



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

GSE

FAKULTÄT FÜR GEISTES-,
SOZIAL- UND ERZIEHUNGS-
WISSENSCHAFTEN

Professionalisierung von Projektleitern

Eine qualitative Untersuchung ausgewählter Projektleiter

Annett Wittig

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 76

Mai 2010

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

Professionalisierung von Projektleitern

Eine qualitative Untersuchung ausgewählter Projektleiter¹

Annett Wittig

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 76

Mai 2010

ISSN 1437-8493

¹ Überarbeitete Fassung der gleichnamigen Magisterarbeit im Hauptfach Berufs- und Betriebspädagogik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. In erster Linie fokussiert die Arbeit die Befragung der Alumnis, weniger die professionstheoretische Debatte.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Einleitung	5
Teil 1 Theoretische Grundlage.....	6
1. Stand der Forschung: Profession & Professionalisierung.....	6
1.1. Profession.....	6
1.1.1. Professionsbegriff nach Talcott Parson	6
1.1.2. Professionsbegriff nach Ulrich Oevermann	7
1.1.3. Profession – Lizenz - Mandat	8
1.1.4. Definition Profession:.....	9
1.2. Professionalisierung.....	10
2. Projektmanagement und Projektleiter.....	12
2.1. Projektmanagement	14
2.1.1. Status Quo: Ziele und Aufgaben des Projektmanagements.....	14
2.1.2. Krisenmanagement	15
2.1.3. Wissensmanagement.....	16
2.1.4. Projektaufbauorganisation	17
2.1.4.1. Stabs-Projektorganisation.....	18
2.1.4.2. Reine-Projektorganisation	18
2.1.4.3. Matrix-Organisation	19
2.1.4.4. Modell der Projektorganisationen.....	20
2.1.5. Projektmanagementinstitutionen	23
2.2. Projektleiter	24
2.3. Professionalisierung von Projektleitern.....	26
Teil 2: Empirische Studie	27
3. Methodik	27
3.1 Problembenennung.....	27
3.2 Forschungsfragen	28

3.3 Samplekonstruktion	29
3.4 Experteninterview.....	32
4. Betrachtung der Einzelinterviews	32
4.1 Alumnus A	32
4.2 Alumnus B	35
4.5 Alumnus E.....	36
5. Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede	40
5.1 Technik / Nicht-Technik.....	40
5.2 Herausforderung und Erfahrung	42
5.3 Stellung des Kunden – Mandat und Lizenz	44
5.4 Stellung von Projektmanagement im Unternehmen.....	46
5.5 Projekt-Karriere	47
6. Professionalisierung von Projektleitern – Ergebnisse und Trends	50
6.1 Ergebnisse	50
6.2 Zusammenfassung und Ausblick	53
7. Literaturverzeichnis.....	55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Professionsentwicklung (in Anlehnung an Büchter, Hendrich; 1998: 34)	11
Abbildung 2: Gründe für Projektmanagement (eigene Darstellung)	14
Abbildung 3: Stabsorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 316).....	18
Abbildung 4: Reine Projektorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 317)	19
Abbildung 5: Matrix-Projektorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 318)	20
Abbildung 6: Modell der Projektorganisation (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 62. Kessler, Winkelhofer; 2004 :26)	21
Abbildung 7: Entwicklung des Projektmanagements (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann;2008: 658).....	21
Abbildung 8: Organisation des projektorientierten Unternehmens (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 665).....	22
Abbildung 9: Anzahl der Zertifizierungen 2005 (Rathmann; 2008: GPM; 76).....	24
Abbildung 10: Karrieremöglichkeiten im Projektmanagement (eigene Darstellung)	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen.....	29
Tabelle 2: Alumni.....	31

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
et al.	und andere
f	folgende Seite
ff	folgende Seiten
F&E Projekte	Forschungs- und Entwicklungsprojekte
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
KOPV	Kommunikationsorientierte Problemverlagerung
NCB	National Competence Baseline
PM	Projektmanagement
PM Zert	Projektmanagement Zertifizierungsstelle
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMI PMP	Project Management Institute - Project Management Professional
vgl.	vergleichend
z.B.	zum Beispiel
Z	Zeile

Einleitung

„If everything seems under control, you are just not going fast enough“

Mario Andretti, italienische Formel 1 Legende

Risiko ist ein zentraler Bestandteil des Projektmanagements. Während man im Rennsport versucht immer ein wenig schneller zu fahren und somit Rennwagen und Fahrer an den Rand der Kontrollierbarkeit zu bringen, bezieht sich das Zitat für die Deutung im Projektmanagement auf den Aspekt der Einmaligkeit des Projekts in der Gesamtheit seiner Strukturlogik.

Projektmanagement ist eine Methode und eine jüngere Disziplin, deren Ursprung in den 1940er Jahren liegt, mit der Komplexitätssteigerung in der Wissenschaft einhergeht und in der Projekte zunehmend jenseits der Beherrschbarkeit liegen (vgl. Litke; 2006:8). Ursachen hierfür sind unter anderem die verstärkte Interdisziplinarität, Steigerung der Wissensarbeit und Verstrickung von Wissenschaften, die eine neue Arbeitsweise und Umstrukturierung der Arbeitsprozesse erzwingen.

Jüngere Tendenzen zeigen einen Paradigmenwechsel im Projektmanagement auf, durch welche die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigt werden sollen. Im Fokus steht der Umgang mit den Methoden, die Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden und heute zunehmend kritisiert werden. Dieser Paradigmenwechsel verursacht in der Projektmanagement-Forschung eine Dynamik, in deren Mittelpunkt die Suche nach dem Umgang mit den Methoden des Projektmanagements in der Praxis steht.

Forschungen im Projektmanagement sind Ausdruck der Verwissenschaftlichung der Praxis, die mit der Professionalisierung des Projektmanagements einhergeht, deren Träger Unternehmen, Institutionen und die Projektleiter² selber sind. Der professionalisierende Projektleiter als Anwender der Methoden und Konstante in der Forschungsdynamik steht für diese Arbeit im Mittelpunkt. Was wird unter einem professionellen Projektleiter verstanden?

Mit dieser Arbeit soll ein neuer Fokus auf den Projektleiter im Projektmanagement gelegt werden, der die Methodenlastigkeit ablöst und die Professionalisierung bewirkt. Dabei sollen Herausforderungen und Möglichkeiten in der Projektarbeit, um Rückschlüsse auf die Stellung des Projektmanagements für den Projektleiter zu ziehen.

Für die Untersuchung der Professionalisierung von Projektleitern wird zunächst im Theorieteil das Verständnis von Profession, und wie es auf heutige, moderne Themenbereiche angewendet wird, dargestellt. Dazu wird sich mit Parson und Oevermann als zentrale Theoretiker beschäftigt.

Der zweite Teil der Theorie ist das Projektmanagement, sein Status Quo und die Ziele und Aufgaben, die mit Projektmanagement verfolgt werden. In Hinblick auf die Thematik Profession erweisen sich die Themen Wissens- und Krisenmanagement als Schnittstellen, die in diesem Zusammenhang betrachtet werden müssen. Weiterhin wird sich mit den Projektaufbauorganisationen befasst, weil sich in diesen unterschiedliche Aufgaben und Kompetenzen des Projektleiters ergeben, die einen

² Aus Gründen der Leserfreundlichkeit wird im Folgenden auf die feminine Form verzichtet.

möglichen Einfluss auf die Professionalisierung nehmen. In einem weiteren Punkt wird das Kompetenzprofil des Projektleiters erläutert. Der Abschnitt Professionalisierung von Projektleitern fasst die unterschiedlichen Aussagen zusammen und versucht verbindende Aspekte von Professionen und Projektmanagement aufzuzeigen.

Im zweiten Teil der Arbeit wird mit Hilfe einer qualitativen Erhebung in Form eines Experteninterviews die Theorie auf der Basis von Forschungsfragen und Hypothesen überprüft. Dazu werden zunächst die Projektleiter und deren Aussagen im Einzelnen analysiert, um sie dann vergleichend auswerten zu können. Der Punkt „Professionalisierung von Projektleitern – Ergebnisse und Trends“ ermöglicht eine zusammenfassende Betrachtung und Auswertung der Studie.

Teil 1 Theoretische Grundlage

1. Stand der Forschung: Profession & Professionalisierung

1.1. Profession

Professionen haben eine zentrale Funktion in der Gesellschaft. Durch sie werden Herausforderungen und Veränderungen gesteuert. Die Professionalisierung ist ein Prozess, an dessen Anfang die Auseinandersetzung mit Profession steht. Bisher gibt es jedoch keine einheitlichen Aussagen, sondern Theorien, die sich mit der Systematik Profession auseinandersetzen und auf verschiedene theoretische Konzepte zurückgreifen. Dies liegt in der vielfältigen Bandbreite der Professionsdiskurse und Forschungsschwerpunkte in der Literatur begründet, die sich sowohl in den verschiedenen Geisteswissenschaften, als auch in den Wirtschafts- und Informatikwissenschaften wiederfinden. Im Folgenden werden die Forschungsschwerpunkte vorgestellt.

Um sich der Frage nach der Professionalisierung von Projektmanagement zu nähern, wird im Folgenden die Grundlage der Professionalisierungsdebatte unter Parson diskutiert. Darauf aufbauend folgt die nach Oevermann, der Parsons elitäre Idee der Professionalisierung aufnimmt und ausbaut.

1.1.1. Professionsbegriff nach Talcott Parson

Der soziologische Theoretiker Talcott Parson verfolgt einen strukturtheoretischen Ansatzpunkt zur Erklärung von Professionen, der die Systemzusammenhänge sowie Funktionen von Professionen in der Gesellschaft untersucht (vgl. Tiefel; 2004: 32).

Ausgangspunkt seiner Betrachtungen ist die Komplexitätssteigerung in der modernen Gesellschaft, die zunehmend Professionen zur Unterstützung und Bewältigung des alltäglichen Lebens bedarf – für den alltäglichen Weg aus der Krise (vgl. Tiefel; 2004: 32). Seine Betrachtungen orientieren sich an der Frage, wie im Falle einer Krise Routine wiederhergestellt werden kann – Routine als optimaler Zustand.

Im Fokus stehen professionelle Systeme, mit zwei zentralen Kategorien der Profession: die Institutionalisierung disziplinärer Wissenshorizonte und die Etablierung einer professionellen Praxis, bei der das akademische Wissen sowohl den Kenntnishorizont als auch die Wertsphäre bildet und

zum Kontrollsystem des professionellen Handelns wird (vgl. Tiefel 2004: 33). Des Weiteren ist das rationale Wissen von Bedeutung, in dessen Erzeugung, Anwendung und Übertragung der grundlegende Wesenszug moderner Organisationen liegt (vgl. Wenzel; 2005: 47).

Hieraus lassen sich zentralen Merkmale Parsons Professionalisierungsbegriff erkennen: Rationalität und rationales Wissen, welches vor allem in der Anwendung der professionellen Praxis gebraucht wird. Daraus wird die Profession Entwicklungsergebnis der Rationalisierung sowie der Motor der Entwicklung, mit dem Ziel des Erfolges und der Leistungserbringung (vgl. Peters, R.; 2004: 64). Professionen können daher nicht nur aus rationalem Wissen und dem Hinzukommen der Praxis entstehen, sondern auch durch die Praxis durch Ergänzung von rationalem Wissen zu einer Profession, wie dies im Projektmanagement zunehmend zu sehen ist.

Ein weiterer Aspekt in Parsons Professionstheorie ist die Kollektivorientierung bzw. Kollektivverpflichtung, die das professionelle Handeln in den Dienst der Gemeinschaft stellt und nicht den Eigeninteressen dient (vgl. Wenzel; 2005: 50). Der Professionelle behält dabei seine Autonomie, die auf der Asymmetrie zum Kollektivwissen beruht (vgl. Wenzel; 2005: 51). Diese Beziehung bedarf einer Vertrauensbasis zwischen Kollektiv und Professionellem (vgl. Wenzel; 2005: 51; Stichweh; 2005: 37f). Diese Kooperation zwischen Laien (Kollektiv) und Experte ermöglicht im Parsonischen Sinne die Weiterentwicklung von Wissen, die sich z.B. durch neu entdeckte Kenntnisse oder die Schaffung neuer Zusammenhänge äußert. Wissen darf bei Parson nicht als etwas Starres angesehen werden, vielmehr ist es formbar und unterliegt einer ständigen Entwicklung durch Anwendung, Vermittlung, Erweiterung und Verbesserung, der für Parson professionelle Komplex, bzw. Nexus (vgl. Wenzel; 2005: 52).

Eine Profession beruht für Parson demnach auf Rationalität und rationalem Wissen, welches autonom in der Praxis zum Kollektivwohl eingesetzt wird. Die dabei entstehende Asymmetrie im Wissen des Kollektivs und des Professionellen wird durch wechselseitiges Vertrauen überbrückt. Die Asymmetrie bleibt so lange erhalten, wie das Wissen von dem professionellen Experten weiterentwickelt und der Nexus aufrechterhalten wird. Das Ziel der Profession ist die Routine – als perfekter Zustand des Alltags.

1.1.2. Professionsbegriff nach Ulrich Oevermann

Der deutsche Soziologe Ulrich Oevermann verfolgt wie Parson eine elitäre struktur-funktionalistische Professionstheorie. Sein Ausgangspunkt ist der historische Wachstum von Professionen, die „...institutionell durch ein hohes Grad an Autonomie in der Bestimmung und Kontrolle der Berufsausbildung und -ausübung gekennzeichnet sind,...“ (Oevermann; 2002: 21). Weiterhin kennzeichnet er Professionen durch das Auftreten folgender Merkmale:

- Hohes Maß an gesellschaftlichem Prestige und Einkommen
- Akademische Ausbildung und komplexes Expertenwissen als Voraussetzung
- Erfüllung zentraler gesellschaftlicher Werte
- Unkontrollierbarkeit durch Markt und Bürokratie
- Eigene Professionstheoretische Autonomie (vgl. Oevermann; 2002: 21f).

Hierbei lassen sich Parallelen zu Parsons Verständnis ziehen: die Autonomie, das hohe Maß an Wissen, welches durch eine akademischen Ausbildung repräsentiert wird, sowie die Kollektivorientierung findet sich in der Erfüllung gesellschaftlicher Werte wieder. Einen Punkt stellt

Oevermann heraus, auf den sich Parson nicht bezogen hat, der aber in der Professions- und Professionalisierungsdebatte eine wichtige Rolle spielt – das Prestige. Prestige wird in der Auseinandersetzung mit Profession immer wieder erwähnt. Es bestimmt den Ruf, zumeist einer Person, aber durchaus auch eines Berufsstandes, in der Öffentlichkeit. Es bezeichnet das Ansehen und die Geltung und wird von dritten zugeschrieben. Es ist Ausdruck für den Ruf und das Vertrauen der Klienten in die Handlungsfähigkeit des Professionellen und der Akzeptanz von Professionen im modernen Verständnis weitergehend bestimmend (vgl. Peters, R.; 2004: 79).

Weiter gibt Oevermann zwei Erklärungen für Professionen an: zum einen eine ideologiekritische, in der die Profession das Ergebnis eines erfolgreichen Kampfes um das Dienstleistungsmonopol ist; zum zweiten einen materiellen Erklärungstyp, in dem die Profession sich durch ihre Strukturlogik und den Umgang bzw. die Lösung von Handlungsproblemen rechtfertigt (vgl. Oevermann; 2002: 22). In beiden Erklärungen findet sich der Aspekt der Krise wieder, der im Vergleich zu Parson bei Oevermann als Normalzustand, als alltäglicher Kampf um Status, Habitus und Autonomie gilt. Die Bearbeitung von Krisen³ und gesellschaftlichen Geltungsfragen ist für Oevermann eine entscheidende Funktion der Profession (vgl. Oevermann; 1996: 70ff). Die Krise bietet Platz für Innovationen und Veränderungen, wodurch starre Strukturen kontinuierlich aufgebrochen und neue Gestaltungsfelder erarbeitet werden. Entscheidungen in der Krise sollten für Oevermann daher integer sein, welches Deutungs- und Erfahrungswissen möglich ist, um die durch problematisch werdende Routinen hervorgerufenen Krisen zu bearbeiten (vgl. Oevermann; 2002: 23). Professionen müssen sich behaupten, in dem sie Integrität beweisen und auftretende Krisen kontinuierlich meistern, da Krisen alltäglich sind und das Infragestellen von Routinen eine Nicht-Standardisierbarkeit von professionalisierungsbedürftigen Dienstleistungen bedeutet (vgl. Oevermann; 2002: 26).

Zusammenfassen lässt sich Oevermanns Professionalisierungsverständnis wie folgt: Aufbauend auf Parsons Professionsverständnis konzentriert er sich auf professionelles Handeln als wissenschaftliches Problemlösen und Krisenbewältigung in der Praxis. So wie Parson hat auch Oevermann einen Zentralwertbezug, der sich durch Gerechtigkeit ausdrückt und in Prestige zeigt. Eine Profession zeichnet sich durch den Zustand der Krise und die Bearbeitung über Interaktion aus.

1.1.3. Profession – Lizenz - Mandat

In modernen Professionsdebatten sind Parson und Oevermann Ausgangspunkt für Entwicklungen, welche die Gestaltung von Lizenz und Mandat betreffen. Beides soll im Folgenden erläutert werden.

Die Lizenz greift auf das traditionelle Verständnis der Autonomie von Professionen zurück. Unter Lizenz versteht sich eine Zertifizierung durch eine theoretisch fundierte Ausbildung. Über diese abgeschlossene (zertifizierte) Ausbildung definieren sich abgesicherte Wissensbestände, die einem Laien nicht unmittelbar zugänglich sind (vgl. Höner; 2008: 197). Die Autonomie kennzeichnet sich gegenüber dem Klienten durch eine Exklusivität des spezialisierten Fachwissens, die autonomes Handeln ermöglicht. Exklusivität bedeutet im Sinne der Profession, dass dieser Tätigkeit anderen verwehrt bleibt (vgl. Höner; 2008: 197).

In Bezug auf die traditionellen Professionstheorien bedeutet das Mandat das Innehaben eines Monopols im Sinne eines Alleinvertretungsanspruches. Wie bereits erwähnt, erhebt eine Profession

³ Unter Krise wird eine Situation, die von Entscheidungen geprägt ist und nur durch Interaktion gelöst werden kann, verstanden.

ein spezifisches Problemlösungs- und Dienstleistungsmonopol. Dieses Monopol wird in den neueren Debatten in ein gesellschaftliches Mandat überführt, welches in Form von Zulassungsbestimmungen und Prüfungen Anwendung findet (vgl. Höner: 2008: 196). Das Mandat geht über den Begriff der Lizenz hinaus, in dem es besagt, dass die Profession eine intellektuelle Vollmacht besitzt, über die das Tätigkeitsprofil definiert und von der Gesellschaft legitimiert ist (vgl. Höner: 2008: 197).

In Kombination von Lizenz und Mandat „...leistet der Professionelle eine ‚Übersetzungsarbeit‘, in dem das allgemeine Wissen auf den konkreten Fall mit seinen jeweiligen Besonderheiten angewandt werden muss, also nicht unvermittelt anwendbar ist...“ (Schmidt-Lellek; 2006: 4). Jeder Inhaber einer Profession benötigt demnach eine individuelle Krisenbearbeitung. Diese soll durch die Komplexität in der Krise zwischen Theorie und Praxis vermitteln, um die Krisenbewältigung zu gewährleisten.

Weiterhin zeichnet sich das Verhältnis von Lizenz und Mandat durch eine Beziehung aus, in der die Lizenz die formale Berechtigung für bestimmte Handlungen freigibt, während das Mandat die Definitionsmacht über konkrete, anwendungsbezogene professionelle Hilfestellungen und Eingriffe hat (vgl. Schmidt; 2008: 8).

Das besondere Wissen wird Exklusionsgrund für Laien und begründet darin das gesellschaftliche Mandat, welches zur Nutzung des Wissens für das Kollektivwohl und zur Problemlösung verpflichtet. Wie bzw. wodurch die Nutzung und Problemlösung erfolgt, ergibt sich aus der Lizenz, welche der Professionelle von der Gesellschaft erhält – diese gibt und nimmt einer Profession ihre Legitimierung und ihr Prestige. Dabei wird die Grenze der *Nichtkontrollierbarkeit* von Wissen und Praxis erreicht in der sich die Profession bewegt.

1.1.4. Definition Profession:

Als Grundlage für diese Arbeit ist es nötig einen Professionsbegriff zu bestimmen, mit dem im Folgenden gearbeitet wird, gerade da es für Professionen keine klare Definition gibt. Eine Profession ist gekennzeichnet durch 4 Dimensionen:

- Wissensdimension
- Soziale Dimension
- Kompetenzdimension
- Leistungsdimension (vgl. Putz, Nöbauer; 1995: 59; Schmid; 2008:6).

Unter der Wissensdimension wird die Exklusivität von Wissen für Professionsangehörige verstanden, welches Laien nicht zugänglich ist. Das Wissen an sich muss systematisiert (niedergeschrieben), bewiesen und von anderen Experten der Profession anerkannt sein. Des Weiteren birgt das Wissen einen Problemhintergrund und gleichzeitig das dazugehörige Lösungswissen in sich (vgl. Putz, Nöbauer; 1995: 57f). Wissenschaft ist das Fundament der hochkomplexen, nicht standardisierbaren Praxis, aus der sich ein Problemzusammenhang ergibt und ebenfalls Lösungen fordert, die angepasst werden müssen.

Unter sozialer Dimension wird der Aspekt des Zentralwertbezuges zur Verwirklichung gesellschaftlicher Herausforderungen verstanden (vgl. Putz, Nöbauer; 1995: 59). Dieser übernimmt in einer Profession folgende Aufgaben:

- Schaffung von Richtlinien
- Maßstab für den Erfolg für den Handelnden selbst

- Maßstab für den Erfolg für den Klienten (vgl. Putz, Nöbauer; 1995: 59).

Die Schaffung von Richtlinien ist eine Orientierungsfunktion, so dass die Profession Erwartungshaltungen bestimmt. Darüber hinaus hat der Maßstab eine Kontrollfunktion des Klienten für den Erfolg inne, der Selbstkontrolle des Professionellen und der Professionellen untereinander innerhalb einer Berufsgruppe (vgl. Putz, Nöbauer; 1995: 59). Ein dritter Aspekt der sozialen Dimension ist „...die Internalisierung von Wert und Rollenvorstellungen in Form des Selbstbildes oder -bewußtseins.“ (Putz, Nöbauer; 1995: 59). Der Professionelle muss sich der Zugehörigkeit zu seiner Profession bewusst sein, da er in dieser Unterstützung, Anerkennung und Verpflichtungen findet, die ihn gegenüber anderen Professionen und Laien abgrenzen.

Die Grundlage der Kompetenzdimension ist das theoretische Wissen in Kombination mit einer disziplinären Tradition, die über einen längeren Zeitraum gewachsen ist (vgl. Schmidt; 2008: 6). Weiter zeigt sich die Kompetenzdimension in der Handlungskompetenz, das theoretische Wissen in der Praxis einzusetzen bzw. in der Praxis theoretisches Wissen einzufließen (vgl. Schmidt; 2008 5). Der dritte Faktor ist die Spezialisierung und eigenständige Fachlichkeit, unter der die speziellen Wissensbestände und fachlichen Standards zu verstehen sind. Die Kompetenz einer Profession zeichnet sich durch die Verbindung des Speziellen mit dem Alltäglichen aus, die den Laien nicht gelingt (vgl. Schmidt; 2008: 5).

