

Eberhard Keyl

Projektmanagement als Beruf?

Zu Prozessen und Strategien der Profilierung
einer neuen Organisationsfunktion

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Sozialwissenschaften
in der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Tübingen 2007

Gedruckt mit Genehmigung der
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Hauptberichterstatter:	Prof. Dr. Constans Seyfarth
Mitberichterstatter:	Prof. Dr. Christoph Deutschmann
Dekan:	Prof. Dr. Reinhard Johler
Tag der mündlichen Prüfung:	25. April 2007

INHALT

Kapitel 1	Einleitung	1
Kapitel 2	Der theoretische Bezugsrahmen: mehrstufige Berufsanalytik	10
2.1	Beruf als qualifizierte Erwerbsarbeit: die sozio-ökonomische Perspektive.....	13
2.2	Die Durchsetzung von Berufen: die machttheoretische Perspektive	22
2.3	Berufliches Handeln in nicht-standardisierten Tätigkeitsfeldern: die strukturtheoretische Perspektive.....	31
Kapitel 3	„Die Gesellschaft für Projektmanagement“ als Deutungsinstanz: vom „Fach“- zum „Berufsverband“	40
3.1	Die Gründung der Gesellschaft für Projektmanagement als neue Deutungsinstanz	41
3.2	Die Entfaltung der GPM als unternehmensorientierter „Fachverband“: die Transformation allgemeiner Deutungsmuster in konkrete Strategien.....	60
3.3	Krise und Neuorientierung: vom „Fach“- zum „Berufsverband“? ...	79
3.4	Strategien der Verberuflichung.....	87
3.5	Berufssoziologische Zwischenreflexion: Strategien der Verberuflichung im Anschluss an unternehmerische Interessen.....	110
Kapitel 4	Die Verberuflichung des Projektmanagements in Unternehmen der Softwareentwicklung	115
4.1	„Software crisis“: Softwareentwicklung als Steuerungsproblem.....	117
4.2	Formen der nicht-beruflichen Organisation des Prozesses der Softwareentwicklung.....	123

4.3	Von der Funktion zum Beruf: unternehmensinterne Berufsentwicklung.....	144
4.4	Überorganisationale Eigendynamiken: Rückgang der Unternehmenskontrolle?.....	185
4.5	Berufssoziologische Zwischenreflexion: Verberuflichung in und durch Organisationen.....	198
Kapitel 5 Tendenzen der Verberuflichung des Projektmanagements in anderen Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft		205
5.1	Bauwesen: Verberuflichung als Professionalisierung?.....	206
5.2	Industrielle Forschung: Ausbleibende Verberuflichung	245
5.3	Erscheinungsformen des Projektmanagements in weiteren Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft	264
Kapitel 6 Resümee der Analysen und verallgemeinernde Überlegungen.....		274
Literatur, Materialien, Quellen		294

KAPITEL 1 EINLEITUNG

Im Rahmen vor allem militärisch induzierter Großvorhaben dringt die Projektform in den Nachkriegsjahren in die wirtschaftliche Sphäre ein und gewinnt dort an zunehmender Bedeutung (vgl. Seyfarth 1999; vgl. auch Madauss 1979). Im Zuge dessen kommt es in (Unternehmens-)Organisationen zur Ausbildung eines neuen *Steuerungsproblems*. Den historischen Ausgangspunkt stellt dabei das „Manhattan-Projekt“¹, die Planung und Entwicklung der Atombombe Ende des Zweiten Weltkriegs, dar. Umfang und Komplexität des Projekts und die damit verbundenen Kontingenzen erfordern neue Organisations- und Managementprinzipien, die so bisher weder in der Wissenschafts- und Technikentwicklung üblich sind, noch einfach von bestehenden primär auf die organisatorische Gestaltung repetitiver Prozesse ausgerichteten klassischen industriellen Managementansätzen übernommen werden können. Dabei zeigt sich, dass dieses Steuerungsproblem nicht nur singulär im Fall des Manhattan-Projekts auftritt, sondern in ähnlicher Form auch in anderen Funktionsbereichen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft auftritt. Eine systematische Bearbeitung liegt dann nahe.

Unter der Semantik des „*Projektmanagements*“ entsteht eine *neue Managementmethodik*, die versucht, diese neue organisationale Wirklichkeit zu beschreiben und in konkrete Handlungsanweisungen für das Management zu übersetzen (vgl. Bröckling 2005). Im Kern zielt die Managementmethodik auf die Bewältigung des neuen Steuerungsproblems: Wie können konstitutiv durch Offenheit bestimmte Arbeitsprozesse so geplant, kontrolliert und gesteuert werden, dass die in den Projektvereinbarungen bzw. -verträgen versprochenen Ziele (technische Machbarkeit), Termine (Zeitlimitierung) und Kosten (ökonomische Effizienz) eingehalten werden können. Ausgehend von den dabei beteiligten Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie durchläuft diese Managementmethodik seit etwa den 1960er Jahren eine steile Karriere und dringt dabei in immer weitere Wirtschaftsbranchen (vgl. etwa Pfeiffer 2004) und inzwischen auch andere

¹ Zur Verwendung von Anführungszeichen: Im Folgenden werden sowohl Zitate aus empirischem Material als auch der Literatur mit doppelten Anführungszeichen („...“) versehen. Einfache Anführungszeichen (...) werden als Hervorhebung vom Autor benutzt.

gesellschaftliche Bereiche ein. Glaubt man den einschlägigen Studien, so gibt es heute kaum mehr ein größeres Unternehmen, das nicht von sich behauptet, Projektmanagement zu praktizieren (vgl. etwa Volkswagen Coaching 2003).

Die Diffusion und Durchsetzung einer neuen Managementmethodik bedarf der Übernahme durch spezifische Träger. „Projektmanagement“ richtet sich zunächst an alle in Projekten beteiligten Mitarbeiter. Es zeigt sich jedoch schnell, dass die praktische Umsetzung von der Verdichtung dieser Methodik in spezifischen *Funktionen* des Projektmanagers abhängig ist (vgl. auch Boltanski/Chiapello 1999: 162). Dass die Ausbildung neuer Aufgaben und darauf abgestimmter „Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen“ zur „Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbchance“ (Weber 1972: 80) einzelner Personen – und damit: zu einem *Beruf* – werden kann, wissen wir spätestens seit Max Weber. Insofern sollte es auch nicht überraschen, dass objektive, von neuen strukturellen Problemlagen und organisatorischen Anforderungen induzierte Tendenzen der Verberuflichung entstehen. Empirisch zeigt sich, dass ausgehend von der zunächst naturwüchsigen Übernahme dieser Funktion durch einzelne Projektmitarbeiter es zur Ausdifferenzierung einer eigenständigen Position kommt und der damit verbundenen Definition eines eigenständigen Zuständigkeitsbereichs. Die Besetzung der Position erfolgt dann zunehmend weniger zufällig, sondern auf Basis eines Sets darauf bezogener Fähigkeiten und Erfahrungen. Dies kann, wie die Rekonstruktion zeigt, die Etablierung von Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogrammen, die Ausbildung eines Arbeitsmarktes und schließlich in Ansätzen auch die Institutionalisierung oder gar Formalisierung von Karrierewegen induzieren. Zugleich ist zu beobachten, dass diese Tendenzen zunehmend ins Bewusstsein der Akteure treten und einige von ihnen diese Entwicklung forcieren. Die objektiven Verberuflichungstendenzen werden durch intentionale Verberuflichungsbestrebungen unterstützt. In der Folge werden im Rahmen von (Berufs-) Verbänden des Projektmanagements explizit Strategien der Verberuflichung und auch der „Professionalisierung“ verfolgt.

