



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

– Geschäftsführende Direktorin –

Prof. Dr. Sibylle Peters

Sibylle Peters

**Professionalisierung
und Projektmanagement**

Arbeitsbericht Nr. 64

September 2008

ISSN 1437-8493

Die Arbeitsberichte des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik

Diese Reihe repräsentiert das Institut für Berufs- und Betriebspädagogik in seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten. Die Arbeitsberichte bieten die Möglichkeit, Beiträge aus aktuellen Forschungsprojekten und Qualifikationsvorhaben ebenso wie Diskussions- oder Thesenpapiere zu veröffentlichen. Daneben bildet die Reihe auch ein Informations- und Diskussionsforum für unsere Kooperationspartner und deren Beiträge. Weiterhin sollen in dieser Reihe hochwertige Magisterarbeiten von Studierenden des Instituts erscheinen.

Herausgeber:

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
Geschäftsführende Direktorin Prof. Dr. Sibylle Peters

Anschrift:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungs-
wissenschaften
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
Zschokkestraße 32
D-39104 Magdeburg

Tel.: (0391) 67 16 623
Fax: (0391) 67 16 550
e-mail: sibylle.peters@ovgu.de

Redaktion

Ulrike Frosch

Herstellung:

Universitätsdruckerei Magdeburg

© Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik,
Postfach 4120, D-39016 Magdeburg.
Jede Form der Weitergabe oder Vervielfältigung
bedarf der Genehmigung des Herausgebers.

Sibylle Peters

**Professionalisierung
und Projektmanagement¹**

Arbeitsbericht Nr. 64

September 2008

ISSN 1437-8493

¹ Überarbeiteter Vortrag vom 03.09.08 im Rahmen einer Reihe der GPM (Gesellschaft für Projektmanagement) im Fraunhofer Institut Magdeburg

Gliederung

1. Profession, Professionalisierung und Professionalität
2. Neue gesellschaftliche Herausforderungen am Beispiel von Projektmanagement und die Grenzen von gegebenen Professionalisierungen
3. Flexibilisierung des Berufs- und Praxisbezugs in Organisationen jenseits von Institutionen der Berufspraxis
4. Professionalisierungstrends und Interventionsstrategien im Projektmanagement
5. Die Zukunft im Blick: Professionalisierung und Professionalität für neue Arbeitsmarktsegmente jenseits temporärer Organisationsstrukturen
6. Fazit

1. Profession, Professionalisierung und Professionalität

Einleitende Aspekte

Professionen haben in Gesellschaften zentrale Funktionen für das Zusammenarbeiten verschiedener gesellschaftlicher Subsysteme und sie übernehmen somit Verantwortung für Entwicklungsoptionen innerhalb der ihnen zuständigen gesellschaftlichen Teilsysteme. Sie markieren Teilhabe und Partizipation an Entwicklungen, indem sie für die Gesellschaft und für ihre jeweiligen Mitglieder Innen- und Außenwelten aufweisen, die sich als Inklusion für ihre Mitglieder ausweisen, für ihr Klientel, ihre Kunden etc. grenzen sie sich durch Exklusion ab. Professionen sind bis zum 20. Jahrhundert zur Leitstruktur hochmoderner Gesellschaften geworden und Diskussionen über ihre Nützlichkeit und Berufsstrukturen werden, angesichts vielfältiger gesellschaftlicher und ökonomischer Wandlungsprozesse, wieder aktuell. Zurzeit ist die Frage aktuell, wann entstehen Anlässe, gesellschaftlich über Professionen und ihre Wirkung in der Gesellschaft nachzudenken und wie entwickeln sich neue Berufsfelder mit dem Selbstanspruch, die eigene Professionalität gesellschaftlich zu präsentieren und den Prozess der Professionalisierung konsequent zu betreiben. Grundlegend entstehen in Phasen gesellschaftlicher komplexer Veränderungen, die eigentlich immer durch Technikentwicklungen sowie andere soziale und ökonomische Herausforderungen, induziert werden. Jene neuen Herausforderungen erwarten die Bearbeitung durch neue Professionsentwicklungen, d.h., Veränderungen werden durch neue Formen von Professionalisierung mitgesteuert. Denn in den Veränderungsbewegungen entstehen Situationen und neue auftretende Krisen, die mit be-

kannten und bewährten Routinen - auch im professionellen Handeln - nicht bewältigt werden können oder so neu in ihrer Anforderungsstruktur sind, dass weitere Differenzierungen innerhalb von Professionalisierungen anstehen. So verlaufen zunächst Professionalisierungsentwicklungen über weitere differenziertere Muster des Erkennens von neuen Anforderungen und neue Zuordnungen und Zuständigkeiten bilden sich heraus. In diesem Kontext geht es um Grundsatzfragen: wer hat in Krisen die Deutungshoheit für spezifische gesellschaftliche Bereiche, um professionsleitend in Organisationen und allgemeinen gesellschaftlichen Strukturen durch Mandate und Lizenzen handeln zu können? Die grundlegende Frage, ob neue auftretende Krisen durch die bisherigen Professionsentwicklungen gelöst werden können, war zurückliegend zentral. Jetzt werden neue Professionen „kreiert“ statt dass alte Professionen weiter ausdifferenziert werden.

Im Falle der Entwicklung von Projektmanagement handelt es sich um eine neue Form, die nicht die Entwicklung von Professionen betrifft, sondern eine, die sich aus den Veränderungen wissensorientierter Systeme und der Wissensgesellschaft ergibt. Indem auf der einen Seite die Spezialisten und Experten als Angehörige einer professionsorientierten Entwicklung und auf der anderen Seite der Differenzierung von Organisationen Komplexitäten aufeinander treffen, verlangen diese spezifische Regelbearbeitungen und neue Lösungen für den Umgang miteinander. Es geht um Fragen des Transfers von Wissen der vielen Einzel-Experten in Überschneidungsbereichen von Projekten innerhalb von Organisationseinheiten mit unterschiedlicher Einbindung von Verantwortung in Organisationsstrukturen. Das heißt, es wird in diesen Organisationseinheiten von Projektstrukturen zunehmend komplexer, Wissen zu generieren, zu verteilen und damit ergebnisorientiert eine Bearbeitung der heterogenen Wissensbeständen einzelner Professionsentwicklungen zu gewährleisten. Insofern wird die Institutions- und Organisationskomplexität von Projekten in Organisationen der Beobachtung von Professionalisierungen unterzogen, um den Blick darauf zu lenken, wie diese Professionalisierungstendenzen sich als Institutionalisierungsprozesse vollziehen. Es geht um das Entstehen und Handeln vom problematisch werdenden Wissen. Es geht folglich um Komplexitätsreduktion durch Erfassung und Strukturierung der komplex gegebenen Situation/ Umwelt.