Die Leistungsdimension umfasst den Zentralwertbezug als gesellschaftlich unverzichtbare Leistung und die Erbringung von Dienstleistungen auf der Basis von wissenschaftsgeneriertem Wissen, welches unter der Funktion des Deutungs- und Problemlösungsmonopols angewandt wird (vgl. Schmidt; 2008: 5).

Diese vier vorgestellten Professionsdimensionen beschreiben die inhaltlichen Aspekte von Professionen, wobei eine weitere Abgrenzung über die Außenwelt unter der Fokussierung des Habitus möglich ist, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird, dass dies der Bearbeitung der Magisterarbeit nicht dienlich ist. Die Autonomie ermöglicht hierbei eine Abgrenzung gegenüber dem Habitus einer Profession und gibt den Rahmen sowie die klaren Grenzen zu Semiprofessionen oder weiteren Berufen vor.

1.2. Professionalisierung

Der Begriff der Professionalisierung ist in der Literatur vielfältig aufzufinden, vor allem beschreibt er eine Form des Prozesses, durch den die Leistungs- und Organisationsveränderungen begründet sind – der Bezug zum Professionsbegriff und dem jeweiligen Verständnis ist häufig nicht gegeben. Die Professionalisierung umfasst drei Aspekte:

- Die Beschreibung des Wachstums und der zunehmenden Anzahl von „professionellen Berufen“
- Die Umwandlung einer theoretischen in eine angewandte Wissenschaft
- Professionalisierung als Prozess – vom Beruf zur Hauptberuflichkeit (vgl. Ziep; 1990: 53; Müller; 2003: 100).

Ausgangspunkt der Professionalisierung ist der sich entwickelnde Beruf – von einer beruflichen hin zu einer professionellen Tätigkeit wie es das Projektmanagement gerade durchlebt (vgl. Stichweh; 1996:

56ff). Für Projektmanagement ist diese Entwicklung aufgrund vielfältiger Aspekte erstrebenswert. (vgl. Becker; 2002: 474). Zum ersten aufgrund der Aufwertung, des Gewinns an Ansehen, Prestige und Einfluss, zum zweiten angesichts markt- und machspezifischer Gründe, die eine Steigerung der Konkurrenzfähigkeit bedeuten (vgl. Stichweh; 1996: 56ff). Zum dritten sind es qualitätsorientierte Aspekte, die eine Entwicklung in der Aus- und Weiterbildung, der Leistungssteigerung des beruflichen Handelns und der Festlegung von Qualitätssicherungsstandards forcieren (vgl. Peters, R.; 2004: 99). Um einzelne Berufe von anderen zu unterscheiden, wird auf dem globalisierten Markt eine Entwicklung von Eigenwert angestrebt, der sich durch Besonderheit, Einzigartigkeit und Neuartigkeit gegenüber der Konkurrenz auszeichnet. Dadurch nimmt die Anzahl der sich professionalisierenden Berufe zu. Die Entwicklung eines Berufes oder einer Wissenschaft zu einer Profession ist ein langwieriger Prozess der Spezialisierung, den viele nicht abschließen und daher nur als Semiprofessionen gelten (vgl. Becker; 2002: 473). Ob Projektmanagement eine Profession wird, zeigt sich daher erst nach einer längeren Betrachtungsphase, bei der folgende Anzeichen zu beachten sind:

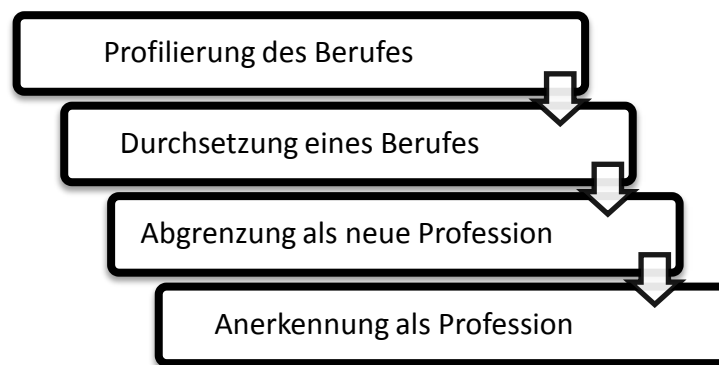


Abbildung 1: Professionsentwicklung (in Anlehnung an Büchter, Hendrich; 1998: 34)

Es bleibt offen, wie sich ein Beruf zu einer Profession entwickelt und welche Vorgehensweise es dafür gibt. Teil dieser Vorgehensweise ist die Elitebildung, wie sie über die Aus- und Abgrenzung in Form von Zugangsbeschränkung eines Hochschulabschlusses geschehen kann (vgl. Büchter, Hendrich; 1998: 34). In diesem Zusammenhang wird nach Grenzen der Exklusionen gesucht, die sich in den Ebenen der Professionen wiederfinden:

- Erlangen von Autonomie gegenüber Kunden und der Organisation,
- Gewinnen eines sozialen Verbandes (vgl. GPM Kapitel 2.1.5),
- Praktizieren von Werten (vgl. Kapitel 2.1.5)
- Bewältigen von Praxis und Theorie sowie Krise und Routine
- Erwerben von Leistungskriterien, anhand von Hochschulabschlüssen, Zertifikaten und Qualifikationen (vgl. Kapitel 2.1.5; vgl. Stichweh; 1996: 64f).

Entscheidend ist das Bewusstsein der Betroffenen über ihre eigene, aktive Situation der Professionalisierung, da erst der Einzelne und dann die Gesamtheit der Berufstätigen den Professionalisierungsprozess ermöglichen. Die Schwierigkeit liegt nicht in den institutionellen Rahmenbedingungen, die zur Schaffung einer Profession nötig sind, sondern in der Entwicklung und Verinnerlichung des Prozesses und der neuen Berufsrolle. Diese setzt ein hohes berufliches Engagement voraus (vgl. Nittel; 2002: 253ff).

Professionalisierung umfasst dabei: die Entscheidung zur Veränderung, bei der die „Ist und Soll Situation“ fixiert wird, um ein neues Profil des Berufes festzulegen und zu profilieren. Veränderungsprozesse werden initiiert, die in einer Restrukturierung anhand von neuen Exklusionen gewonnen werden. In dieser Restrukturierung treten Widerstände auf, bei der sich die profilierende Profession durchsetzt. Sind diese erfolgreich eingeführt, werden, zur Abgrenzung zu anliegenden Berufsfeldern, neue Berufsstrukturen und -rollen festgelegt, erfolgt. Die Ausübung ermöglicht die Bildung einer Professionsidentität und Entwicklung von Traditionen, die charakteristische und kulturelle Wissenszusammenhänge vereinbaren. Diese ergeben ein kohärentes Bild für die Interaktion mit der Gesellschaft und zu anderen Professionen (vgl. Stichweh; 1992: 43).

Professionalisierung ist eine strategische Berufsentwicklung, die unter verschiedenen Anlässen (macht-/marktorientiert, qualitätsorientiert) entsteht, von Akteuren des Berufsstandes initiiert wird und in beruflichen Handlungssituationen, verschiedenen Institutionen, Berufsorganisationen und politischen, öffentlichen und gesellschaftlichen Handlungsräumen während der Dauer des Prozesses in den einzelnen Phasen wiederzufinden sind (vgl. Combe, Helsper; 1996: 9ff).

Die Professionalisierung beschreibt den Prozess, wie ein Beruf zu einer Profession wird. Anhaltspunkt für den Fortschritt der Professionalisierung ist die Ausbildung der Professionsaspekte:

- Autonomie (Rechtsgrundlagen)
- Sozialbestimmungen (Kontrolle, Selbstbegrenzung, Selbstkontrolle)
- Werte (Berufsethos, Prestige, Zentralwerte)
- Kompetenz (Expertenschaft, Fachwissen, eigenverantwortliche Fortbildung)
- Leistung (Forschung, Leitziele) (ergänzend vgl. Peters, S.; 2008: 6; Tauch; 2002: 108; Becker; 2002: 474).

Die Aspekte der Profession ergeben sich aus der phasenweisen Entwicklung des Berufes zur Profession, die zunehmend diese Aspekte einfordert. Im Zentrum der Professionsentwicklung steht das Wissen, der Umgang mit Wissen wie auch seine Evolution auf dem Weg zur Profession und die Anerkennung dessen. Wissen und Anerkennung stehen dabei in direkter Abhängigkeit zur Professionalisierung (vgl. Becker; 2002: 474).

2. Projektmanagement und Projektleiter

Projektmanagement befindet sich mitten in diesem beschriebenen Professionalisierungsprozess, so dass ich einige Aspekte bereits im heutigen Stand wiederfinden lassen. Die Überführung von Praxis in die Theorie zur Branchenübergreifenden Nutzung des Wissens ist somit der Ausgangspunkt der Professionalisierung von Projektmanagement und der Projektleiter ist dessen unmittelbarer Akteur.

Ein Projekt ist durch die Einmaligkeit in seinen Bedingungen gekennzeichnet, wodurch sich jedes Projekt in seiner zeitlichen Determination (definierter Anfang und definiertes Ende), Komplexität, Neuartigkeit, Interdisziplinarität und vor allem in seiner Zielsetzung unterscheidet. Während Projekte bis vor zehn Jahren von Organisationen vereinzelt durchgeführt wurden und ein Nebenzweig des Unternehmens waren, bestimmen sie heute zunehmend ihre Arbeitsweise und ihren Aufbau. Die Bedeutung von Projektmanagement wächst.

Unter Projektmanagement wird die Führungskonzeption, die zur zielorientierten Abwicklung des komplexen Vorhabens benötigt wird, verstanden. Das Management von Projekten umfasst die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln (DIN 69 901) und somit die Leitung der Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten als auch die Organisation der Personen im Projekt (vgl. Kessler, Winkelhofer; 2004: 9). Nach Kessler und Winkelhofer beinhaltet Projektmanagement folgende Komponenten:

1. *„das Lösen von Problemen, die Organisation und Steuerung von Arbeit und die Gestaltung psychologischer Einflüsse,*
2. *das Management der Inhalte und Ziele des Projektes (Sachebene), die Art und Weise des Vorgehens und des Prozesses (Methodenebene) sowie die Interaktionen und Beziehungen (Personenebene) steuern,*
3. *die organisatorischen Bausteine, die Zielsetzungs-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse festlegen;*
4. *den Vorgehensrahmen, die Methoden und Instrumente bereithalten.“ (Kessler; Winkelhofer; 2004: 10).*

Kessler und Winkelhofer definieren dabei nicht nur Projektmanagement, sondern auch dessen Aufgaben (Problemlösung), Funktions- bzw. Handlungsebenen (Sach-, Methoden-, Personenebene) und betten dies in den organisatorischen Rahmen ein, der für jedes Projekt neu bestimmt wird und als Basis fungiert.

Projektmanagement ist die Methodik der Bewältigung von vorgegebenen Problemen durch geplante, kontrollierte und gesteuerte Arbeitsprozesse, die in Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse eingebunden sind und innerhalb der Projekt- und Zielvereinbarungen umgesetzt werden (vgl. Kessler, Winkelhofer; 2004: 10; Keyl; 2007: 5). Diese Form der „Projektmanagementmethodik“ wird in Unternehmen mit zunehmender Projektzahl dominanter und brisanter, wodurch Projektmanagement an Bedeutung gewinnt. Die Gründe hierfür liegen auf verschiedenen Ebenen:

- Umwelt:
 - Innovationsdruck zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz
 - Überleben in der globalisierten Welt und auf dem internationalen Markt
- Organisation
 - Zunehmende Komplexität in Anforderungsprofilen
 - Zunehmende Bedeutung von Kommunikation und Wissensmanagement (vgl. Lüschow, Zitzke; 2004: 6).

Um das Überleben des Unternehmens in der globalisierten Welt zu garantieren, bedarf es der Innovationsfähigkeit, welche die zunehmend komplexen Anforderungen durch Projekte bewältigt. Darüber hinaus wurden Bereiche wie Wissensmanagement geschaffen, die den Innovationsfluss und die nachhaltige Erfassung der Projektarbeit ermöglichen.



Abbildung 2: Gründe für Projektmanagement (eigene Darstellung)

Aus dieser Schlussfolgerung ergeben sich Fragen zu den Aufgaben und Kompetenzen des Projektmanagements und zu der spezifischen Rolle des Projektleiters, die im Folgenden geklärt werden.

2.1. Projektmanagement

2.1.1. Status Quo: Ziele und Aufgaben des Projektmanagements

Die zunehmende Komplexität, Individualisierung der Märkte und Globalisierung lassen die Methoden des Projektmanagements als zu veraltet erscheinen, so dass sich neue Entwicklungen und Forschungen differenzierter mit Methoden auseinandersetzen (vgl. Kluge; 2008: 43). Einige Tendenzen sind folgende:

- Arbeiten und Denken in Prozessen
 - Tendenz zur stärkeren Ausrichtung auf starr vorgegebene Prozesse (z.B. Six Sigma⁴)
- Agiles Projektmanagement
 - Flexible Projekthandhabung, mit der kurzfristig auf verändernde Anforderungen reagiert werden kann
- Projektmanagement zweiter Ordnung (PM-2)
 - Sucht nach neuen Wegen im Projektmanagement im Geflecht von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (vgl. Kluge; 2008: 44-48).

Diese Tendenzen zeigen einen Paradigmenwechsel im Projektmanagement, der die Methoden, die Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden, hinterfragt und als Forschungsthemen aufgreift. Im Mittelpunkt dieser Entwicklungen ist der Projektleiter, welcher selbstständig über den Einsatz von Projektmanagement-Methoden entscheidet. Der Fokus dieser Arbeit sind nicht die dynamischen Tendenzen, denn sie sind einer hohen Kritik ausgesetzt, sondern die Konstante Projektleiter, der das

⁴ Six Sigma ist ein statistisches Qualitätsziel und eine Qualitätsmanagement-Methodik. Ihr Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Six Sigma ist ein Methode zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensprozesse und Produkte (vgl. Makiola; 2009)

Projektmanagement zur Bewältigung von Problemen und Aufgaben innerhalb eines geschlossenen Projekts nutzt (vgl. Schelle, download am 14. September). Ziele und Aufgaben des Projektmanagements sind der erfolgreiche Abschluss eines Projekts in der vorgesehenen Zeit und mit den dafür vorgesehenen Mitteln. Dies ist Signifikant in Hinblick auf die Zufriedenheit des Kunden und den positiven Eindruck auf dem Markt, an dem der Erfolg eines Projekts gemessen wird und somit Folgeaufträge sowie Entwicklungspotenziale eröffnet werden. Der Status Quo des PM ist zwischen der Innovationsfähigkeit, der Abgrenzung zur Konkurrenz und dem Überleben in der globalisierten Welt. Wissensmanagement ist Teil diese Schaffung von Nachhaltigkeit und steht für weitere Projekte und Zusammenarbeit. Im Folgenden sollen Krisen- und Wissensmanagement vorgestellt werden, welche die Ziele und Aufgaben des Projektmanagements für den Projektleiter umsetzen. Sie sind die offensivsten Methoden zum Umgang mit Krisen, denn während Krisenmanagement mit dem Unmöglichen rechnet versucht Wissensmanagement erworbenes Wissen zu erfassen und zu transformieren, um eine Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Sowohl Krisen- als auch Wissensmanagement tragen dazu bei, die Praxis in weitere Theorie zu überführen und somit der Professionalisierung zuzutragen.

2.1.2. Krisenmanagement

Oevermann erklärt, dass die Krise die Möglichkeit zur Veränderung bietet und somit Platz für Innovation schafft. Beim Projektmanagement nimmt das Krisenmanagement eine zentrale Stellung ein, da es nicht erst mit dem Start des Projekts, dem Eintreten einer Krise oder eines Risikos beginnt (vgl. Neubauer; 1999: 7). Neubauer hat sich vorwiegend mit dem Problem und der Lösung von Krisen im Projektmanagement befasst. Für das Krisenmanagement in Projekten definiert er die Krise wie folgt:

„Krise ist eine Eskalation von Problemen innerhalb eines Projekts, deren Lösung unter den gegebenen Rahmenbedingungen unmöglich ist oder als unmöglich erscheint“
(Neubauer; 1999:8).

Charakteristisch für eine Krise ist die Eskalation, welche subjektiv als Bedrohung empfunden und als intellektuelle sowie persönliche Herausforderung gesehen wird. Die entstandenen Herausforderungen über Entscheidungen gilt es zunächst zu bewältigen, um die Bedrohung der Krise abzuwenden und einen Wendepunkt herbeizuführen (vgl. Neubauer; 1999: 7). Obgleich eine Krise zu Beginn als unlösbare Aufgabe wahrgenommen wird und ihre Lösung nicht unmittelbar abzusehen ist, zeigt sich in einer Krise jedoch, dass diese unter veränderten Rahmenbedingungen lösbar wird. Häufig tritt sie daher in Bereichen mit hoher Komplexität und Innovationsrate auf (vgl. Neubauer; 1999: 1,4).

Die Entstehung einer Krise hat für Neubauer verschiedene Gründe:

- Unvermeidbare Gründe:
 - Objektive Unmöglichkeit – es gibt keine Lösung für das Problem und die Krise ist unabwendbar
 - Dispositive Unmöglichkeit – unter den gegebenen Rahmenbedingungen ist eine Lösung nicht möglich
 - Subjektive Unmöglichkeit – die Lösung wird nicht erkannt
- Vermeidbare Gründe:

- Fachliche Inkompetenz – die zu unsachgemäßen Lösungen führt, die Zielerreichung ist nicht mehr möglich
- Management-Inkompetenz – Fehlentscheidung der höchsten Leitungsebene (vgl. Neubauer; 1999: 12f).

Neubauer stellt insbesondere die Subjektivität und die Inkompetenz der Beteiligten heraus, die die Krise subjektiv wahrnehmen und den Raum für Lösungsansätze nicht erkennen. Nicht die scheinbar unlösbare Aufgabe, sondern das Subjekt, der Projektmitarbeiter wie auch der Leiter oder das übergeordnete Management können das Problem verursachen. Die Krisenbewältigung reagiert hierauf zwei Ebenen: zum einen auf einer fachlichen und zum zweiten auf einer emotionalen Ebene, die insbesondere von der Angst – der Angst vor Fehlentscheidungen oder Gesichtsverlust – geprägt ist. Offene Kommunikation und die Reflektion über subjektive Problem- und Krisenwahrnehmung sind für das Krisenmanagement daher zentral. Das einzelne Individuum kann über den professionellen Krisenverlauf bestimmen; fachliche Aspekte spielen nur eine Nebenrolle.

2.1.3. Wissensmanagement

Nicht nur bei dem Krisenmanagement ist die Kommunikation ein wichtiger Aspekt, dies trifft ebenfalls auf das Wissensmanagement zu. Die Komplexitätssteigerung der Projekte und die zunehmende Geschwindigkeit bei der Projektabwicklung haben für das Projektmanagement eine Verkürzung der Projektzyklen zur Folge. Um dies effizient und in hoher Qualität umzusetzen bedarf es des Wissensmanagements. Ein weiterer Schnittpunkt besteht in der Internationalisierung und Globalisierung, die immer schnellere Entscheidungen auf der Basis von Wissen benötigen und als Herausforderung nur durch Humanressourcen gelöst werden können. Wissensmanagement wird hierbei als optimale Lösung wie auch Methode verstanden, um internes und externes Wissen zeitnah nutzen zu können und Überschneidungsbereiche zu managen sowie zu strukturieren (vgl. Cüppers; 2007: 33).

Ein Ansatz für das Projektmanagement ist das ganzheitliche Wissensmanagement, durch das individuelles und organisationales Wissen systematisiert und zielorientiert genutzt wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, das das Unternehmen handlungsfähiger, innovativer und effizienter wird, was nur möglich ist, wenn die Unternehmenskultur, Organisation und Technik zusammenarbeiten und dadurch eine Akzeptanz der Mitarbeiter, die gleichzeitig wertvollstes Kapital sind, entsteht (vgl. Cüppers; 2007: 33).

Ein weiterer Faktor des Wissensmanagements besteht in der Projektorganisation, die sich arbeitsteilig, zeitlich determiniert und einmalig gestaltet. In dieser Organisation sind die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchien, mit verschiedenen Erfahrungen und Vorwissen vertreten, wodurch (bei optimalem Klima) Wissensmanagement und Wissensaustausch möglich wird (vgl. Cüppers; 2007: 33). Unter optimalem Klima ist die offene Kommunikation und die Führung von Überschneidungsbereichen verstanden, ohne die Wissensmanagement nicht aktiv praktiziert werden kann. Dazu bedarf es gegenseitigem Vertrauen, der Abschaffung von Barrieren (die durch Abteilungen, Hierarchien und Vorurteile gegeben sind) und einem gelungenen Teamentwicklungsprozess, der Zeit braucht und intensiv gefördert werden muss, damit kein politisches Agieren von verschiedenen Interessensgruppen entsteht, das das produktive Zusammenspiel verhindert (vgl. Oppermann; 2003: 54).

Wissensmanagement ist Wissensarbeit, ist Projektarbeit. Oelsnitz und Hahmann definieren Wissen wie folgt:

„Wissen ist die anspruchsvollste Form kognitiver Inhalte. Es entsteht dann, wenn Informationen auf der Basis eines bestimmten geistigen Hintergrundes miteinander vernetzt und sinnstiftend interpretiert werden. Hierzu bedarf es ihrer Einbindung in eine subjektive Denk- und Lebenswelt. Informationen werden auf diese Weise in einen personenbezogenen Verwendungszusammenhang [...] gestellt, ...“ (Oelsnitz, Hahmann; 2003: 39).

Wissen besteht aus Informationen, die in Inhalten gebündelt und auf der Grundlage des eigenen geistigen Hintergrundes ausgelegt werden. Das heißt, dass Informationen durch individuelle Erfahrungen, der Umwelt und gegebene Weltbilder geprägt sind. Wissen ist personengebunden und muss bei der Weitergabe neu aufgearbeitet bzw. überprüft werden. Wissensarbeit benötigt dieses Wissen als Grundlage zur Weiterentwicklung, generellen Nutzbarmachung und zur vollen Potenzialausschöpfung (vgl. Vollmar; 2006: 25). Im Projektmanagement arbeiten Projektmitarbeiter die als Wissensarbeiter agieren, wobei sich Wissensarbeiter wie folgt definiert:

„Er kennzeichnet Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrungen, Initiationen, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.“ (Willke; 2001: 4).

Projektarbeit ist durch eben diese interaktive Kommunikation zwischen Linie, Stab, Projekt und Auftraggeber gekennzeichnet. Wissen wird erst während der Projektarbeit durch spezifische Informationen gewonnen und kann nicht durch eine Ausbildung erworben werden. Weiterhin besteht ein gewisses Risiko in Projekten, das unter anderem von Nichtwissen und infolgedessen von fehlenden Informationen geprägt ist. Das einmalig erworbene Fachwissen reicht für die Projektarbeit daher nicht aus – Projektarbeit wird zur Wissensarbeit, denn sie ist nicht durch Routine gekennzeichnet, sondern durch Vielfalt, Ausnahmen und Innovationen.

Wissen und Wissensarbeit, die für die Projektarbeit benötigt werden, sind daher ein zunehmend zentraler Aspekt des professionellen, zukunftsorientierten und innovativen Projektmanagements.