Folgt man den Darstellungen einschlägiger Ablaufmuster, wie neue Berufe typischerweise entstehen (vgl. Wilensky 1972; Deneke 1988), so deutet die hier zu beobachtende Entwicklung auf die Etablierung des Berufs des „Projektmanagers“ hin. Umso überraschender ist es, dass eine systematische Bearbeitung des Phänomens „Projektmanagement“ unter einer Berufsperspektive bisher weitge-

hend ausgeblieben ist². Zwar deutet sich im Diskurs der Disziplinen, die sich mit Projektmanagement als Managementlehre beschäftigen, eine solche Perspektive immer wieder an, eine systematische Bearbeitung bleibt jedoch bisher aus. Dies gilt auch für die Soziologie, in der das Phänomen weder in der Berufs-/Professionssoziologie noch etwa in der Managementsoziologie eine größere Rolle spielt. Diese Leerstelle zu füllen, soll Aufgabe dieser Arbeit sein. Das Phänomen „Projektmanagement“ wird unter einer berufssoziologischen³ Perspektive rekonstruiert.

Das praktisch vollständige Fehlen sowohl einer historischen Aufarbeitung des Phänomens als auch systematischer berufssoziologischer Studien legt ein *qualitativ und explorativ* ausgerichtetes Forschungsdesign nahe. Das *methodische Vorgehen* ist durchgängig relativ stark historisch ausgerichtet und orientiert sich grundsätzlich an der verstehenden Soziologie Webers: das Datenmaterial wird in mehreren Schritten typologisch bearbeitet und sukzessive verdichtet. Die Aufarbeitung des theoretischen Hintergrunds, die Datenerhebung und Datenanalyse (Hypothesenbildung) werden dabei systematisch aufeinander bezogen und steuern so den Fortgang des Forschungsprozesses. Diese wechselseitige ‚Be-

² Neben Kurzbeiträgen der Selbstbeobachtung von Autoren aus dem Feld (vgl. Adams 1994; Turner 1998; Mullaly 2006) gibt es mit Zwerman et al. 2006 m.W. nur eine Monographie zur Analyse der Verberuflichung des Projektmanagements. Für alle mir bekannten Beiträge gilt: (1) sie orientieren sich immer bereits an Begriffen der „*Professionalisierung*“: Projektmanagement wird als Beruf immer bereits als auf dem Weg zu einer Profession befindlich analysiert. Wie wir im Folgenden sehen werden, sind die zu beobachtenden Ansätze der Verberuflichung damit *überbestimmt* und lassen eine adäquate Bestimmung nur sehr begrenzt zu. (2) Darüber hinaus sind die Studien *normativ* angelegt: Professionalisierung wird immer als anzustrebendes Ziel gesetzt, die jeweilige Analyse soll dazu beitragen, die Hürden auf dem Weg dorthin zu identifizieren und auszuräumen; (3) Der in Anschlag gebrachte Begriff der Professionalisierung ist kaum soziologisch informiert und entspricht einem mehr oder weniger systematisch definierten *Merkmalsansatz* der Professionalisierung. Distinkte theoretische Ansätze der Professionalisierung sind nicht erkennbar. (4) Die bestehenden Analysen gehen immer von einer einheitlichen Entwicklung der Verberuflichung aus. Wie meine Analyse zeigt, ist dies jedoch zu undifferenziert: empirisch finden wir relativ eigenständige, funktionsbereichsspezifische Eigenentwicklungen der Verberuflichung. (5) Die Studien sind an der Entwicklung in den *angelsächsischen* Ländern orientiert, keine der Studien beschäftigt sich dezidiert mit der Verberuflichung des Projektmanagements in Deutschland.

³ Damit sollen hier auch professionssoziologische Überlegungen eingeschlossen sein. Professionen stellen einen Spezialfall von Berufen dar. Wenn im Folgenden von „Berufen“ die Rede ist, soll dieser Begriff zunächst allgemein verstanden werden und sowohl „normale“ als auch „professionelle“ Berufe umfassen (vgl. dazu auch Kap. 2).

fruchtung' ist die Grundlage für eine adäquate Rekonstruktion des Phänomens. Um einzelne Entwicklungen besser einschätzen zu können, werden flankierend *quantitative* Daten herangezogen und entsprechend ausgewertet.

Im Forschungsprozess stellte sich bereits früh heraus, dass bei der Verberuflichung des Projektmanagements nicht von einem homogenen, einheitlichen Prozess ausgegangen werden kann. Vielmehr bestätigt sich die Abbott'sche Erkenntnis, dass Prozesse der Verberuflichung sich typischerweise gerade nicht als „homogeneous units“ (1988: 17) entwickeln, sondern vielmehr als ein „growing, splitting, joining, adapting, dying“ (Abbott 1988: xiii) verstanden werden müssen. Die tatsächliche Entwicklung muss zunächst als *offener Prozess* verstanden werden und darf nicht vorschnell auf einen definiten Fluchtpunkt hin interpretiert werden. Dies ist deshalb besonders wichtig, da die Empirie zeigt, dass sich in unterschiedlichen Funktionsbereichen der Wirtschaft ein ähnlich gelagertes Strukturproblem herausbildet, das jedoch in je unterschiedlicher Weise, in Auseinandersetzung mit den je spezifischen Bedingungen (Problem-, Organisations- und Berufsstrukturen), bearbeitet wird⁴. Entsprechend ist es für die Rekonstruktion unabdingbar, die Entwicklungen in den einzelnen Funktionsbereichen zunächst unabhängig voneinander zu betrachten. Erst durch diese analytische Trennung ist es dann möglich, die wechselseitigen Einflüsse zwischen den Funktionsbereichen und übergreifende Homogenisierungstendenzen hin zu einem möglichen einheitlichen Berufsprozess herauszuarbeiten und nachzuvollziehen.