Der Gegenstand von Professionen:

Professionen basieren auf der funktionalen Teilung der Gesellschaft, in der Berufsgruppen arbeitsteilig eingebunden sind. Parsons gliedert Gesellschaft in Subsysteme ein: Politik, Wirtschaft, Recht, Medizin, Bildung/Kultur. Innerhalb dieser funktionalen Strukturen haben sich auf der Basis vertikaler Arbeitsmarktsegmente spezifische monoprofessionelle Funktionssysteme entwickelt und ausdifferenziert, die für die gesellschaftlichen Subsysteme einen Professionalisierungsanspruch erheben. Professionen selbst haben sich nach Stichweh (1994) über mehrere Jahrhunderte nur in der Justiz, Medizin, Theologie und Philosophie herausbilden können¹. Alle weiteren Differenzierungsmuster haben nicht zu Professionen geführt, sie sind aber als Professionalisierungsprozesse zu bezeichnen. Professionen beschreiben folglich einen Typus von Systemen, den es so nicht mehr geben wird, weil in dem System Profession eine Einheit von beruflichen und privaten Handeln gegenüber dem Klientel ist², die sich auflöst, d.h. nicht zu halten ist. So sind in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen professionsorientierte Ausdifferenzierungsprozesse zu beobachten, wobei sich folglich auch Grenzziehungen und Zuständigkeiten innerhalb von ursprünglich gegebenen Funktionssystemen verändern und zunehmend neue Zwischenräume zwischen bestehenden Funktionssystemen neue Herausforderungen generieren. Innerhalb von Spezialisierungen und ihren neu entstehenden Schnittstellen geht es um die Frage von Konkurrenz und Macht durch Besetzung und Proklamation von Zuständigkeit. Die Entscheidungen über Deutungshoheit und gesellschaftliche Akzeptanz der Geltung als Professionen sind geschichtlich gewachsen und in Prozessentwicklungen der Gesellschaft eingebunden. Verursacht werden diese gesellschaftlichen Prozesse durch Säkularisierung, Kontingenzsteigerung und Zivilisierung, d.h. Demokratisierungsprozesse sowie Individualisierungsbestrebungen. In diesen Entwicklungen und Veränderungsprozessen haben Professionsentwicklungen ihren Anteil, bzw. sind sie aktive Betreiber für spezifische Entwicklungen und spätere Professionalisierungstendenzen. Sie sind als Korporationen, in der Strukturbildung die Ausdifferenzierung der Struktur in den Organisationen mit vorantreibt. Der Staat hat nicht wirklich Hoheitsrechte, ihm obliegt es, gesellschaftliche Entwicklungen und Innovationen zu fördern, und er ist auf diese Ausdifferenzierungen von Professionalität angewiesen. Er kann kaum reglementierend eingreifen, so beschränkt er sich darauf, fördernd³ einzugreifen.

¹ Im Rechtssystem Richter und Anwälte, im Medizinischen Bereich Ärzte und Apotheker, die Säkularisierung des Theologischen Systems hat eine Ausdifferenzierung erfahren und in der Philosophie sind es Gymnasiallehrer, wobei auch diese Ausprägung als Profession umstritten ist.

² Der Arzt ist immer Arzt, privat und beruflich

³ Verstaatlichung der Richter- und Lehrerausbildung in der 2. Ausbildungsphase, usw.

Dies geschieht durch die Verpflichtung der Übernahme der Ausbildung von Professionen sowie Professionalisierungsentwicklungen, denn sie basieren auf staatlich organisierter Hochschulausbildung mit Geltungsanspruch. Hochschulen übernehmen diese Entwicklung als ein Treuhändersystem für spezifische Aufgaben der Gesellschaft und für die Inanspruchnahme durch eine bestimmte Klientel. Professionen zeichnen sich durch Merkmale aus, die Professionellen zu Eigen sind. Ihre entscheidenden Kriterien sind:

- Autonomie (heute nennen wir das eher Entscheidungsfreiheit, um die Entscheidungshoheit zu betonen),
- Positionierung in hierarchischen Systemen und Zuordnung zu spezifischen Teilsystemen in spezifischen Organisationen, die als Gemeinschaften fungieren, die spezialisierten Gruppen (communities) eingeräumt wird,
- Fachwissen und gesellschaftlich definierte und legitimierte Zuständigkeit mit Alleinvertretungsanspruch in definierten Berufsrollen (Mandate, Lizenzen etc. und die Erledigung dieser Aufgaben, die für die Gesellschaft von großer Wichtigkeit sind),
- Zugang und Teilhabe an spezifische wissenschaftliche Theorien und Methoden, durch Supervision als der gesellschaftlich geschützte Berufspraxisbezug mit Anwendungsbezug des Wissens im Sinne von Service-Funktionen,
- Tätigkeit in Institutionen mit gesellschaftlichen Auftrag und Legitimation von Supervision durch die Berufsorganisation, in Kooperation mit Treuhändersystem Hochschule, sowie der Wahrung dieser Wissensbestände mit Sicherung monofunktionaler Ordnungssysteme,
- Selbstbegrenzung und Selbstkontrolle im Sinne der eigenen Fähigkeit zur Reflexion als Voraussetzung der Integrationsbedingungen einer komplex differenzierten Gesellschaft (Willke, 1992; Stichweh, 1994, 2007).

Es handelt sich infolge dieser Kriterien um eine abgegrenzte Kompetenz- und Wissensdomäne innerhalb von gesellschaftlichen Subsystemen, die systemintern als Orientierung und Prinzip der Erneuerung von Informationen verwendet wird. Dieses System korrespondiert mit Organisationen von Berufspraxis über Supervision und sichert sich Chancen der Verwirklichung dieser Ansprüche durch Berufspraxisinstitutionen. Die Berufspraxis trägt dazu bei, über Supervision ein politisches Subsystem zur Instanz von grundlegenden Entscheidungen zu fixieren und damit Exklusion zu schaffen. Über diese Kopplung als doppelte Institutionenbindung wird Selbstreferenz erzeugt, inklusive der Weiterentwicklung und Revision ihres

Wissens, dass sie treuhänderisch Hochschulen übertragen. Über Berufspraxis steuern Lobby-Organisationen diese Ausdifferenzierungen mit, das nennt man Kontextsteuerung durch politische Supervision als Grundform der Selbststeuerung mit dem Treuhändersystem Hochschule. Nicht der Staat, nicht die Universität, die Berufsverbände selbst haben diese Lizenzen, infolge der gegebenen Autonomie, weitere Entwicklungen und Ausdifferenzierungen von Professionalisierungen durch Supervision zu stützen. Sie begrenzen ihre Systeme und treten mit Wissen als professionsgebundenes Routinewissen nach außen auf und können dadurch ihre gesellschaftliche (Außen-)Akzeptanz in anderen gesellschaftlichen Subsystemen erhöhen. Gleichmaßen werden über Supervision in der Praxisausübung notwendige neue Anforderungen ständig in ihre Ausdifferenzierung aufgenommen. Damit sind Subsysteme wie Berufspraxissysteme an der Formulierung der Zielmuster selbst beteiligt, etwas konkreter formuliert: Berufspraxis verbessert das relevante Wissen kontinuierlich. Jede Profession und Berufsgruppe mit Professionalisierungstendenzen hat folglich ihre Präferenzregeln und ihre Innen- und Außensichten und Relationen, wie Außenkontakte und eine spezifische Weltsicht eines Systems. Diese sind immer abhängig von den spezifischen Regeln des Systems und steigern damit den Bedarf an Abstimmung und Koordination zwischen den Subsystemen einer Gesellschaft, z.B. durch neue Gesellschaftsgründungen mit einer funktionalen Differenzierung nach innen und Hierarchieordnung in der Gesellschaft, womit der Anspruch auf Exklusion aufrechterhalten wird (Stichweh, 1994; Dengler, 2001).