2.1.4. Projektaufbauorganisation

Sowohl die Ziele und Aufgaben des Projektmanagements, wie auch die genannten Herausforderungen des Krisen- und Wissensmanagements, sind in Unternehmen durch die Projektaufbauorganisation strukturiert. Die Projektaufbauorganisation wird zu Beginn definiert und legt die Strukturen, nach denen ein Projekt aufgebaut ist, fest (Angermeier; 2005: 57). Eine spezielle Organisation ist notwendig, da die Vielzahl und Komplexität von Projekten in der Organisationen nicht allein durch Linie und Stab getragen werden kann und es einer strukturierten Lösung bedarf, in der sich Projekte durch eigene Aufbaustrukturen entwickeln und gleichzeitig mit der Mutterorganisation verknüpft bleiben (vgl. Keyl; 2007: 71). Unter Aufbauorganisation wird hierbei

die: „...Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern.“ verstanden (Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 61). Das bedeutet, dass sich über die Projektaufbauorganisation Rollenverteilungen, Kompetenzen, Befugnisse, Verantwortungsbereiche und die Kommunikationswege innerhalb des Projektteams, zu den Schnittstellen Auftraggeber sowie dem Unternehmen ergeben. Im Folgenden werden die einzelnen Aufbaustrukturen erläutert, um ein Verständnis für Kommunikations- und Entscheidungswege zu bekommen. Die grundlegenden Unterscheidungsmerkmale sind hierbei:

- „Verantwortung und Entscheidungskompetenz des Projektmanagers
- Art und Umfang der internen Kommunikation und Zusammenarbeit
- Stellenwert und Wichtigkeit des Projektmanagementkonzepts für das Unternehmen“ (Hagen; 2008: 121).

2.1.4.1. Stabs-Projektorganisation

Die Stabs- oder Einflussorganisation ist der bestehenden Linienorganisation aufgrund der Aufbaustruktur am Ähnlichsten, da für die Projektorganisation keine weiteren Änderungen in der Linienorganisation des Unternehmens vorgenommen werden. Die Projektmitarbeiter bleiben in ihren Abteilungen verankert, so dass die projektrelevanten Aufgaben neben den Alltagsaufgaben erledigt werden. Ein festes Projektteam entsteht daraus nicht. Der Projektleiter koordiniert als Stabsstelle in sachlicher, kostenmäßiger und terminlicher Hinsicht den Projektverlauf (vgl. Gessler; 2009: 316). Bezüglich der Stabs-Projektorganisation hat der Projektleiter keine direkten Weisungsbefugnisse, kann nur Verbesserungsvorschläge einbringen und bereitet Entscheidungen vor. Trotz dieser eher geringen Einflussmöglichkeiten in dieser Projektorganisation, sollte der Projektleiter über ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz und ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten verfügen, um seinen Einfluss geltend zu machen sowie auftretende Schwierigkeiten bearbeiten zu können (vgl. Bea, Scheurer Hesseslmann; 2008: 62f). Diese Form der Aufbauorganisation ist überwiegend in kleinen Projekten anzutreffen.

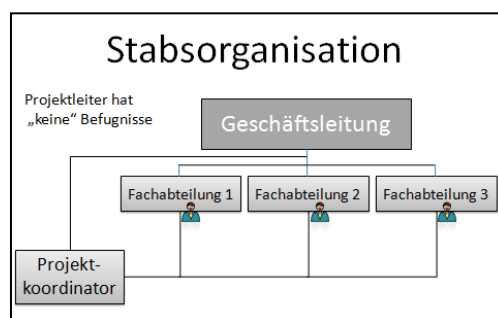


Abbildung 3: Stabsorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 316)

2.1.4.2. Reine-Projektorganisation

Bei der Reinen-Projektorganisation ergänzen die Projekte für den Zeitraum des Projekts die eigenständigen Unternehmens- oder Abteilungsbereiche der Linienorganisation. Der Projektleiter übernimmt für die Projektmitarbeiter die Verantwortung und wird zum Linienvorgesetzten, während der Projektmitarbeiter für die Dauer des Projekts aus seinen Aufgaben entbunden wird und nur für das Projekt arbeitet. Diese Organisationsform ermöglicht einerseits eine eindeutige

Verantwortungsstruktur und starke Identifikation und Motivation aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter sowie eine eindeutige Informations- und Kommunikationsstruktur. Andererseits werden die Mitarbeiter aus den Aufgaben der Linienorganisation herausgerissen (es ist eine umfassende Umstrukturierung des Unternehmens notwendig), womit eine Wiedereingliederung problematisch wird, wenn die Linie es zulässt, kompetente und qualifizierte Mitarbeiter aus ihren Aufgaben zu entbinden (vgl. Gessler; 2009: 317). Daher findet sich die Reine-Projektorganisation selten in klassischen Unternehmen, sondern eher in Netzwerken bei der Durchführung von Großprojekten wieder (vgl. Angermeier; 2005: 384).

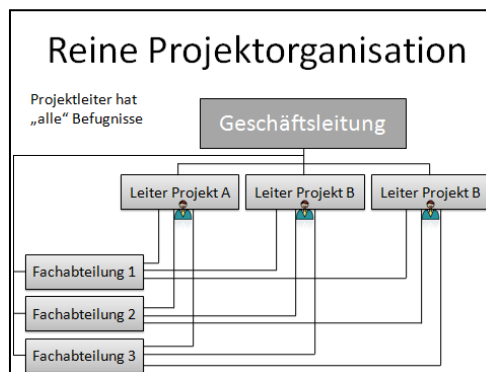


Abbildung 4: Reine Projektorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 317)

2.1.4.3. Matrix-Organisation

Die dritte Projektaufbauorganisation ist die Matrix-Organisation, in welcher der Projektleiter für die Dauer des Projekts aus der Linienorganisation herausgelöst wird und nur die Aufgaben des Projekts wahrnimmt. Weiterhin verfügt der Projektleiter über Weisungsbefugnisse für die spezifischen Aufgaben im Projekt. Darüber hinaus nimmt der Fachabteilungsleiter die fachlichen Aufgaben wahr. Daraus folgend erschließt sich, dass die Projektmitarbeiter einerseits in ihren Linienfunktionen verankert sind und diese Aufgaben übernehmen und gleichzeitig für das Projekt arbeiten. Der Projektmitarbeiter hat zwei Vorgesetzte, einen für die Linien- und einen für die Projektaufgaben. Dadurch ergibt sich ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den divergierenden Anforderungen an den Mitarbeiter (vgl. Oppermann; 2003: 36). Generell zeichnet sich ein hoher Kommunikations- und Koordinationsaufwand ab. Vorteile sind der flexible Personaleinsatz, die geringen Änderungsnotwendigkeiten in der Organisationsstruktur und die fehlende Reintegration bei Projektende. Die Matrixorganisation ist die ideale Organisationsform für projektorientierte Unternehmen (vgl. Gessler; 2009: 318).



Abbildung 5: Matrix-Projektorganisation (in Anlehnung an Gessler; 2009: 318)

2.1.4.4. Modell der Projektorganisationen

Die vorgestellten Projektaufbauorganisationen sind für das Projektmanagement charakteristische Organisationsbestimmungen, wie sie in der Praxis nur selten in reiner Form auftreten. Obgleich individuelle Aufbaustrukturen entstehen, können sie nach einem zentralen Merkmal unterschieden werden: der Entscheidungskompetenz des Projektleiters. In Bezug auf Abbildung 6 wird ersichtlich, dass sich die Seite der Stabs-Projektorganisation durch ein geringes Maß an Entscheidungskompetenz und Selbstständigkeit des Projekts, infolge der starken organisationalen Einbindung, auszeichnet. Allerdings ermöglicht diese Form auf der einen Seite eine enorme Flexibilität, durch welche situationsbezogene Veränderungen möglich sind. Auf der anderen Seite befindet sich die Reine-Projektorganisation, welche ein hohes Maß an Entscheidungskompetenz des Projektleiters und bis zu 100% Selbstständigkeit des Projekts im Unternehmenskontext ermöglicht. Diese Eigenständigkeit bewirkt für das Projekt und die Mitarbeiter einerseits Stabilität, andererseits geht jedoch Flexibilität verloren, so dass auf Krisen nur mit den vorhandenen Ressourcen reagiert werden kann.

Aus der Abbildung 6 lässt sich logisch nachvollziehen, warum die Matrixorganisation die am Häufigsten gewählte Projektorganisation ist. Sie ermöglicht einen gewissen Grad an Selbstständigkeit für den Projektleiter. Dieser verfügt über Entscheidungskompetenzen und es entsteht eine Ausgewogenheit von Flexibilität und Stabilität.

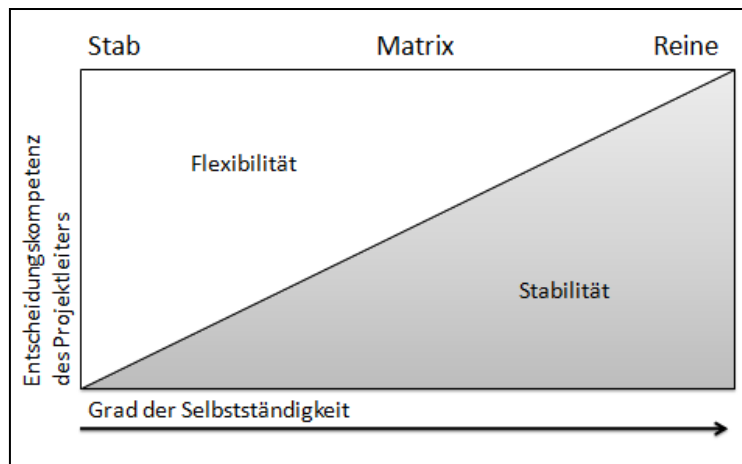


Abbildung 6: Modell der Projektorganisation (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 62. Kessler, Winkelhofer; 2004 :26)

Die Matrixorganisation ist eine Mischform, welche die strukturelle Spannung zwischen den Tagesgeschäften eines Unternehmens und dem Streben nach Innovation in Projekten gerecht wird (vgl. Keyl; 2007: 75f).

In Bezug auf Projektmanagement sowie die Einbindung in das Unternehmen durch eine neue Projekt- und Unternehmenskultur vollzieht sich ein Wandel, der noch nicht abgeschlossen ist (Abbildung 7). Unter Berücksichtigung der globalen Faktoren ist diese Entwicklung nur logisch, um langfristige Erfolge, Innovation, Wettbewerbsvorteile und vor allem das Überleben des Unternehmens zu sichern, wie in Abbildung 13 zu erkennen.

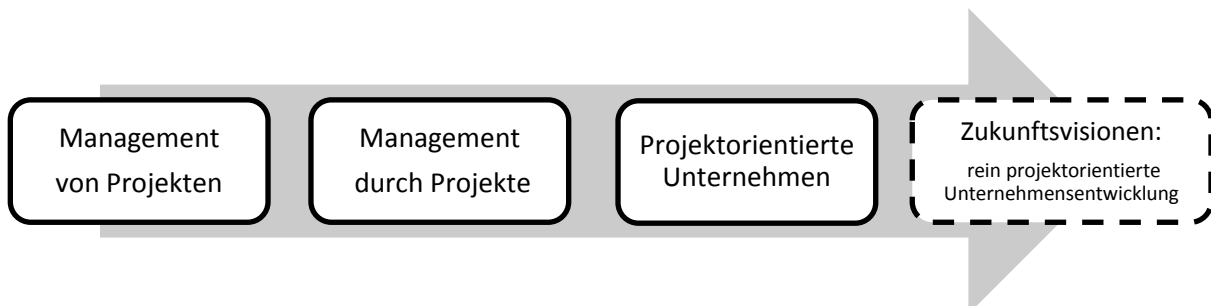


Abbildung 7: Entwicklung des Projektmanagements (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann;2008: 658)

Unter Berücksichtigung des Projektmanagements als Modebegriff versuchen viele Unternehmen dem Trend zu folgen und ergänzen in ihren Arbeitsprozessen Projektarbeit – Innovation wird dadurch hingegen nicht ermöglicht. Das Management durch Projekte geht einen Schritt weiter und nutzt Projektmanagement als Methode um Dynamik im Unternehmen zu erzeugen und Innovationen anzuregen – sie beginnen sich außerhalb der Routine zu bewegen. Das projektorientierte Unternehmen ist der bisher letzte Entwicklungsschritt von Projektmanagement, bei dem die fluktuierenden Umfeld- und Unternehmensbeziehungen eingebunden werden (vgl. Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 658f). Das projektorientierte Unternehmen ist eine Bestätigung für die ansteigend strategische Relevanz von Projektmanagement in der Wirtschaft.

Das Projektorientierte Unternehmen ist dabei eine Form der Organisation, in denen Abteilungen Rahmen-Dienstleistungen sind, wodurch die Arbeit an mehreren Projekten gleichzeitig möglich ist (vgl. Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 660). Die Mitarbeiter arbeiten in Projektteams und haben innerhalb ihres Aufgabengebietes hohe Autonomie.

Die Organisation innerhalb des projektorientierten Unternehmens ist durch eine dezentrale Steuerung der Projektteams, die aufgabenbezogen, disziplinarisch eigenverantwortlich und von der Linie abgegrenzt ist gekennzeichnet (vgl. Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 663). Zwischen den verschiedenen Projekten bestehen lose Kopplungen in Form von personellen Überschneidungen, welche der Kommunikation und Zusammenarbeit dienen. Zentrale Projektsteuerungsorgane des Unternehmens ermöglichen Institutionalisierungen wie Projektmanagementoffice und Multiprojektmanagementausschuss. Das Projektmanagementoffice dient der Entscheidungsvorbereitung für den Multiprojektmanagementausschuss und bildet die Brücke zwischen strategischer Unternehmensentwicklung und Projektabwicklung, wodurch ein projektorientiertes Wissensmanagement möglich wird (vgl. Bea, Scheurer; Hesselmann; 2008: 664f). Die folgende Abbildung 8 soll den Aufbau und die Organisation eines projektorientierten Unternehmens verdeutlichen.

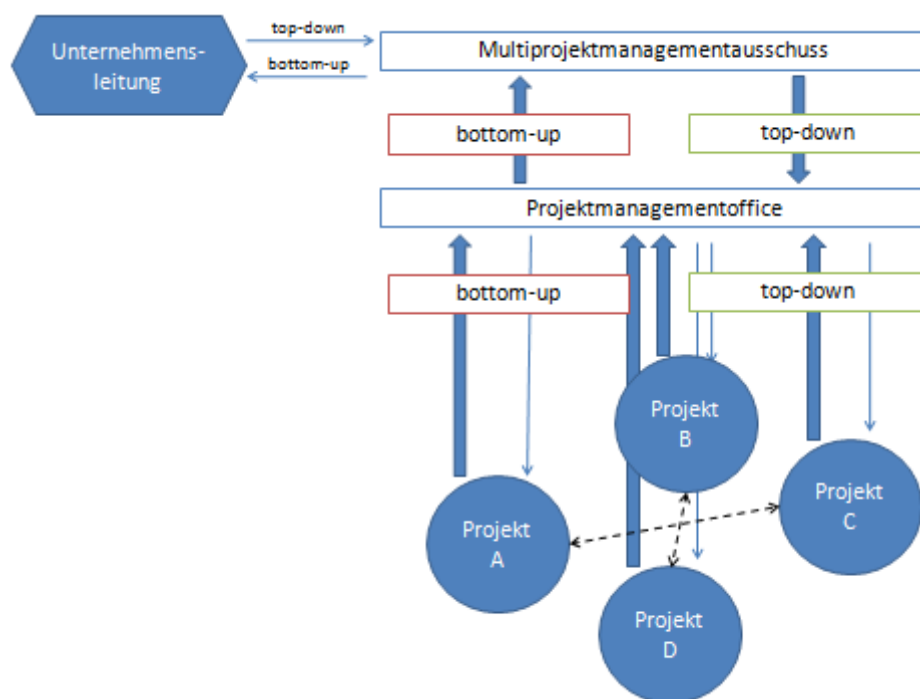


Abbildung 8: Organisation des projektorientierten Unternehmens (in Anlehnung an Bea, Scheurer, Hesselmann; 2008: 665)

Wie aus dieser Abbildung 8 hervorgeht, arbeiten die verschiedenen Projekte in einem Geflecht, welches durch Wertehaltungen, Vorgehensweisen und Zielsetzungen geprägt sind (vgl. Oppermann; 2003: 52). Unternehmens- und Projektkultur müssen dementsprechend abgeglichen werden.

Projektkultur umfasst die Gesamtheit von Wissen, Erfahrung und Verhaltensweisen der Projektbeteiligten, wobei „weiche Faktoren“ wie Wertschätzung, Kooperationsbereitschaft,

Kommunikations- und Konfliktfähigkeit Bestandteile dieser sind (vgl. Angermeier; 2005: 327). Daraus ergibt sich, dass jedes Projekt aufgrund seiner individuellen Zusammensetzung eine eigene Kultur im Sinne einer Subkultur innerhalb der Unternehmenskultur ausbildet (vgl. Pradel; 2001: 394). Die Herausforderung ist es, diese zu erfassen und als Erfolgsfaktor für das Projekt bewusst zu nutzen. Unternehmensübergreifenden Netzwerke bieten dabei die Möglichkeit das Netzwerk zu vergrößern und einen besseren Informationsaustausch mit dem Markt zu ermöglichen, dies wird durch Projektmanagementinstitutionen geschaffen.

2.1.5. Projektmanagementinstitutionen

Projektmanagement ist gerade en vogue – Unternehmen schmücken sich damit und beschäftigen sich oberflächlich mit dem Thema, wodurch die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen in diesem Bereich steigt. Ein weiterer Indikator dieses Trends ist die steigende Anzahl von „Projektleitern“ und „Projektmanagern“, welche der Entwicklung und Anerkennung des Projektmanagement als Profession nicht dienlich sind. Projektmanagement hat dabei eine lange Entwicklung, die sich seit 1965 durch die IPMA (damals INTERNET) und seit 1969 durch das Project Management Institut (PMI) institutionalisiert hat. Beide Vereine haben Richtlinien und Normen entwickelt, die Projektmanagement beschreiben und klar abgrenzen. Sie sind Supervisionsebene von Beratungsformen und bieten eine Berufsplattform für treuhänderische Verhandlungen mit Hochschulen (vgl. Peters, S.; 2008: 13-14).

Die IPMA – die International Project Management Association – wurde 1965 als INTERNET durch eine Gruppe von Projektmanagern im Rahmen einer Diskussionsgruppe gegründet⁵. Das Ziel der IPMA ist die Förderung und Weiterentwicklung bzw. „the recognition of the profession“, das heißt die Anerkennung des Berufes bzw. des Berufsstandes (<http://www.ipma.ch/about/pages/default.aspx>; zuletzt besucht am 26. Juli 2009). In Deutschland wird die Vertretung seit 1979 durch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) übernommen. Ihr Ziel ist ebenfalls die Förderung des Projektmanagements sowohl in der Aus- und Weiterbildung als auch in der Forschung.

Die IPMA arbeitet an der Weiterentwicklung von Projektmanagement durch die Bearbeitung neuer Themen und das Setzen neuer Standards in Form von DIN-Normen und der ICB, der IPMA Competence Baseline, die Wissen, Anwendungserfahrungen und persönliches Verhalten eines idealen Projektmanagers durch Kompetenzrichtlinien beschreibt. Die 42 ICB Elemente gelten einheitlich für alle Mitglieder der IPMA, werden durch die NCB, die National Competence Baseline⁶, ergänzt und in Zertifizierungen durch Wissensüberprüfung abverlangt. Die IPMA sowie die GPM und andere nationale Verbände ermöglichen damit weltweit gleiche Normen und Standards hinsichtlich der Zielsetzung und inhaltlichen Ausrichtung des Projektmanagements.

Während die IPMA überwiegend länderbezogen in den nationalen Vertretungen arbeitet, liegt der Schwerpunkt des Projectmanagement Institute (PMI) auf der internationalen Zusammenarbeit. Ihrer Meinung nach ermöglicht das Projektmanagement eine individuelle Sprache, die gemeinsam unter Projektmanagern und unabhängig ihrer Branche oder Nationalität gesprochen werden kann. Ihr Ziel ist der Fortschritt des PM in der Praxis, Wissenschaft und dem Beruf (vgl. <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/About-PMI.aspx>; zuletzt besucht am 26. Juli. 2009). Dazu

⁵ weiterführende Informationen auf der IPMA Homepage: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>; zuletzt besucht am 26. Juli 2009

⁶ In Deutschland ist dies der so genannte PM Kanon der PM Zert.

entwickelt das PMI globale Standards, die für eine Projektmanagement Profession zwingend sind und einen Basis-Rahmen für die Projektarbeit gewährleisten. Diese Standards finden sich in dem PMI Basisbuch: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“ (kurz: PMBOK) wieder, das vergleichbar mit den ICB Elementen der IPMA ist.

In Bezug auf die Professionalisierung von Projektmanagement wird abschließend erwähnt, dass der Bedarf an Weiterbildungsangeboten in diesem Bereich enorm gestiegen ist; insbesondere der Zertifizierungsbedarf ist sowohl im operativen Bereich als auch im Top-Management zunehmend, wie anhand des rasanten Anstiegs zu erkennen ist (Siehe Abbildung 9).

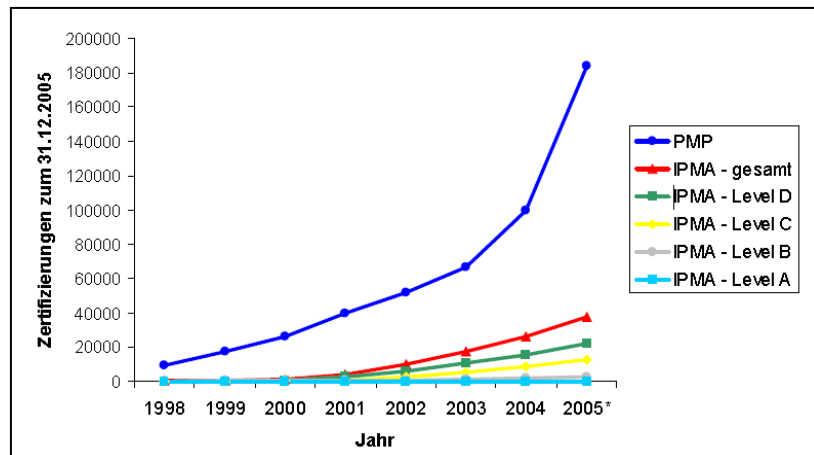


Abbildung 9: Anzahl der Zertifizierungen 2005 (Rathmann; 2008: GPM; 76)

2.2. Projektleiter

Die Projektmanagementinstitutionen leben von aktiven Projektleitern, die zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und somit zur Professionalisierung des Projektmanagements beitragen. Der Projektleiter als unmittelbarer Akteur ist der Mittelpunkt dieser Entwicklungen, da er die Projekterfahrung sammelt und für Stakeholder aufbereiten muss. Er ist nicht nur Vermittler und „Sprachrohr“ zwischen Projekt, Auftraggeber, Projektteam und Unternehmensführung, sondern nach DIN 69901 auch „für die Projektleitung verantwortliche Person“ und übernimmt die Planung, Steuerung und Überwachung des Projekts (vgl. Angermeier; 2005: 329). Das bedeutet, der Projektleiter ist für die Erfüllung der Projektaufgabe im Rahmen der vorgegebenen Termine, Kosten und Leistungsziele verantwortlich; der Erfolg des Projekts steht in einer direkten Abhängigkeit zu ihm.