Die Auswahl geeigneter Datenquellen für die *Datenerhebung* ist aufgrund der hier notwendigen Rekonstruktion eines umfassenden historischen Prozesses der letzten 50 Jahre nicht unproblematisch. Um diesem Problem gerecht zu werden, wurden systematisch unterschiedliche Datenquellen trianguliert (Flick 2000): (a) im Rahmen von *Dokumentenanalysen* wurden eine Vielzahl von Publikationen aller Jahrgänge, insbesondere Monographien, Hand- und Lehrbücher sowie Zeitschriftenartikel zum Thema gesichtet und im Hinblick auf die Relevanz für die Problemstellung ausgewertet. (b) Daneben wurden, soweit möglich, *prozessproduzierte Daten* gesichtet und analysiert: so konnte etwa im Hinblick auf die Rekonstruktion der Verbandsentwicklung der GPM neben den verbandseigenen Publikationen auch auf Teile des verbandseigenen Archivs zugegriffen

⁴ Diese Divergenzen sind nicht unwesentlich darin begründet, dass sich die Verberuflichung des Projektmanagement – im Unterschied etwa zur Herausbildung der klassischen Professionen – in einer bereits ausdifferenzierten Gesellschaft vollzieht.

werden, darunter Satzungen und Protokolle der Jahreshauptversammlungen. (c) Zur Vertiefung der daraus gewonnenen Erkenntnisse, aber insbesondere auch um Anregungen zur Steuerung des weiteren Forschungsprozesses zu gewinnen, wurden *leitfadengestützte* Interviews, v.a. Experteninterviews und fokussierte Interviews (Hopf 2000; Merton/Kendall 1979) geführt⁵. (d) Zur Steigerung der eigenen Sensibilität wurde intensiv der *Kontakt zum Feld* gesucht. Ein Grundverständnis des Feldes konnte in der einjährigen Phase der teilnehmenden Beobachtung in einer Abteilung für Projektcontrolling im Rahmen meiner Masterarbeit gewonnen werden. Diese intensive Phase wurde ergänzt durch die Teilnahme (und ergänzend: eigenen Vorträgen) an Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, Fachveranstaltungen, Workshops und Tagungen zum Projektmanagement.

Der Aufbau der Analyse ist in den folgenden, aufeinander aufbauenden Schritten gearbeitet:

(i) In *Kapitel 2* wird zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der als heuristischer Rahmen für die weitere Analyse dient. Ausgangspunkt ist dabei die Erkenntnis, dass die bestehenden Ansätze der Berufs- und Professionssoziologie immer nur Teilaspekte und nie die Gesamtgestalt des hier analysierten Falls in den Blick bekommen. Um die Prozesse und Strategien der Verberuflichung im Projektmanagement adäquat erfassen zu können, wird eine *mehrstufige Berufsanalytik* erarbeitet, die die Reichhaltigkeit der unterschiedlichen Perspektiven für den konkreten Fall nutzbar macht, ohne durch deren jeweilige Vereinseitigungen beschränkt zu werden. Aus dieser Heuristik ergeben sich die zentralen Fragen für die Analyse: (1) Ausgehend vom Weber'schen, ökonomisch akzentuierten, Berufsbegriff stellt sich zunächst die Frage, inwiefern sich Projektmanagement zu einem eigenständigen Beruf entwickelt hat oder sich zumindest auf dem Weg dorthin befindet. Inwiefern also haben sich also sozial normierte Kompetenzprofile institutionalisiert, die individuell eine Chance der längerfristigen Verwertung eröffnen? Inwiefern befindet sich der Beruf auf dem Weg zu einer Profession? (2) Die machttheoretische Perspektive fragt nach der institutionellen Organisation eines Berufs: Welches System der beruflichen Organisation liegt diesen kontinuierlichen Erwerbchancen und den darauf aufbauenden

⁵ Insgesamt wurden etwa 35 Interviews und Gespräche geführt, von denen ein Großteil transkribiert ist. Ein Teil davon entstammt den Forschungsarbeiten zu Projektverläufen in Großunternehmen, die ich im Rahmen meiner Masterarbeit erhoben habe und sich für das hier gewählte Thema als anschlussfähig erwiesen haben.

Karrieregegebenheiten zugrunde? Welchen Prozessen und Strategien folgt die Durchsetzung dieses Berufs? (3) Mit der strukturtheoretischen Perspektive kommt das berufliche Handeln des Projektmanagers in den Blick. Inwiefern legt die Handlungsstruktur – etwa im Hinblick auf eine zukünftige Professionalisierung – eine spezifische Entwicklungsrichtung nahe bzw. schließt andere aus?

(ii) Mit *Kapitel 3* beginnt die Empirie. Wir beobachten zunächst einen informierten Beobachter des Feldes, um so zu einem ersten *Vorverständnis* des „Projektmanagements“ und der damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen einer Verberuflichung zu gelangen. Es bietet sich dabei besonders an, die Entwicklung im Projektmanagement zunächst durch die Brille der *Gesellschaft für Projektmanagement* (GPM), dem einflussreichsten einschlägigen Verband in Deutschland, nachzuvollziehen. Die GPM tritt als Deutungsinstanz auf und versucht, eine *allgemeine Deutung* der neuen organisationalen Wirklichkeit zu etablieren. Sie ist dabei jedoch immer bereits *normativ* ausgerichtet, also nicht unbedingt an einer wertneutralen Diagnose orientiert, sondern zielt vielmehr zugleich immer auf die Transformation dieses neuen Deutungsmusters in *konkrete Strategien und Techniken*, die den allgemeinen Mustern zur praktischen Geltung verhelfen sollen. Neben Deutungsangeboten versucht die GPM, die Entwicklung im Projektmanagement mit Handlungs- und Organisationsmodellen, Qualifikations- und Zertifikationsprogrammen und nicht zuletzt Karrieremodellen zu beeinflussen. Sie wird damit zu einer ‚Homogenisierungsinstanz‘, zu einem Akteur, der potentiell die Vereinheitlichung der Entwicklungen in den einzelnen Funktionsbereichen befördert. Erst relativ spät entwickelt die GPM explizite Strategien der Verberuflichung und „Professionalisierung“. In der detaillierten Analyse kann herausgearbeitet werden, was damit im einzelnen gemeint ist und welche Interessen dabei primär verfolgt werden.

(iii) Nach diesem indirekten und eher allgemeinen Zugang zum Feld über die Beobachtung eines Beobachters werden nun die relativ unabhängig voneinander verlaufenden Einzelentwicklungen der Verberuflichung des Projektmanagements direkt in den Blick genommen. Die *Auswahl* der zu analysierenden Funktionsbereiche wurde zunächst auf den Wirtschaftsbereich beschränkt. Dort ist der historische Ausgangspunkt der neuen Managementmethodik, und empirisch zeigt sich, dass auch die Verberuflichung dort am weitesten fortgeschritten ist. Die weitere Auswahl folgt dann primär den Grenzziehungen, die im Feld selbst markiert werden. Dort werden typischerweise *drei* distinkte *Funktionsbereiche* unterschieden, die im weitesten Sinne alle der Planung und Ausführung bzw.

dem Aufbau von *Technik* zuzuordnen sind (vgl. Iv_GPM1: 313ff.; Iv_GPM2a: 474ff.) und die im Folgenden untersucht wurden⁶: (a) Projektmanagement in der Softwareentwicklung. (b) Projektmanagement im Bauwesen; (c) Projektmanagement von Forschungs- und Entwicklungsprojekten⁷.