Der Gegenstand von Professionalisierung und Professionalität

Professionalisierung beobachtet Prozessphänomene in der Zeit und individuelle wie kollektive Prozesse der Beruflichkeit als Formen der Akademisierung, Berufsausübung und Verrechtlichung dieser. Professionalisierung befasst sich mit den Regelwerken des Handelns sowie mit der Strukturlogik des Handelns. Diese haben Bewegungsfreiheit und Gestaltungsspielräume zwischen Grenzen der Reichweite, der von der Gesellschaft ihnen zugestandenen Professionsorientierung und der Routine ihres professionellen Handelns ihrer Domäne. Jede Profession und Professionalität hat ihre Grenzen und jeder Grenzfall löst eine Krise aus. So orientiert sich die Prozessgestaltung darauf, die Wiederherstellung von Routine zu erreichen, denn dieses bedeutet Entlastung, sie ist die Balance des Professionshandelns. Dieser Prozess wiederholt sich ständig, denn bei gesellschaftlichen Differenzierungen, wie auch der Zunahme heterogener Prozessphänomene, werden Grenzen neu markiert und Routinen gefestigt, um nach innen und außen die Zuständigkeiten des angemessenen Handelns zu markieren. Krise ist aber

auch der Normalfall, den es zu bewältigen gilt und Routinen sind so gesehen sich bewährende Lösungen, die aus Krisen entstehen. Krisen können nicht mit bewährten Routinen bewältigt werden, in dem Fall würden Krisen zum Scheitern führen. Krisen stehen dafür, dass sie sich für professionelles Handeln für die Zukunft öffnen, wohingegen Routinen Situationen schließen. So wird der langfristige Prozess der Bewährung der jeweiligen Lösung zur Routine. Das Ziel ist Schließung der (Krisen-)Situation und die Überführung in den Normalfall mit Hilfe des Erstellens von Regeln der auftretenden Krise (Willke, 1998). Wissenschaftlich fundiertes, professionelles Handeln heißt Prozesse krisenüberwindend zu gestalten. Das gilt zunehmend für neuere Professionalisierungstendenzen, die sich im Nachgang zu den klassischen Professionen entwickelt haben und deren Erscheinungen heterogener werden, weshalb Stichweh daran festhält, dass alle heterogenen Ausdifferenzierungsformen keine originären Professionen seien. Professionen seien so gesehen historisch überholt, weil der Begriff die Ausdifferenzierungen nicht mehr fassen könne.

Innerhalb von Professionalisierungsstrukturen vollzieht sich jedoch die sozial validierte Norm und das Typische des spezifischen Handelns tritt hervor. Krise ist so gesehen der Normalfall, das alltägliche Risiko, das es zu bewältigen gilt. Routinen sind so gesehen sich bewährende Lösungen, die aus Krisen entstanden sind. In einer Krise kann nicht mit Routinen reagiert werden, Krisen müssen bearbeitet werden, sonst führen sie zum Scheitern. Sie zeigen der Außenwelt verwundbare Grenzen. Durch Krisen öffnet sich professionelles Handeln in die Zukunft, wohingegen Routinen Situationen schließen, den Status quo sichern. Nur der langfristige Prozess der Bewährung der jeweiligen Lösung wird zur Routine. Das Ziel ist die Schließung der (Krisen-)Situation und die Überführung in den Normalfall mit Hilfe des Erstellens von erweiterten Regeln. Innerhalb dieser heterogenen Entwicklungen sind professionelles Handeln und Wissenschaftlichkeit der Lösungsansätze aufeinander angewiesen, um Krisenprozesse zukunfts offen zu gestalten.

Professionalität fängt diese Aggregatzustände des Handelns auf, mit dessen Wissen und Können Krisen in ihrer Komplexität bewältigbar werden. Sie beschreibt die Mikrostrukturen des Handelns gegenüber der Klientel und tritt als Wissensvermittler sowie Wissensübersetzer auf. Professionalisierung betrifft den institutionellen Charakter des Handelns. Der Professionelle ist Akteur und seine Berufsausübung – Professionalität – ist gebunden an:

- Selbstlernen und strategische Fortbildungen, um wirtschaftliches, medizinisches, technisches, soziales, pädagogisches u.a. professionelles Handeln jeweils innerhalb ihrer Refe-

renzregeln (wieder-)herzustellen und damit seinen Geltungsanspruch für den gesellschaftlichen Subbereich aufrecht zu erhalten,

- die Entwicklung von Regelwerken von Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung nach dem Muster von Zentralität/Dezentralität, das betrifft die Reichweiten und Grenzen von Entscheidungen als Markierungen nach Innen und Außen und
- die Entwicklung von Instrumenten und Interventionsstrategien, die das Einteilen von Prozessen des zu bearbeitenden Bereichs zulassen, um Standardisierungen als auch individuelles Gestaltung zu unterscheiden und verschiedene Routinenverfahren zu nutzen, d.h. diverse Entwürfe von Lösungsansätzen zu präsentieren ermöglichen.

Professionalität vollzieht sich in unterschiedlichen Codes, z.B.:

- Geld/nicht Geld,
- Macht/Ohnmacht,
- Wahr/Unwahr,
- Gesund/Krank,
- Gut/Böse,
- Recht/Unrecht... etc.(Luhmann, 2005, 178f),

die Leitschnur innerhalb von speziellen Professionalisierungen sind.

Aber: gesellschaftliche Entwicklungen und Dynamiken bewegen sich in Zwischenräumen heterogener Ausprägungen von Professionalisierung und das Handeln zwischen dem Beziehungsgefüge verschiedener Akteure mit heterogenem Professionswissen wird komplexer, unübersichtlicher, d.h. Prozesse mit problematischer werdendem Wissen sind zu bewältigen, wobei auch bisher geltende dominante Codes sich flexibilisieren.

2. Neue gesellschaftliche Herausforderungen am Beispiel von Projektmanagement und die Grenzen gegebener Professionalisierungen

Marktdynamiken regulieren das Auf- und Absteigen von Professionalisierungsentwicklungen, sie regulieren sich zunehmend über internationale Differenzen durch Globalisierung und führen vor diesem Hintergrund zu ständig neuen heterogenen Formen von Professionalisierungen. Professionsbezogene Funktionen z.B. in der Wirtschaft und Politik sind global nicht an gleiche Positionsbeschreibungen gebunden und werden je spezifisch besetzt. Wettbewerbe

regulieren z.B. neue Studienmöglichkeiten wie Bachelor und Master und führen damit zu Irritationen und Nichtvergleichbarkeit in Professionalisierungstendenzen. Neues problembezogenes Wissen drängt in neue Schnittstellen. Folglich erfahren Schnittstellen zwischen den Professionsbewegungen Beachtung, womit die Felder, in denen Subsysteme und Supervision ungefragt ihre Zuständigkeitsdomänen hatten, an Einfluss verlieren. Neue Schnittstellen mit neuen Schnittmengen komplexen Wissens entstehen.