Jedes Projekt braucht einen Projektleiter, der hinsichtlich der individuellen und neuartigen Aufgaben des Projekts von neuem gesucht werden muss, über:

- interne, vorhandene Ressourcen (Projektleiterpool des Unternehmens) oder
- interne, noch zu beschaffende Personal-Ressource (Mitarbeiter ohne Erfahrung aber mit Potenzial) (vgl. Angermeier; 2005:7).

Wurde der Projektleiter ernannt, werden die Aufgaben und Anforderungen in der Projektvereinbarung, einem multilateralen Vertrag von Geschäftsleitung, von Auftraggeber und

Projektleiter niedergeschrieben und in einem „Letter of Empowerment“ zur Kenntnisnahme an Entscheidungsträger des Unternehmens verschickt (vgl. Lomnitz; 2008: 30f; Schwager, Haar; 1996:477; vgl. Scholl, Ahlborn; 2005: 190). Mit der Einstellung des Projektleiters sind die Aufgaben und Anforderungen geklärt. Der Kompetenzkatalog, der sich hieraus ergibt, ist enorm. Um einen Überblick zu bekommen, dient die folgende Aufzählung:

- Projektmanagement-Kompetenz (Kenntnis von PM und dessen Methoden)
 - Grundlagenkompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Organisationskompetenz
- Betriebswirtschaftliche Kompetenz (zu Teilen in PM Kompetenz enthalten)
- Systemkompetenz (Gesamtblick für Aufgaben und Organisation)
- Führungskompetenz (in Abhängigkeit zur Projektaufbauorganisation)
- Persönliche Kompetenz (als idealer Nimbus; Projektarbeit ist keine reine Sachaufgabe, sondern bedarf der Beachtung menschlicher Aspekte) (vgl. Zielasek; 1999: 77-83; Angermeier; 2005: 11; Litke 2008: 77, Litke in Mayer et al; 2008: 74-82).

Die Gesamtheit dieser Kompetenzen ist als Projektkompetenz bezeichnet und ist die Abbildung eines idealtypischen Kompetenzmusters, um das Tätigkeitsprofil des Projektleiters professionell auszufüllen (vgl. Becker; 2002: 482). Jemanden zu finden, der all diese Kompetenzen vereinigt, ist aufgrund der hohen Anforderungen als Unternehmer im Unternehmen, die der einer Spitzenführungskraft entsprechen, schwer (Zielasek; 1990: 78). Die Erwartungen stoßen schnell an die Grenzen der Realität.

Gerade aufgrund dieser hohen Anforderungen bietet das Projektmanagement die Möglichkeit Mitarbeiter für den Führungsnachwuchs zu entwickeln. Sibylle Peters schreibt dazu:

„Die Praxis bestätigt, dass zunehmend junge Fach- und Führungskräfte innerhalb der unternehmensinternen Nachwuchskräfteentwicklung die Positionen/Rollen von Projektleitern auf einer temporären Nachwuchsentwicklungsebene einnehmen.“ Peters, S.; 2009: 5).

Angehende Führungskräfte können durch Projektarbeit in die Abläufe des Unternehmens eingeführt werden und ihre interdisziplinären Fähigkeiten unter Beweis stellen. Für das Unternehmen bietet dies die optimale Möglichkeit zur:

- Gewinnung von Mitarbeitern, über das eröffnen interessanter Handlungsfeldern
- Überwindung von Ressourcenengpässen
- Bewertung und Selektion neuer Mitarbeiter
- Förderung und Entwicklung von Potentialträgern.

In Ergänzung zu dem Anforderungskatalog soll der Blickpunkt auf die Beziehung von Vollmachten und Kompetenzen, bzw.:

- Befugnisse und Fähigkeiten,
- Technik und Wirtschaft,
- Geld und Nicht Geld gerichtet werden.

Diese Komponenten sind in sich übergreifende Faktoren, die den Einfluss des Projektleiters bestimmen. Die komplementären Faktoren stehen in einem Gleichgewicht, damit das Projekt erfolgreich und effizient durchgeführt werden kann (vgl. Schwager, Haar; 1996: 475). Das Gleichgewicht ist in jeder Entscheidung und Handlung des Projektleiters beansprucht, da das Verhalten wirtschaftliche und technische Konsequenzen mit sich trägt. Welche Entscheidung der Projektleiter trifft bzw. treffen kann, ist in Vollmachten (Befugnissen) geregelt. Unter Vollmachten ist der Grad der Verantwortung zu verstehen, den der Projektleiter für die Projektarbeit von der Geschäftsleitung übertragen bekommt. Diese Verantwortung zeigt sich in den Übertragenen Entscheidungs- und Finanzcontrollingbefugnissen.

Das Verhältnis von Vollmachten und Kompetenzen lässt sich auf ein weiteres, bereits diskutiertes Komponentenpaar beziehen: Mandat und Lizenz. Wie in Kapitel 1.3.4 geschildert, beschreibt die Lizenz eine Zertifizierung im Sinne einer theoretisch fundierten Ausbildung mit abgesichertem Wissensbestand über Projektmanagement, das für andere nicht zugänglich ist. Das Mandat hingegen wird von der Gesellschaft bzw. der Geschäftsleitung für den Zeitraum des Projekts erteilt und ist das Problemlösungs- und Dienstleistungsmonopol des Projektleiters zur Bearbeitung des Projekts. Weiter bestätigt sich der Vergleich durch die Beziehung von Lizenz und Mandat, in der die Lizenz die formale Berechtigung für bestimmte Handlungen (die Projektvereinbarung, Letter of Empowerment) und das Mandat dessen Anwendung in konkreten Krisensituationen ist.

2.3. Professionalisierung von Projektleitern

Projektmanagement und Projektarbeit sind derzeit die effizientesten Methoden für Unternehmen, um dem ständigen Wandel, der Globalisierung, dem Innovationsdruck und den wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Eine wachsende Anzahl von Projekten kann wegen der Komplexitätsreduktion innerhalb der Projektmethoden absolviert werden, trotz eines größeren Termin- und Kostendrucks insbesondere für den Projektleiter. Vor allem die Flexibilität und die Individualität, welche ein Projekt kennzeichnen, ermöglichen optimale Anpassungen und dienen der permanenten Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens und des Projektmanagements, wodurch die Verknüpfung von Projektmanagement und den Unternehmensstrategien steigt. Die Professionalisierung von Projektmanagement ergibt sich aus den Veränderungen wissensorientierter Systeme und ist somit ein strategischer Erfolgsfaktor und relevantes Thema für das Topmanagement. In Projekten generiertes Erfahrungswissen fließt über aktive Projektleiter ein, die in Projektmanagementinstitutionen des Unternehmens verankert sind, wie z.B. das Projektmanagementoffice. Das Händeln von Wissen, die Entstehung und Verarbeitung ist dennoch problematisch. Deutlich wird, dass Erfahrung ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit ist. Die Professionalisierung von Projektleitern wird daher durch Erfahrung und die Wissensdimension getragen (vgl. Kapitel 1.1.4.1). Weiterhin betonen die Projektmanagement-Institutionen GPM und PMI Normen und Werte. Von der GPM folgender Auszug:

„Bei ihrer Berufsausübung beeinflussen Projektmanager die Lebensqualität jedes einzelnen Menschen in der Gesellschaft. Wegen dieses weitreichenden Einflusses müssen Projektmanager ihre Handlungen und Entscheidungen an den Grundwerten ausrichten:

- Verantwortung, Kompetenz und Integrität

- *Die Einhaltung der moralisch-ethischen Handlungsmaximen ist Wertmaßstab aller Tätigkeiten der Projektmanager.“ (vgl. GPM, http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Ethik-Kodex_GPM.pdf, zuletzt besucht am 7. Oktober 2009).*

Der professionalisierte Projektleiter erhält durch die vorgegebenen Handlungsmaximen eine Orientierungsfunktion, die ihm, seinem Unternehmen und seinem Projektmanagementinstitut, eine Kontroll- bzw. Überprüfungsmöglichkeit ermöglicht.

Ein weiterer Aspekt des professionalisierten Projektleiters ist seine Kompetenz, die sich in seiner speziellen Ausbildung und Erfahrung auszeichnet, die er als Projektleiter sammelt und in Projekten effizient einfließen lässt. Das in Kapitel 2.2 vorgestellte Kompetenzmodell des Projektleiters ist das idealtypische Muster für Projektmanager. Die Professionalisierung eines Projektleiters ist dabei ein Prozess, der sich über die beschriebenen Professionsdimensionen vollzieht. Er muss ständig novelliert werden, um den Status der Professionalisierung, das Mandat und die Lizenz aufrechtzuerhalten. Der professionalisierte Projektleiter hat demnach Mandat und Lizenz zur Ausübung seiner Projektarbeit und verfügt über die Kompetenz der Professionsdimensionen (Wissens-, Sozial-, Kompetenz- und Leistungsdimension), welche er im Prozess der Professionalisierung aufrechtzuerhalten hat.

Doch wie schafft es dieser Unternehmer im Unternehmen dies auch in der Praxis umzusetzen? Warum ist der Projektleiter so sehr im Fokus dieser Entwicklungen? Seine Aufgabe soll es sein Innovationen voranzutreiben, dem Unternehmen einen Mehrwert zu verschaffen und Projektmanagement zu etablieren. Durch seine Professionalisierung erhält das Projekt-Wissen zunehmend einen neuen Status und lässt schnellere Entwicklungen im Unternehmen zu, wodurch das Interesse an seinem Entwicklungspotenzial wächst. Durch die folgende empirische Untersuchung soll das Selbstverständnis des Projektleiters, seine Aufgaben und die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt werden.

Teil 2: Empirische Studie

3. Methodik

3.1 Problembenennung

Schnelle Entwicklungen im Bereich des Projektmanagements werden besonders von den Projektleitern getragen. Die Frage, was einen professionellen Projektleiter in der Theorie auszeichnet (Erfahrung, komplexes theoretisches Wissen über PM, etc.) wurde im ersten Teil der Arbeit bearbeitet, aber die Fragen was Projektleiter in der Praxis denken, wie sie sich selbst wahrnehmen und ob sie sich professionalisieren, sollen im empirischen Teil beantwortet werden.

Die komplexen und dynamischen Anforderungen, denen der Projektleiter aufgrund seines Umfeldes von Projektteam, Unternehmen, Kunden und Stakeholdern ausgesetzt ist, bearbeitet er durch Krisen- und Wissensmanagement, wobei die Projektaufbauorganisation ihm seinen Rahmen vorgibt.

Im Kontext der Betrachtung des professionalisierten Projektleiters und der Professionalisierung von Projektleitern sind zudem die Professionstheorien von Parson und Oevermann vorgestellt worden, welche, auch wenn sie ein klassisches Bild der Profession bestimmen, für das heutige Verständnis von Professionen und der Professionalisierung in der aktuellen Forschung immer noch von Bedeutung sind. Dieses traditionelle Verständnis kann, aufgrund der veränderten globalen, wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten für die heutige Zeit nicht aufrechterhalten werden kann. Daher muss überprüft werden, ob Projektleiter eine Profession im Bereich des Projektmanagements erlangen und als Vertreter ihrer Profession gelten können. Diese im ersten Teil vorgestellten Grundlagen dienen dem weiteren Verständnis der qualitativen Studie.

Einflussfaktoren der Professionalisierung von Projektleitern sind die Branche und die Unternehmensgröße; insbesondere die Automobil- und Softwarebranche haben ein sehr etabliertes und professionelles Projektmanagement. Den Fokus auf ausschließlich diese Branchen oder spezifische Unternehmensgrößen zu legen, ermöglicht jedoch keinen umfassenden Blick des aktuellen Professionsstandes im Projektmanagement. Da die Problemstellung dieser Arbeit den Stand der Professionalisierung von Projektleitern im Projektmanagement zu erfassen versucht, würde der Fokus auf Branchen, die ohnehin ein etabliertes und standardisiertes Projektmanagement nutzen, den Blick verzerren. Die folgende qualitative Studie kann sowohl für Projektmanagement eine Übersicht schaffen, als auch eventuelle branchenspezifische Ausnahmen deklarieren.

3.2 Forschungsfragen

Projektmanagement ist gerade „Mode“, wodurch das Thema zunehmend von Unternehmen besetzt wird. Die Untersuchung geht von Projektleitern aus, die sich aktiv an der Entwicklung im Projektmanagement ihres Unternehmens beteiligen und sich innerhalb oder außerhalb ihres Hauptberufes intensiv mit Projektmanagement auseinandersetzen. Mit den Methoden des Projektmanagements wird sich insbesondere in der bisher verwendeten Fachliteratur und in den PM-Verbänden beschäftigt. Die vorliegende Magisterarbeit nähert sich jedoch einem bisher kaum untersuchten Thema, der Professionalisierung von Projektleitern, das noch keinen theoretischen Rahmen besitzt. Diese Arbeit strebt die Generierung von Hypothesen an, die durch die qualitative Studie näher betrachtet werden sollen.

Die bisherigen Vorüberlegungen dienen dazu, die relevanten Forschungsfragen und Hypothesen zu strukturieren und formulieren. Basierend auf dem Variablenmodell, soll einer Befragung die Strukturierungsgrundlage gegeben werden, die durch die Variablen gestützt und lösungsneutral formuliert wird. Die Forschungsfragen dieser Magisterarbeit sind folgende:

- Was kann unter einem professionalisierten Projektleiter verstanden werden?
- Wodurch wird die Professionalisierung erlangt (Erfahrung, Ausbildung, Zertifizierung)?
- Welche Bedeutung hat Professionalität für das Projektmanagement?
- Welche Herausforderungen und Möglichkeiten ergeben sich für professionelle Projektleiter?

Zur Bearbeitung dieser Forschungsfragen und unter Betrachtung des Variablenmodells erschließt sich das Experteninterview, bei dem aktive Projektleiter zu ihren Erfahrungen, jetzigen Tätigkeiten und ihren Perspektiven befragt werden können, als optimale Methode. Bei der Durchführung von

Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse kann nicht ohne Forschungsfragen, die im Forschungsprozess die wichtigen von den unerheblichen Informationen trennen, gearbeitet werden. Weitere Informationen folgen in Kapitel 3.3.

Auf Basis dieser Forschungsfragen wurden zur Erstellung des Experteninterviews Hypothesen für die Professionalisierung von Projektleitern generiert.

Hypothese 1	Ein professionalisierter Projektleiter zeichnet sich aus durch: gegebenes Mandat und Lizenz, umfangreiches Projektmanagement-Wissen, ethische Grundsätze und Erfahrung.
Hypothese 2	Professionalisierte Projektleiter im Sinne des Projektmanagements müssen sich ständig weiterentwickeln, um ein angemessenes Maß an Kompetenz aufweisen zu können.
Hypothese 3	Die Professionalisierung von Projektleitern benötigt bisher die Zusammenarbeit mit den Projektmanagementinstitutionen GPM und PMI.
Hypothese 4	Die Projektaufbauorganisation beeinflusst die Kompetenzen und Aufgaben des Projektleiters im vorliegenden Projekt, aber nicht seine Professionalisierung.

Tabelle 1: Hypothesen

Die Forschungsfragen und Hypothesen werden nach der Auswertung der Interviews aufgegriffen und bearbeitet, um die Offenheit weitestgehend zu gewährleisten und die Experteninterviews nicht zu beeinflussen. Dazu wird das Datenmaterial unabhängig von den Einflussvariablen ausgewertet und die Kategorienbildung erfolgt allein durch die Expertenaussagen der Projektleiter. Erst im Anschluss an die Inhaltsanalyse der geführten Interviews wird eine Zusammenführung von theoretischen Annahmen und den extrahierten Erkenntnissen vorgenommen, um das Kriterium der Offenheit zu gewährleisten, da dieses für die Durchführung qualitativer Sozialforschung zentral ist (vgl. Lamnek, 1995: 17).

3.3 Samplekonstruktion

In der qualitativen Studie wird sich auf Basis der zuvor theoretisch erarbeiteten Forschungsfragen auf die Befragung von Projektleitern beschränkt, die aktiv komplexe⁷ Projekte durchgeführt haben und mindestens 3 Jahre Projekterfahrung besitzen. Weitere Voraussetzungen sind ein Hochschulabschluss, die Teilnahme an einer Weiterbildung im Bereich des Projektmanagements, die mindestens zwei Semester betrug, und, wenn nicht vorhanden, die Erfüllung der Grundvoraussetzung zur Erreichung eines Zertifikats bei der GPM oder PMI. Ob die Voraussetzungen gegeben sind, wird in Vorgesprächen geklärt.

⁷ Komplexität ergibt sich aus der Anzahl und Unterschiedlichkeit der Projektziele, des Projektgegenstandes, der Projektaufgabe, der Projektausführenden und des Projektumfeldes. Je Stärker die Unterschiedlichkeit, desto komplexer ist das Projekt (vgl. Patzak; 2009: 43)

Die Voraussetzungen zeichnen sich zusammengefasst wie folgt ab:

- Hochschulabschluss
- 3 Jahre Projekterfahrung
- Aktuelle Tätigkeit als Projektleiter
- Zertifikat der GPM oder PMI
- Sollte kein Zertifikat vorliegen, müssen die Mindestkriterien der niedrigsten Zertifikatsstufe von der GPM und PMI erfüllt werden:
 - Abitur, berufliche Ausbildung und Berufserfahrung
 - Kenntnisse in allen Bereichen des Projektmanagements und die Fähigkeit zur Anwendung des Wissens (Siehe Anhang 1: PM Elemente ICB), die in mindestens 1.500 Stunden Projektmanagementenerfahrung, oder 23 Stunden Projektmanagementausbildung erworben wurden (in Anlehnung an den GPM Zertifizierungsleitfaden).⁸

Diese Voraussetzungen ermöglichen, dass die gewählten Interviewpartner als Experten verstanden werden können und die Auswahl unter nachvollziehbaren Kriterien geschah. Dabei war die Position des Experten in seinem Unternehmen nicht von Belang; er konnte sowohl Geschäftsführer als auch externer Projektleiter sein, solange er die oben genannten Kriterien erfüllte und aktiv an Projekten arbeitete. Unter Experten verstehen Gläser und Laudel:

„...Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser, Laudel; 2006: 10).

Experten im Sinne dieser Studie sind demnach:

Personen, die aktive Projektleitertätigkeiten übernehmen und die Mindestvoraussetzungen des niedrigsten Zertifizierungslevels der Projektmanagementinstitutionen GPM und PMI erfüllen sowie über ein abgeschlossenes Hochschulstudium verfügen und mindestens 3 Jahre in einer Projektleitertätigkeit verbracht haben.

Projektleiter verfügen über besonderes Wissen sozialer Sachverhalte, welche sich im Projektmanagement und ihrer Projektarbeit verbergen. Die ausgewählten Projektleiter bzw. Experten dienen als Medium, über das an die forschungsrelevanten Sachverhalte gelangt wird.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit wurden sechs Interviews durchgeführt. Sie ermöglichen für diesen Umfang einen ersten Einblick zur Beantwortung der Fragestellung. Eine größere Anzahl von Interviews kann während der Bearbeitungsphase der Magisterarbeit nicht bewältigt werden, obwohl dies nötig ist, um einen kompletten Überblick zu dieser Thematik zu erhalten.

⁸ Projektmitarbeiter oder andere am Projekt beteiligte Personen sind für die zugrunde liegende Fragestellung nicht zur Befragung geeignet, da sie keine direkten Aussagen über die Professionalisierung und die hinteren Beweggründe ihrer Kollegen treffen können.

Die für die Interviews befragten Experten werden über den Alumniverband des Zertifikatskurses Projektmanagement der Otto-von-Guericke Universität gewonnen. Da die Anzahl der Alumni weitaus größer ist, als die vorher begrenzten und befragten sechs Personen, werden unter ihnen durch Zufall acht Alumni ausgewählt, die durch eine Emailanfrage als Erstkontakt von dem Forschungsvorhaben informiert und um Teilnahme gebeten werden. Sechs der kontaktierten Alumni bekundeten ihr Interesse, so dass durch ein Vorgespräch der weitere Ablauf besprochen wurde. Das Vorgespräch dient der Prüfung, ob alle Kandidaten den für die Forschung relevanten Kriterien entsprechen. Da alle Alumni dies erfüllen, mussten keine weiteren Personen akquiriert werden.

Der Fokus auf die Absolventen kann darin begründet werden, dass sie sich durch die Teilnahme an dem Zertifikatskurs Projektmanagement aktiv und selbstständig für eine wissenschaftliche Weiterbildung entschlossen haben. Die Begrenzung auf eine Branche oder ein Berufsfeld ist nicht nötig. Dies zeigt auch die Bern-Studie, welche 2007 an der Otto-von-Guericke Universität von Prof. Dr. Sibylle Peters und Franziska Genge M.A. durchgeführt wurde. Diese Studie ergab, dass unabhängig von der Branche die Teilnehmer, die teils selbstständig, teils in enger Kooperation mit ihren Unternehmen, Angebote zum Projektmanagement gesucht hatten, Tools für die Projektkoordination benötigten. Für alle 19 Teilnehmer dieser Studie stellte die persönliche Weiterentwicklung, unabhängig von der Branche, das Ziel des Zertifikatskurses dar (vgl. Peters, Genge; 2007: 3). Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt keine weitere Eingrenzung für das Forschungssample, um das Forschungsergebnis nicht weiter zu beschränken, sondern offen zu lassen.

Die befragten Alumni generieren ein Untersuchungssample, das aus unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern stammt. In Tabelle 2 werden die interviewten Alumni komprimiert dargestellt.

Alumni ⁹	Projektstellung	Projektart	Komplexität	Branche
A	Multiprojektmanager	Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Hoch (Dauer: ½ - 2 ½ Jahre, Nischenprodukt)	Automobilbranche
B	Projektleiter	Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Mittel (Dauer: 1-2 Jahre, Softwareentwicklung)	Automobilbranche
C	Projektleiter	Organisationsprojekte	Niedrig (Dauer ½-1 Jahr; Softwareinbetriebnahme)	Öffentlicher Dienst
D	Projektleiter	Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Organisationsprojekte	Hoch (Dauer ½ - 3 Jahre, Nischenprodukt)	Dienstleistungen Softwarebereich
E	Multiprojektmanager	Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Hoch (Dauer 1 Monat - ½ Jahr, internationale Softwareentwicklung)	Dienstleistungen Sicherheitsbereich
F	Multiprojektmanager	Organisationsprojekte	Niedrig (Dauer ½ Jahr, Webdienste)	Touristik

Tabelle 2: Alumni

⁹ Im Rahmen der Anonymisierung wurden die Namen der Interviewpartner durch Buchstaben ersetzt.

Diese ausgewählten Alumni werden dem Anspruch einer repräsentativen Studie nicht gerecht, ermöglichen im Rahmen dieser Magisterarbeit jedoch einen ersten Einblick in den Stand der Professionalisierung von Projektleitern, um mit der gewonnenen Theorie einen Ansatzpunkt für weitere Studien zu generieren.

3.4 Experteninterview

Mittels Experteninterviews ist es möglich, das Wissen über einen bestimmten Sachverhalt zu erschließen, wobei der Experte kein Objekt der Untersuchung ist, sondern Träger von Wissen der relevanten Prozesse, die untersucht werden. Die Gedanken, Einstellungen und Werte der Experten interessieren nur im Kontext der Darstellungen des untersuchten Forschungsgegenstandes (vgl. Gläser, Laudel; 2004:10). Die vorliegenden Experteninterviews sind der Form des theoriegenerierenden und explorativen Experteninterviews zuzuschreiben (vgl. Bogner, Menz; 2005:36ff). Mit dem theoriegenerierenden Experteninterview sollen nicht nur sachdienliche Informationen zur Aufklärung gewonnen werden, sondern „...die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der ‚subjektiven Dimensionen‘ des Experteninterviews.“ eine Theoriebildung auf Basis der Vergleichbarkeit der Expertenäußerungen erfolgen (Bogner, Menz; 2005: 38f).