Wie sich empirisch zeigt, zeichnet sich jeder dieser Funktionsbereiche durch ein ähnliches Steuerungsproblem aus, das jedoch unterschiedlich gedeutet und bearbeitet wird. Daraus entstehen dann je unterschiedliche Chancen, Prozesse und Strategien der Verberuflichung. Der Schwerpunkt der Analysen liegt auf den Funktionsbereichen der Softwareentwicklung und des Bauwesens. Im Unterschied zur industriellen Forschung ist die Verberuflichung dort bereits relativ weit fortgeschritten.

In *Kapitel 4* wird der Berufswerdungsprozess im Funktionsbereich der *Softwareentwicklung* analysiert. Dieser Funktionsbereich wurde zwar historisch erst relativ spät vom Phänomen des Projektmanagements durchdrungen, die Verberuflichung ist jedoch relativ weit fortgeschritten. In berufssoziologischer Hinsicht ist diese Entwicklung deshalb besonders interessant, da sie sich weitgehend *in* Organisationen vollzieht. Dabei zeigt sich, dass das Verhältnis von Beruf und Organisation weit komplexer ist, als dies teilweise in der Literatur angenommen wird. Organisationen greifen fast zwangsläufig auf Muster zurück, die eine Verberuflichung nahe legen. Das hier vorliegende organisationale Steuerungsproblem wird zu einem Handlungsproblem, das letztlich nur durch die praktische Bewältigung durch spezifisch geschulte Mitarbeiter adäquat bearbeitet werden kann. Entsprechend zeigt die Analyse, dass Organisationen eine Verberuflichung befördern können. Zugleich kann die Einbettung der Berufsentwicklung

⁶ Nicht zufällig hat sich in der Gesellschaft für Projektmanagement, dem wichtigsten deutschen Verband im Projektmanagement, zu jedem dieser drei Bereiche eine sogenannte „Fachgruppe“ ausdifferenziert. Als einen vierten Funktionsbereich werden häufig noch „Organisationsprojekte“ genannt. Bei diesem Funktionsbereich handelt es sich jedoch nicht mehr um die Planung und Ausführung bzw. den Aufbau von *Technik*, sondern vielmehr um die Intervention in *soziale Handlungseinheiten*. Da dies eine völlig andere Projektlogik und ein sich daraus ergebendes Handlungsproblem vermuten lässt, wurde dieser Bereich zugunsten einer besseren Vergleichbarkeit hier außen vor gelassen.

⁷ Für diesen Bereich wurde die empirische Analyse auf Projekte der *industriellen Forschung* beschränkt. Dies ist einerseits in der Abgrenzung zur Softwareentwicklung begründet, da diese eben auch teilweise als „Entwicklungsprojekte“ verstanden werden. Andererseits spielten dabei auch pragmatische Gründe eine Rolle: die Daten zum Funktionsbereich der industriellen Forschung lagen durch die Erhebungen im Rahmen meiner Magisterarbeit (Keyl 2002) bereits weitgehend vor.

in organisationale Strukturen aber auch deren eigendynamische Entwicklung hemmen. Da die hier zu beobachtenden Prozesse und Strategien der Verberuflichung aus berufssoziologischer Sicht besonders interessant sind, wurde der Funktionsbereich der Softwareentwicklung ins Zentrum der Darstellung gerückt.

In *Kapitel 5* wird die Frage gestellt, inwiefern die Ergebnisse der Entwicklung aus dem Funktionsbereich der Softwareentwicklung *auf andere Bereiche übertragbar* sind. Deren ausführliche Analyse dient zugleich als Kontrastfolie für die folgenden beiden Analysen, die hier abkürzend zur Darstellung gebracht werden. Was sind die zentralen Bedingungen für eine Verberuflichung des Projektmanagements, welche Strukturen befördern oder behindern eine solche? Inwiefern unterscheiden sich die Prozesse und Strategien der Verberuflichung in den einzelnen Bereichen? Wovon ist dies abhängig?

Im Funktionsbereich des *Baumwesens* (Kap. 5.1) ist die Berufswerdung zwar mindestens ebenso weit fortgeschritten wie in der Softwareentwicklung, folgt aber einer völlig anderen Logik. Anstelle der Organisationen sind hier die Berufstätigen selbst die zentralen Träger der Entwicklung. Sie forcieren eine „Professionalisierung“ des Projektmanagements.

Die Ausgangsbedingungen im Funktionsbereich der *industriellen Forschung* (Kap. 5.2) ähneln auf den ersten Blick denen der Softwareentwicklung. Das Steuerungsproblem scheint weitgehend ähnlich, und der Prozess ist auch hier in Organisationen eingebettet. Eine Verberuflichung des Projektmanagements bleibt jedoch bisher aus. In beiden Fällen gilt: erst die mehrstufige Analyse der Berufsentwicklung führt zu einem tiefergehenden Verständnis der jeweiligen Prozesse und Strategien und erlaubt zugleich eine Prognose der zukünftigen Entwicklung.

Diesen Analysen folgt in Kapitel 5.3 die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen der Ausbreitung dieses Berufs in *weiteren Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft*. In stark abgekürzten Analysen wird hier zunächst das Funktionssystem der Wirtschaft auf weitere Ansätze der Verberuflichung untersucht, um dann die Frage auf weitere Bereiche der modernen Gesellschaft auszuweiten. Wo liegt eine Verberuflichung nahe, wo nicht? Warum?

(iv) In *Kapitel 6* wird die Verberuflichung im Projektmanagement vor dem Hintergrund der mehrstufigen Berufsanalytik resümiert. Im Unterschied zu den Falldarstellungen in Kap. 4 und 5, die an der Rekonstruktion der jeweiligen Eigenlogik der Entwicklungen orientiert sind, werden diese nun *kontrastierend*

vor dem Hintergrund der in Kap. 2 aufgespannten mehrstufigen Berufsanalytik zur Darstellung gebracht. Die Ergebnisse des konkreten Falls werden dabei immer zugleich auf ihr Potential der Verallgemeinerung geprüft. Inwiefern ergeben sich aus dem konkreten Fall allgemeine Beiträge zur Berufs- und Professionssoziologie? Dabei lassen sich zwei zentrale Linien herausstellen, in denen der konkrete Fall zur Weiterentwicklung der Berufs- und Professionssoziologie beitragen kann: (a) Die spezifische Form der Verberuflichung im Funktionsbereich der Softwareentwicklung wirft ein neues Licht auf das Verhältnis von Beruf und Organisation und dabei insbesondere: auf den Beitrag von Organisationen für Berufswertungsprozesse; (b) Die spezifische Struktur des beruflichen Handelns des Projektmanagers legt eine Erweiterung des berufs- und professionssoziologischen Begriffsapparates nahe. Nur so kann auf diese und ähnliche neue Berufsentwicklungen in der modernen Gesellschaft produktiv reagiert werden.

