, aber innerhalb von Organisationen entsprechend den jeweils gegebenen Organisationsstrukturen angepasst existieren. Für die Projektorganisation, wie für andere Organisationsstrukturen selbst, wirken folgende Strukturdimensionen gleichermaßen

- Koordination temporärer Projektstrukturen mit der Organisation
- Die Delegation von Entscheidungen als Einzelstrategien

In diesen beiden Dimensionen bewegen sich vorwiegend die Spielräume zwischen technokratischen oder stärker persönlichkeitsorientierten Formen und Entscheidungen auf der Basis von Sicherheit sowie Unsicherheit bzw. Ungewissheit. Sie sind Dreh- und Angelpunkt der Zusammenarbeit zwischen Organisation und Projektorganisation. Es zeigt sich, dass projektförmige Organisationsstrukturen als ein Teilsystem von Organisationen verstanden werden. Sie gelten für die Durchführung von Einzelprojekten in Form von

- Dezentralisierung
- temporären Strukturen
- Begrenztheit von Projekt- u. Prozessstrukturen unter spezifischen Aufgabenstellungen

⁸ Das ist der Modus der Beherrschung durch Berechnung (Weber und der Modus von Planung und Herstellung von Planbarkeit (Sombart))

- Einmaligkeit der Auftragsvergabe
- Technik als Basis der begrenzten Planungen
- Alle Strategien betreffen nur das Projekt selbst.

Zentral ist, dass bei allen Ausdifferenzierungen die Prinzipien der Organisation unangetastet bleiben, da das Projektmanagement nicht in die strategische Unternehmensführung integriert ist. Darüberhinaus wird Projektmanagement eher weniger als Mittel zur Implementierung von Strategien angesehen – es ist somit ein Sonderfall ohne nachhaltige Wirkung auf die Organisation (VW-Coaching, 2002; Bergmann/Garrecht, 2008). Erfahrungen über diese Strukturen hinausgehend finden keine Plattform der Reflexion und Bearbeitung, oder anders formuliert, neues Wissen oder Potentiale können nicht gesehen und genutzt werden oder verlagern sich in andere Strukturen.

Demnach fokussiert Projektmanagement vorwiegend auf klassische Arbeitsfelder zur Entwicklung von Strategien für neue Geschäftsmodelle sowie Geschäftsprozesse und muss an folgende Grenzen stoßen, die in der Bearbeitung des Projektmanagement nicht aufgegriffen werden können:

- der kontinuierliche Strukturwandel innerhalb u. außerhalb von Unternehmen
- disziplinäre u. zunehmend internationale Aufgabenstellungen
- Erweiterung u. Komplexität des Projektgegenstandes⁹.

Change- Management und Projektmanagement heißen somit auch die Alternativen, um diese Grenzen zu überwinden, bzw. die notwendige Strukturdiskussion über Organisationen „zunächst zu umgehen“ und Handlungsfähigkeit im Projektmanagement aufrecht zu erhalten. Somit wird Change-Management eine Alternative für Organisationswandel und Projekt-organisationswandel gleichermaßen werden. Das impliziert neue Problemstellungen, auf die in Kapitel 3 zur Diskussion der Einbindung neuer sozialer Systeme eingegangen wird.

2.4. Projektmanagement und Change-Management-Prozesse

Sehr viel Aufmerksamkeit wird dieser besonderen Form von Projektmanagement gewidmet. Ihre Definition umfasst vor allem die bewusste und professionelle Gestaltung und (Beherrschbarkeit) von Veränderungsprojekten, die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärken sowie Akzeptanz durch die Betroffenen einhergehen. Das Ziel ist es, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- sowie Persönlicher Ebene zu planen, zu realisieren, zu reflektieren u. zu stabilisieren. Veränderungsprozesse zielen auf planmäßige mittel- bis längerfristige Veränderungen von Verhaltensmustern u. Fähigkeiten (Kompetenzen), um zielgerichtet Prozesse u. Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Change – Mangement u. Projektmanagement beschäftigte sich folglich weniger mit detaillierten Entwürfen von Soll- Zuständen, es hat vielmehr die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft u. das Skizzieren von Visionen als Voraussetzung zum Design neuer Lösungen sowie deren nachfolgende Umsetzung zum Inhalt, d. h., weniger ist der Inhalt der Veränderung von Bedeutung, sondern der Weg, wie diese Veränderung erreicht werden soll¹⁰. Gleichermäßen gilt das für die persönliche Ebene, indem im Mittelpunkt nicht der eigenständige/selbständige Umgang mit veränderten komplexen Anforderungen steht, sondern das Commitment als Verhaltensänderung zu sich entwickelnden veränderten Verhaltensmustern, um die für das Change-Management als wichtig erachteten Projektmanagementschritte kognitiv als auch

⁹ Vgl. dazu Peters, IMO- Expertise

¹⁰ Vgl. Gattenmeyer/ Al-Ani, 2001; Böning/ Fritschle, 1997

emotional von den Projektmitarbeitern nachzuvollziehen und sich auf einen Weg dorthin einzulassen. Dabei wird u. a. auf das Modell von Organisationsentwicklung auf der Basis von Lewin (1959) mit dem Ziel verwiesen, weniger Diskontinuitäten durch Projektkoordination sowie Matrix-Projektorganisationsstrukturen z. B. zu thematisieren, sondern Kommunikation für die Planung hinzuzuziehen. Dieses insbesondere im Bereich der Kooperation, da Programmierungen nicht mehr den Zusammenhang alleine herstellen können, es bedarf der Hinzuziehung u. Thematisierung der persönlichen Ebene. Als „goldene“ Regeln des Projektmanagements gelten

- aktive Teilnahme am Veränderungsgeschehen,
- die Gruppe als wichtigstes Wandelmedium,
- Kooperation fördert die Wandelbereitschaft sowie
- das Auftauen (Lewin) alter Gewohnheiten (Eckardstein/Kasper, u.a. 1999).

Es ist demzufolge ein Anliegen, auftretende Diskontinuitäten insbesondere auf der personalen Ebene aufzulösen. Damit werden Probleme, die zum möglichen Auftreten von Unsicherheit, Störungen etc. führen können, aufgefangen. Auftretende Diskontinuitäten sind bereits auf dieser Ebene aufzufangen, aufzulösen und zu bearbeiten, bzw. bereits vorher abzuwähren. Schon der Anschein einer auftretenden Krise könne eine Katastrophe im Unternehmen auslösen (Gareis, 2008). Widerspruchsfreiheit ist offensichtlich ein grundständiges Ziel von Change- Management, d. h. Diskontinuität ist zu bewältigen, mittels einer Kurzanalyse der Planung u. anschließender Umsetzung von Sofortmaßnahmen.