Die entscheidenden neuen Herausforderungen liegen darin, dass insgesamt neuere gesellschaftliche Entwicklungen allgemein die Zusammenarbeit unterschiedlicher Subsysteme einfordern und somit Kompatibilität zwischen den verschiedenen Subsystemen und unterschiedlichen Sprachstilen der verschiedenen Professionsgruppen bedingen. Projektmanagement ist solch eine neue Schnittstelle mit neuen Wissenskomplexitäten verschiedener professioneller Akteure und Organisationseinheiten. Der neue Anspruch lautet folglich, eine gelingende Kommunikation zwischen den autonomen (Professions-)Teilen innerhalb von Organisationen herzustellen, d.h. die elementare Operation zwischen den Akteuren heterogener Professionalisierungen über Kommunikation zu erzielen. Professionstheoretisch ausgedrückt, ist die Krise eingetreten, das die jeweiligen Referenzregeln in der Zusammenarbeit in spezifischen Subsystemen an ihre Grenzen geraten, bzw. die Referenzregeln nicht mehr greifen und keine emergente Qualität geschaffen werden kann. Das Gesamt-System kann nichts verbindendes mehr schaffen. Denn die einzelnen Teilsysteme sind turbulenten Umwelten, dynamischen Märkten und beschleunigten technischen Entwicklungen ausgesetzt und entwickeln zwar ein hohes Maß an Eigenkomplexität und Veränderungsbereitschaft, jedoch:

- ist die Kontingenz des Wissens, das in neuen Schnittstellen einer Bearbeitung bedarf, problematischer geworden und reicht über einzelne Professionsentwicklungen hinaus und
- ist die Ausweitung der Kontingenz auf soziale Beziehungen problematischer geworden, d.h. alle Akteure mit unterschiedlichem Professionalisierungshintergrund müssen das in Projekten angewandte Wissen bewältigen, als Folge der wechselseitigen Durchdringung.

Insofern richten sich neue Erwartungsstrukturen auf Projekte und ihre Bearbeitung durch Projektmanagement.

3. Flexibilisierung des Berufs- und Praxisbezugs in Organisationen jenseits von Institutionen der Berufspraxis

Bisherige Ausdifferenzierungen in heterogene Professionalisierungstendenzen finden ihren Widerhall infolge neuer Herausforderungen in der Berufspraxis und somit innerhalb von Supervision, die an die wissenschaftlichen Stätten zurückgekoppelt sind. Die Berufspraxis ist der Drehpunkt der Profession und des jeweiligen professionellen Handelns als Professionalität. Die Industriegesellschaft und die sich entwickelnden Demokratien – gleichwohl noch nicht zu verwechseln mit Individualisierungsprozessen – sind die Bühne der Ausdifferenzierung von Professionstendenzen. Professionsheterogene Entwicklungen haben ihren Ausgangspunkt innerhalb von Funktionssystemen ihres jeweiligen Supervisionssystem der eigenen Berufspraxisdomäne. Veränderungen finden derzeit parallel in allen Subsystemen statt und der Lösungsmodus für professionelles Handeln ist ebenfalls heterogener geworden. Projekte, Projektstrukturen und Projektarbeitsmärkte sind die Bühne für professionelles Handeln verschiedener Professionstendenzen. Für die Entwicklungen von Projektstrukturen entwickeln sich jedoch neue Muster einer Professionalität, zwischen den Grenzen von Subsystemen in Organisationen und ihren dezentralen Organisationseinheiten, d.h. relativ unabhängig von bestehenden Professionstendenzen. In Projekten entstehen Überschneidungsbereiche, die innerhalb gegebener heterogener Professionalisierungstendenzen nicht mehr bewältigt werden können. Somit werden gegenwärtig neue Lösungen vorwiegend innerhalb von Strukturen in Organisationen gesucht. Im Folgenden wird hier nur noch auf die Entwicklungstendenzen innerhalb von Projektstrukturen eingegangen, nicht auf heterogene Entwicklungen innerhalb von Berufs- und Praxisbezügen allgemeiner Professionsentwicklungen. Projekte sind Ausdruck eines neuen herrschenden wissenschaftlichen Paradigmas, diejenigen Organisationen zu entwickeln und verändern⁴. Das ist das Leitprinzip gegenwärtiger Wandlungsprozesse, das sich in Begriffen wie Organisationsentwicklung und organisationales Lernen widerspiegelt. Denn in Organisationen schlagen sich Veränderungen und Change Management nieder, die zu neuen Märkten und Innovationen führen sollen. In diesen Prozessentwicklungen sind Projekte eingebunden, die wiederum verschiedene Professionalisierungstendenzen aufweisen. Jedoch Projekte verlaufen in Organisationen außerhalb von Referenzsystemen bestimmter Professionsgruppen, sie sind institutionelles Anliegen.

Es geht um neue Überschneidungsbereiche innerhalb organisationaler Prozesse, um Reflexionen über Wissen und Wissensbereiche zentral zu markieren. Es geht um Wissensbereiche, die infolge der zunehmenden Komplexität in Schnittstellen von Organisationen interessanter und

⁴ Z.B. Staiger, 2008 als Durchdeklinierung der Entwicklungschancen in und von Organisationen

wichtiger werden, und in ihrer Komplexität weder von einzelnen professionellen Akteuren noch von den zuständigen Wissenschaftssystemen bearbeitbar erscheinen. Es ist, wie innerhalb von Wissensmanagement längst klassifiziert, individuelles, gruppenbezogenes und insbesondere organisationales (zentrales und dezentrales) Wissen⁵. Es geht um Wissen jenseits von professionellem Fachwissen. Auch dieses Wissen braucht eine Überführung in eine handelbare Struktur, denn es tritt in Schnittstellen von Organisationen auf. Spezifische Schnittstellen sind Projekte, Projektstrukturen und neue Projektmärkte. Diese sind jenseits von Institutionen der Praxis der Supervision von Berufspraxis der Professionellen und jenseits von Linienstrukturen in Organisationen mit definierten Rollen und Positionen der in ihr arbeitenden Professionellen. Die Organisation selbst übernimmt es und sucht nach Lösungsalternativen jenseits von Professionen. So gesehen geht die Organisation in eine Subjektrolle und übernimmt die Bearbeitung der auftretenden Krisen. Projekte als hybride Organisationseinheiten außerhalb von Linienstrukturen. Sie sind Orte der Krisenerscheinungen, wo die Krise als Krise sich zeigen darf, wo Projektmanagement sowie auch Wissensmanagement neue Bereiche jenseits von bestehenden Professionstendenzen sind. Sie bieten Formen und Regeln an, Lösungsalternativen zu finden, d.h. das neue unspezifische Wissen zu strukturieren. Es geht um:

- Das Mangeln und Strukturieren von Überschneidungsbereichen, sowie deren dynamische und kognitive Aspekte und deren Bedeutung für die Entwicklung von Strukturen der Informationsverortung und der Informationsbeschaffung mit spezifischen Entscheidungsmustern einerseits zu bearbeiten und gegebenenfalls darüber hinaus
- Führung von Überschneidungsbereichen und Problematisierung dieser in ihren sozialen Strukturen, damit sie als Steuerungsprozesse im sozialen System der Organisation im Hinblick auf die Fragen der Wirkung von Lernprozessen andererseits bearbeiten zu können (Wahlstaab, 2008,17).