Im Rahmen der Magisterarbeit wird das leitfadengestützte Experteninterview als eine Form der nichtstandardisierten Befragung eingesetzt, mit einem grob strukturierten Gesprächsrahmen, welcher die anzusprechenden Themenbereiche beinhaltet, um die Vollständigkeit der Antworten zu vergewissern. Außerdem kann damit eine Beachtung der zuvor erarbeiteten Einflussfaktoren gewährleistet werden, um nicht starr an den einzelnen Aspekten gebunden zu bleiben. Aufgrund des unbekanntem Wissens des Experten vor der Datenerhebung erscheint eine andere Form der Befragung als ungeeignet.

Der Leitfaden, der zur Durchführung der Interviews, unterscheidet sich von standardisierten Interviews in der Art, dass er ein Gerüst ist, welcher eine flexible Befragung ermöglicht (Leitfaden siehe Anhang 2). Die Konstruktion des Interviewleitfadens erfolgt unter Berücksichtigung der zentralen Forschungsfragen und der aufgestellten Hypothesen. Der Leitfaden besteht aus den folgenden Themenblöcken: Einführung, Herausforderungen, Erfahrungen, Kompetenzen, Zertifizierung, Karriere.

4. Betrachtung der Einzelinterviews¹⁰

4.1 Alumnus A

Mit Hilfe des Projektmanagementstudiums an der Otto-von-Guericke Universität wollte er sich Methoden aneignen, um seine Arbeit besser koordinieren und durchzuführen zu können. Er sagt diesbezüglich:

¹⁰ Im Folgenden werden nur 3 ausgewählte Interviews mit der größten Aussagekraft ausgewählt, die Magisterarbeit enthält die vollständigen 6 Auswertungen.

„Im Nachhinein war das der Einstieg in eine Branche, in die ich immer hinein wollte, und ich arbeite jetzt auch konkret als Projektmanager...“ (Z. 23-25).

Alumnus A kommt aus einem geistes- und sozialwissenschaftlichen Hintergrund und arbeitete zum Interviewzeitpunkt in einem Betrieb mit technischem Schwerpunkt, er konnte somit keinerlei Vorwissen aus der **Technik** mitbringen. Bei der Einstellung, so Alumnus A, wurde er lediglich nach seinem Interesse an Technik im Allgemeinen befragt, denn dieses, nicht das Detailwissen, welches Projektmitarbeiter benötigen, sei für seine Stellung als Projektleiter wichtig. Seine Tätigkeit beschreibt er wie folgt:

„Also das Erste was man macht ist ein Gant-Chart erstellen, nach einem bestimmten Phasenmodell nach dem wir arbeiten, bis hin zu im Labor stehen und ballistische Tests durchzuführen [...], so dass wir zum Kunden rausfahren, zum Lieferanten rausfahren und da wieder koordinieren“ (Z. 84-90).

Seine Arbeit als Projektleiter bezieht sich daher auf drei Aspekte: zum einen die Technik, die er verstehen muss, die Projekt-Methodik und zum dritten die Kundenbeziehung. Die Vereinbarung dieser Aspekte ist nur wie folgt möglich:

„...da muss man sich erst rein denken, aber das schöne ist, im Projektmanagement, bist du eigentlich durch dieses Studium – ich weiß nicht wie das bei Anderen ist – in der Lage, eben auch als völlig neutrale Person dich in verschiedene Kontexte hineinzudenken“ (Z. 66-69).

Das Zitat zeigt, dass die **Voraussetzungen** für die Projektarbeit bei Alumnus A nicht abhängig von der Technik sind, sondern von dem Verständnis und der Offenheit. Dies erfordert einen ständigen Lernprozess, um neue Erfahrung langfristig zu erhalten. Weiterhin zeigt sich, dass Projektmanagement-Wissen für Alumnus A nötig ist, um in den gegebenen Situationen reagieren zu können. Die Umsetzung dieser Methoden erfolgt im Team der jeweiligen Projektorganisation. Alumnus A ist durch sein Unternehmen in eine Matrixorganisation eingebunden, in der er als Koordinator zwischen Auftraggeber (Kunde), seinem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern fungiert. Die Zusammenarbeit beschreibt er wie folgt:

„...jetzt macht es mir deswegen Spaß, weil es einfach ein sehr nettes und fähiges Team ist, also auch mein Vorgesetzter ist entsprechend so drauf, dass die Zusammenarbeit einfach Spaß macht und es funktioniert...“ (Z.110-113).

Die **inneren Projektbedingungen**, die durch die Projektaufbauorganisation vorgegeben sind, geben Alumnus A einen Handlungsrahmen. Er betont, dass die zwischenmenschlichen Aspekte, das Verhältnis zu seinem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, für den Ablauf des Projektes entscheidend sind. Das mögliche Scheitern des Projektes kann daher einerseits in der Technik und andererseits in den zwischenmenschlichen Aspekten, die durch **Kommunikation** geregelt werden, begründet sein.

Um die Kompetenz der Projektleiter für die Kunden nachvollziehbar zu gestalten, liegt die Konzentration auf internationalen Normungen im technischen Bereich, die der Kunde von seinem Gegenüber in Form von Zertifikaten erwartet. Die individuelle Projektmanagement-Kompetenz des Projektleiters ist für den Kunden nicht wichtig. Zum Ausbau seiner Kompetenz nutzt Alumnus A die

Regionaltreffen der GPM und besucht Weiterbildungen im Bereich der Projektmanagementmethoden. Dies begründet sich in seinem Wunsch nach Karriere im Projektmanagement, worin er zwei Möglichkeiten sieht: entweder den Aufstieg in der Projektklinienorganisationen (z.B. als Project-Champion mit mehr Verantwortung) oder die Vertiefung in Projektarbeit, der Entwicklung einer Projektmanagement-„Koryphäe“ (Z. 631).

Dieser Austausch ist nach Aussage des Interviewpartners auf Grund der **Herausforderungen**, die sich in der Projektarbeit ergeben und die das Projektumfeld bestimmen, wichtig. Als Herausforderungen beschreibt er das Multiprojektmanagement, den Umgang mit verschiedenen Kapazitäten in verschiedenen Projekten:

„Also es ist eine Dimension, die du da drauf packst: zeitlich, kapazitätenmäßig, technisch und das musst du halt alles hinkriegen...“ (Z. 153-154).

Der Interviewte beschreibt weiter, dass diese Herausforderungen nur durch die Priorisierung der Arbeit zu bewältigen sind, um Termin und Leistungsziele einzuhalten. Wichtig ist die Konsequenz im Handeln, um einen gewissen Grad an Struktur zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere in Krisen- und Problemsituationen:

„Also wenn du ein bestimmtes Ziel nicht erreichst, dann musst du halt gucken, ist es ein Muss-Ziel oder ist es ein Abbruch-Kriterium, also irgendein Event tritt ein, woraufhin gesagt wird, das Projekt wird gestoppt und da musst du auch so konsequent sein und das Projekt dann stoppen.“ (Z. 181-185).

Diese Konsequenz bei Herausforderungen ist wichtig, um Krisensituationen bewältigbar zu machen. In der Projektarbeit an sich ist hingegen zur Bewältigung der Aufgaben eine flexible **Arbeitsweise** nötig. Ein professioneller Projektleiter zeichnet sich seiner Meinung nach durch eben dieses aus: Projektmanagement bietet Methoden, um sich auf Situationen vorzubereiten und diese zu bewältigen. Da die Art oder das Ausmaß selten wie vorhergesehen eintreten, benötigt man Flexibilität, um darauf reagieren zu können. Dies muss man durch eine Projektmanagement-Kultur leben. Der

„...Projektmanager muss sich, und das sollte sein professioneller Anspruch sein, meiner Meinung nach, muss sich seiner Rolle bewusst sein. Im Sinne von: von ihm wird erwartet, Probleme zu lösen. [...] Und in dem Moment, in dem die Probleme eintreten, erwartest du dann auch von dem, dass er das tut. Und das muss man halt mitbringen, im Sinne von Belastbarkeit. Also die persönliche Komponenten halte ich für wichtig, persönlich-emotionale, soziale Kompetenzen muss er mitbringen können. Die Methoden setze ich voraus, sonst ist er kein Projektleiter.“ (Z. 487-496).

Woher diese Methoden kommen, ob nach GPM oder anderen Konzepten, ist nicht von Interesse. Deutlich wird allerdings, dass Alumnus A den Schwerpunkt der Kompetenzen eines professionellen Projektleiters in seiner Methodenanwendung und den sozialen Kompetenzen sieht, was wahrscheinlich an seiner eigenen Stellung als Nicht-Techniker im Unternehmen liegt und er sich nur auf diese Weise professionell hervorheben kann.

4.2 Alumnus B

Alumnus B arbeitet seit 10 Jahren im Bereich des Projektmanagements und hat in dieser Zeit mehrfach Weiterbildungen zur Verbesserung seines PM-Wissens genutzt. Da er sich einen umfassenderen theoretischen Hintergrund aufbauen wollte, hat er an dem Zertifikatsstudiengang der Otto-von-Guericke Universität teilgenommen:

„Das meiste hat sich durch den Kurs verändert. Der hauptsächlich persönliche Aspekt und besonders zum Beispiel dieses Konfliktmanagement [...] das hat eine Menge geholfen, [...] und wenn ich das jetzt Revue passieren lasse, ich habe eine Menge Projekte gemacht, wo es genau an den Punkten gehakt hat...“ (Z.65-69).

Obwohl er Ingenieur und zugleich Projektleiter ist, ist er der Meinung, dass Projekte vor allem zwischenmenschliche Aspekte benötigen; das Wissen über die Technik, welche bearbeitet wird ist, zweitrangig, entscheidender sind Methoden der Motivation, der Konfliktbearbeitung und des Feedbacks für die Mitarbeiter. Diese Aspekte stützt er auf geregelte **Kommunikation** in der Projektarbeit, die der Arbeit im Team nützt, um die Herausforderungen der zwischenmenschlichen Beziehungen zu bewältigen und für die **Informationsweitergabe** wichtig sind.

Alumnus B hat einige Jahre Projekte in den USA durchgeführt und festgestellt, dass dort eine ausgeprägtere Form der Informations- und Berichtskultur vorherrscht. Dabei ist die Projektaufbauorganisation, wenn die Kommunikation funktioniert, nicht bedeutend. Wichtig ist für Alumnus B die Veränderungsbereitschaft in dem Unternehmen:

„Wir versuchen, oder ich versuche das auch so ´n bisschen aufzubrechen, wir reden auch viel darüber, dass es wirklich gut läuft und ich sage den Leuten auch, wenn Sie was gut gemacht haben. Also es wird, oder ich versuche möglichst viel positives Feedback zu geben“ (Z.154-157).

Dies durchzusetzen ist für ihn eine Erfahrung, die er aufgrund seiner Projektarbeit aus dem Ausland kennt und durch die Optimierung der eigenen Arbeitsprozesse wieder erleben kann.

Erfahrung ist für Alumnus B zentral, um das eigene Handeln ständig reflektieren zu können. Des Weiteren ist er der Meinung, dass die Kompetenzen eines Projektleiters nur durch Trainings erlangt werden können. Dieses Wissen und die Methoden sind erst dann für den Projektleiter wertvoll, wenn er sie selber angewandt hat und mit ihnen Erfahrung sammelt. Erst die Erfahrung des erfolgreichen Anwendens einer Methode durch neueres Wissen bestärkt im Handeln. Aber auch Misserfolg ist für den Lernprozess und Fortschritt wichtig:

„Und jetzt rückblickend hätte ich gesagt, es wäre sicherlich besser gewesen, wenn man gesagt hätte: macht man jetzt Nägel mit Köpfen! Das ist die Aufgabe, bei der bleiben wir“ (Z.226-228).

Dabei hat die **Inkonsequenz** von Alumnus B zum Projektmisserfolg geführt. Für ihn, als erfahrenen und langjährigen Projektleiter, hat dies keine Auswirkungen. Betrachtet man jedoch seine weiteren Aussagen, kann es sehr wohl folgenreich sein.

„Zertifikate sind die Eintrittskarten, um überhaupt reinzukommen und im zweiten Schritt ist es, denke ich, wichtig, dass sie sich ihr Image damit aufbauen.“ (Z.311-312),

Interessant ist die Wahl des Wortes „Image“; mit Projekten erarbeitet man sich demnach einen Ruf, der einen für weitere Projekte qualifizieren kann. Unter Zertifikaten versteht Alumnus B zunächst Hochschulabschlüsse wie Diplome. Weiter erklärt er:

„Gerade im Automobilbereich kriegen Sie die Projekte nicht, wenn Sie nicht ein Diplom haben und Sie ein Zertifikat im Bereich des Projektmanagement haben“ (Z.320-321).

Er spezifiziert seine Aussage, in dem er angibt, dass das Angebot an Zertifikaten im Bereich des Projektmanagement groß und vor allem unübersichtlich ist. Es sei daher schwer weitläufig anerkannte **Zertifikate** zu finden, die einen gewissen Qualitätsanspruch aufweisen; die IPMA Zertifikate seien für ihn ein Hinweis. Seine Kritik an Zertifikaten ist, dass sie keinerlei Praxis abverlangen, wobei sich ein professioneller darin auszeichnet:

„Er muss organisiert sein, man braucht den Überblick über Zeit, die Kraft und daneben braucht er die soziale Kompetenz, dass die Kommunikation funktioniert...“ (Z. 272-275).

Ergänzend erwähnt er, dass ein Zertifikat keine ausreichende Ausbildung für einen **professionellen Projektleiters** darstellt; vielmehr benötigt er eine „fundierte Ausbildung“ in Projektmanagement (Z.374) mit Theorie und Praxis. Da er diese Ausbildung nicht hat, würde er sich als semi-professionell bezeichnen:

„Das heißt, ich bin von zu Hause aus immer noch Ingenieur. Denke, bin aber mittlerweile von der Ausbildung und von der Erfahrung her ein gleichwertiger Projektleiter [...] Zu semi-professionell heißt im Prinzip, das wäre so in der Art zwei Studiengänge. Ich habe einerseits das Engineering-Wissen und andererseits das Projektleiter-Wissen und das denke ich ist recht wertvoll“ (Z. 382-387).

Seiner Meinung nach kann Projektmanagement nur eine Profession sein, wenn es eine fundierte Ausbildung gibt, die Theorie und Praxis verbindet, wobei der Projektleiter kein tiefes technisches Wissen benötigt. Diese Ausbildung kann durch Erfahrung und einen Abschluss in einer anderen Disziplin ausgeglichen werden, durch die allerdings nur eine **Semiprofessionalität** erlangt werden kann.

Alumnus B sieht seine Einsatzmöglichkeiten mit Projektmanagement sehr vielfältig, was sich für ihn in der **Karriereentwicklung zeigt**, welche durch Projektmanagement gegeben ist. Er sieht zwei Karrieremöglichkeiten, entweder im Management-Bereich, das heißt die Betreuung von mehreren Projekten oder im „Hardcore Management“ (Z. 439), unter dem er die Arbeit in größeren und internationalen Projekten versteht.

4.5 Alumnus E

Alumnus E beginnt das Interview mit der Darstellung, warum er angefangen hat, sich mit Projektmanagement auseinanderzusetzen. Bei dem letzten Arbeitsplatzwechsel wurde die Anwendung von Projektmanagementmethoden von dem neuen Unternehmen gefordert, weswegen er sich mit der Thematik beschäftigen musste.

Seine Arbeit ist durch die Tätigkeit im Sicherheitsbereich stark von Normen und Standards geprägt, die er kennen und in seinen Projekten strikt einhalten muss. Seine Aufgabe als Accountmanager ist somit technischer Natur, wobei er die Arbeit mit Menschen bevorzugt und am Projektmanagement schätzt:

„Ja, wenn ich pure Technik mache, dann rutscht man ganz schnell in das Vorurteil, dass man da der Entwickler ist und so einer bin ich eben nicht. Ganz im Gegenteil, ich möchte eben gerne mit Leuten reden, stehe gerne mit Leuten in Kontakt, löse gerne Konflikte“ (Z. 84-87).

Die Basis der **Kommunikation** ist hierbei nicht das Projektmanagement, sondern der Inhalt des Projektes – die Technik. Diese muss vom Projektleiter beherrscht werden, damit er sein Projekt erfolgreich durchführen kann:

„...aber wichtig ist, wenn man in einer Branche ist, dann muss man die gut kennen. Und ich muss eben auch die Technik möglichst gut kennen, weil ich muss einschätzen können, ob derjenige, der mir ein Arbeitspaket [...] verkaufen will, das mir derjenige keinen Mist erzählt [...] und deshalb ist der technische Hintergrund, in welcher Branche auch immer, ist wichtig...“ (Z. 365-373).

Alumnus E deutet an, dass er seinen Projektmitarbeitern bzw. deren Kompetenzen nicht trauen könnte, was allerdings nur an dieser Stelle zum Ausdruck kommt. Im weiteren Verlauf des Interviews erklärt er, dass für die Zusammenarbeit in Projekten die offene Kommunikation entscheidend ist und die Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren, so dass alle vom Projekt betroffenen Mitarbeiter einbezogen und die Entscheidungen gemeinsam getragen werden:

„...aber wenn einmal eine Entscheidung getroffen ist, dann sollen sie auch alle mitbenutzen, das heißt eine Achtung und Einbeziehung der einzelnen Leute...“ (Z. 199-202).

Er, der Accountmanager ist, stellt selten ein direktes **Teammitglied** dar, allerdings ist es ihm wichtig Teil eines Teams zu sein, gelegentlich selber Arbeitspakete zu übernehmen und mit seinen Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, um das Verständnis für ihre Tätigkeit zu erhalten. Wegen der hohen Anzahl von Projekten, die er mit der relativ geringen Mitarbeiterzahl vereinbaren muss, arbeitet sein Unternehmen in einer Matrixorganisation, so dass ein Spezialist gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten kann.

Alumnus E besetzt innerhalb seines Unternehmens eine Schnittstelle zwischen der Matrixorganisation und dem Kunden, wobei er für beide der direkte Ansprechpartner ist und den Informationsaustausch regelt. Er erarbeitet zusammen mit dem Kunden Dokumentvorlagen aus, in denen Aufgaben gezielt dargestellt und für weitere Projekte mit dem Kunden dokumentiert werden können. Diese Vorlagen schaffen eine gemeinsame Grundlage und stärken das gegenseitige Verständnis für die Aufgabe. Interessant hierbei ist die Stellung von Alumnus E als Accountmanager, da er gleichzeitig für mehrere Projekte verantwortlich ist und seiner Meinung nach jedes Projekt eigene Spiel- und Kommunikationsregeln hat und die Kultur ganz verschieden ist.

„Ja, das ist häufig, wenn unterschiedliche Kunden sind, dann schwappt, wie wir das immer sagen, die Kundenkultur zu uns über. Bei Tawes¹¹ ist technisch gesehen ganz schönes Chaos [...], da ruft man jemanden an und wird leicht beschimpft [...]. In anderen Firmen [...] da sind die dann auch ein bisschen lockerer und da merkt man dann auch bei uns intern, dass die eben, die daran arbeiten, einen etwas lockereren Umgang haben...“ (Z. 210-219).

Alumnus E sagt, dass die Projektkultur in absoluter Abhängigkeit zum Kunden steht, was insofern logisch ist, als das mit ihnen die „Spielregeln“ erstellt werden und diese projektabhängig schwanken. Ein weiterer Grund für die Interpendenz zwischen Kunde und Projekt ist die Kundensituation. Bei der Firma Tawes herrscht ein hoher Termin- und Leistungsdruck, so dass keine Fehler passieren dürfen, insbesondere unter Beachtung der Sicherheitsaspekte der Software. Dieser Leistungs- und Zeitdruck in Kombination mit dem politischen Druck ist für Alumnus E die zentrale **Herausforderung**:

„Das heißt, das wir in kürzester Zeit Angebote schreiben müssen, fertigen müssen, die Leute in kürzester Zeit sich in die Tätigkeit rein denken müssen und gleich loslegen müssen und dann auch mit enormen Arbeitsleistungen, also Stunden jenseits von Gut und Böse sozusagen.“ (Z. 132-136).

Die Beherrschung dieser Situation gelingt nur durch die geschaffenen Dokumentenvorlagen, die auch für neue Projekte oder Aufgaben verwendet werden. Diese Schemata ermöglichen durch Anpassung die Reaktion auf und die Bewältigung von Krisen.

Die Vorlagen sind für das Unternehmen von Alumnus E als Instrument gedacht, das weiter entwickelt und aufgrund von neu gewonnener Projekterfahrung revidiert wird:

„Welche zusätzlichen Informationen sind nötig, zum Beispiel wer hat es bearbeitet und so wird von Aufgabe zu Aufgabe entschieden, was eben besser ist und manchmal leben die Tabellen sozusagen und es wird mal für die nächste Version des Gebrauches überarbeitet [...] und so ist das nach und nach gewachsen.“ (Z. 175-182).

Für die effektive Arbeit im Unternehmen von Alumnus E spielt das **Wissensmanagement** eine besondere Rolle. Diese Tabellen können nur dann langfristig genutzt werden, wenn die mit ihnen gesammelte Erfahrung wieder darin einfließen. Ein weiterer Aspekt des Wissensmanagement findet sich in der Ressourcendatenbank des Unternehmens wieder. Diese zeigt die Mitarbeiter und deren derzeitige Stellung in Projekten. Alumnus E gibt an, dass zum Zeitpunkt des Interviews ein internes Projekt an dieser Datenbank arbeitet, um sie weiter auszubauen und um die Kompetenzen und Erfahrungen aller Mitarbeiter zur gezielten Suche nach Projektpersonal einzubringen. Alumnus E sieht dies als Chance, die gesammelten **Erfahrungen** besser fassbar zu machen. Dieser Aspekt ist ihm wichtig:

„Für mich selber, ich lern ja täglich dazu, [...] denke ich natürlich täglich darüber nach, oder alle paar Tage mal, was könnte ich besser machen, wo bin ich schlecht und wo muss ich mich verbessern, um nicht unter zu gehen und um mich weiter zu entwickeln,...“ (Z. 286-291).

¹¹ Firmennamen wurden zur Wahrung der Anonymisierung geändert.

Die bewusste Reflexion des eigenen Handelns ist für Alumnus E zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten zentral, er betont, dass diese für den Statuserhalt nötig ist. An der Erfahrung kann man laut Alumnus E die Kompetenzen von Projektleitern erkennen, was Zertifikate nicht leisten. Erfahrung kann gezielt eingesetzt werden, wohingegen die Zertifikate lediglich eine formale Voraussetzung für die Einstellung sind. Dabei sind laut Alumnus E Projektreferenzen aussagekräftiger.

Die Kompetenzen eines Projektleiters sind dementsprechend die branchenspezifische Fachkompetenz, die projektspezifische Methodenkompetenz und die Sozialkompetenz in Form von Empathie und Kommunikationsfähigkeit. Als negatives Beispiel nennt er folgendes:

„Der eine zum Beispiel, der ist technisch super fit und hat sehr, sehr viel schon bei uns auf die Beine gestellt und wollte auch gerne mal Projekte leiten, die hat er jetzt auch bekommen, die technisch gut laufen, [...]er ist promovierter Mathematiker, der jedesmal bei einer Aussage, die er macht, prüft, ob das im Widerspruch zu allen seinen vorherigen Aussagen ist [...], das dauert dann manchmal 20 Sekunden, da darf keiner was sagen [...]. Das macht natürlich so einen Dialog manchmal ein bisschen schwer...“ (Z. 236 -247).