Ein hoher Bedarf an Kreativität u. Disziplin ist erforderlich, um Schwächen zu beseitigen u. Stärken auszubauen (Gareis, 2008). Weiterentwicklungen innerhalb des Change- Management werden in der Literatur thematisiert. Uneingeschränktes Ziel ist die Transformation der Krisen durch Change- Management, um diese zu bewältigen. Nach Literatureinschätzungen bestehen Bedarfe oder Herausforderungen hinsichtlich

- von Prozessen der sozialen Komplexität u. ihrer Dynamik,
- komplexe Systeme schaffen Unsicherheit, d. h. Nichtlinearität sorgt dafür, dass immer wieder neue Lösungen gesucht werden müssen, welches mit einer permanenten Herausforderung an das Wissen, die Kreativität und die Neugier der Beschäftigten verbunden ist,
- Netzwerke schaffen Halt, indem sie der (gefühlten) Unsicherheit durch Austausch, Rückkopplung u. dem Prinzip von Belohnung u. Bestrafung begegnen,
- Komplexe Systeme fördern Netzwerke u. Netzwerke sind für jedes Organisationsmitglied ein Stabilitätsfaktor u. darüber hinaus eine Wissens- u. Motivationsquelle (Kastl/Schmid, 2008).

Daraus leiten diese Autoren Empfehlungen für die Implementierung von Projektmanagement ab, indem sie davon ausgehen, effektives u. effizientes Projektmanagement wäre angewiesen auf

- Netzwerkstrukturen, auf belastbare informelle Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern, auf die zurück zu greifen möglich ist,
- Komplexität, das Projekt muss keinen Innovationscharakter haben, wenn das Projekt klar umschrieben ist, alle Stakeholder an einem Strang ziehen u. Organisation im Sinne von Projektkoordination Rückendeckung gewährleistet,

- Situativität, d. h., bei geringer Ausprägung von Netzwerkstrukturen u. geringer Projektkomplexität sollte das Projektmanagement situationsbedingt angelegt sein. Um Unsicherheit zu beherrschen, sollte die Steuerung u. Planung stringent sein und sich aus den Zielen ableiten,
- Demokratie, d. h., Unsicherheiten der Projektplanung über Steuerungs-methoden, Methoden zur Gestaltung der Kontextbeziehungen sollten Un-sicherheiten im Beziehungskontext überwachen, um u. a. Stakeholder richtig zu bedienen, Widerstände zu erkennen
- Bürokratie, d. h. Projekte mit geringen Netzwerken u. hoher Komplexität stellen höchste Anforderungen, das erfordert Stringenz, unablässige Kontrolle der Aufgaben, sonst werden Fehlerentwicklungen nicht transparent (Kastl/ Schmid, 2008, 226).

Organisationsentwicklung ist ohne Change-Management nicht denkbar. Davon unabhängig werden immer häufiger komplexere Prozesse mit Projektmanagement bearbeitet, dabei werden jedoch neue Probleme sichtbar, die so den Rahmen technischer Prozesse überschreiten und die einer neuen Rahmung bedürfen, um thematisiert werden zu können.

2.5. Projektmanagement u. Transformationsprozesse

Die Komplexitätsbearbeitung innerhalb von Change- Management kann auch als Chance der Komplexitätsbearbeitung gesehen werden, um nach neuen Optionen zu suchen. Dabei geht es darum, dass durch Umwelteinflüsse auf die Entwicklung von Produkten - über die institutionelle, dritte eingangs benannte Ebene – auf Projekte Einfluss genommen werden kann. Hierbei kommt der seltene Fall vor, dass hier die Krise als Moment von Diskontinuität und Unsicherheit (gesellschaftlich benannte Erscheinungen) zuzulassen ist, denn daraus würden neue Markt- und Kooperationspotentiale als neue Chancen erwachsen. Gegebene Strukturen müssten hier hinterfragbar sein. Projektleiter sollten für diesen Fall der schwierigen Bewältigung von Diskontinuitäten den Linienstrukturen angehören, d. h. die Dissonanzen sind zwischen Projekt- und Linienstrukturen im Sinne klarer Organisationsstrukturen zu händeln (Gareis, 2008). Die Akzeptanz von Diskontinuitäten erscheint dann als natürliche Phase der Projektentwicklung und wird in dem Falle thematisiert. Dies soll an dieser Stelle zunächst nicht weiter thematisiert werden, da es nicht näher in der Literatur ausgeführt wird.

Innerhalb von Transformationsmanagement - als eine Option von Change-Management - stellt die Krise den Ausgangspunkt, woraufhin ein Fünfphasenmodell die gewünschte Planbarkeit wieder herstellen könnte, z. B. durch ein Modell, indem

- die Routine aufgebrochen wird,
- Zukunftsbilder geschaffen werden,
- Mutig, wenn zunächst innerhalb von in Projektstrukturen über neue Strukturen entschieden wird,
- diese konsequent umgesetzt und
- in Erfolge verankert sind (Steinle, 2005)¹¹.

¹¹ Dieses sind genaugenommen Hinweise der Handhabung des Umgangs mit Organisationskultur, ohne das diese als solche benannt werden, vgl. z.B. Staiger, 2008

Das Problem ist, dass das Verhältnis von Organisation und Projektstrukturen in der Regel so beschaffen ist, dass das Zulassen von Unsicherheit in der Praxis praktisch nicht vorkommt, da viele Change-Prozesse nach der 3. Phase – wenn Entscheidungen im Projekt fallen – bereits abrechnen/abgebrochen wurden (Heitger/Doujak, 2002). Das beinhaltet, die Basis der Ursachen-Wirkungsketten-Planung stößt hier an ihre Grenzen, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird.