3.1. Projekte, Projektstrukturen und die Herausforderung, Projekte zu managen

Die Kontingenz des Wissens, ihre Ausdehnung und die Herausforderung Überschneidungsbereiche professionell bearbeiten zu können, zeigt die Problemkomplexität in Projektstrukturen. Es wird darin das inhärente jeweilige Wissen von Professionalisierungsentwicklungen thematisiert. Zusätzlich handelt es sich um dasjenige Wissen, welches in Krisen nicht operational von Regelsystemen innerhalb der Professionen aufgegriffen werden kann. Des Weiteren steht

⁵ Vgl. Pautzke, 1998, Willke, 1998.

ein Wissen zur Disposition, das aus der Bearbeitungssituation in Projekten jenseits von Professionen aus den Organisationseinheiten zu Tage tritt. Dieses Wissen kann Krisen verstärken, weil z.B. dieses spezifische organisationsinhärente Wissen nicht in (professionsgeleitete) Routinen zurückgeführt und dadurch nicht professionsbezogen bearbeitet werden kann. Diese Situation ist die Bühne in Projekten und Projektstrukturen und insgesamt auf Projektarbeitsmärkten.

Die Herausforderungen für Organisationen und Organisationsentwicklung sind nicht Professionen und ihre Grenzen, sondern die systembedingten Krisen des Übergangs von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, oder auch die Krise infolge des Übergangs direkt in die Wissensgesellschaft. Krisen sind Übergänge, Transformationen sowie unklare Definitionen von Situationen, Macht- und Legitimationsansprüchen darüber, mit welchen Theorien und Methoden in die Zukunft geführt werden kann, um mit Krisen umgehen zu können. Der zurückliegende legitime Anspruch zu wissen, wie eine Krise durch professionelles Wissen bewältigbar wird, lässt sich in Projekten und Projektstrukturen (gleich Teams und Teamarbeit) nicht mehr aufrechterhalten. Projekte und Projektstrukturen müssen hier und jetzt sofort innerhalb von Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation in ihren Überschneidungsbereichen bearbeitet werden. Projekte⁶ breiten sich aus und die Normalstrukturen von Arbeit flexibilisieren sich in ihnen. Tätigkeiten in Projektstrukturen nehmen in Wirtschaft und Gesellschaft, Verwaltung und Non-Profit-Bereichen gleichermaßen zu, und für Hochqualifizierte wird der Einstieg in den Arbeitsmarkt zunehmend das Projekt als erster Zutritt. Das heißt, alle Tätigkeiten in Gesellschaft und Wirtschaft werden komplexer und damit das Wissen, welches in Überschneidungsbereichen auf die Bearbeitung durch Komplexitätsreduktion angewiesen ist. Das bedingt, dass heterogene Professionsangehörige in Projektstrukturen nach neuen Zugangswegen und Muster suchen müssen. Beansprucht wird Geltung und Vertrauen sowie die Geltung und Anerkennung spezifischer Communities, um Gehör zu finden.

Es geht darum, die Überschneidungsbereiche des Wissens zu planen, zu managen und zu führen, und deren dynamischen und kognitiven Aspekte für die Entwicklung von Strukturen der Informationsverortung sowie der Informationsbeschaffung mit spezifischen Entscheidungsmustern zu bearbeiten. Das lässt sich für das Managen in Unternehmen mit Hilfe der Systemtheorie vereinfacht so erklären: das Managen von Projekten wird, entsprechend der Ausdifferenzierung innerhalb von Professionsgruppen zentrale Aufgabenbereiche in dezentrale Aufgabenbereiche außerhalb von Linienstrukturen zu überführen. Projekte werden somit nur als

⁶ Die Deutsche Bank spricht von der Entwicklung der Projektwirtschaft, um zu signalisieren, die Wertschöpfung liegt in Projekt-, nicht Linienstrukturen innerhalb von Organisationen.

eine Spezifikation von Management verstanden. Sie zu managen bleibt somit eine Managementaufgabe als Management 1. Ordnung, wie von Baecker 1994 beschrieben. Dabei orientiert sich das Managen von Organisationen und Organisationseinheiten gleichermaßen an klassischen Managementstrategien, die im Kern auf technokratischen Komponenten basieren und lineare Steuerungen favorisieren. Das Managen sowie Führen innerhalb dieses Verständnisses, als von Baecker bezeichnetes „heroisches Management“, bleibt damit eine Domäne des Managements, d.h., kann auch nicht temporär von Fachkräften als Nachwuchsführungskräfte wahrgenommen werden. Gleichermäßen bietet diese Form eines Managementverständnisses Erklärungsansätze innerhalb aktueller Führungstheorien an. Das wird im Kontext transaktionalen Führungsverhaltens⁷ diskutiert. Dabei sind Führen und Managen als eine Einzeit zu sehen, in der die Aufgabenstrukturierung, die Ergebnisorientierung und Ergebniseinhaltung, plus Ergebniskontrolle wesentliche Säulen sind, auf die die Mitarbeiterorientierungen abzustimmen sind.

3.2. Projekte, Projektstrukturen und die Herausforderung, Projekte zu führen

Projekte als hybride dezentrale Organisationseinheiten markieren die Grenzen und decken die Überschneidungspunkte der Wissensbereiche auf, die sich entgegen der Annahmen des „heroischen Managements“ (Baecker, 2007) als Management 1. Ordnung nicht mehr einer Professionsleitlinie des Managens, unterordnen lassen. Mit Baecker formuliert, können die Akteure als Helden einer Professionsorientierung den Prozess von Projekten nicht mehr hinreichend allein bewältigen mit dem verstetigten Blick auf das Ergebnis, bzw. Kontrolle. Der Prozess verselbstständigt sich insofern, weil hybride Projektstrukturen immer mehr Realität werden und neben dem dominanten professionsgebundenem Fachwissen heterogener Wissensarten neues Wissen zum Tragen kommt, welches sich in seiner Unspezifität einer spezifischen Zuordnung entzieht, aber Teil der Überschneidungsbereiche diversen und heterogenen Wissens ist. Die Akteure in Projekten mit unterschiedlichem Professionshintergrund verfügen alle über je spezifische Sprachstile innerhalb professionsbedingter Kontingenz ihrer Wissensdomänen. Die Ausweitung der Kontingenz des Wissens besteht in Projektstrukturen aber gerade darin, dass über das Fachliche hinaus die sozialen Aspekte an Bedeutung gewinnen, und die Kommunikation auf die sozialen Beziehungen übergreift. Infolgedessen wird die Strukturierung der sozialen Beziehungen problematischer, denn alle Akteure mit unterschiedlichem Professionshintergrund müssen in Projekten, als Folge die wechselseitige Durchdringung, das im Pro-

⁷ Vgl. Brinkmann, 2005.

jekt angewendeten Wissen beherrschen. Dies lässt sich nicht mit Managementprozessen von Informationsverarbeitung und Ergebniskontrolle bewältigen.