Zudem, so Alumnus E, ist dieser Projektleiter nicht kundenorientiert, sondern zu sehr in seinem Fachwissen vertieft, wodurch eine weitere Anstellung als Projektleiter unwahrscheinlich wird. Für ihn ist dies insbesondere wichtig, da seiner Meinung nach ein **professioneller Projektleiter** konfliktfähig sein, mit Menschen umgehen und Kommunikation beherrschen muss. Weiter zeichnet er sich durch folgendes aus:

„...also ein gewisses rechtliches Verständnis haben und ein finanzielles Gespür [...]. Er muss sauber und strukturiert arbeiten [...] und das ist einfach mehr oder weniger ein Allround-Talent.“ (Z. 441-447).

Zu diesem Verständnis trägt bei, dass Alumnus E Selbstständiger war und er als solcher dieses Talent besitzen und auf den Projektleiter übertragen musste, um dem Bild vom Unternehmer im Unternehmen gerecht zu werden.

In Bezug auf sein Verständnis von Karrieremöglichkeiten im bzw. durch Projektmanagement nennt er die klassischen Wege: erstens in der Linie des Unternehmens, zweitens die fachliche Karriere als Experte und drittens die Projektleiter-Karriere. Die Chance für Alumnus E ist dabei:

„...durch die Projektleitung, wo man eher rein kommt, denke ich, als durch die Linie, kann man zeigen, dass man mit Menschen umgehen kann [...], dass man sie dazu bringt, dass sie ihre eigenen Ziele umsetzen und das auch schnell und da kann man zeigen, dass man eben Fähigkeiten hat oder auch nicht und da kann man auch eher in die Linie-Karriere rein rutschen...“ (Z. 576-581).

Abschließen betont er, dass dieser Karriereweg nur über den „ersten Beruf“ erreichbar ist; Projektmanagement kann nur als Zusatz gelten.

5. Diskussion der Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Betrachtung der Einzelinterviews und die Herausstellung der spezifischen Charakteristika ermöglicht diese nun zueinander in Beziehung zu setzen, um eventuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu ermitteln.

5.1 Technik / Nicht-Technik

Eine Profession hat eine zentrale Fragestellung; die zentrale Fragestellung von Projektmanagement wäre die Bearbeitung einer Aufgabe in einem vorgegebenen Zeitraum. Der Rahmen und die Herausforderungen dieser Aufgabe sind hoch differenziert und abhängig von der Branche, in der sie stattfinden. Die Frage ist, ob ein Projektleiter mit den Methoden des Projektmanagements jede dieser Aufgaben bewältigen könnte oder ob er dazu das technische Verständnis und das branchenspezifische Fachwissen benötigt. Die Experten waren bezüglich dieser Frage sehr unterschiedlicher Meinung. Alumnus A beispielsweise ist Geistes- und Sozialwissenschaftler, arbeitet jedoch als Projektleiter in einem technikspezialisierten Umfeld. Alumnus E als Multiprojektmanager sagt dies bezüglich:

„...und die Projektleiter müssen sich ja noch mehr mit ihren eigenen Aufgaben, mit ihrer eigenen Technik, mit ihren eigenen Leuten beschäftigen, die die technischen Aufgaben bewältigen sollen, die müssen noch dichter dran sein...“ (Z. E 380-382).

Alumnus A beschreibt seine Tätigkeit als Projektleiter wie folgt:

„...als Nicht-Techniker, der ich war und bin und bin in ein Ingenieurumfeld reingerutscht und jetzt in interdisziplinären Teams arbeite, die aber vorrangig auch Techniker sind. Und da ist es dann meine Aufgabe als Projektmanager die Leute anzuleiten, den Leuten Methoden an die Hand zu geben...“ (Z. A 57-60).

Alumnus E beschreibt einen Projektleiter als eine Person, der sein Team anleitet, die mit ihm zusammenarbeitet und zusammen Aufgaben bewältigt, während Alumnus A von sich als Projektmanager, mit einer Koordinierungs- und Organisationsfunktion für sich, sein Team und seine Projektaufgabe spricht. Bei Alumni A und E herrschen zwei unterschiedliche Verständnisse über die Funktion des Projektleiters vor bzw. beide legen unterschiedliche Schwerpunkte. Auch für Alumnus D ist die Fachkompetenz entscheidend:

„...es ist alles sehr nüchtern auf das fachliche bezogen, nicht so sehr die Sozialkompetenz...“ (Z. D 434-435).

Alumnus C bezieht die Fachkompetenz auf das Projektmanagement:

„...muss man natürlich auch die fachliche Kompetenz aus Richtung Projektmanagement, das heißt das theoretische [...], das heißt also man muss meiner Ansicht nach den Leuten etwas in die Hand geben.“ (Z. C 241-244).

Interessant hierbei ist, dass häufig die Redewendung „etwas in die Hand geben“ gebraucht wird, um Projektmanagement zu beschreiben. Demnach ist Projektmanagement eine Methode, ein Werkzeug, welches den Projektmitarbeitern gegeben wird, um ihre Aufgabe zu bewältigen. Das Wissen über

dessen Anwendung bei der zu bewerkstelligten Aufgabe entspricht demnach dem Fachwissen, das die Projektmitarbeiter in ihrem ersten Beruf erworben haben.

Die These, dass ein Projektleiter Fachkompetenz einer spezifischen Branche benötigt, um die Projektarbeit zu bewältigen, wirft die Frage auf, ob Projektmanagement ein eigenständiger Beruf werden kann.

„Wenn ich einen professionellen Projektleiter haben will, denke ich, dass es wirklich eine separate Ausbildung gibt.“ (Z. B 371-372).

Alumnus B, der sich als semi-professionellen Projektleiter versteht, sieht die Möglichkeit gegeben, durch fundierte Ausbildung (bzw. Studium) Projektmanagement als Profession zu etablieren. Als semi-professionell bezeichnet er sich aufgrund seiner umfangreichen Weiterbildungen im Bereich des Projektmanagements und seiner Projekterfahrung. Der Geisteswissenschaftler Alumnus A nimmt hingegen an Weiterbildungen im Technikbereich teil und lernt über „learning-by-doing“:

„Es ist ein einziger Lernprozess. Im Moment gerne, oder das ist so die Erfahrung, die ich im Moment sammle, sind eher technischer Natur...“ (Z. A 317-318).

Die eigenständige Weiterbildung in dem Bereich, in welchem der Projektleiter Weiterbildungsbedarf erkennt, das heißt entweder im branchenspezifischen Fachbereich oder im Projektmanagement, kann einen Ausgleich und eine Annäherung zwischen dem erlernten Erstberuf, der Fachbranche und dem Projektmanagement erwirken.

Deutlich wird an dieser Stelle, dass Projektmanagement für alle befragten Projektleiter eben kein starres Methoden-Modell ist, sondern flexibel. Sie unterliegen dem dynamischen Wandel der Projektmanagement-Szene. Alumnus A hat die Tendenz zum Arbeiten und Denken in Prozessen, da er mit Hilfe der Projektmanagementmethoden sein Nicht-Wissen in der Technik ausgleichen kann. Für die weiteren Projektleiter dient Projektmanagement mehr dem agilen Handeln, so dass bei auftretenden Aufgaben diese mit Hilfe von PM-Methoden bewältigt werden können, aber für den gesamten Prozess nicht zwingend notwendig sind.

Unabhängig von den unterschiedlichen Aussagen und Tendenzen in diesem Bereich verstehen sich alle befragten Experten als Projekt- bzw. Multiprojektleiter und geben dies und nicht den erlernten Beruf ihrer Branche als ihre Berufsbezeichnung an. Ihr Selbstverständnis ist stark vom Projektmanagement beeinflusst worden.

Die Aufgabe und das Ziel von Projekten sind unbestritten, unklar sind aufgrund der hohen Dynamik und verschiedenen Philosophien im PM die Voraussetzungen, welche zur Bearbeitung benötigt werden. Einerseits wurde vorgeschlagen, dass eine professionelle Ausbildung durch ein Studium oder ähnliches einen Projektleiter auf alle Aufgaben vorbereiten könnte. Diese Ausbildung gibt es in der Form jedoch noch nicht, wodurch nicht überprüft werden kann, ob dies eine Professionalisierung von Projektleitern fördern würde. Bisher gilt, dass Projektmanagement nur eine Semi-Profession sein kann, die den Hauptberuf und die Methoden des Projektmanagements zusammenbringt, wodurch Erfahrungen und Kompetenzen erworben werden können und zur Professionalisierung des Projektleiters beitragen.

5.2 Herausforderung und Erfahrung

Im theoretischen Teil wurde das Erfahrungswissen von Professionen als Bindeglied zwischen Krise und Routine herausgestellt, wobei es anerkannt und ständig revidiert wird sowie eine Weiterentwicklung der Profession ermöglicht (vgl. Peters, S.; 2009: 2). Bei der Projektarbeit ergibt sich die ständige Anpassung des Wissens aus neuen Projekten, da diese definitionsbedingt immer einmalig sind und neue Projekte andere Anforderungen und Aufgaben bedeuten. Dementsprechend sind die Herausforderungen der Projektarbeit Grundbaustein für die Erfahrung eines Projektleiters. Die Experten haben ähnliche Angaben zu den Herausforderungen gemacht, Schnittstellen waren dabei das Krisenmanagement und das Ressourcenmanagement. Krisenmanagement vereint verschiedene Punkte, zur Bearbeitung von Auslösern der Krise im Projekt. Dazu gehören zwischenmenschliche Konflikte, Anforderungsdynamiken, das Verhältnis zum Kunden und Veränderungen auf dem Markt. Als Beispiel dient die Projektsituation von Alumnus E:

„Die Projektmanagement-Herausforderungen, die sind zur Zeit, naja vielleicht noch kurz als Hintergrund, wir sind in diesem [...] Projekt, da geht es zur Zeit ziemlich rund, wenn Kunde A¹² und damit auch die angegliederten Firmen und Zulieferer die angegebenen nicht zu Potte kommen, um es¹³ dieses Jahr gelingen zu lassen, dann könnte die Politik sagen, dass sie es nicht mehr wollen, dann wären alle Investitionen in den Wind geschossen, daher setzten viele Investoren darauf, dass sie jetzt noch schnell ihre Sachen fertig kriegen...“ (Z. E 124-131).

Die Situation von Alumnus E spiegelt eine typische Konfliktsituation in Projekten wieder: die Verstrickung in Abhängigkeiten und Stakeholder, die für den Projekterfolg entscheidend ist. Die Handlungsmöglichkeiten von Alumnus E und seinem Projektteam sind stark begrenzt, müssen aber dennoch hochflexibel sein, um den dynamischen Anforderungen standzuhalten. Alumnus E erklärt, dass diese Situation für ihn und sein Unternehmen nicht mehr beherrschbar ist, lediglich bewältigbar. Der Krisenbewältigung folgt die Herstellung von Routine durch den Projekt-„Alltag“. In der Theorie wurde festgestellt, dass die Frage nach der Kontrollierbarkeit bzw. Nichtkontrollierbarkeit die Grenze zwischen Beherrschung und Bewältigung ist, in der sich ein Professioneller zunehmend bewegt. In dieser Grenze arbeitet ebenfalls der Projektleiter, der den Anspruch professioneller Arbeit in diesem Rahmen erfüllt. Ein weiteres Beispiel ist die Situation von Alumni D:

„Nee, also Routine muss sein in dem Job, ohne Routine geht gar nichts, weil dann kann man auch bestimmte Dinge nicht einhalten, also gerade bei uns in der Branche ist es schwierig, weil wir mit sehr viel Haus- und Hofprogrammierern neu kämpfen, irgendwelchen die zu Hause im Home-Office oder Studenten oder was weiß ich, irgendwelche Dinge produzieren und damit auf den Markt gehen, das heißt wir brauchen, um damit bestehen zu können, bestimmte eingefahrene Dinge, die wir nicht noch groß mit zusätzlichen Aufwänden unserer Zeit dann kalkulieren müssen, wo wir einfach sagen: ok, da kommen wir schnell durch aufgrund unserer Routine und wir können gleich zum Knackpunkt kommen...“ (Z. D 337-347).

¹² Der Kunde wurde zur Gewährleistung der Anonymität von Alumni E nicht ausgeschrieben.

¹³ „Es“ ist die konkrete Beschreibung des Projektes, die zur Gewährleistung der Anonymität von Alumni E nicht ausgeschrieben wird.

Alumni D nutzt die Routine für die Projektarbeit, bei der Dienstleistungen dem Unternehmen zur Verfügung stehen und an den Kunden nur noch angepasst werden müssen. Diese Routine ist beherrschbar und kann zur Fokussierung auf die eigentliche Herausforderung im Projekt genutzt werden. Andere Anbieter sind aufgrund der fehlenden Erfahrung weniger effizient, da sie Leistungen erst erarbeiten müssen. Eine weitere Herausforderung für Projektleiter ist das Ressourcenmanagement, womit die richtige Handhabung von Terminen, Finanzen und Mitarbeitern zu verstehen ist. Die Bearbeitung und Bewältigung ermöglicht Rückschlüsse auf das Problemlösungs- und Dienstleistungsmonopol, welches in das gesellschaftliche Mandat überführt wird. Beherrscht ein Unternehmen bzw. ein Projektleiter das Ressourcenmanagement nicht, sollte ihm die Zulassung entzogen werden. Als Beispiel folgt die Arbeitssituation von Alumna F, die in ihrer Multiprojektmanagerstelle ein Projekt übernahm, um die Herausforderungen von Projektarbeit selbst einschätzen zu können:

„...um jetzt nicht ganz den Überblick zu verlieren mach ich es ja schon so, dass ich dann das ein oder andere Projekt selber leite und da werden dann halt auch so wöchentliche Sitzungen gemacht und dann ist es halt so, dass sie sich in regelmäßigen Abständen beschweren, dass wenn ich da komme, dass da jeder springt und sofort alles getan wird.“ (Z. F 193-198).

Das Ressourcenmanagement wird von sozialen Faktoren des Projektes bestimmt, die nur durch offene Kommunikation aufgezeigt werden können. Ein weiterer Umgang mit der Ressource Zeit weißt Alumnus D auf:

„Ja, weil ich nicht so viel davon halte, von diesen unkonstruktiven Meetings, wo man sich überall trifft und rumpalabert. Denn auch so eine Webkonferenz bereite ich mich ganz anders vor, als wenn ich da irgendwo einen halben Tag plane, in so einem komischen Meeting rum zu sitzen, wenn es sich nicht vermeiden lässt, ok, wenn der Kunde das auch so wünscht und das Projektumfeld das so hergibt, dann muss man das natürlich tun. Letztendlich ist das nicht so mein Ding, weil das wär viel unproduktive Zeit.“ (Z. D 493-500).

Kommunikation ist für Alumnus D wichtig, aber auch diese muss effizient und innerhalb einer vorgegebenen Zeit genutzt werden.

Die Antworten der befragten Experten in Hinblick auf die Herausforderungen des Krisen- und Ressourcenmanagements zeigen verschiedene Formen des Wissensmanagements. Darin ist das Informations- und Dokumentationsmanagement eingegliedert, aber auch offene Kommunikation sowie Feedbackkulturen und Wissensdatenbanken, die bereits in der Darstellung der Einzelinterviews vorgestellt wurden (vgl. Kapitel 4). Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass das jeweilige Wissensmanagement auf der individuellen Unternehmenskultur beruht, die durch Verhaltensnormen und die Zusammenarbeit in den Teams wiedergegeben wird. Wissens- und Krisenmanagement sind Instrumente für die Lösung konkreter Handlungsfelder des Unternehmens und entsprechen somit dem Management 1. Ordnung nach Baecker. Die Erfahrung und der reflexive Umgang damit, der erfolgsbestimmend ist, versucht hingegen neue Regeln und Gestaltungsfelder zu erarbeiten, womit es dem Management 2. Ordnung entspricht (vgl. Thommen; 2008: 35).

Die Interviews zeigten auf, dass Projektleiter mit Herausforderungen im Bereich des Krisen- und Ressourcenmanagements umgehen und diese bewältigen müssen. Auf welche Art und Weise sie das schaffen, ist hoch differenziert und ein Indiz für das hohe Anforderungsprofil und die Dynamik in Projekten, welche sich ständig zwischen Krise und Routine befinden. Die gemeinsame Komponente ist das Wissensmanagement, das heißt der Umgang und die Nutzung von Wissen, die für die Arbeit der Projektleiter elementar ist.

5.3 Stellung des Kunden – Mandat und Lizenz

Die Stellung des Kunden ist bei den befragten Experten sehr unterschiedlich: Alumna F generiert ihre Projekte teilweise selber, Alumnus D betreut seine Kunden durch Web-Konferenzen und hat selten direkten Kontakt mit ihnen, Alumnus A fährt zu den Kunden und bespricht mit ihnen die Lösungen, um diese direkt zu optimieren. Die Kontaktart und die Kontakthäufigkeit sind dementsprechend unterschiedlich, dennoch zeigen die Kundenbeziehung den Stand von Mandat und Lizenz innerhalb des Projektmanagements auf. Im Rahmen der befragten Experten soll dies im Folgenden gezeigt werden.

Wie in Kapitel 1.1.3.4 geschildert, beschreibt Lizenz zunächst eine Zertifizierung durch eine theoretisch fundierte Ausbildung. Die befragten Experten haben den Zertifikatskurs Projektmanagement an der Otto-von-Guericke Universität absolviert, mit der Möglichkeit ein Zertifikat bei der GPM weiterführend zu erreichen. Diese Projektmanagement-Zertifizierung ist jedoch nicht bzw. kaum von Bedeutung, so Alumnus D:

„...natürlich werben wir immer damit, das wir die notwendigen Qualifikationen haben und die Zertifikate abgelegt haben, also so zusagen in der Unternehmensdarstellung und Unternehmenspräsentation ist das immer mit vermerkt, also auch mit diesem Projektstudium in Magdeburg, solche Dinge schreibe ich schon mit auf, weil möglicherweise für den ein` oder anderen, wenn er es sieht oder das ist, dass doch noch so ein Punkt ist, der was auslöst in ihm, ein ‚i Punkt‘ sozusagen, aber mehr mach ich eigentlich nicht“ (Z. D 695-702).

Alumnus A meint mit Qualifikationen und Zertifikaten keine im Bereich des Projektmanagements angesiedelten, sondern Technische. Alumnus E spricht über die Bedeutung von GPM Zertifikaten, in dem er anführt:

„Also jetzt im täglichen Leben null. Das ist total unwichtig. Bei einer Einstellung, vielleicht am Rande, damit man da sieht, ob er die entsprechende formale Voraussetzung hat, das auch zu machen...“ (Z. E 534-536).

Für Alumnus E ist ein Zertifikat eine Voraussetzung, die in Verbindung mit weiteren für die Einstellung entscheidend ist, aber für die Arbeit oder die Kundenbeziehung keine Rolle spielt. Alumnus C äußert sich ähnlich:

„Bei uns interessieren sie [die Zertifikate] nicht, bei uns möchte man, wenn man mit irgendwas Bauchschmerzen hat oder ein Problem hat, es gelöst haben und so gibt man es jemanden von dem man denkt, dass er es lösen kann und der erwartet dann diese

Lösung, ob er dann ein Zertifikat hat, ein Diplom oder einen Dokortitel, hab ich hier die Erfahrung gemacht, das zählt hier nicht.“ (Z. C 316-321).

Zertifikate, insbesondere Projektmanagement-Zertifikate, sind kaum bedeutend; lediglich Alumnus B gab an, dass sie in seiner Branche benötigt werden, wie in Kapitel 4.2 beschrieben. Für ihn sind fachliche Voraussetzungen zwar wichtig, aber im Gegensatz zu den anderen befragten Experten nicht das entscheidende Kriterium. Für die anderen stehen die fachlichen Voraussetzungen, die der Projektleiter oder die Mitarbeiter über die Erstausbildung vermittelt bekommen, im Mittelpunkt. Demnach kann bisher nur diese eine Berechtigung für den Projektleiter herstellen. Schließlich ist es das spezifische Fachwissen und nicht das Projektmanagement-Wissen, welches die Autonomie gegenüber dem Kunden kennzeichnet und dem Projektleiter seine Lizenz ermöglicht.

Das Mandat, wie unter Punkt 1.1.3.4 beschrieben, ist ein gewisses Problemlösungs- und Dienstleistungsmonopol. Projektmanagement ist die Art und Weise, dieses Monopol durch standardisierte Methoden und Vorgänge aufrechtzuerhalten. Diese Methoden sind so ausgestaltet, dass sie hoch flexibel sind und sich jeder Situation bzw. Aufgabe und Branche anpassen können. Projektmanagement kennzeichnet somit das in Kapitel 1.1.3.4 beschriebene Tätigkeitsprofil, welches von den Projektleitern genutzt und von den Kunden größtenteils legitimiert wird. „Größtenteils“ bezieht sich hierbei auf Kunden, welche, wie Alumnus D beschrieben, die Methoden nicht kennen und sich nicht für die genauen Abläufe interessieren. Alumnus E nennt ein Negativbeispiel, bei dem der Projektleiter das Problemlösungs- und Dienstleistungsmonopol hat, aber sich dem Kundenmandat entzieht:

„Da wird dann auch einfach mal in eine Richtung gearbeitet, die du eigentlich gar nicht vorhattest, die der Kunde auch gar nicht will und selber müsstest du auch aktiv auf die Kunden zu gehen und fragen: passt das so, wie ich das jetzt habe, haben wir das gleiche Verständnis von der Aufgabe oder müssen wir vielleicht was ändern. Und wenn er selber sozusagen darauf nicht achtet und dann passiert dadurch was, das sie eben auch nicht in eine richtige Richtung marschieren, wo man dann wieder eingreifen muss.“ (Z. E 248-255).

Alumnus E, als Multiprojektmanager, beschreibt wie ein untergeordneter Projektleiter sein Monopol nutzt und sich dem vom Kunden gegebenen Mandat, in Form der gestellten Anforderung, entzieht. Demnach musste Alumnus E „eingreifen“, das heißt dem betroffenen Projektleiter das Mandat entziehen. Die Übergabe von Projekten an Mitarbeiter kann die erste Stufe der Nachwuchsentwicklung von Fach- und Führungskräften sein, wenn diese die Aufgaben in dem ihm vorgegebenen Rahmen und zur Zufriedenheit des Kunden, erfüllen (vgl. Peters S.; 2009:2).

Der "Kunde ist König", dies gilt auch für das Projektmanagement. Der Projektleiter hat die ihm gestellten Aufgaben, welche im Lasten- und Pflichtenheft niedergeschrieben sind, zu erfüllen. Über seine vorhandene Lizenz in Form von technischen Zertifikaten erhält er vom Kunden das Mandat zur Bearbeitung der Probleme. Seine Aufgabe ist die 'Übersetzungsarbeit', in dem er sein branchenspezifisches Wissen mit Hilfe von Projektmanagementmethoden auf den konkreten Fall überträgt. Projektmanagement als mögliche Profession nutzt die Methoden der individuellen Krisenbearbeitung, um zwischen Theorie und Praxis zu vermitteln.