3. Projektorganisation und Projektmanagement – neue Wege der Einbeziehung sozialer Systeme

Nach Einschätzung der Autoren zum Projektmanagement oder auch Projektorganisation dienen die in der Literatur vorgestellten Modelle der Bearbeitung und Bewältigung von Arbeitsprozessen als vorherrschendes Prinzip. Soziale Systeme sind im Kontext von Change –Management Aspekten der persönlichen Ebene zugeordnet, jedoch auch den Projektstrukturen gewissermaßen untergeordnet worden. Zur Unterstützung der Aufrechterhaltung von Projekt- und Organisationsstrukturen übernehmen diese jedoch wichtige Teilfunktionen. Neuere Ansätze im Kontext systemischer Sichtweisen sehen soziale Prozesse als soziale Systeme und geben diesen Prozessen mehr Raum der Sichtbarmachung und Gestaltung, d. h., Neuorientierungen und Reflexionen der jeweiligen Definitionen und Zielen von Projekten gehen neue Wege. Die Einbeziehung sozialer Systeme wird gesehen als ein Moment, bei dem die Bearbeitung von Arbeitsphasen zwar Ergebnisse hervorbringt, die für weitere Vorgehensweisen die Basis mit entsprechenden Veränderungen und Weiterentwicklung als Change–Management stellen, jedoch soziale Prozesse zunehmend eine Aufmerksamkeit einfordern, die nicht innerhalb der vertrauten Bearbeitung und ihre spezifischen Bewältigungsmuster innerhalb der Organisation von Projektmanagement zu fassen sind. Gleichwohl wird eine Bearbeitung innerhalb des gegebenen fixierten Kontextes wohl unumgänglicher. Diese Umwelteinflüsse und neuen Phänomene werden unter systemischen Ansätzen zusammengefasst, deren Anliegen die Bewältigung von System und relevanter Umwelt ist, mit der Erwartung, dass der Interaktion zwischen einem System und seiner relevanten Umwelt Aufmerksamkeit entgegengebracht wird¹². Damit wird der Fokus auf soziale Prozesse und Koordinationsphasen als gleichwertige Gestaltungsoptionen neben Arbeitsprozessen gelegt.

3.1. Projektmanagement und die Einbindung sozialer Systeme

Es geht um die Thematisierung von Grenzen der Planbarkeit, die in den Vordergrund treten, sowie um eine gleichwertige Anerkennung, wie technisch-materielle Prozesse dieses einfordern, weil von ihrer Bearbeitung und Einbindung die Ergebnisse abhängen (Böhle, 2008, 93).

Ansätze hierzu gehen davon aus, dass eine nicht beherrschbare Komplexität der Organisationsgestaltung neue Formen der Rationalität in Form günstigerer Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation zuzulassen und bereitzustellen habe. Ziel dabei ist es, weder die Komplexität zu reduzieren – über bekannte Wege von Risikomanagement – noch nach „anderen“ Formen von Ausblendung nicht bewältigbarer Probleme zu suchen sei, sondern die bewusste Einstellung auf „Vorläufigkeit“ von Regeln zu pflegen ist, d. h. Ziel ist es nicht, Routineregeln in Absolutheitszustände zu generieren. Vorläufigkeit als eine Form von Ungewissheit, Zukunftsorientierung und die Offenheit

¹² Das St. Gallerer Managementsystem auf der Grundlage der Systemtheorie basiert hierauf, ebenso Evolutionäre Ansätze, auf letzteren wird eingegangen, vgl. Kieser/Woywode, 2006, 309ff

von vernetztem Denken sind darin zentral. So gesehen sind diese Ansätze Reflexionschancen erreichter Standards mit Öffnungen für Neuorientierungen.

In diesen Ansätzen geht es wiederum vorwiegend um Koordinierung und Delegation von Entscheidungswegen als nicht-technische Gestaltungsoptionen, die als gleichwertig betrachtet werden (sollen). Sie sind ergänzende Perspektiven zu funktionalen und instrumentellen Bewältigungsdimensionen, eben nicht mehr nur im Modus technisch-organisatorischer Beherrschbarkeit. Innerhalb von Managementtheorien wird hier oft der Begriff *Management der 2. Ordnung* eingeführt, um darauf zu verweisen, dass Zielorientierungen nicht deterministische Prozesse, sondern von Mutations- und Selektionsprozesse als Koordinations- und Delegationsprozesse mit diversen Variablen abhängig und damit in ihrer Richtung änderbar sind (Saynisch, 2008).

Entscheidend ist, das innerhalb dieser Ansätze das traditionelle Regelkreissystem als alleiniger Bezugsrahmen zu verlassen ist und soziale Komplexität und Nichtlinearität Gegenstand der Bearbeitung werden, da diese in Austausch mit ihrer Umwelt stehen (Küppers 1999). Insbesondere die Koordination mit und innerhalb von Projektmanagement zur Verfügung stehenden Netzwerken ist von Bedeutung, denn diese entfalten neues Wissen, Erfahrungen, Anschlussoptionen. Netzwerke sind für Organisationsmitglieder ein Stabilitätsfaktor und darüber hinaus eine Wissens- und Motivationsquelle. Sie schaffen Halt, indem sie der (gefühlten) Unsicherheit durch Austausch, Rückkopplung und dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung begegnen (Kastl/Schmid, 2008). Nicht Unsicherheit wird thematisiert, sondern im Ausweichen auf soziale Faktoren am Beispiel von Netzwerken werden stabilisierende Aspekte benannt, die die Rationalität von Arbeitsprozessvorhaben flankieren.

Sinngemäß eines Exkurses soll hier kurz darauf verwiesen werden, dass sich z. B. Netzwerke im Öffentlichen Dienst über Laufbahnstrukturen mit spezifischen Wirkungen bilden, da hier u.a. über Bevorzugungen von Netzwerkmitgliedern Wege von Entscheidungen völlig intransparent sind, wenn es darum geht, welche Projekte mit welchen Mitglieder gefördert/ abgelehnt werden. Gleichwohl schützt ein großes Netzwerk im Projektmanagement vor großem Absturz im Falle eines Misserfolgs. Also kann der nicht kalkulierbare Umgang mit Unsicherheit über soziale Faktoren, ohne Thematisierung von Organisationsstrukturen, aufgefangen werden (Kastl/ Schmid, 2008). Netzwerkstrukturen können auf belastbare informelle Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern zurückgreifen, was im traditionellen Projektmanagement kein Planungs- und Bearbeitungsfaktor ist. Die Autoren empfehlen z. B. zwischen Netzwerkstrukturen und Sicherheits-/Unsicherheitsfaktoren der Projektplanung abzustimmen, da diese jeweils spezifische Korrelationen aufweisen.