Es erfordert, so die Systemtheorie, ein Management 2. Ordnung. Eines, das die Komplexität nicht als Krise darstellt und diese eliminieren will, sondern die Komplexität als Ausdruck der Überschneidungsbereiche anerkennt und damit als Ausdruck neuer dynamischer Herausforderungen in den sich ansammelnden Schnittstellen in Wirtschaft, Gesellschaft und Technik durch neue Gemengelagen anerkennt. Das ist das so genannte „postheroisches Management“. Es betrifft Tätigkeiten als Wissensarbeit in der Entwicklungsform Projekt, die spezifische Regelbearbeitungen für den Umgang mit der Wissenskontingenz anbieten können. Die Form dieser Lösungsmechanismen liegt in der Kommunikation. Kommunikation entzieht sich der Kontrolle und kann nur durch ein erweitertes Verständnis von Führung gelenkt werden. Das fördert das Engagement der Akteure und wendet sich gegen Leistungserbringung durch Kontrolle (Heidenreich, 1996; Wegemann, 1999). Die Akzeptanz in ihrer Komplexität und Überschneidungen steht im Zentrum, statt dem Bemühen, schnellst möglichst Routinen (wieder)herzustellen und das Vertrauen durch Komplexitätsreduktion vermeintlich zu erreichen, ist verändertes Ziel. Projekte sind Ausdruck des Übergangs vom Management 1. zum Management 2. Ordnung und die Übergänge sind fließend, widersprüchlich, in wissensorientierten Branchen widerspruchsfreier als in konventionellen, industriellen, traditionellen Branchen. Der gemeinsame Nenner der Bewältigung wird erzielt durch Kommunikation. Die Zusammenarbeit verläuft über Zielvereinbarungen und Steuerungen über Führung als transformative Führung⁸ als erweiterter Führungsanspruch, bei der der Geführte geleitet wird und sich (selbst) höhere Ziele setzt als nur die der Eigeninteressen. Denn nur über Kommunikation lassen sich Krisen, das Nichtthematisierbare, mit neuen, sich über Projektmanagement annähernde Sprachstilen erreichen. Das Verstehen durch Kommunikation wird die Basis aller Aushandlungsprozesse. Dies geht über Führung als Managementverhalten durch die Anwendung „richtiger“ Soft Skills hinaus, sie sind jedoch unangefochten eine Grundlage. Dazu gehört ebenso die Institutionalisierung und Vereinheitlichung der Prozessabfolgen in den Projekten, d.h. die Kontingenz des Wissens heterogener Professionstendenzen reicht nicht, sondern die Ausweitung der Kontingenz auf soziale Beziehungen thematisiert diese Formen der Bearbeitung von Projekten.

Projektmanagement ist ein disziplinübergreifendes Commitment und der Versuch, Probleme dort zu fokussieren, wo sie auftreten und der Verzicht, machtpolitische Ansprüche in der (geschützten Berufs-)Praxis durchsetzen zu wollen. Projektmanagement ist also eine berufsprak-

⁸ Vgl. Brinkmann, 2005.

tische Alternative, die durch und in der Praxis für die Praxis nach Lösungen sucht. Das sind so gesehen berufspraktische verbindliche Berufsqualifikationen ohne spezifischen Berufs- und Professionsbezug. Um eine einheitliche Sprache in Projekten und Projektarbeitsmärkten zu forcieren, lautet die Anforderung, alle in Projekten Arbeitenden sollten die Kenntnisse beherrschen, Prozessabläufe zu analysieren, sie zu gestalten und eine inter- und auch transdisziplinäre Bewertung vornehmen zu können, die auf Zukunft ausgerichtet ist. So definiert sich Projektmanagement laut der GPM als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“ (Schelle, 2004). Projekte weisen sich dadurch aus, dass sie mit Hilfe folgender Kriterien das Ganze im Blick von Gestaltungsfähigkeit haben:

- Integration von Strukturen und Prozessen
- Differenzen und ihre Relativierungen im Blick behalten
- Beachtung und Bearbeitung der Fragmentierungen.

Projektmanagement ist als Krise aus den Überschneidungsbereichen, zwischen den in Projektstrukturen arbeitenden Professionellen mit fehlendem Know-how für spezifische Schnittstellen, hervorgegangen. Es ist offensichtlich nicht der Versuch, bestehende Professionen weiter auszudifferenzieren, aber es ist offen, an welche Professionsgruppe dieses neu entstehende Professionswissen anzukoppeln ist, um sich erfolgreich als Professionstendenz etablieren zu können.

4. Professionalisierungstrends und Professionalität als Qualifizierungsstrategie im Projektmanagement

Professionalisierungstendenzen erfordern vieles, wenn sie die Überschneidungsbereiche Managen wie Führen als zwei wichtige Bereiche verfolgen. Fokussiert werden hierbei das Engagement und die Bereitschaft zur Partizipation der jeweiligen heterogenen Akteure, um Wissen für Organisationsentwicklungsprozesse zu generieren, d.h. es geht nicht mehr um die Präsentation eines Sachverhaltes durch jeweils eine spezifische Profession (Lehner, 2000). Projektmanagement auf dem Wege zur Professionalisierung kann keine Deutungshoheit im Sinne einer Markierung eines professionellen Handelns setzen, da das Projekt Teil der Organisationseinheit ist. Die Rahmung, Projekten professionell zu betreiben, bedeutet, auf dem Markt Wissensangebote so zu strukturieren, dass Projekte universell zu steuern sind. So hat sich ein

großer Markt zur „Professionalisierung von Projektorganisation“⁹ entwickelt, wobei sich Beratungsagenturen entwickelt haben, die sich auf das Design von Projektstrukturen konzentrieren und somit eine Berufspraxis etablieren, die sich an Supervisionsstrategien orientieren, d.h. dieses Wissen in Organisationen mit Projektstrukturen als professionelles Wissen der Berufspraxis strukturieren. Die Gesellschaft für Projektmanagement¹⁰ (GPM) bietet das Forum als Supervisionsplattform aller Beratungsfirmen. Zudem bietet die GPM eine Berufspraxisplattform, um treuhänderische Verhandlungen mit Hochschulen aufnehmen zu können, sofern die Ausdifferenzierungen der Berufspraxis als Supervision zum Projektmanagement die entsprechende Nachfrage und Akzeptanz gefunden haben, eine Best-Practice-Situation aufweisen können. Fachhochschulen mit Profilen von Projektmanagement als grundständige als auch aufbauende Studiengänge haben längst Eingang in die Hochschulstrukturen gefunden¹¹, und als Weiterbildende Studiengänge sind sie auch zahlreich an Universitäten vertreten¹². Diese Professionalisierungserscheinungen konzentrieren sich auf die Professionalität als Qualifizierungsstrategie.

Nach den bisherigen Ausführungen liegt offensichtlich die Qualifizierungsstrategie von Projektmanagement im doppelten Überschneidungsbereich der heterogenen Wissensbestände diverser Disziplinen, mit den Markierungen Managen und Führen. Im ersteren Überschneidungsbereich sind technologische Instrumente vorrangig, die die Effektivität und Effizienz der materiellen Ressourcennutzung umfassen. Im zweiten Überschneidungsbereich geht es um die Personalisierungsprozesse, als der immer wichtiger werdende Teil von Ressourcenbearbeitung innerhalb von Projekten, und damit betrifft es zunehmend den Bereich von Führung als Abgrenzung und Markierung zum Managen. Die Schlüsselkompetenz ist folglich die Führung der Akteure und Wissensarbeiter mit unterschiedlichem Professionsgrund und Professionsorientierung. Basisregelung für ein „postheroisches Management“ ist, wie benannt, die Kommunikation über die Sprachstile verschiedener Professionen hinweg, mit der Intention, Sprachregelungen zu finden, die Komplexitätsreduktion ermöglichen und dabei Vertrauen in die Bearbeitung als Zerlegung der Komplexität in Prozesse, erlauben. Somit sind folgende Anforderungsbereiche als Überschneidungsbereiche an eine Professionalisierung durch das Projektmanagement professionalitätsspezifisch zu bearbeiten:

⁹Friesike, W.: Projekt Management @ IBM, IBM Business Consulting Services; <http://www.pmi-berlin.org/files/InnerCircle040701-IBMPPM.pdf>; download am 13.08.08.