KAPITEL 2 DER THEORETISCHE BEZUGSRAHMEN: MEHRSTUFIGE BERUFSANALYTIK

Das Feld der Berufs- und Professionssoziologie stellt sich als äußerst unübersichtlich dar. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich eine weit verzweigte Forschungslandschaft etabliert und im Zuge dessen entstand eine Vielzahl von Publikationen. Dabei handelt es sich einerseits um (mehr oder weniger historisch angelegte) Einzelstudien, die auf die Rekonstruktion der Entstehung einzelner (meist akademischer) Berufe zielen. Zugleich – und (nur) teilweise in Rekurs auf diese Einzelstudien – haben sich bereits früh unterschiedliche theoretische bereichsspezifische Perspektiven herausgebildet. Wie Schmeiser hervorhebt, ist es bis heute nicht zufriedenstellend gelungen, diese vielgestaltige Entwicklung *in eine systematische Ordnung* zu bringen (vgl. Schmeiser 2006b: 295)⁸.

Auffällig ist zugleich, dass nach einem vielversprechenden Beginn der *Berufssoziologie* bis Ende der 1970er Jahre, die neuere Forschung sich fast ausschließlich als *Professionssoziologie* versteht. Diese Entwicklung ist nicht unwesentlich der Rezeption der anglo-amerikanischen Professionssoziologie und der Übernahme der dort vorliegenden Termini geschuldet. Dies ist jedoch insofern nicht unproblematisch, da weder die Alltagsbegrifflichkeiten noch die daran anschließenden theoretischen Professionsansätze bruchlos an die deutsche strukturelle und semantische Tradition anschlussfähig sind. In der Folge vollzieht sich die Diskussion der professionssoziologischen Ansätze weitgehend unabhängig von einer Grundlegung eines Berufsbegriffes. In der Konsequenz führt dies zu einem *bias* der so angelegten Forschung: alle Berufsentwicklungen werden immer bereits unter einer potentiellen Professionalisierung betrachtet. Dies ist jedoch für eine Vielzahl von Berufen wenig sinnvoll. Diese werden entweder gar nicht

⁸ Dies trifft auch und insbesondere für die jüngeren Ansätze einer Systematik zu, die mit dem ‚Wiederbeleben‘ des Forschungsfeldes in Deutschland Mitte der 1990er Jahre im Rahmen des (zunächst) informellen „Arbeitskreises Professionelles Handeln“ entstanden sind. Schmeiser zeigt, dass die Unübersichtlichkeit damit eher noch weiter zuzunehmen abgenommen hat. Denn dort werden die unterschiedlichen Ansätze der Professionssoziologie primär entlang „klassischer soziologischer Theorielabels sortiert“. Die Professionssoziologie präsentiert sich damit nur als „eine Art Duplikation von soziologischen Theorien, nicht aber als eine Spezialsoziologie mit spezifischen Argumentationszusammenhängen, Problemstellungen, Vorgehens- und Verfahrensweisen“ (2006b: 296).

berücksichtigt oder unter ein Schema der Professionalisierung subsumiert, das den Fällen nur begrenzt gerecht wird.

Auch die hier analysierten Prozesse der Verberuflichung des Projektmanagements können mit den bestehenden theoretischen Ansätzen der Berufs- und Professionssoziologie nicht adäquat bestimmt werden kann. Wie sich in der detaillierten Rekonstruktion zeigen wird, bleibt die konkrete Entwicklung vor dem Hintergrund eines einfachen *Berufsbegriffes* einerseits deutlich *unterbestimmt*. Versucht man andererseits den Prozess vor dem Hintergrund bestehender Ansätze der *Professionalisierung* zu deuten, zeigt sich, dass diese zwar durchaus produktiv zum Aufschließen von Teilaspekten des konkreten Falls sind, die Gesamtgestalt des Falls jedoch nicht mit dem Begriff der Profession oder Professionalisierung in einem engeren Sinne gefasst werden kann – der Fall wäre damit deutlich *überbestimmt*. An die Stelle einer Rekonstruktion der Eigenständigkeit des Falls träte eine Subsumtion unter bestehende Ansätze.

Dieser Erkenntnis folgend, tritt an die Stelle einer Entscheidung für einen der bestehenden Deutungsangebote der Berufs- und Professionssoziologie der Versuch, die unterschiedlichen *Perspektiven* der bestehenden Ansätze der Professionalisierung herauszuarbeiten, sie aus den je konkreten Ansätzen herauszulösen und sie für eine allgemeine, *mehrstufige berufssoziologische Analyse* fruchtbar zu machen. Dieser Ansatz zielt auf eine stärkere *Rückbindung der Professionssoziologie an die Berufssoziologie*, der Nutzbarmachung der bestehenden Perspektiven, die sich in den unterschiedlichen Ansätzen der Professionssoziologie zeigen, auch für ‚gewöhnliche‘ Berufswerdungsprozesse.

Der Versuch einer solchen mehrstufigen Berufsanalytik ist nicht trivial. Insbesondere kann auch nur sehr begrenzt an Vorarbeiten in der Literatur angeschlossen werden (vgl. oben). Die folgende Systematik lehnt sich an den bisher wenig rezipierten Vorschlag von Seyfarth (1989; 2001; 1981; 1995: 26ff.) an. In der Rekonstruktion der Weber’schen Berufsanalysen zeigt er, dass sich bereits dort eine „mehrstufige“⁹ Berufsanalytik andeutet, die „in mancher Hinsicht der

⁹ In älteren Arbeiten spricht Seyfarth noch von einer „multiperspektivischen“ Analyse (vgl. 1989). Mit der neueren Semantik der „Dreistufigkeit“ (vgl. 2001; 1995) betont er, dass die Perspektiven weder beliebig ausgewählt noch beliebig nebeneinander stehen, sondern vielmehr sich systematisch ergänzen und aneinander anschließen. Entsprechend sei eine bestimmte Reihenfolge für die Analyse einzelner Berufsentwicklungen entscheidend, so dass das Material sukzessive verdichtet wird.