5.4 Stellung von Projektmanagement im Unternehmen

Die Einbindung von Projektmanagement in das Unternehmen erfolgt über verschiedene Projektaufbauorganisationen, wie in Kapitel 2.1.4 dargestellt wurde. Ob es sich dabei um eine Matrix-, Stabs- oder Reine-Projektorganisation handelt, zeigt die Kompetenz und das Aufgabenfeld des Projektleiters. Die Interviews haben gezeigt, dass sich dabei keine Unterschiede in der jeweiligen Professionsentwicklung aufzeigen, lediglich in der Art der Projektkommunikation.

„Also Matrix find ich eigentlich ziemlich gut. Das ist das, was traditionell auch immer am günstigsten war. Die Linienfunktion, die ist hier ziemlich dünn und ziemlich im Hintergrund, [...] das wesentliche Geschäft, das passiert wirklich in den Projekten und ja so ist das, dass die Projektleiter quasi einen höheren Stellenwert bekommen [...]. Vorher war ich bei KDA¹⁴, von 2000-2004 und da ist es traditionell eher alles und Linienstruktur ist da stark ausgebildet, also die Hierarchie war alles recht starr und fest und lange Entscheidungswege [...] und das dauert so lange, das war nicht so schön. Das hier finde ich viel besser.“ (Z. E 318-332).

Für Alumnus A ist die Matrixorganisation die ideale Organisation zur Projektbearbeitung, da diese im Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit liegt. Alumnus C arbeitet in einem bürokratischen Unternehmen mit starker Hierarchie, dies zeigt sich auch in der Projektaufbauorganisation:

„In der Hauptsache haben wir eine Einflussorganisation, aber eben nicht nur. Also es hat auch schon vereinzelt Fälle gegeben, wo es Reine- Projektorganisation war und man muss sehen, in welcher Position man ist. Und was von einem erwartet wird innerhalb dieses Teams.“ (Z. C 232-235).

Die starre Hierarchie im Unternehmen findet sich bei Alumnus C in den Projekten wieder, so dass er diese zwei Organisationsformen als die für sein Unternehmen einzig möglichen sieht. Alumni B hat folgende Erfahrung:

„Mit der Matrix-Struktur habe ich relativ schlechte Erfahrung gemacht, ich hatte zwei relativ große Projekte, die haben eigentlich gar nicht funktioniert, aber im Prinzip haben wir keine Projekte, wo man wirklich mal 100% Projektmitarbeiter hat, sondern man hat eigentlich immer so 2-3 Projekte mit Leuten, die entweder Know-How haben oder dafür zuständig sind und das ist dann ihre Aufgabe dabei mitzuarbeiten“ (Z. B 210-215).

Im späteren Verlauf des Interviews gibt Alumnus B an, dass das Scheitern eines seiner Projekte durch die undefinierten Projektanforderungen bedingt war. Denn die Beschreibung von Alumnus B deutet, trotz gegenteiliger Aussage, auf eine Matrixorganisation hin, wenn auch vielleicht nicht in reiner Form, sondern an das Unternehmen angepasst. Alumna F berichtet über die Arbeit in einer reinen Projektorganisation im Vergleich zu einer Matrixorganisation:

„Ganz am Anfang, als ich noch alleine Projektleiter war, hier, als wir angefangen haben. [...]. Ja das ist natürlich einfacher, wenn du ein Team hast und ein Projektleiter, da gibt es kein Kompetenzgerangel. Zeit-, Ressourcenmanagement, das ist natürlich alles viel, viel einfacher als es jetzt der Fall ist, das ist es schon“ (Z. F 158-163).

¹⁴ Im Rahmen der Anonymisierung wurde der Name der Firma geändert

Alumna F gibt weiter an, das aufgrund der Vielzahl von Projekten nur die Matrixorganisation eine Bearbeitung aller Aufgaben ermöglicht, was durch die gleiche Aussage von Alumnus A bestätigt wird. Beide Unternehmen kennzeichnen sich durch eine Projektorientierung, das heißt, der Schwerpunkt des Unternehmens und der größte Mehrwert werden über Projekte erzielt. Die PMO Maturity Studie 2009 bestätigt, dass die Projektorientierung eines Unternehmens entscheidend für die Abläufe und den Erfolg eines Unternehmens sind, welches unter den Anforderungen steht mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten.¹⁵ Insbesondere bei Alumnus A zeigen sich Merkmale eines projektorientierten Unternehmens:

„Über mir, so will das unser Entwicklungsteam, ist noch jemand der den eigentlichen Hut aufhat. Der Projektlenkungsausschuss sitzt oben drüber. Das heißt am Ende einer jeden Entwicklungsphase müssen die Ergebnisse vorgelegt werden. Und der Projektlenkungsausschuss besteht aus Vertretern einzelner Abteilungen, die geben dann das ok in die nächste Phase zu gehen...“ (Z. A 196-205).

Die Anforderungen an Projektleiter sind aufgrund der Projektaufbauorganisation, die durch das Unternehmen bestimmt wird, sehr unterschiedlich. Das Fach- und Projektmanagementwissen muss unabhängig von der Aufbauorganisation vorhanden sein, um sich den dynamischen Anforderungen anzupassen. Entscheidend sind die Stellungen des Projekts und des Projektmanagements im Unternehmen. Ist es zentraler Bestandteil der Unternehmensarbeit, so ist die Matrixorganisation häufiger anzutreffen. Ist dem nicht so, bieten sich die anderen Aufbauorganisationen an. Ein projektorientiertes Unternehmen kann auf die Bedürfnisse im Projekt besser eingehen als ein Unternehmen, das Projekte nur am Rande leitet.

5.5 Projekt-Karriere

Die Übergabe von Projekten an Mitarbeiter ist für das Management die Möglichkeit, ihr Können und Potenzial für das Unternehmen zu identifizieren. Für die Mitarbeiter bietet sie die Möglichkeit des Einstiegs in eine Karriere. Karriere beinhaltet bisher drei Möglichkeiten: zum einen die Führungskarriere entlang der Hierarchie, zum zweiten die Fachkarriere durch Spezialisierung und zum dritten die Projektkarriere. Projektkarriere versteht sich zunächst als Projektarbeit, die mit Erfolg und zunehmender Erfahrung beim Projektleiter zu einem Aufstieg und der Handhabung größerer Projekte führt. Dieser Aufstieg beinhaltet aufgrund eines größeren Projektbudgets, steigender Komplexität und strategischer Bedeutung für das Unternehmen eine größere Verantwortung (vgl. Groß; 2007: 32). Mit Blick auf die Professionalisierung von Projektmanagement kann dies nicht aufrechterhalten werden. Projekte lösen das Tagesgeschäft ab und werden zum Alltag, wodurch eine Umorientierung der Unternehmen in projektorientierte Unternehmen erfolgen muss, um Projektarbeit professionell leisten zu können. Wie unter Punkt 2.1.4 und 5.4 dargestellt, ermöglicht das projektorientierte Unternehmen die bisher optimalste Form, Projekte zu bearbeiten und Flexibilität beizubehalten, um auf dynamische Veränderungsprozesse reagieren zu können. Diese Tendenz zeigt sich auch bei Karrieremöglichkeiten im Projektmanagement.

Für Alumni B, E und F gilt das „alte“ Modell. So beschreibt Alumnus E seine Ansicht für Projektmanagement und Karriere:

¹⁵ Vgl. PMO Maturity Studie 2009: <http://www.pmo-symposium.de/>

„Das ist schon ein Thema und das ist auch ein Weg, den ich beschreibe. Hier mal bei uns einzeln gibt es immer ein Achsenkonstrukt und zwar dreidimensional. Einmal die Linie, bei den Leuten, dann die fachliche Karriere, dass man eben fachlicher Experte wird und dann ohne Mitarbeiter oder echte Verantwortung und die dritte Linie ist die Projektleiter-Karriere, das wird ganz klar als eine Möglichkeit gesehen.“ (Z. E 569-575).

Und Alumnus B beschreibt Projektleiter-Karriere und die Führungskarriere wie folgt:

„Projektmanagement und Karriere, ich denke, die Möglichkeiten sind da relativ vielfältig. Also sie kriegen einmal durch das Projektmanagement, die Projektmanagementtätigkeit wirklich Erfahrung, was für Geld und Personal sie brauchen. Und sagen wir mal, wenn sie nicht wirklich in den Management-Bereich gehen wollen, wo sie wirklich in das Management gehen wollen, dann ist das eine parallele Entwicklung, die sie wirklich betreiben können. Sie haben da eine gewisse Personalverantwortung oder arbeiten mit Personal.“ (Z. B 412-418).

Alumni A und C erklären ein neues Karriereverständnis, wie Abbildung 10 verdeutlicht.

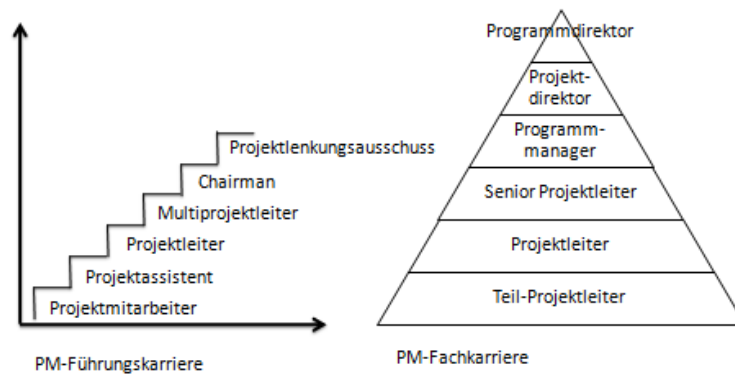


Abbildung 10: Karrieremöglichkeiten im Projektmanagement (eigene Darstellung)

Zum einen zeigt Abbildung 10 eine PM-Führungskarriere, die dem Aufstieg in der Hierarchie eines anderen Unternehmens ähnlich ist. Die genauen Angaben und Funktionen der einzelnen Stellen sind dabei stark vom Unternehmen und dessen Bezeichnungen abhängig. Zum anderen verweist die Abbildung 10 auf eine PM-Fachkarriere, die eine Vertiefung in das Projektmanagement-Fachwissen und die Spezialisierung in diesem Bereich bedeutet. Zu ähnlichen Ergebnissen ist auch die GPM Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal gekommen, welche 2009 erschien.¹⁶ Alumnus A hat dies wie folgt formuliert:

„Und sich eigentlich auch qualifiziert für eine höhere Position im Unternehmen und das ist ja dann eigentlich Karriere. Also ich denke es ist eine verdammt gute Grundlage, um sich was aufzubauen. Also ich mein, ich bin als Projektmanager eingestiegen, aber du kannst auch als Projektassistent einsteigen, dann bist du halt irgendwann selber Projektmanager und dann bist du halt irgendwann Gruppenleiter in der Projektentwicklung [...] nach oben hin ist alles

¹⁶ Vgl GPM Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Gehaltsstudie_DTP.pdf.

offen. Ich kenn aber zum Beispiel auch Projektmanager, die sind kurz vorm Rentenalter und die sind immer noch Projektmanager, die haben natürlich im Laufe der Zeit große Projekte an die Hand bekommen und sehr viel Umsatz generiert [...]. Aber die sind ihr Leben lang immer nur Projektmanager geblieben, ja und sie haben trotzdem viel Geld verdient und sie haben trotzdem sehr wertvolle Arbeit gemacht, aber sie sind einfach nur von einem Projekt in das nächste. Auch das kann Karriere bedeuten, das ist also nicht nur die Hierarchieleiter, das sind dann Koryphäen, das sind dann Leute, den kannst du dann nichts mehr vormachen im Projektmanagement.“ (Z. A 615-632).

Alumnus A beschreibt genau die Karrieremöglichkeiten der Abbildung 10 und zeigt die verschiedenen Möglichkeiten der Professionalisierung von Projektleitern in einem projektorientierten Unternehmen auf. Es ermöglicht das Klima und die Aufgaben, um entweder in das Projekt-Management oder die Projekt-Expertise zu gehen. Die PM-Fachkarriere unterscheidet sich hierbei zu der normalen Fachkarriere darin, dass mit zunehmender Expertise die Verantwortung wächst und die Mitarbeiterzahl steigen kann. Alumnus C bestätigt dies mit der folgenden Aussage bezüglich der Karrierewege im Projektmanagement:

„Ich denke, das passt ganz gut was der Kollege gesagt hat, der MBB¹⁷ ist, wenn ich das richtig verstanden habe und ich hatte den Eindruck, dass es eine Ebene höher nicht mehr so mit Projektmanagement zu tun hat, wie unten drunter, bei den MBB und bei den BB¹⁸. Also dass sobald er eine Ebene höher käme, er mit direktem Projektmanagement, in dem Fall mit Six Sigma, nichts mehr zu tun hätte [...]. Ansonsten kann er natürlich über die nächsten 40 Jahre ein absoluter Spezialist als MBB sein und das ist natürlich auch eine Frage der persönlichen Mentalität oder der Vorstellung jedes Einzelnen, wie er sich entwickeln will. Er muss wissen, dass wenn er nach oben kommt die Luft dünner wird...“ (Z. C 455-465).

Alumnus C verdeutlicht an dieser Stelle ein Merkmal der PM-Führungskarriere, dass mit dem Aufstieg in der Hierarchie die Projektleitertätigkeit im Management zunehmend abstrakt wird und man weniger am Projektgeschehen beteiligt ist.

Ausnahme in dieser Hinsicht ist Alumnus D als Selbstständiger; für ihn besteht Karriere, wie unter Punkt 4.4.2 beschrieben, in der Bindung von Kunden und dem Erhalt seines Unternehmens. Weitere Aspekte zählen nicht.

Unter dem Aspekt der Professionalisierung von Projektleitern kann das dreidimensionale Karrieremodell keine Anwendung mehr finden. Dies fokussiert ein Unternehmen, in dem Projektmanagement eine Alternative darstellt. Bei der Betrachtung von Projektmanagement als Profession ist dies die einzige Möglichkeit. Ein projektorientiertes Unternehmen bietet die Chance der Entfaltung eines Projektleiters nach seiner eigenen Neigung in spezifischen Projekt-Karrierepfaden. Diese sind an dem alten Modell angelehnt, fokussieren aber den Projektleiter und das Projektmanagement als Profession bzw. (Semi-)Profession.

¹⁷ MBB = Master Black Belt, ein Begriff aus dem Six-Sigma Ansatz

¹⁸ BB = Black Belt, ein Begriff aus dem Six-Sigma Ansatz

6. Professionalisierung von Projektleitern – Ergebnisse und Trends

6.1 Ergebnisse

Der Professionalisierung von Projektleitern wurde in der Forschung bisher kaum bedacht, obwohl die Entwicklungen im Gebiet des Projektmanagements rasant sind und Projekte einen immer stärkeren Einfluss auf Unternehmen haben, insbesondere in Bezug auf die Innovationsfähigkeit und Anpassung auf dynamische Veränderungsprozesse. Der Projektleiter als ein Träger dieser Entwicklung steht im Rahmen dieser Magisterarbeit im Mittelpunkt.

Die in Kapitel 5 diskutierten Themenfelder enthalten Aspekte der eingangs erstellten Variablen, wobei die Aspekte des persönlichen Antriebes und der Erfahrung in allen Themenfeldern verankert waren. Die Variablen entsprechen den „Oberkategorien“, die für die weitere Auswertung der Ergebnisse nicht mehr explizit erwähnt werden, aber zum Abschluss im Zusammenhang mit der Fragestellung und den Hypothesen dargestellt werden.

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung wurden durch die Auswertung der geführten Einzelinterviews und die kollektive Analyse der Expertenaussagen generiert. Diese sollen im Folgenden hinsichtlich der in Kapitel 3.2 aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen zusammenfassend dargestellt werden.

Professionelle Projektleiter im Sinne einer Profession gibt es nicht bzw. konnten nicht aufgezeigt werden. Bei der Betrachtung des Projektmanagements als Profession müsste der Projektleiter durch seine Wissens-, Sozial-, Kompetenz- und Leistungsdimension interdisziplinär, das heißt branchenübergreifend einsetzbar sein, dies ist in diesem Maße nicht möglich bzw. von den einzelnen Branchen und Unternehmen nicht gewünscht. Die Projektleiter müssen über teilweise spezifisches Technik- bzw. Branchenwissen verfügen, um ihre Arbeit als Projektleiter durchführen zu können. Daher kann im Falle eines Projektleiters nur von einer Semi-Profession gesprochen werden. Ausgangspunkt eines Projektleiters und der Karriere als solcher ist bislang eine fundierte Ausbildung bzw. ein Studium, das sich nicht auf das Projektmanagement bezieht, sondern den Einstieg in eine beliebige Branche ermöglicht. Nach diesem Brancheneinstieg erfolgen bei persönlichem Interesse und Engagement Weiterbildungen, die den Einstieg als Projektleiter mit Basiskenntnissen der Projektmanagementmethoden ermöglichen. In Folge dessen bildet sich der Projektleiter eigenverantwortlich und mehrfach im Jahr weiter (zwischen 1 bis 3 Weiterbildungen pro Jahr), um zum einen seine Schwächen zu verringern und zum anderen sich neue Methoden oder Techniken im Bereich des Projektmanagements oder seiner Branche anzueignen (Siehe Hypothese 2: Professionalisierte Projektleiter im Sinne des Projektmanagements müssen sich ständig weiterentwickeln, um ein angemessenes Maß an Kompetenz aufweisen zu können). Dies ist insofern wichtig, da das Wissen und die Anforderungen auf dem globalen Markt einer hohen Dynamik ausgesetzt sind, auf welche die Projektleiter reagieren müssen. Die Dynamik ist durch Krisensituationen, welche das Projekt zwischen in der Dichotomie von Beherrschbarkeit und Bewältigung schwanken lassen, gekennzeichnet. Weiterbildung und Erfahrung sind demnach für das Projektmanagement professionsentscheidende Kriterien. Denn die Professionalität wird über Erfahrungsprozesse erreicht, die von Krisensituationen geprägt sind, wobei das Scheitern als Erfahrung gilt, jedoch nicht in die Ausweisung der Erfahrung in Form von Referenzen eingeht.

Ein professioneller Projektleiter im Sinne einer Semi-Professionalität ist demnach ein interessierter und engagierter Mitarbeiter, der sich durch seine sozialen Kompetenzen auszeichnet (Konfliktfähigkeit, Moderationsvermögen und Empathie), welche er für die Projektarbeit und die Arbeit als Projektleiter benötigt. Wichtig ist die Fähigkeit zum eigenständigen Arbeiten. Die Experten, die im Vorfeld als Selbstständige gearbeitet haben, waren der Meinung, dass dies eine wichtige Erfahrung für sie und ihre derzeitige Projektleitertätigkeit war. Der Grund hierfür ist die hohe Autonomie der Projektleitertätigkeit. Unabhängig von den Kompetenzen und den Vollmachten des Projektleiters bezüglich des Personals oder der Entscheidungen hat der Projektleiter eine uneingeschränkte Handlungsautonomie, die sich in der individuellen Anwendung von Projektmanagementmethoden äußert, welche für den Erfolg eines Projektes entscheidend sind. Wie in Kapitel 5 festgestellt, sind nicht der Weg zum Projekterfolg bzw. die dafür angewandten Methoden dem Klienten wichtig, sondern lediglich die Effizienz bezüglich der Erfolgskategorien (Termine, Kosten, Leistung), die Kriterien sind, an die sich der Projektleiter zu halten hat. Wird das Projekt erfolgreich abgeschlossen, geht es in das individuelle Projektportfolio des Projektleiters ein, welches die Vergleichbarkeit und Darstellung nach außen als Referenz der eigenen Fähigkeiten ermöglicht. Dies wird im Erfahrungsprozess zunehmend zu seiner Lizenz – der Berechtigung des Projektleiters Projekte durchzuführen und somit zur Basis des Kunden ihm zeitweiliges (für das Projekt ausgestellte) Mandat zu erteilen (Siehe Hypothese 1: Ein professionalisierter Projektleiter zeichnet sich aus durch: gegebenes Mandat und Lizenz, umfangreiches Projektmanagement-Wissen, ethische Grundsätze und Erfahrung.) Die Referenzen können verschiedener Natur sein. Das bedeutet es sind nicht nur Projektportfolios, welche als Referenzen nachweisbar sind und einen Projektleiter als Fachmann im Bereich seiner Projektleitertätigkeit ausweisen, sondern es gibt auch Referenzen bezüglich seiner Führungskarriere. Diese entsprechen aufgrund der zeitlichen Gliederung und dem gleichzeitigem Anstieg der Führungsleistung einer Biographie- bzw. Lebenslaufreferenz, welche weniger über die Fähigkeiten als Projektleiter als vielmehr über seine Führungsqualitäten aussagen.

Diese Referenzarten lassen Zertifikate zweitrangig erscheinen, da Referenzen eine Entwicklung ausdrücken und die Vereinbarung von angewandtem Wissen und Können aufzeigen, während Zertifikate überwiegend Ausdruck erlernten Wissens sind. Zertifikate, wie sie von Projektmanagementinstitutionen wie der GPM oder PMI angeboten werden, sind demnach ein Zusatz und eine formalisierte Bestätigung des Wissens. Es ist allerdings keine Zusammenarbeit. Ein dortiger Abschluss ist zwingend nötig, um im Projektmanagement erfolgreich zu sein (Siehe Hypothese 3: Die Professionalisierung von Projektleitern benötigt bisher die Zusammenarbeit mit den Projektmanagementinstitutionen GPM und PMI.)

Die (Semi-)Professionalität wird demnach überwiegend durch die Erfahrung gewonnen. Ein Maß dafür konnte nicht gefunden werden, da die Experten in ihren Aussagen von „langjähriger Erfahrung“ bis einer „dreistelligen Anzahl von komplexen Projekten“ schwankten. Diese Zahlen sind nicht repräsentativ und können nicht als aussagekräftig gelten, da nicht explizit nach ihnen geforscht wurde. Ein weiterer Aspekt für die Professionalität von Projektleitern ist die wissenschaftliche Ausbildung, welche im Vorfeld erlangt und als technisches Fundament für die Arbeit im Projektmanagement dient, auch wenn in einigen Projektleiterpositionen dieses Wissen nicht verlangt wird.

Die Bedeutung der Professionalität für die Arbeit als Leiter im Projektmanagement liegt zum einen in der Beziehung zum Kunden, zum zweiten in der Beziehung zum Stammunternehmen und zum dritten in seiner eigenen Entwicklung. Die (semi-) professionelle Arbeit wird zur Lizenz, die sich ein

Projektleiter erarbeitet. Die Professionalisierung der Projektleiter hat jedoch keine weitere Bedeutung für den Kunden. Nicht die Professionalisierung als Prozess ist für den Kunden relevant, sondern die Erfüllung der Aufgaben und somit das Resultat der Professionalisierung, die Beherrschung und Bewältigung komplexer Aufgaben durch den Projektleiter.