¹⁰ GPM, gegründet 1978, als gemeinnütziger Verein, dessen Aufgabe die Förderung des Projektmanagements, insbesondere in der Aus- und Weiterbildung ist.

¹¹ Vgl. http://www.innovation.nrw.de/studiereninnrw/studiengaenge/343/305650_g.html

<http://www.studiengang-verzeichnis.de/hochschule/fh-bielefeld/projektmanagement-bau-1220.html>

¹² Z.B. den WB- Zertifikatsstudiengang Projektmanagement www.profi.org an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

- Führungskompetenz beweisen, Ressourceneinsätze von Sach- und Personengruppen durch Teams in dezentralen Organisationseinheiten ermöglichen und richtig Führen durch Abstimmung, Abgrenzung/Differenzierung und Bewusstsein für Fragmentierungen innerhalb von zentralen/dezentralen Organisationseinheiten entwickeln, etc.
- Projekt zum Erfolg/Ergebnis führen und durch Aufgaben und Zielvorgaben mit Hilfe eines Balanceausgleiches mit Hilfe von Routinen des Managens und Einsatz von richtigen Instrumenten in Standard, sowie singulären Prozessstrukturen, managen,
- Kontextstrukturen im Sinne der Anschlussfähigkeit der gegebenen Überschneidungsbereiche zu anderen Professionalisierungen herzustellen, Krisen- und Routinebewusstsein entwickeln bei Aufrechterhaltung von Selbstreflexion sowie Selbstdarstellung, um Entwicklungen immer an der eigenen Reflexionsfähigkeit zu spiegeln.

Folglich liegen die Entwicklungsoptionen von Projektmanagement als Professionalisierungsstrategie in folgenden Dimensionen einer Qualifizierungsstrategie:

- Auf- und Ausbau sowie Qualität von Qualifizierungsprogrammen, welche die Kontingenz des Wissens thematisieren, die Ausweitung der Kontingenzen als Herausforderung sehen, welche die wechselseitige Durchdringung des im Projekt angewendeten Wissens immer wieder in das Zentrum der Anforderungen stellt und damit nicht abzugleiten fürchten muss, die Routinenbearbeitung durch das Managen als das Zentrale zu sehen,
- Bereitstellung von Förderbeziehungen durch Netzwerke und Communities zur Gewinnung von Akzeptanz, in denen über Best-Practice die sozialen Beziehungen und Strukturen aufrechterhalten werden,
- Kontrolle als nächster Schritt von Networking, durch Zertifizierung, Einbindung, Kooperation mit Treuhändersysteme und durch eigenständige Studienangebote für das Projektmanagement generieren zu können, um Präsenz gegenüber der Entwicklung von Überschneidungsbereichen zu dokumentieren und Entwicklungen der Kontingenz des Wissens daran anpassen zu können.

Die Kompetenzen zum Projektmanagement konzentrieren sich auf Beratungsanforderungen. Diese Qualifizierungsstrategie richtet sich folglich vorwiegend an Projektleiter und so etwas wie an temporär dauerhaft in Projekten beschäftigten Projektmitarbeiter, die modular different

zu qualifizieren sind.¹³ Der Schwerpunkt liegt auf der Rahmung und Begleitung von Prozessgestaltung. Einzelne Unternehmen, wie z.B. IBM sehen Professionstendenzen im Projektmanagement als Karrierepfad mit vier Level: Projekt- Bases Enterprise – Professional Development – Methods and Tools – Management System¹⁴.

Allgemein zeigt sich, dass die Beratung von Strukturabläufen in Organisationen im Zentrum steht, und somit dass komplexe Wissen aus verschiedenen Disziplinkontingenzen. Nicht der Klientelbezug, der Zielgruppenbezug, die Dienstleistungsorientierung gegenüber Individuen, Teams gegenüber stehen im Zentrum. Damit sind Professionalisierungstendenzen im Projektmanagement entfernt von Professionsentwicklungen, wie zu Beginn benannt wurde, in denen der Klientelbezug über Mandate, Lizenzen etc. Professionsentwicklungen strukturiert wird.

5. Die Zukunft im Blick: Professionalisierung und Professionalität in neuen Arbeitsmarktsegmente jenseits temporärer Organisationsstrukturen

Projektmanagement hat sein spezifisches Anwendungsfeld gefunden: die Überschneidungsbereiche heterogenen Wissens in doppelter Überschneidung als technologisches und soziales Problem. In diesen sind die Klientel die temporären Projektleiter, der die Koordination der materiellen und immateriellen Ressourcen obliegen. Hier ist der Versuch unternommen worden, aufzuzeigen, wie sich der Prozess der Professionalisierung im Projektmanagement vollzieht und durch welche Strukturen er erklärt werden kann. Infolge der Zunahme von Projektarbeitsmärkten, als der Zukunftsarbeitsmarkt für Wissensarbeiter d.h. hochqualifizierte Beschäftigte, mit hoher Mobilitätsaspiration auf globalen Arbeitsmärkten, ist Projektmanagement der „Wissenskitt“ zwischen verschiedenen Professionstendenzen. Projektmanagement wird damit immer stärker Voraussetzung für den Zusammenhalt der Zusammenarbeit. Projektmanagement ist in diesen Kontexten nicht mehr wegzudenken und auch längst in Organisationen von Politik, Kultur, Wohlfahrt etc. eingezogen, weil der Marktdruck von allen abverlangt, die Prozesse durch Führung qualifiziert zu steuern. Reflexion und Selbstreflexion gehören auch dazu, dies äußert sich in der Regel nicht in Qualifizierungsstrategien, sondern in der Forschung. Doch hier ist noch ein offenes Feld, das erst durch festere Kopplungen mit dem Treuhändersystem Hochschule Interesse weckt und von Mitgliedern des Treuhändersystems aufgegriffen wird. Die Globalisierung und die Duplizierung neuer Überschneidungsbereiche

¹³ Wie dies auch in dem berufsbegleitenden Zertifikatsstudiengang Projektmanagement an der Otto-von-Guericke Universität möglich ist. Vgl. <http://www.projektprofi.org/>.

¹⁴Vgl. <http://www.pmi-berlin.org/files/InnerCircle040701-IBMPM.pdf>.

werden noch weitere Herausforderungen an eine Professionalisierung von Projektmanagement stellen.

Literatur:

Baecker, D (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg., Nr. 3, S. 4-21.

Baecker, D. (2007): Postheroisches Management, Berlin 1994 und in: Revue, H1, 121-124.

Becker, Manfred (2003): Personalentwicklung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Becker, T. A. (2003): Gezeitenstrom des Wissens, in: FAZ, Nr. 46, S. 20.

Binz, P. / Böhm, I. / Fafflock, H. u.a.(2000): Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: QUEM: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten, München / Berlin, S. 231-280.

Böhle, F. / Bolte, A. (2002): Die Entdeckungen des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt / N.Y..

Boltanski, L.: Projektmanagement,

Brinkmann, Silvia (2005); Grubert, Pia; Probsdorfer, Ines: Transaktionale vs. Transformative Führung.

Buhr, O.(download am 13.08.08): Professionalisierung von Projektorganisation, Copargo GmbH; http://www.copargo.de/files/fokus_event_professionalisierung.pdf.

Davenport, T. H. (1996): Some Principles of Knowledge Management, Strategy and Business, First Quarter.