Reichhaltigkeit der gegenwärtigen Professionalisierungstheorie überlegen ist, die nach Parsons' großem Entwurf in mehrere Ansätze zerfällt, die jeweils nur einzelne Momente in den Blick bekommen“ (1989: 375). Wie Seyfarth herausarbeitet, vollzieht sich die Weber'sche Berufsanalytik in *drei unabhängigen, aber aufeinander bezogenen* Perspektiven (vgl. 1989: 383ff.; 2001: 171ff.; allg. 1995: 26ff.)¹⁰. Im Folgenden soll gezeigt werden, dass dieser von Weber entlehnte Vorschlag der Berufsanalytik einen produktiven Ansatz der Systematisierung der Forschungslandschaft der Berufs- und Professionssoziologie darstellt. Die Heuristik folgt dabei der These, dass die neueren theoretischen Ansätze sich weitgehend je einer dieser Perspektiven zuordnen lassen. Sie systematisieren und präzisieren dabei eine je spezifische Perspektive, jedoch um den Preis der Vereinseitigung. Die anderen Perspektiven werden vernachlässigt oder negiert. Die im Folgenden herauszuarbeitende Heuristik versucht, die theoretische Schließung der Ansätze aufzuheben und die je spezifischen Perspektiven herauszuarbeiten und zu verallgemeinern, um sie so allgemein für berufssoziologische Analysen fruchtbar zu machen. Folgende drei Perspektiven werden unterschieden:

(i) Inwiefern kann ein konkreter Fall als Beruf im *sozio-ökonomischen Sinne* verstanden werden? Ein guter Ausgangspunkt ist dabei immer Webers Berufsverständnis: Inwiefern werden spezifizierte, spezialisierte und kombinierte Leistungen von Personen die Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbschance (Weber 1972: 80)?

¹⁰ Die Produktivität dieses Vorschlags sowohl für empirische Arbeiten als auch in theoretischer Hinsicht zeigt sich in zwei neueren Arbeiten, die in Anschluss an Seyfarth entstanden sind: vgl. für die Rekonstruktion der Professionalisierung der Mediation Maiwald 2004 (vgl. insbes. Kap. 2 und dessen Gliederung, die vom Aufbau her der unseren entspricht (2.2-2.4). Für eine weitgehend deckungsgleiche Systematik zur Ordnung der bestehenden Berufs- und Professionsansätze, vgl. Schmeiser (2006a, b). Er geht von drei bereichsspezifischen Perspektiven aus: dem Merkmalskatalogverfahren, der strukturtheoretischen Perspektive und dem machtorientierten Ansatz (2006b: 295). Die letzten beiden Perspektiven entsprechen auch den von uns unterschiedenen. Erste-re kann jedoch kaum – wie Schmeiser selbst etwas widersprüchlich andeutet (2006b: 302) – als distinkte theoretische Perspektive verstanden werden. (Dass er dennoch die Bedeutung dieses Ansatzes hervorhebt, dürfte wohl eher seinem in diesem Aufsatz primären Interesse an einem Lehrbuch (vgl. 295) als dem theoretischen Interesse geschuldet sein.) Für eine berufssoziologische Arbeit muss an Stelle dessen eine basale sozio-ökonomische Perspektive treten – Schmeiser blendet dies vermutlich aus, da er sich von vornherein auf Ansätze der Professionalisierung beschränkt und unterstellt, dass von einer „kontinuierlichen Erwerbschance“ immer schon ausgegangen werden kann.

(ii) Die *machttheoretische* Perspektive fragt nach dem „historischen System der beruflichen Organisation der spezifizierten Karrieregegebenheiten“ (Seyfarth 1989: 384), nach der Ausbildung der institutionellen Gegebenheiten und deren Durchsetzung. Ausgangspunkt für die Heuristik sind primär die Ansätze von Larson (1977; 1979), Freidson (1986) und Abbott (1988).

(iii) Die *strukturtheoretische* Perspektive zielt auf die Handlungsebene und die je spezifische Struktur beruflichen Handelns. Ausgangspunkt dabei ist die wegweisende Parsons'schen Analyse der Arzt-Patienten-Beziehung (1965) und die daran anschließenden Ansätze von Oevermann (1996) und Stichweh (1994).

Noch einmal muss betont werden, dass die folgende Darstellung nicht auf eine systematische Diskussion der bestehenden Ansätze zielt. Vielmehr stellt sie den Versuch dar, einzelne Argumentationslogiken (primär aus ‚professionssoziologischen‘ Ansätzen) herauszulösen, zu verallgemeinern und wieder für die allgemeine Berufssoziologie fruchtbar zu machen. Wie wir in der ausführlichen Rekonstruktion der Berufsentwicklung im Projektmanagement sehen werden, ist eine solche mehrstufige Berufsanalytik, wenn nicht grundsätzlich für alle Berufsanalysen (Seyfarth 2001: 178f.), dann doch für die Rekonstruktion des konkreten Falls produktiv. Die Vereinseitigungen der bestehenden Deutungsangebote der Berufs- und Professionssoziologie (Seyfarth) erlauben nicht, die Gesamtgestalt der Entwicklung zu bestimmen. Vielmehr müssen dazu die Ansätze systematisch miteinander verbunden und für die empirische Analyse in Anschlag gebracht werden.

2.1 Beruf als qualifizierte Erwerbsarbeit: die sozio-ökonomische Perspektive

Einen guten Ausgangspunkt für berufssoziologische Arbeiten stellt immer noch Max Webers Begriffsbestimmung dar. Ein Beruf wird dort zunächst verstanden als eine „Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person, welche für sie Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbchance ist“ (Weber 1972: 80). Im Zentrum dieser Bestimmung steht die Kopplung von Schulung und Verwertbarkeit: „Zum Gegenstand selbständiger und stabiler Berufe werden nur Leistungen, welche ein Mindestmaß von Schu-

lung voraussetzen und für welche kontinuierliche Erwerbschancen bestehen“ (ebd.).

Seyfarth betont, dass es sich dabei um „die *ökonomische akzentuierte* Kategorie des Berufs“ handelt. „Der Akzent liegt auf ‚*kontinuierlich*‘“ (Seyfarth 2001: 172; kursiv E.K.): Schulung ist ein Mittel zum Zweck der längerfristigen ökonomischen Verwertung¹¹.

Deutschmann hebt dabei hervor, dass „qualifizierte Erwerbsarbeit“ erst dann zu beruflicher Arbeit wird, wenn sie *institutionalisiert* ist (1990: 20; Fürstenberg 2000: 16ff.¹²). Dabei kann sowohl der Grad der Verbindlichkeit und Formalisierung (bis hin zu staatlichen Regelungen) als auch ihre gesellschaftliche Reichweite (betrieblich, überbetrieblich, branchenübergreifend, gesellschaftsweit) stark variieren. Diese sehr kurze, aber prägnante Bestimmung muss weiter ausgefaltet und expliziert werden, um als Heuristik für die folgende Analyse dienen zu können. Dabei sind drei Punkte zentral: Kompetenzprofile müssen sozial normiert werden, fachlich gegliederte Qualifikationsprogramme etabliert und eine längerfristige Verwertung (Karriere) gesellschaftlich festgeschrieben werden¹³:

(a) Die Ausdifferenzierung von spezialisierten Tätigkeiten und die Institutionalisierung von Kompetenzprofilen

Das Entstehen neuer Berufe kann als Ausdruck fortschreitender gesellschaftlicher Differenzierung verstanden werden. Dabei bilden sich langfristig *speziali-*

¹¹ Für Kurtz beginnt damit „das Zeitalter der modernen Berufskonzeption“ (2002: 20). Es geht nicht mehr in erster Linie um die persönliche Berufung zu einer (geistlichen oder weltlichen) Aufgabe, sondern Berufe werden als „qualifizierte Erwerbsarbeit“ interpretiert (ebd.). Er spricht, systemtheoretisch formuliert, von der Kopplung von Erziehung und Ökonomie. Diese löse die bisher dominante Kopplung von Moral und Ökonomie ab (Kurtz 2002: 20). In der Unterscheidung nach äußerem und innerem Beruf findet sich letztere aber auch noch bei Weber, etwa in „Wissenschaft als Beruf“ (Weber 1919). Darum geht in der hier vorliegenden Studie nur am Rande.