In der Beziehung zum Stammunternehmen zeigt sich die Bedeutung der Professionalisierung in dem Mehrwert für das Unternehmen. Ein erfahrener und erfolgreicher Projektleiter ermöglicht dem Unternehmen einen größeren Mehrwert als ein nicht Professioneller, dem sowohl die Erfahrung als auch die Professionsdimensionen Wissen, Kompetenz, Soziales und Leistung fehlen. Ein Unternehmen hat somit ein besonderes Interesse an der Professionalisierung, wobei sich Projekte zur Potenzialauslese von Projektleitern aufgrund der terminierten Begrenzung der Verantwortung besonders eignen. Die befragten Projektleiter haben bestätigt, dass nicht jeder Mitarbeiter über das Potenzial verfügt, ein erfolgreicher Projektleiter zu werden; dies kann allerdings erst durch die Übergabe von zunächst kleineren Projekten geprüft werden. Erst danach kann man das Potenzial der Fachkraft fördern oder sie mit anderen Aufgaben betreuen. Für die Unternehmen bedeutet die Professionalisierung de facto Nutzensteigerung und Optimierung der Mitarbeiterressourcen, wodurch erfolgreiche Projektabschlüsse den Kapitalgewinn des Unternehmens steigern. Bestätigt wird dies in der Tendenz zum projektorientierten Unternehmen, bei dem die Linienfunktion abnimmt und Projektarbeit Unternehmensfokus wird. Unterschiedliche Projektaufbauorganisationen haben, wie die Untersuchung zeigte, keinen Einfluss auf die Entwicklung des Projektleiters und seiner Professionalisierung. Die verschiedenartige Arbeitsweise kann lediglich individuelle Präferenzen unterstützen (Siehe Hypothese 4: Die Projektaufbauorganisation beeinflusst die Kompetenzen und Aufgaben des Projektleiters im vorliegenden Projekt, aber nicht seine Professionalisierung.) Das projektorientierte Unternehmen kann demnach entscheidend für die Entwicklung der Professionalisierung von Projektmanagement und den Projektleitern sein, denn es kann ein spezifisches Management von Projekten zur Organisationsstruktur des Unternehmens definieren, um somit spezifische Integrations- und Kulturstrukturen zu schaffen, die die Projektarbeit stützen.

Die Arbeitsweise erhöht im Gegenzug die Bedeutung der Professionalisierung für den Projektleiter, für den sich über das Projektmanagement Karriereentwicklungen ergeben. Die befragten Experten haben bestätigt, dass die Professionalisierung einer Fachkraft im Bereich des Projektmanagements Karriereoptionen zulässt, insbesondere den Einstieg in das Management, das sie über ihre Basisausbildung nicht erreicht hätten. Das Management von Projekten befähigt somit zur Arbeit in der Expertise und im Management eines projektorientierten Unternehmens.

Worin liegen nun die Herausforderungen und Möglichkeiten der Semi-Professionalisierung von Fachkräften in Projektmanagement? Die Herausforderungen liegen in der Überwindung der unterschiedlichen Standards, die in Deutschland und international vorherrschen. Standardwerke, wie die der GPM und IPMA, ermöglichen eine gemeinsame Sprache auf nationaler und internationaler Ebene. Die Herangehensweise und Ausführung der Methoden sind hingegen stark heterogen und von Projekt-, Unternehmens-, Branchen- und nationaler Kultur abhängig. Kulturelle Barrieren sind aber nur eine der vielen Herausforderungen. Eine weitere Herausforderung, wie die Untersuchung ergeben hat, ist die verschiedenartige Fortschreitung der Etablierung von Projektmanagement in spezifischen Branchen und Unternehmen, wodurch in einigen Bereichen umfangreiches Erfahrungswissen angehäuft wurde. Für die Semi-Professionalisierung bedeutet dies, einen in einigen Branchen leichteren, erfahrungsgelenkten Einstieg von Fachkräften in Projektmanagement.

In Hinblick auf die Frage nach den Herausforderungen und Möglichkeiten der Professionalisierung von Projektleitern muss festgestellt werden, dass aufgrund der hohen Heterogenität in der Entwicklung und Etablierung von Projektmanagement keine genauen Angaben im Rahmen dieser Studie möglich sind. Vielmehr müssen sich weitere Studien mit internationalen, branchenspezifischen oder unternehmensbezogenen Entwicklungen mit diesem Thema auseinandersetzen, um Vergleichskriterien zu schaffen, die auf gleichen Voraussetzungen beruhen. Dies erfolgte unter anderem in der GPM Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal und in der PMO Maturity Studie 2009, welche 2010 weitere Entwicklungen in Bezug auf die Projektorganisation und die Effizienz von Projekten im Unternehmen untersuchen wird. Die Studie im Rahmen dieser Arbeit konnte nur die Herausforderungen und Möglichkeiten für den Projektleiter an sich ausarbeiten, die, wie bereits festgestellt, einerseits in der Internationalisierung und dem langfristigen Erfolg von Projekten sowie andererseits in den alternativen Karrieremöglichkeiten liegen, die dem Projektleiter neue Chancen eröffnen.

Die vorliegende Masterarbeit hat zum Ziel, die Möglichkeit der Professionalisierung von Projektleitern im Projektmanagement zu erforschen. Dass Projektmanagement keine Profession im klassischen Sinne nach Oevermann und Parson sein kann, ist für diese Arbeit nicht weiter entscheidend. Es kann lediglich versucht werden die Kategorien, welche durch ihre Definition eröffnet werden, auf Projektmanagement zu übertragen. Dies wurde in den Forschungsfragen und Hypothesen formuliert.

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass Projektmanagement als Semi-Professionalisierung möglich ist, da die Anforderungen an eine Profession durch die Kombination der fundierten Fachausbildung bzw. des Studiums mit den Professionsdimensionen des Projektmanagement erfüllt werden. Aufgrund der fehlenden Standardisierung und Heterogenität in der Entwicklung von Projektleitern kann darauf geschlossen werden, dass sich Projektmanagement zu einer Semi-Profession entwickeln wird. Aspekte wie Branchenerfahrung und projektorientierte Organisationen unterstützen diese Evolution.

6.2 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der Masterarbeit ist die Möglichkeit den Stand der Professionalisierung von Projektleitern anhand einer qualitativen Studie zu untersuchen. Dazu wurde sich zunächst mit Professionstheorien und mit Aspekten des Projektmanagements befasst, um ein Grundlagenverständnis zu schaffen und eine Forschungsbasis festzulegen.

Auf Grund dessen wurden Forschungsfragen und Hypothesen entwickelt, welche die zwei Themenbereiche Profession und Projektmanagement in direkten Zusammenhang stellten. Zur Bearbeitung der Fragen entschied sich die Autorin für Experteninterviews, da die Projektleiter als Experten für Projektmanagement gelten. Die sechs erhobenen Interviews wurden zunächst in einer Einzelfallanalyse ausgewertet, um auf die unterschiedlichen Voraussetzungen und Schwerpunkte der individuellen Projektarbeit einzugehen. Trotz der sehr heterogenen Branchen und Unternehmensstrukturen zeigte sich das Projektmanagement als starkes Verbindungsstück, wodurch sich vergleichbare Aussagen ergaben, die in Kapitel 3 unter verschiedenen Themenfeldern diskutiert wurden. Ein wichtiges Ergebnis war die durch die Experten festgestellte Semi-Profession von

Projektmanagement durch das benötigte branchenspezifische Fachwissen, welches die interdisziplinäre Arbeit von Projektleitern verhindert.

Weiterhin wurde ein Zusammenhang zwischen der Professionalisierung von Projektleitern und der Organisation des Unternehmens hergestellt. Dieser Zusammenhang zeigt, dass die Professionalisierung durch die Projektorientierung des Unternehmens gestützt wird. Der Grad der Professionalisierung der Experten ist demnach umso höher, je stärker die Projektorientierung ihres Unternehmens war¹⁹. Projektmanagement, darf demnach nicht als terminierte Methode zur Bearbeitung von Aufgabenstellungen betrachtet werden, sondern als Mittel zur Implementierung von neuen / innovativen Unternehmensstrategien, um langfristig den wachsenden Anforderungen standhalten zu können.

An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass die Erhebung von sechs Experteninterviews kein allgemeingültiges und repräsentatives Bild der Entwicklungen im Projektmanagement, sondern lediglich einen Einblick in dieses Forschungsfeld liefern kann.

Die Arbeit hat somit aufgezeigt, dass sich die Semi-Professionalisierung aufgrund der unterschiedlichen Branchen- und Unternehmenserfahrungen mit Projektmanagement in sehr verschiedenen Phasen befindet. Folgende Studien sollten daher einzelne Branchen oder Unternehmen genauer auf ihre Erfahrung und Kultur hin untersuchen, um professionshemmende und -fördernde Aspekte zu bestimmen. Interessant wäre hierbei die Erforschung der Ursachen und Gründe für die unterschiedlichen Ausprägungen sowie die Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens. In weiteren Arbeiten könnten mehrerer Projektleiter und Projektmitarbeiter verschiedener Bereiche und Hierarchien eines Unternehmens befragt werden, um einen umfassenden Einblick in die Situation und Wahrnehmung eines Unternehmens zu gewinnen.

Die Semi-Professionalisierung von Projektleitern ist eine konsequente Entwicklung in der Bedeutungssteigerung von Projektmanagement für Unternehmen. Daher sind einige Branchen und Unternehmen darin bereits spezialisiert und spezialisieren auch ihre Projektleiter, weil sie sich ihrer Bedeutung bewusst sind. Die hohen Anforderungen der Kunden, welche sich in Komplexität, Zeit und Ressourcenknappheit ausdrücken, werden auch andere Unternehmen und Branchen dazu zwingen, ihre Arbeitsweise und Organisation zu ändern und zunehmend ihre Unternehmensstrategie mit Projektmanagement zu verknüpfen.

¹⁹ Als Vergleich soll auf Alumnus A, als Multiprojektleiter in einem projektorientiertem Unternehmen mit Projektorganen wie dem Projektlenkungsausschuss und auf Alunus C als Projektleiter in einer starren Bürokratie, die keine Dynamiken zulässt und nicht effizient arbeitet, verwiesen werden.

7. Literaturverzeichnis

- Aldbrecht, Gerald: Projektorientierte Unternehmen im Spannungsfeld von Komplexität und Organisation. In: Mayer, Thomas L.; Wald, Andreas; Gleich, Ronald, et al. (Hg.) (2008): Advanced Project Management. Herausforderungen - Praxiserfahrungen - Perspektiven: LIT. Seite: 279-298.
- Angermeier, Georg (2005): Projektmanagement-Lexikon. Projekt Magazin.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum: Merve.
- Bea, Franz X.; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine (2008): Projektmanagement. Uni-Taschenbücher: UTB.
- Becker, Manfred (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis: Schäffer-Poeschel.
- Behrmann, Detlef: Professionalisierung zur Optimierung von Systemvoraussetzungen für das lebenslange Lernen – Erfahrungen und Erkenntnisse des Forschungsprojekts. In: Behrmann, Detlef; Schwarz, Bernd; Götz, Klaus (Hg.) (2004): Professionalisierung der Organisationsentwicklung. Optimierung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung: Bertelsmann, W. Seite: 53-122.
- Behrmann, Detlef; Schwarz, Bernd; Götz, Klaus (Hg.) (2004): Professionalisierung der Organisationsentwicklung. Optimierung der Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens in der Weiterbildung: Bertelsmann, W.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang: Das theoriegenerierende Experteninterview erkenntnisse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 33-70.
- Cüppers, Andrea (2007): Wissensmanagement in Projektorganisationen; Beigabe im Internet:<http://www.pmaktuell.org/PMAktuell-200702/033-Wissen-C%fcppers1-GPM>; zuletzt geprüft am 07.10.2009.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst v.; Steinke, Ines : Was ist eine qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst v.; Steinke, Ines (Hg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch: Rowohlt Taschenbuch. Seite: 13-29.
- Gemünden, Hans-Georg (2005): Die gelebte Projektorganisation: Das Management von Projektlandschaften. In: projektMANAGEMENT aktuell. Heft 2. Seite 6-23.
- Gessler, Michael (2009): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3):. Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0. 1. Aufl. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Gieseke, Wiltrud u. a. (1988): Professionalität und Professionalisierung: Klinkhardt, Julius.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GPM IPMA: <http://www.gpm-ipma.de/>, zuletzt geprüft am 10.10.2009
- GPM (2009): Ethikkodex. Beigabe im Internet: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueberuns/Ethik-Kodex_GPM.pdf; zuletzt geprüft am 07.10.2009.
- GPM (2009): Karriere- und Gehaltsstudie für Projektpersonal; http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Gehaltsstudie_DTP.pdf, zuletzt geprüft am 20.01.2010
- GPM Zertifizierung (2009): International anerkannte Kompetenzzertifikate im Projektmanagement. Beigabe in: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/Erstzertifizierung_Level_D.zip; zuletzt besucht am 7. Oktober 2009.
- Groß, Sophie (2008): Die Fachkarriere - Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis? Eine qualitative Untersuchung zu Implementierungsmodalitäten ausgewählter Unternehmen. Arbeitsberichte des Instituts IBBP der Otto- von -Guericke- Universität, Magdeburg, H 59.
- Hagen, Stefan (2008): Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Helfferrich, Cornelia (2004): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helsper, Werner; Combe, Arno: Einleitung: Pädagogische Professionalität. Historische Hypothesen in aktuellen Entwicklungstendenzen. In: Helsper, Werner; Combe, Arno (Hg.) (2009): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns: Suhrkamp. Seite: 9-48.
- Hipp, Joachim (1995): Professionalität und Professionalisierung im Beratungsbereich; Beigabe im Internet:http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_details/gid,358/; zuletzt geprüft am 7.10.2009.

- Höner, Dirk (2008): Die Legitimität von Unternehmensberatung. Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche. Marburg: Metropolis (Theorie der Unternehmung, 43).
IPMA: <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>, zuletzt geprüft am 10.10.2009.
- Kessler, Heinrich; Winkelhofer, Georg (2004): Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten: Springer Berlin.
- Keyl, Eberhard (2007): Projektmanagement als Beruf? Zu Prozessen und Strategien der Profilierung einer neuen Organisationsfunktion. Tübingen, Univ., Diss., 2007.
- Kluge, Florian: Projektmanagement in Architektur und Landschaftsarchitektur. Exploration von Praxis und Lehre. Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss, 2008 (2008). Köln: Müller.
- Kraul, Margret; Marotzki, Winfried; Schweppe, Cornelia (2002): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, 2 Bde.: Methoden und Techniken [Bd.2]: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Litke, Hans-Dieter; Kunow, Ilonka (2006): Projektmanagement: Haufe, Rudolf.
- Litke, Hans-Dieter: Managementkompetenz und Karriereweg. In: Mayer, Thomas L.; Wald, Andreas; Gleich, Ronald, et al. (Hg.) (2008): Advanced Project Management. Herausforderungen - Praxiserfahrungen - Perspektiven: LIT. Seite: 71-90.
- Lüschow, Frank; Zitzke, Elke (2004): Projektleitung - Alle Rollen souverän meistern. Steuermann, Antreiber, Seelenröster und mehr: Hanser, Carl.
- Makiola, Hans-Edgar: Six Sigma Awareness Training – GPM RG Magdeburg. Vortrag im Rahmen der GPM Regionalgruppe. 25.08.2009.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst v.; Steinke, Ines (Hg.) (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch: Rowohlt Taschenbuch. Seite: 468-474.
- Meuser, Michael; Nagel Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 481-491.
- Müller, Ulrich (2003): Weiterbildung der Weiterbildner. Professionalisierung der beruflichen Weiterbildung durch pädagogische Qualifizierung der Mitarbeiter: Kovac, J.
- Nittel, Dieter: Professionalität ohne Profession?. In: Kraul, Margret; Marotzki, Winfried; Schweppe, Cornelia (2002): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt. 304-319.
- Neubauer, Michael (1999): Krisenmanagement in Projekten. Handeln, wenn Probleme eskalieren: Springer Berlin.
- Oelsnitz, Dietrich von der; Hahmann, Martin (2003): Wissensmanagement. Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen: Kohlhammer.
- Oevermann, Ulrich: Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, Margret; Marotzki, Winfried; Schweppe, Cornelia (2002): Biographie und Profession. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt. Seite: 19-63.
- Oevermann, Ulrich: Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Helsper, Werner; Combe, Arno (Hg.) (2009): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns: Suhrkamp. Seite: 70-182.
- Oppermann, Andrea (2003): Ein Unternehmen auf dem Weg zum Projektmanagement. Reflexion einer empirischen Begleitung. Univ., FB I, Dipl. Arb.--Hildesheim, 2003. -Betr.: Wolff. @Hildesheim.
- Peters, Roswitha (2004): Erwachsenenbildungs-Professionalität. Ansprüche und Realitäten. Bielefeld: Bertelsmann (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung).
- Peters, Sibylle (1998): Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Pädagogische Professionalisierung in der betrieblichen Weiterbildung als Motor der Organisationsentwicklung: Bertelsmann, Bielefeld.
- Peters, Sibylle (2008): Professionalisierung und Projektmanagement, Arbeitsberichte des Instituts IBBP der Otto- von -Guericke- Universität, Magdeburg, H 64.
- Peters, Sibylle (2009): ProjektOrganisation – neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen, Arbeitsberichte des Instituts IBBP der Otto- von -Guericke- Universität, Magdeburg, H 70.
- Peters, Sibylle: Führungs- und Fachkräftenachwuchs und Wissensmanagement in Zeiten des demographischen Wandels und der Globalisierung. In: Mayer, Thomas-Ludwig; Wald, Andreas,; Gleich, Ronald, Wagner, Reinhard (2009): Advanced Projectmanagement Seite: 177-194.
- Peters, Sibylle; Genge, Franziska (2008): Individuelles Wissensmanagement von Akteuren in Projektstrukturen. Persönliches Transfermanagement als Ergebnis wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Wa(h)re Bildung - Gegenwart und Zukunft wissenschaftlicher Weiterbildung angesichts von Bologna und GATS, Jg. 46, Seite: 326-337.

- PMI: <http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>, zuletzt geprüft am 10.10.2009.
- PMO Maturity Studie (2009): <http://www.pmo-symposium.de/>, zuletzt geprüft am 10.01.2010.
- Putz, Peter; Nöbauer, Brigitta: Personalwesen in Oberösterreich. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Personalverantwortliche. In: Wächter, Hartmut; Metz, Thomas (1995): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München: Hampf (Zeitschrift für Personalforschung. Sonderband, 1995). Seite: 55-84.
- Pradel, Marcus (2001): Dynamisches Kommunikationsmanagement. Optimierung der Marketingkommunikation als Lernprozess: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Rathmann, Nicolai (2007): Ergebnisse einer Studie Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen?. In: Projekt Magazin; Heft 11; Seite: 1-11.
- Schelle, Heinz; Ottmann, Roland; Peiffer, Astrid (2005): ProjektManager. 2. Aufl. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Schelle, Heinz: Neues Denken im Projektmanagement: „Des Kaisers neue Kleider“ oder Fortschritt? (PMAktuell-200302) (2009). Online verfügbar unter <http://www.pmaktuell.org/PMAktuell-200302/011-Editorial-Schelle1>; zuletzt geprüft am 13.10.2009.
- Schmidt, Alex: Profession, Professionalität und Professionalisierung. In: Willems, Herbert (2008): Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 835-864.
- Schmidt-Lellek, Christoph, J (2006).: Anmerkungen zur Professionalisierung des Coachings auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs; Beigabe im Internet: <http://diskurs.pdf>; zuletzt geprüft am 7.10.2009.
- Schorr, Karl Ebert: Wie ist die Professionalisierung im Bereich der Weiterbildung möglich?. In: 1987 Harney, Klaus; Jüttling Dieter; Korig, Bernhard (1987): Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Fallstudien, Materialien, Forschungsstrategien. Frankfurt am Main: Lang (Studien zur Erwachsenenbildung, 1). Seite: 276-304.
- Schwager, Mario; Haar, Jens J. (1996): Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projektorientierte und prozeßorientierte Unternehmensgestaltung: Haufe.
- Siller, Gertrud (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stichweh, Rudolf: Wissen und die Profession in einer Organisationsgesellschaft. In: Klatetzki, Thomas; Tacke, Veronika (Hg.) (2005): Organisation und Profession: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 31-44.
- Stichweh, Rudolf: Profession und Disziplin – Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften. In: Harney, Klaus; Jüttling Dieter; Korig, Bernhard (1987): Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Fallstudien, Materialien, Forschungsstrategien. Frankfurt am Main: Lang (Studien zur Erwachsenenbildung, 1). Seite: 210-275.
- Stichweh, Rudolf: Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. Dewe, Bernd (1996): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich. Seite: 36-48.
- Tauch, Jörg (2002): Professionalisierung der innerbetrieblichen Fortbildung. Eine empirische Studie in der psychiatrischen Pflege. Waxmann.
- Tiefel, Sandra (2004): Beratung und Reflexion. Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Biografie und Profession. Studien zur qualitativen Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung. ZBBS-Buchreihe, Band 3).
- Thommen, Jean-Paul (2008): Präsentation Thommen.ppt. Online verfügbar unter http://www.ebs.edu/fileadmin/coaching/Alumni_2008/Management_2._Ordnung_-_ein_Paradigmenwechsel_im_Management_von_Prof._Jean_Paul_Thommen.pdf, zuletzt aktualisiert am 14.04.2008, zuletzt geprüft am 09.10.2009.
- Vollmar, Gabriele (2006): Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen: Bertelsmann, W.
- Wenzel, Harald: Profession und Organisation – Dimensionen der Wissensgesellschaft bei Talcott Parsons. In: Klatetzki, Thomas; Tacke, Veronika (Hg.) (2005): Organisation und Profession: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 45-73.
- Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. Uni-Taschenbücher: UTB.
- Zielasek, Gotthold (1999): Projektmanagement als Führungskonzept. Erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen: Springer.
- Ziep, Klaus-Dieter (1990): Der Dozent in der Weiterbildung. Professionalisierung und Handlungskompetenzen. Weinheim: Deutscher Studien Verl.

Die Reihe Arbeitsberichte des IBBP

Herausgegeben vom Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

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

ISSN 1437-8493

Jahresübersicht: [2010](#) [2009](#) [2008](#) [2007](#) [2006](#) [2005](#) [2004](#) [2003](#) [2002](#) [2001](#)

2010

Heft 76/10 Professionalisierung von Projektleitern. Eine qualitative Untersuchung ausgewählter Projektleiter
Wittig, A.

Heft 75/10 Einsatz neuer Medien in der betrieblichen Ausbildung - Didaktisches & webdidaktisches Konzept des Forschungsvorhabens "effekt"
Salzer, S.
Möhring-Lotsch, N.
Müller, A.

Heft 74/10 Virtuelle Realität in der Aus- und Weiterbildung – Eine Gegenstandsbestimmung
Jenewein, K.

2009

Heft 73/09 Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen? Eine qualitative Untersuchung von Problemlösungsmaßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen
Schlasze, V.

Heft 72/09 Führungskräfte und neue Anforderungen an den Führungsnachwuchs – am Beispiel von Arbeitssicherheit
Peters, S.
Werwick, K.

Heft 71/09 Der Bedarf an Personalentwicklung / -führung als wissenschaftliche Qualifizierung durch Unternehmen der Region
Teichert, N.

Heft 70/09 Projektorganisation – neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen
Peters, S.

Heft 69/09 Das Projekt „effekt - Verknüpfende Vermittlung von Fach- und Medienkompetenzen“
Geese, M.
Möhring-Lotsch, N.
Salzer, S.
- *Der aktuelle Forschungsstand* -

Heft 68/09 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)
Schmicker, S.
Genge, F.
Lüder, K.

- 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.
Frosch, U. „Richtig studieren“ Infos, Wissenswertes, Anregungen, Regularien

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.
Schmicker, S.
Weinert, S. Mentoring als Leitfaden zur Förderung von Fach- und Führungskräftenachwuchs
- Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen -
- 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.
Willenius, Y.
Peters, S. Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...
- Diskussionspapier I -

2004

- Heft 52/04**
Peters, S.
Dengler, S. Wissensträger erkennen und vernetzen
- 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.
Dengler, S. Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation
- 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* –

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