Dengler, S. (2002): Professionalität in der Weiterbildung im Wandel, Arbeitsbericht des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke Universität Magdeburg, H. 29, Magdeburg.

Döring, K. (1988): System Weiterbildung. Zur Professionalisierung des quartären Sektors, Weinheim.

Friesike, W. (download am 13.08.08): Projekt Management @ IBM, IBM Business Consulting Services; <http://www.pmi-berlin.org/files/InnerCircle040701-IBMPM.pdf>.

- Gross, S. (2008): Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis? Magdeburg, Arbeitsberichte, H 59.
- Klatetzki,Th./ Tacke,V. (Hrsg) (2005): Organisation und Profession, Wiesbaden.
- Kraft, S. (download am 13.08.08): Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/inne/n – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung, DIE- Report, Online- Veröffentlichung vom 02.05.06, http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06_02.pdf.
- Koller, St. (download am 13.03.08): Professionalisierung des Projekt- und Wartungsmanagements, Generali; http://www.itdesign.de/fileadmin/Mediendatenbank/Download/epm/clarity/04_GENERALI_Portfolio-Management.pdf.
- König, E / Volmer, G. (1994): Beratungstätigkeiten, Stuttgart.
- Kuster, J. u.a. (2006): Handbuch Projektmanagement, Berlin, Heidelberg, New York.
- Lamnek, S. (2003): Professionalisierung, Berufsbildung und Berufschancen von Soziologen, Opladen.
- Leitner, Ch. (download am 13.08.08): Rahmung einer Projektmanagement Professionalisierung, next level consulting; http://www.netronic.de/uploads/media/Die_Bedeutung_von_PM-Software_im_Rahmen_einer_Projektmanagement_Professionalisierung.pdf.
- Luhmann, N. (2005): Soziologische Aufklärung, Wiesbaden.
- Meier, Harald (2004): Internationales Projektmanagement. Verlag Neue Wirtschafts- Briefe, Herne/ Berlin.
- Nausner, P. (2006): Projektmanagement, Wien.
- Parsons, T. (1934): Society. S. 225-231 in: International Encyclopedia of the Social Sciences, Bd. 14.
- Parsons, T. (1937): The Structure of Social Action. New York: Free Press.
- Pautzke, G. (1989): Die Evolution der organisationalen Wissensbasis, München.
- Pawlowsky, P. / Reinhardt, R. (1997): Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisatorischer Lernprozesse, in: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch

- Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden, S. 145-155.
- Peters, S. (Hrsg.) (1998): Professionalität und betriebliche Handlungslogik, Bielefeld.
- Peters, S. (2008): Fach- und Führungskräfte. Wissensmanagement in Zeiten des demographischen Wandels, Manuskript Magdeburg.
- Peters, S./ Dengler, S. (2004): Wissenspromotoren in der Hypertextorganisation, in: Schnauffer, H.G./ Stieler- Lorenz, B./ Peters, S. (Hrsg.): Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung, Berlin / Heidelberg / New York, S. 72-92.
- Peters, S./ Dengler, S. (2006): Kommunikation und Vernetzung durch Wissenspromotion in Organisationen, in: Pohlmann, M. / Zillmann, Th.: Beratung und Weiterbildung, München / Wien, 51-62.
- Peters, S./ Genge, F. (2008): Individuelles Wissensmanagement von Akteuren in Projektstrukturen, in: Vogt, H. / Weber, K. (Hrsg): Wa(h)re Bildung, H 46, DGWF, Bern, 326- 337.
- Preisendörfer, P.(2005): Organisationssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Probst et al. (1997): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollsten Ressourcen optimal nutzen. Gabler Verlag (FAZ), München und Wiesbaden.
- Polanyi, M. (1966): The Tacit Dimension, Doubleday, New York.
- Schimank, U. (2001): Organisationsgesellschaft, in: Georg Kneer, Armin Nassehi und Markus Schroer (Hrsg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München.
- Schelle, Heinz (2004): Projekte und Projektmanagement, in: GPM Projektmanagement Fachmann, Eschborn.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/ Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, Luchterhand, München/Unterschleißheim.
- Scott, Richard W. (2003): Rational, Natural, and Open System, 5. Auflage, International Edition, Upper Saddle River.
- Staiger,M. (2008): Wissensmanagement in KMU, München/ Mehring.
- Stichweh, Rolf (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen, Frankfurt.
- Stichweh, R. (25.09.08): Professionalität und epistemische Communities. Vortrag an der FU, Berlin.

- Stöger, R. (2007): Wirksames Projektmanagement, Schäfer / Pöschel, Stuttgart.
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Witte, E. (1999): Das Gespann der Promotoren, In: Hausschildt, J./ Gemünden, H. G. (Hrsg.: Promotoren. Champions der Innovation, Wiesbaden.
- Wahlstaab, S. (2008): Zwischen Wissensgesellschaft und Wissensmanagement: Weiterbildung als Reflexionsproblem, Dissertationsmanuskript, Magdeburg.
- Wenzel, H. (2006): Dimensionen der Wissensgesellschaft bei Talcott Parsons, in: Klatetzki, Th./ Tacke, V.(Hrsg.): Organisation und Profession, 45- 71.

www.projektprofi.org

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, Sibylle:

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, Sibylle Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument für
Führungsnachwuchskräfte
– Diskussionspapier VII –
- Heft 40/02
Riedel, Daniela Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI
Peters, Sibylle *Erfahrungen mit der eigenen Power:*
Projektergebnisse der 1. Mentoring-Gruppe
– Diskussionspapier VI –
- Heft 39/02
Peters, Sibylle Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und Wechsel
ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen
- Heft 38/02
Klein, Rosemarie Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und
Reutter, Gerhard Weiterbildungsberatung
Dengler, Sandra – Studie mit Fallbeschreibungen –
Poppeck, Anja
- Heft 37/02
Peters, S. Frauen im Management. *Chancen des Diskurses über*
Geschlechterdifferenz und –arrangements
Eine theoretische Skizze
– Diskussionspapier V –
- 2001**
- Heft 36/01
Weinert, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV
Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*
Schmicker, S. *Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops*
– Diskussionspapier IV –
- Heft 35/01
Peters, S.: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung
– Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester –
(Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)
- Heft 34/01
Ringshausen, H.: Die Theorie des Situiereten Lernens von Lave/Wenger (1991)
im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der
Erwachsenenbildung
– Wissensmanagement I –
- Heft 33/01
Peters, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III
Schmicker, S: *Modellprojekt und Ringvorlesung*
Weinert, S. *Start der Shadow-Mentees*
– Diskussionspapier III –

- Heft 32/01
Klein, R.
Kemper, M. ,Best-practice' beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und
Beratung mit KMU
- Heft 31/01
Büchter, K. Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung
Argumente, Kritiken, offene Fragen
- Heft 30/01
Peters, S.
Dengler, S.
Krause, A. Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO)
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung
– *Diskussionspapier I* –
- Heft 29/01
Dengler, S. Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. *Wandel des Lernens*
im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und
Auswirkungen auf die Professionalität
- *Professionalisierungsdiskussion V-*
- Heft 28/01
Peters, S.
Schmicker, S.
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II
Modellprojekt und Ringvorlesung
Programm- Werbung- Kooperation- und Netzwerkpartner-
Presseresonanz
– *Diskussionspapier II* –

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