¹² Fürstenberg argumentiert, Weber habe „offensichtlich diesem Aspekt der Institutionalisierung von Berufsrollen weniger Beachtung geschenkt“ (2000: 17). Dies mag zutreffen, wohl aber muss dieser Aspekt für Weber *grundsätzlich* selbstverständlich gewesen sein, auch wenn er dies nicht explizit formuliert (vgl. etwa den Hinweis auf „stabile“ Berufe).

¹³ Damit wird zugleich auch deutlich, was uns in dieser Arbeit nur am Rande oder gar nicht interessiert: die Bedeutung des Berufs für das Individuum (vgl. den im Rahmen des SFB 101 entwickelten „subjektbezogen“, etwa Beck et. al 1980: 20), aber auch für die mit der Berufsform verbundenen Fragen der sozialen Ungleichheit.

sierte Tätigkeiten heraus. Maiwald: „Schon ab einem basalen gesellschaftlichen Differenzierungsgrad sind nicht alle Probleme jedermann gleichermaßen und gleichzeitig auferlegt, sondern es gibt institutionalisierte Zuständigkeiten, für bestimmte Problemlösungen“ (2004: 28/9).

Eng verbunden mit dieser strukturellen Differenzierung ist die Differenzierung des gesellschaftlichen Wissensvorrats (vgl. Luckmann/Sprondel 1972: 13). Nicht mehr alle Gesellschaftsmitglieder verfügen für alle gesellschaftliche Bereiche über das für die Bearbeitung der Problemlagen notwendige Wissen, sondern es bilden sich ‚Spezialisten‘ heraus, die für spezifische gesellschaftliche Bereiche über *Sonderwissen* verfügen, das weit über das Allgemeinwissen hinausgehen. Das Sonderwissen bezieht sich dabei nicht nur auf kognitives Wissen, sondern auch auf praktisches Wissen (vgl. ähnlich Freidson 2001: ch. 1). Für die Bearbeitung spezifischer Probleme sind diese ‚Spezialisten‘ durchschnittlich der Alltagspraxis überlegen.

Typisch für moderne Gesellschaften ist, dass dieses ‚Spezialistentum‘ in *Form von Berufen* organisiert wird. Dabei ist entscheidend, dass sich die Kompetenzprofile in einem Prozess der Rationalisierung von den besonderen Eigenschaften einer Person ablösen (lassen)¹⁴ und sich ein *Erwartungszusammenhang verselbständigt, sozial normierte Kompetenzprofile* entstehen, die zwischen Individuum und der konkreten Organisation der Arbeit (etwa im Betrieb) vermitteln (Deutschmann 1990: 20). Institutionalisierung bedeutet dabei, dass von allen Angehörigen eines bestimmten Berufs ein Set spezifisch zugeschnittener, auf produktive Aufgaben bezogene Kompetenzen erwartet werden, diese sich dieser Erwartung bewusst sind und sie typischerweise auch erfüllen.

(b) *Schulung: Zum Problem der Vermittlung von Sonderwissen*

Je mehr solcher spezifischer Aufgaben und Probleme, die durch Arbeitsteilung ermöglicht und generiert werden, ausdifferenziert werden, je stärker also die gesellschaftliche Entwicklung von solchen Spezialisten und ihrem Sonderwissen abhängig ist, desto drängender stellt sich die Frage nach standardisierten Lösungen, die *vermittelt und gelernt* werden können (vgl. Luckmann/Sprondel 1972: 13)¹⁵. Als Kompetenzprofile stellen die Berufe „vom einzelnen losgelöste Quali-

¹⁴ Verberuflichung setzt eine Rationalisierbarkeit des charismatischen, an schöpferischen Ideen orientierten Berufshandelns und des damit verbundenen Wissens voraus. Berufliche Fähigkeiten dürfen gerade nicht mehr von individuellen Talenten und Charisma abhängig sein (vgl. Seyfarth 1981; vgl. Koppetsch 2006: 689).

¹⁵ Die Geschichte der modernen Gesellschaft kann dann als „Geschichte der Ablösung von Laienlösungen durch Formen rationalisierter Expertenlösungen“ (Luck-

fiktionsstrukturen dar, die sich Individuen zu eigen machen können“ (Daheim 1977: 11). Dazu haben sich (in der modernen Gesellschaft) *spezielle Formen und Institutionen der Übermittlung* dieses Sonderwissens herausgebildet: neben dem „training on the job“, der Qualifikation am Arbeitsplatz selbst, haben sich unterschiedliche Formen der betrieblichen Weiterbildung etabliert; die Ausbildung für Lehrberufe findet in Deutschland im Rahmen des „Dualen Systems“ statt, der betrieblichen Lehre mit begleitendem Berufsschulunterricht; akademische (Experten-)Berufe sind primär an (Fach-)Hochschulen verortet, professionelle Ausbildung findet in der Kopplung von universitärer Ausbildung und praktischer Einsozialisation statt. Die Formen unterscheiden sich dabei primär nach dem institutionellen Ort und der damit verbundenen Kontrolle der Ausbildung (Arbeitsorganisation oder mehr oder weniger unabhängige Ausbildungsorganisation) sowie der Art, Systematik und Umfang des vermittelten Wissens¹⁶ (vgl. ähnlich Daheim 1967: 86ff.; Daheim 1977: 41ff.; zum Versuch einer typologischen Ordnung der Ausbildungsformen, Keyl 2004b).