3.2. Evolutionäres Projektmanagement

Evolutionäres Projektmanagement nimmt Anleihen aus der Biologie mit der Annahme, dass Systeme sich selbstreferentiell durch Selbstorganisation ändern und damit an neuen Umweltanforderungen anpassen. Wenn die Grenzen der Gestaltung von Projektmanagement sichtbar werden und soziale Prozesse dringend zur Gestaltung von Arbeitsprozessen beitragen, sind sie als gleichwertige Gestaltungsoptionen aufzunehmen. Als theoretisches Modell wird als Metapher in der Literatur die Planung von **4 Welten** oder vier Dimensionen als Welt-Ordnungen 01-04 dargestellt. Damit wird verdeutlicht, dass die Komplexität hinter der Planung und Strukturierung von Planbarkeit und Beherrschbarkeit und die vorgestellten Regelwerke nicht die gesamte Situation erfassen können und

deshalb alle Planungsvorhaben nur Teile des Systems umfassen. Projekte und Projektmanagement sind um ein Vielfaches komplexer als zunächst angenommen:

- **Welt 1** verdeutlicht die Tradition, also die faktischen Abläufe,
- **Welt 2** verdeutlicht die Komplexität und ihre Aufeinanderangewiesenheit, d. h. die Kommunikation und Beobachtung, vernetztes Denken, Verstehen verschiedener Professionsverständnisse in der Bearbeitung von Koordination und Delegation, denn hier wirkt Professionshandeln spezifisch,
- **Welt 3** verdeutlicht die Organisation des Motivierens, die Kommunikation von Visionen, die Erwartungsstrukturen,
- **Welt 4** basiert auf dem Prinzip zyklischer Prozesse, vernetzter Sprünge, Prozesse in Gang halten, politische Rahmenbedingungen für Gestaltungsvorhaben nutzen, also diese gleichwertig mit Effizientaspekten setzen, etc. (Saynisch, 2008).

Evolutionäres Management beansprucht nun, Welt 1 als traditionelle Welt mit Welt 2 zu verbinden, d. h., die Komplexität von Welt 2 mit der ersten Welt aufeinander zu beziehen. Welt 3 thematisiert das Verhalten der Akteure in Projekten sowie in Organisationsstrukturen und Welt 4 bietet Möglichkeiten der systemischen Betrachtung der institutionellen Dimension. Systemtisch aufeinander bezogen haben die einzelnen Welten Gestaltungsoptionen bezüglich

- **Welt 1:** Soll- Ist- Ermittlung und Vergleich, Controlling, etc.
- **Welt 2:** Information, Kommunikation und Beobachtung der Dynamik sind wesentliche Mittel, die Problemlösungen erfolgen unter Systemansatz, vernetztes Denken u. zyklischer Prozesse. Es gilt die Komplexität durch Erfassen von Zusammenhängen ihrer Stabilisierungs- und Verstärkungsprozessen zu verstehen,
- **Welt 3:** Akteure zu motivieren, unterstützen, Visionen kommunizieren, Mitarbeiter zu fördern, der Akzent liegt auf die personalpolitische Unterstützung,
- **Welt 4:** das Aufgreifen zyklischer Prozesse, vernetzter Sprünge, unternehmensübergreifende Beziehungen sowie politische Rahmenbedingungen als Grundprinzipien von Steuerungen heranzuziehen (Saynisch, 2008).

So gesehen versucht dieses Modell Phasen von Arbeits- und Koordinierungsphasen kontinuierlich zu wechseln, indem auf Vorhandenes aufgebaut wird und sofort auf Veränderungen reagiert wird, unter Einbeziehung der jeweils gültigen Erfahrungen und der Nutzung aktiver Freiräume (Frick, 2008).

Evolutionäres Projektmanagement arbeitet nicht vorgegebene Zielvorgaben ab, es entwickelt evolutionäre Zielentwicklungen und versteht den Planungsprozess als Orientierungs- und Kommunikationsprozess. Die Projektorganisation ist um die kontinuierliche Anpassung der vernetzten Strukturen und der Projektsteuerung durch Rahmenbedingungen bemüht (Frick, 2008). Als Schlüsselprinzipien des Evolutionären Projektmanagement gelten

- Umgang mit offenen Zielen und
- Praktizieren eines Varietäts-Engineerings – d. h., mehrere Möglichkeiten erhalten.

Das schafft Voraussetzungen, Unsicherheit in Planungsprozessen nicht von vornherein zu eliminieren, oder besser, Planung und Steuerung erscheinen als kalkulierbare Eingriffe in die Selbstorganisation durch Planungsprinzipien, da

- Planung mehr ist als nur ein Beobachtungsvorgang, indem durch interventionistische Planung u. Steuerung sowie experimentelle Planung Abweichungen eliminiert werden,
- eine Stabilisierung bei hoher Komplexität durch revidierbares Planen und Entscheiden aufrechterhalten werden kann,
- die Schaffung von temporären, vernetzten und interdisziplinären Strukturen gesichert wird (Saynisch, 2008).

Infolge dieser Bedingungen kann das Projektmanagement Phasen von Arbeits- und Koordinierungsphasen jeweils neu justieren, d. h.:

- auf Vorhandenem aufbauen,
- umgehend auf Veränderungen reagieren,
- Erfahrungen direkt einbeziehen,
- aktiv Freiräume nutzen,
- vom jeweils erreichten Entwicklungsstand, im Sinne von Versuch und Irrtum, weitere Neuerungen ausprobieren (Frick, 2008).

Als Fazit kann die Differenz zum Projektmanagement als Planungsprozess auf folgende Schlüsselprinzipien verwiesen werden:

- Umgang mit offenen Zielen,
- Praktizieren eines Varietäts-Engineerings – mehrere Möglichkeiten erhalten und keine zerstören, etc. (Saynisch, 2008).

Unter sumerischer Perspektive ist dieses Kapitel um Aspekte des virtuellen Projektmanagements zu ergänzen. Meinen Literaturrecherchen zufolge lassen sich keine direkten Hinweise für einen spezifischen Umgang mit Unsicherheit finden. Der Vorschlag liegt infolgedessen nahe, sich anderen Perspektiven zuzuwenden, welches im nächsten Kapitel geschehen wird. Doch zunächst noch einmal ein Fazit.

3.3. Zwischenfazit

Der Begriff oder ein Verständnis dessen, was Ungewissheit im Projektmanagement sein oder wodurch es erzeugt werden könnte, ist innerhalb des klassischen Projektmanagements nicht vorgesehen. Infolge der zunehmend komplexeren Systeme, wovon die Beschreibung eines Verständnisses der Existenz von 4 Welten im und rund um das Projektmanagement zeugt, ist die These aufrechtzuerhalten, dass *Ungewissheit*¹³ ein strukturelles Element von Projektarbeit ist. Anerkennung dieser Aspekte wäre ein zukunftsweisendes Ziel, bzw. die Perspektive lautet, neuere Ansätze im Projektmanagement sind zu suchen, die eine Rückbindung und Rückverantwortung an die Organisation vorsehen, und dieses bereits in Implementierungsphasen. Nicht als eigenständiger Aspekt wurde das Risiko- Management analysiert, das wie Projektmanagement selbst, Problemstellungen technisch bearbeitet. Die Dimension der Einbeziehung sozialer Prozesse kann als Chance gesehen werden, soziale Lernprozesse zu initiieren, die für Innovationen unablässig sind. Sie werden aber als additive Probleme im Projektmanagement gesehen, über die Ungewissheit als Verhaltensprobleme der Mitarbeiter gesehen werden können und damit als Verhaltensprobleme für

¹³ Titel der AG der RWTH Aachen, durch das ISF in München

die Personalentwicklung eine Herausforderung darstellen. Die Einbeziehung sozialer Systeme innerhalb des Projektmanagements ist aber somit ein Problem, das wiederum die Strukturen von Projekten und Projektmanagement nicht wirklich tangieren.

Nicht thematisiert bleiben bei der Aufrechterhaltung solcher Strukturen Fragen und Problembereiche wie die Abschwächung sozialer Inklusionen, weil Personal immer wieder neu mit entsprechenden Ausschließungsprozessen konfiguriert wird. Die Delegation in Projektorganisationen ruft immer wieder Problemkonstellationen auf den Plan im Sinne, dass Abhängigkeitsstrukturen gegenüber den Linienstrukturen strukturell aufrechterhalten werden, gleichermaßen Autonomie in den Projektorganisationsstrukturen gefordert wird. Das behindert die Entwicklung von Karriereorientierungen, auch wenn gerade immer wieder benannt wird, Projektleitertätigkeiten seien für die Führungsnachwuchsentwicklung ein wichtiger Baustein. Personal in Projektorganisationsstrukturen bei gleichzeitiger Verpflichtung gegenüber den Linien- und Organisationsstrukturen findet keinen Adressaten, Fragen von Ungewissheit zu thematisieren, solange Managementstrukturen gegenüber Produkt- und Prozessentwicklung Sicherheit als erstes und wichtigstes Ziel immer wieder herstellen und aufrechterhalten. Ein neuer Zugang ist zu suchen, um die bereits genannten Zielsetzungen Arbeit, Lernen, Kompetenzentwicklung ermöglichen zu können.

4. Projektorganisation und reflexive Professionsstrategien im Kontext von Ungewissheit und Krisen

4.1. *neue Anforderungen an Professionsentwicklungen*

Insgesamt kommt der Stabilisierung von Routine in der Literatur und in der Praxis Gewichtung und Bedeutung zu. Ich möchte auf eine in diesem Kontext ungewöhnliche Erweiterung hinweisen, die der Form und Bearbeitung von Routine. Routine wird innerhalb von Professionsentwicklungen durch die Berufspraxis in Form von Supervision gestützt. Hier bietet Routine die Aufrechterhaltung gegebener Berufspraxis durch Supervision. Routinen entwickeln sich mit den Anforderungsprofilen, wobei es darauf ankommt, Zuständigkeit (Lizenz) und Geltungsanspruch (Mandat) durch soziale Praxis (Supervision) immer wieder neu abzusichern. Zuständigkeit und Geltungsansprüchen entsprechen durchaus den Dimensionen von Koordination und Delegation innerhalb von Organisationskontexten, bzw. haben darin gemeinsame Kerne für professionelles Handeln. Erst wiederkehrende Grenzfälle der Berufspraxis, die an die Grenzen der Routine stößt, kann Routine in Frage stellen und kann damit die Ursache für eine Krise sein, weil Routine ins Wanken gerät, d. h. mit gegebenen Mitteln einer Bearbeitung und Beherrschung durch sie sich zu entziehen scheint.

In dieser Situation versucht z. B. die organisierte Berufspraxis durch die Akteure als Träger der spezifischen Profession, als auch durch die Berufsträgerorganisationen, die Routine (wieder) neu herzustellen, denn Routine bedeutet Entlastung, Balance und Aufrechterhaltung des Geltungsanspruches des Berufs- und Professionswissens (Stichweh, 1994). In der Form von Interaktion und Kommunikation wird Routine und Routinehandeln immer wieder neu ausgehandelt und abgesichert. Innerhalb von Management und Führungsverhalten und der Zunahme komplexer Herausforderungen durch Projektmanagement entwickelt sich dieser Bereich als ein möglicher Professionalisierungsbereich, das multikomplexe Anforderungen durch die Organisation, den Stakeholder, wie Kunden, Auftraggebern, Klienten aufzugreifen vermag, die dort tätigen Professionellen – die Manager und Experten weniger thematisiert.

Der Gedanke ist nicht sogleich naheliegend, weil Manager und Führungskräfte i.d.R. weder eine organisierte Berufspraxis als Supervision haben, noch eine Technikentwicklung als objektive Basis der Entfaltung der Berufspraxis. Sie bewegen und handeln eher in offenen Situationen von Organisationen, da sie unabhängig von organisierter Berufspraxis als Supervision und darüber hinaus auch nicht gegenüber einer stabilen Klientel handeln und entscheiden. Ihr Handeln obliegt den Strukturen von Organisationen, z. B. denen von Projektorganisation. Infolge der ihnen im alltäglichen Berufsfeld gegenüber stehenden heterogenen Anforderungen mühen sie sich so gesehen nicht individuell um Routine – die Transparenz von Routinen in Regelwerken der Organisationsstruktur sichert ihnen die Verstetigung von Routine, unabhängig ihres subjektiven Handelns.

Hier sind neue Ansätze zu thematisieren, die das Gewicht komplexer Berufssituationen durch soziale Interaktionen auszugestalten suchen, um das Akteurshandeln zu verbessern. Es ist die Überlegung ob es, um Ungewissheit in Projektorganisationen zu thematisieren, hilfreich wäre, die Kompetenz- und Wissensdomänen der jeweiligen Profession zu thematisieren, denn in ihrer Praxis und relevanter Berufskontext sind entsprechende Regelwerke aufgebaut. Das wäre eine Chance, über die Grenzen der Routinen des strategischen Managements mit dem Fokus auf Beherrschung und Berechenbarkeit zu thematisieren, wodurch Ungewissheit und Krisen aus der individuellen Perspektive des Professionshandeln thematisierbar würde, deren Ergebnisse sich generalisieren ließe. Das erscheint als eine Möglichkeit, weil die Beherrschung und Berechenbarkeit von Planungsprozessen direkt offensichtlich nicht direkt thematisierbar sind, bzw. dazu bedürfte es eines „Management der Ungewissheit“

Das erscheint hilfreich, denn solange Ungewissheit und Krisen im Managementhandeln nicht praktikierbar erscheinen, ihr Handeln scheintdavon nicht betroffen, sondern Krisen werden orientieren sich an dem Regelwerk in den Dimensionen Spezialisierung, Kooperation, Formalisierung, etc., und dies wird in jeder Managementhandlung durch das Regelwerk (wieder) hergestellt, dass gilt in Projektorganisationen gleichermaßen. Das individuelle Führungsverhalten ist in Projektorganisationen als Verhaltensänderung kein Thema gestaltbarer Spielräume. Somit kann die Krise täglich Ausdruck von Gegenwart sein, ohne dass ihr Anliegen als solches thematisiert wird, Krise erscheint ohne Umfeld, sie wird im Regelwerk bearbeitet (Kieser/ Walgenbach, 2003; Schröder, 2009). Dieses zeigt sich zunehmend, wenn Management auf der Basis technischer Regelungen Aufmerksamkeit gegenüber sozialen Dimensionen einfordert und einen professionelleren Umgang mit Krisen als soziale Kommunikation einfordert, das in der Managementdiskussion gegenwärtig unter dem Begriff Management 2. Ordnung, wie mehrfach benannt wurde, fällt (Baeker, 1994, 2002).

Es soll damit auf einen zusätzlichen Kontext der Bearbeitung verwiesen werden, der es erlaubt, Grenzen der Planbarkeit und Formen von Beherrschung in der Gegenüberstellung von Krisen und Ungewissheit aufzugreifen und nach neuen Formen der Bewältigung zu suchen, die neue Optionen bieten. Das bieten Professionsentwicklungen als subjektives Arbeitshandeln der Akteure. Ungewissheit und Krisen lassen sich als Beobachtungsschema verstehen und sind Beobachtungen sozialer Faktoren, nicht Beobachtungen von Systemen. Erforderlich ist jedoch die Anerkennung von Krisen. Das schafft eine Basis, damit wichtiges Wissen in Situationen von Organisationen Chancen der Entfaltung und Nutzung für alternative Lösungswege erfahren kann. Neue Lösungen liegen ausschließlich jenseits von Routinen in der Gestaltung sozialer Situationen ohne nachhaltige Wirkung auf die Organisationsstruktur, so die Literatur bisher.

4.2. Projektmanagement und Professionsentwicklungen

Das Nachdenken über die Einbindung von Professionsentwicklungen als eine theoretische Ebene beginnt an der Schnittstelle, wo strategisches Management selbst Weiterungen und Erweiterungen im Sinne von Management 2. Ordnung diskutiert wird. Insbesondere für Projektorganisationen gilt, dass die Planung und Berechenbarkeit nicht mehr nur im Modus ökonomischer Rationalität zu steuern sind, Grenzen und Unwägbarkeiten aufzugreifen sind und Gegenstand von Arbeitshandeln und damit auch Fragen der Qualifizierung werden. Das Unplanbare im Geplanten gewinnt Aufmerksamkeit (Böhle, 2008). Diese neue Aufmerksamkeit, auch Achtsamkeit genannt (Koch, 2008), soll im Produktionsprozess Aufmerksamkeit als „Midfulness“ steigern. Es kommt darauf an, Systeme zu entwickeln, die gegenüber dem Routinenhandeln im Handeln und Gestalten von Spielräumen die Wachsamkeit gegenüber Grenzen und Ungewissheit erhöhen, damit Grenzen des Handelns nicht mit Routine überspielt werden. Dazu muß das Führungsverhalten in seinem Kern erweitert werden (Pawlowsky/ Mistel, 2008). Im Rückgriff auf die Strukturierung der 4 Welten für die Organisation von Projektmanagement beinhaltet dieses nach Saynisch (2008, 225f), in innerhalb der einzelnen Welten das Managementhandeln aus der subjektiven Perspektive als Spielräume zu thematisieren sind, damit aus diesem Wissen neue Formen von Spielräumen generiert werden können, die die Grenzen traditionellen Managementhandelns sichtbar machen. Es gilt, die Potentiale die im Umgang mit Grenzen und Ungewissheit von den Akteuren je nach Professionshintergrund voraussichtlich als jeweils spezifisches Wissen eingesetzt werden, zu erfassen, die innerhalb eines strategischen Managements nicht Gegenstand von Handeln und Verhalten sind. Insofern liegt hier voraussichtlich ein neues Forschungs- und Entwicklungsfeld.

Innerhalb neuerer Professionsentwicklungen wird folglich das Managementhandeln interessant, wenn subjektbezogenes Handeln und persönliche Spielräume unter Innovationsaspekten herangezogen werden, um die bewusste Gestaltung der sozialen Berufssituation zu thematisieren. Professionsentwicklungen dürften hier ein Feld haben, Erwartungsansprüche und Erfahrungen im Handeln von Manager als individuelle Akteure verschiedener Professionsgruppen zu verdeutlichen, das voraussichtlich unter strategischen Managementstrategien zu kurz kommt. Die Thematisierung im Rahmen ihres Professionshandelns gibt voraussichtlich größere Spielräume, den sozialen Raum ihrer Handlungen auszufüllen, d.h. Professionsentwicklungen und Führung lässt sich aus anderen Perspektiven thematisieren, als im Rahmen von Managementstrategien, es ist wohl eine Bereicherung. Hier sind neue Spielräume zu nutzen, die Impulse für Qualifikations- und Personalentwicklung geben können.

4.3. Fazit

Auf der Basis des sich gegenwärtig verändernden Verständnisses von Management werden hier Optionen gesehen, angesichts gegebener Komplexität der Führung, der Steuerung von Unsicherheit, mehr Raum zu geben. Darin könnten Optionen liegen, Führung so gesehen als Kontextbewältigung auf den reflexiven Umgang von Strukturen innerhalb von Organisationen als Umgang mit Zeit und den sozialen Raum zu fokussieren. D. h., Führung ist vom situativen und kommunikativen Kontext abhängig. Diese Kontexte sind bewusst aufzunehmen, will Management und Führung über diese erfolgreich agieren. Ein so erweitertes Verständnis von Führung kommuniziert innerhalb heterogener Berufs- und Professionspraxis Arbeitsinhalte und Regelwerke der Bearbeitung und der professionsgebundenen Interpretation, statt dieses wie bisher, alleine und ausschließlich nur managen zu wollen. Gegenüber dem Einsatz von technischen Regelwerken ist das Wissen von Mitarbeitern

wichtiger geworden, dem wird mehr Aufmerksamkeit entgegen gebracht und dafür sind Organisationsstrukturen zu hinterfragen. Das entspricht heute eher einem Verständnis von Innovation, worin Lernen und Veränderung möglich werden bzw. Lernfähigkeit von Individuen und Organisationsstrukturen zentrales Ziel von Organisationskulturen ist. Demgegenüber ist Management – vereinfacht gesprochen – eher die Konzentration auf eine effektive und effiziente Abwicklung vorstrukturierter Aufgaben unter Berücksichtigung des Organisationskontextes – wie das Beispiel Projektmanagement zeigt. Die Beobachtung und Thematisierung von Ungewissheit und Krise hat sich so gesehen neuen theoretischen Kontexten gegenüber zu öffnen, will sie für Lernen, Arbeiten und Kompetenzentwicklung neue Impulse eröffnen, bzw. gewähren.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D.: Postheroisches Management, Berlin, 1994, 2002
- Bea, F.X.; Göbel, E.: Organisation, Stuttgart, 2006
- Bea, F.X.; Scheurer, S.; Hesselmann, S.: Projektmanagement, Stuttgart 2008
- Bergmann, R./ Garrecht, M.: Organisation und Projektmanagement, Berlin, 2008
- Böhle, F.: Erfolgreiche Bewältigung des Unplanbaren durch „anderes Handeln“, In: Pawlowsky, P.; Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden, 2008: 79-96
- Cleland, D.I.; King, W.R. (Hrsg.): Project-Management Handbook, N.Y, 1988
- Doppler, K.; Fuhrmann, H.; Lebbe-Waschke; Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt, 2002f
- Frick, A.: Neue Wege im Projektmanagement, Manuskript, 2008
- Gareis, R.: Happy Projects: Projekt- und Programmmanagement. Management der projektorientierten Organisation, Wien, 2006
- Gomen, P.; Hahn, D.: Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden, 1994
- Groß, S.: Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis? Arbeitsberichte des Instituts IBBP, O-v-G-U, Magdeburg, H 59, 2008
- Heitger, B.; Doujan, A.: Change as unbalanced, in: Organisationsentwicklung, 2002
- Hirtzel, M.; Kühn, F.; Wollmann, P.: Multiprojektmanagement. Strategische und Operative Steuerung von Projekten, Frankfurt, 2002
- Kastl/ Schmid: Projektmanagement unter dem Blickwinkel von Komplexitäts- + Netzwerktheorie,in: Mayer, u.a., 2008, 213ff
- Hoehn, M.: Perspektivenwandel im Projektmanagement, Magisterarbeit, OvG- Universität, 2009
- Kessler, H.; Winkelhofer, G.: Projektmanagement, Berlin/Heidelberg, 2002
- Koch, J.: Routinen in Hochleistungssystemen – Zwischen Perfektionierung und Mindfulness, in: Pawlowsky, R./Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden, 2008: 97-110
- Kieser, A.; Ebers, M.: Organisationstheorien, Stuttgart, 2006
- König, W.: Evolutionäres Projektmanagement – ein neuer Weg für erfolgreiche Projekte, Vortrag an der J.-Goethe-Universität, Frankfurt, 2002
- Kotter, J.: Successfull change and the force that drives it, in; Canadian Manager, 1996
- Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2003
- Mayer, Th.; Gleich, R.; Wald, A.: Advanced Project Management, Berlin, 2008
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. et al.: Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt, 2007

- Peters, S.: Professionalisierung und Projektmanagement, Arbeitsberichte der Otto-v.-Guericke-Universität, Magdeburg, H 64, 2008
- Peters, S.: Führungs- und Fachkräfteentwicklung in Zeiten des demographischen Wandels, in: Mayer, Th.-L./ Wald, A./Gleich, R./Wagner, R. (Hrsg.): Advanced Projekt Management, Berlin, 2008a, 177- 194
- Saynisch, M.: Management in Zeitalter hoher Komplexität und radikaler Veränderung; Das Projektmanagement 2. Ordnung (PM-2), in: Mayer et al.: Advanced Projekt Management, Berlin, 2008: 233-256
- Schein, E.H.: Organizational Psychology. EA 1965. Englewood Cliffs, N.J., 1970
- Schimank, U.: Organisationsgesellschaft, in: Kneer, G., Nassehi, A.; Schroer, A.: Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München, 2001: 278-307
- Schelle, H.: Projekte und Projektmanagement, GPM Projektmanagement, Eschborn, 2004
- Schnauffer, H.G./ Stieler- Lorenz, B. / Peters, S. (Hrsg.): Wissen vernetzen, Berlin, N.Y., 2004
- Schröder, A.. Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaft zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung, Universität Magdeburg, Soziol. Institut, Diss., 2009
- Staiger, M.: Wissensmanagement in KMU, München/Mehrung, 2008
- Pawlowsky, P.; Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden,2008
- VW Coaching: Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Wolfsburg, 2002

Die Reihe Arbeitsberichte des IBBP –

Herausgegeben vom Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

<http://www.uni-magdeburg.de/ibbp>

ISSN 1437-8493

Jahresübersicht: [2009](#) [2008](#) [2007](#) [2006](#) [2005](#) [2004](#) [2003](#) [2002](#) [2001](#)

2009

Heft 69/09

Geese, M.
Möhring-Lotsch,
N.
Salzer, S.

Das Projekt „effekt - Verknüpfende Vermittlung von Fach- und Medienkompetenzen“
- *Der aktuelle Forschungsstand* -

Heft 68/09

Schmicker, S.
Genge, F.
Lüder, K.

ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT aus Sicht von Studierenden –
Ergebnisse einer Studie zur Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl aus Sicht von Studierenden der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)

Heft 67/09

Jenewein, K.
Hundt, D.

Wahrnehmung und Lernen in virtueller Realität – Psychologische Korrelate und exemplarisches Forschungsdesign

Heft 66/09

Peters, S.

Fach- und Führungsnachwuchsentwicklung in Wirtschaft und Hochschulbildung infolge von Tertiarisierung und demografischem Wandel

Heft 65/09

Möhring, J.
Gleisner, E.
Peters, S.

Nachwuchs auf Nachwuchsstellen? Befragung von Diplomanden, Praktikanten und wissenschaftlichen Hilfskräften als potentieller Nachwuchs eines regionalen Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters

2008

Heft 64/08

Peters, S.

Professionalisierung und Projektmanagement

Heft 63/08

Rauner, F.

Bildungsforschung in der Wissensgesellschaft: Grundlagen, Widersprüche und Perspektiven. Zur Berufsform der Arbeit als Dreh- und Angelpunkt beruflicher Bildung und der Berufsbildungsforschung.

Heft 62/08

Steckel, M.
Peters, S.

Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 3:
Studiengang-/ Studienfachwechsel und Studienabbruch

Heft 61/08

Steckel, M.
Peters, S.

Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 2:
Studiensituation und Studienzufriedenheit

Heft 60/08

Steckel, M.
Peters, S.

Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 1:
Alumni-Befragung

- Heft 59/08**
Groß, S. Die Fachkarriere - Alternative Entwicklungschancen oder Abstellgleis?
- *Eine qualitative Untersuchung der Implementierungsmodalitäten ausgewählter Unternehmen* -
- Heft 58/08**
Voß, A. Implementierung von Mentoringprozessen - Eine Chance für Absolventen der dualen Berufsbildung in der Metallindustrie Sachsen-Anhalts
- 2007
- Heft 57/07**
Peters, S. „Richtig studieren“ Infos, Wissenswertes, Anregungen, Regularien
Frosch, U.
- 2006
- Heft 56/06**
Frosch, U. Wissensmanagement und Expertise - Analyse eines Personalentwicklungsinstrumentes auf operative Unternehmensebene.
Wissenslandkarten als Instrument der Personalentwicklung sowie als Werkzeug des Wissensmanagements
- Heft 55/06**
Peters, S. Mentoring als Leitfaden zur Förderung von Fach- und Führungskräftenachwuchs
Schmicker, S. - *Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen* -
Weinert, S.
- Heft 54/06**
Herud, K. Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen – Handeln auf der Basis von Metakompetenzen am Fallbeispiel einer IT-basierten Firma
- 2005
- Heft 53/05**
Genge, F. Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...
Willenius, Y. - *Diskussionspapier I* -
Peters, S.
- 2004
- Heft 52/04**
Peters, S. Wissensträger erkennen und vernetzen
Dengler, S. - *Wissensmanagement IV* –
- Heft 51/04**
Daniela Riedel Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes „Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt“
- 2003
- Heft 50/03**
Peters, S. Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation
Dengler, S. - *Wissensmanagement III* -

- Heft 49/03**
Glomb, B. Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wandel
- Heft 48/03**
Peters, S.
Schmicker, S.
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt IX
Mentoring-Programm für Frauen in Führungspositionen – ein win-win-Spiel in Sachsen-Anhalt?
- *Diskussionspapier IX* -
- Heft 47/03**
König, S. Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften -
Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpolitik
- Heft 46/03**
Noack, G. Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors zur
Überwindung von Wissensbarrieren lose gekoppelter Teams in der
Hypertextorganisation
- *Wissensmanagement II* -
- Heft 45/03**
Poppeck, A.
Peters, S. Internetbasiertes Projektmanagement-Tutoring (IT-Proto). Lernen mit neuen
Medien in der Hochschulausbildung in Sachsen-Anhalt
– *Diskussionspapier II* –
- Heft 44/03**
Lesske, L.
Peters, S. Auf dem Sprungbrett ins Beschäftigungssystem - Chancen(-un-)gleichheit von
Studentinnen und Studenten in Sachsen-Anhalt – *Fallstudie* –
- 2002**
- Heft 43/02**
Peters, S. Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –
(Fortsetzung von Heft 35, Oktober 2001)
- Heft 42/02**
Weinert, S.
Peters, S.
Schmicker, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt VIII
*Modellprojekt und Ringvorlesung Querschnittsergebnisse aus Shadow- und
Top-Sequenzen im Überblick – Diskussionspapier VIII* –
- Heft 41/02**
Peters, S. Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument für
Führungsnachwuchskräfte
– *Diskussionspapier VII* –
- Heft 40/02**
Riedel, D.
Peters, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI
*Erfahrungen mit der eigenen Power: Projektergebnisse der 1. Mentoring-
Gruppe – Diskussionspapier VI* –
- Heft 39/02**
Peters, S. Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und Wechsel ihrer
Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen
- Heft 38/02**
Klein, R.
Reutter, G.
Dengler, S.
Poppeck, A. Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und Weiterbildungsberatung –
Studie mit Fallbeschreibungen –
- Heft 37/02**
Peters, S. Frauen im Management. *Chancen des Diskurses über Geschlechterdifferenz und
–arrangements. Eine theoretische Skizze – Diskussionspapier V* –

2001**Heft 36/01**

Weinert, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV
 Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*
 Schmicker, S. *Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops*
 – *Diskussionspapier IV* –

Heft 35/01

Peters, S. Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung
 – *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –
 (Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)

Heft 34/01

Ringshausen, H. Die Theorie des Situierten Lernens von Lave/Wenger (1991) im Kontext
 organisationstheoretischer Ansätze der Erwachsenenbildung
 – *Wissensmanagement I* –

Heft 33/01

Peters, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III
 : *Modellprojekt und Ringvorlesung*
 Schmicker, S. *Start der Shadow-Mentees*
 Weinert, S. – *Diskussionspapier III* –

Heft 32/01

Klein, R. 'Best-practice' beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und Beratung
 mit KMU
 Kemper, M.

Heft 31/01

Büchter, K. Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung

Argumente, Kritiken, offene Fragen

Heft 30/01

Peters, S. Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO)
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung
 Dengler, S. – *Diskussionspapier I* –
 Krause, A.

Heft 29/01

Dengler, S. Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. *Wandel des Lernens im*
Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und Auswirkungen auf die
Professionalität
 - *Professionalisierungsdiskussion V*

Heft 28/01

Peters, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II
Modellprojekt und Ringvorlesung Programm- Werbung- Kooperation- und
 Schmicker, S. *Netzwerkpartner- Presseresonanz*
 Weinert, S. – *Diskussionspapier II* –

Arbeitsberichte aus früheren Jahrgängen sind bereits vergriffen. Anfragen zu einzelnen Arbeitsberichten richten Sie bitte an die im Impressum angegebene Anschrift bzw. E-Mail.