(c) Längerfristigkeit der Verwertung: Voraussetzungen, Probleme, Karrierewege

Die zweite Hälfte des Weber'schen Berufsverständnisses verweist darauf, dass Qualifikations- und Kompetenzbündel erst dann zu Berufen werden, wenn sie ökonomisch verwertbar sind, wenn sie ein Mindestmaß an *Marktrelevanz* aufweisen (vgl. Beck et al. 1980: 19). Freidson schreibt: „No one can make a living performing specialized work without others who provide the resources for making a living“ (2001: 61). Die Institutionalisierung von Kompetenzprofilen erleichtert deren Verwertung. Sie ermöglicht eine relativ einfache Zuordnung von Leistungsnachfragern zum Angebot. Dies gilt einerseits für die *direkte, selbstständige* Vermarktung der Arbeitskraft an Kunden oder Klienten, etwa für Dienstleistungen des Handwerks oder von Professionen. Dies gilt aber auch insbesondere für die Verwertung der Arbeitskraft in *unselbständigen* Positionen in Organisationen. Gerade für moderne Wirtschaftsgesellschaften mit ihrer funktionalen Trennung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfunktionen findet berufliche Arbeit zunehmend in Organisationen statt. Organisationsfunktionen und

mann/Sprondel 1972: 15) verstanden werden. Im Hinblick auf die Qualifikation gilt: Nur die Ablösung der Fähigkeitsbündel vom konkreten Individuum erlaubt eine Institutionalisierung der Vermittlung der Fähigkeiten.

¹⁶ Dabei geht es insbesondere auch um die Frage, welcher Logik die Anwendung dieses Wissens folgen und ob als Folge daraus nur *Wissens- oder auch Handlungskompetenzen* für das Erlernen des Berufs als bedeutsam erachtet werden (vgl. auch unten: strukturtheoretische Perspektive, 2.3).

berufliche Kompetenzprofile können aufeinander abgestimmt werden und erleichtern so die Personalrekrutierung in Organisationen. Die Zuordnung von Angebot und Nachfrage nach beruflicher Arbeitskraft wird dann typischerweise über die Institutionalisierung eines *Arbeitsmarkts* (vgl. Fürstenberg 2000: 16) gelöst. Sie bringen das Angebot und die Nachfrage an spezialisierter Arbeitskraft zueinander und organisieren sie marktförmig.

Grundsätzlich stellt sich die Frage der *Passung von angebotenen und nachgefragten Kompetenzprofilen*. Die direkte Verwertung der beruflichen Arbeitskraft auf dem Markt muss Abnehmer der Leistung finden. Im Hinblick auf die indirekte Verwertung der Leistung über Arbeitsmärkte stellt sich die Frage, ob das Kompetenzprofil mit der zu besetzenden Position in einer Arbeitsorganisation zusammenpasst. Typischerweise sind die institutionalisierten (Qualifikations-)Muster auf ein relativ definiertes Tätigkeitsgebiet bezogen. Je stärker sich aber die Qualifikationsprogramme institutionell von den konkreten Berufspositionen (etwa in den Arbeitsorganisationen) ablöst, desto mehr stellt sich die Frage nach der Passung von Qualifikations- und Tätigkeitsmustern, „erworbener Beruf und die mit der Berufsposition verbundenen Erwartungen (müssen) nicht zusammenfallen“ (Daheim 1977: 11; vgl. Daheim 2001; Beck et al. 1980: 16, 37¹⁷). So ist denkbar, dass sich in Unternehmensorganisationen Funktionen (und entsprechende „Kompetenzprofile“) ausdifferenzieren, für die keine adäquaten Qualifikationsprofile institutionalisiert sind. Oder aber, dass Qualifikationsmuster zunehmend weniger auf die Tätigkeitsmuster, auf den konkreten, sich evtl. wandelnden Zuschnitt der Funktionen passen und dann nicht mehr oder nur unter Schwierigkeiten verwertbar sind.

Die institutionalisierte qualifizierte Erwerbsarbeit ist aus Sicht des Individuums immer auch mit der Erwartung einer wenn nicht lebenslangen, dann doch *längerfristigen Verwertbarkeit* des angeeigneten Kompetenzprofils verbunden, einer „relativen Dauer der Tätigkeit“ (Daheim 1977: 10; in Rekurs auf Weber und Sombart). Nur wenn dies erwartbar ist, wird das Individuum bereit sein, Zeit

¹⁷ Beck et al. sprechen von einer systematischen Entkopplung von Tätigkeit und Fähigkeit. Diese machen sie historisch an der Auflösung der handwerklichen Einheit von Fähigkeit und Tätigkeit im Zuge der Industrialisierung und dem damit verbundenen Zerbrechen der „Übereinstimmung von Arbeitsvermögen, Produktionsmittel, Produktionsprozess und Produkt“ (1980: 16) fest. Dadurch wird eine Verselbständigung des technisch-organisatorischen Entwicklungsverlaufs gegenüber der Entwicklung von Arbeitsfähigkeiten möglich.

und Kosten für eine längere berufliche Sozialisationsphase zu investieren. Mit beruflichen Mustern sind damit typischerweise auch spezifische *Karrierewege* vorgebahnt. Karriere bedeutet allgemein, dass eine Abfolge verwandter Berufspositionen institutionalisiert¹⁸ sind. Dies bedeutet zumindest eine *Kontinuierung* der Verwertbarkeit (Anschlussfähigkeit). Typischerweise ist mit der Karriere jedoch auch die Erwartung eines – zumindest potentiellen – *Aufstiegs* verbunden. Individuelle Karrieren sind dabei entscheidend von den Vorstrukturierungen im jeweiligen Feld abhängig. Besonders bedeutsam ist dabei das klassische hierarchische Karrieremodell in (Groß-)Organisationen (Linienkarriere), bei denen Berufspositionen aufsteigend geordnet sind. „Karriere“ meint das Durchlaufen einer Anzahl klar definierter, *hierarchisch* angeordneter Positionen (vgl. Walgenbach 1993; Walgenbach/Kieser 1995: 297ff.). Karriere verläuft also primär *vertikal*, Freidson spricht von einer „career of advancement“. Im Unterschied dazu spricht er für *professionelle Karrieren* – und damit sind allgemeiner auch Berufskarrieren gemeint – von einem *horizontalen* Karrieremuster, von einer „career of achievement“: „Mobility needs not involve any increase in bureaucratic authority but involves instead an increase in reputation or prestige based on expertise“ (2001: 76). Im Fall der Ausübung der beruflichen/professionellen Tätigkeit in Organisationen kann damit insbesondere auch der Wechsel zwischen verschiedenen Organisationen (Unternehmen) verbunden sein¹⁹.

Auch wenn die *Idee* eines *lebenslangen* Berufs noch immer als normatives Ideal weiterlebt, so zeigen bereits Studien in den 1960er und 70er Jahren, dass dies bei weitem nicht mehr für alle Berufstätige gilt (vgl. Daheim 1977: 48f.). Nicht überraschend stellt Kurtz dann 2002 fest: „Eine Ausbildung, die derart solide wäre, dass sie fürs Leben reichen würde, gibt es schon lange nicht mehr“ (2002: 69; vgl. Abbott 1991: 36; 1988: 132).

¹⁸ Vgl. auch Luhmann: „Karrieren (können) nicht einfach erfunden werden können, sondern setzen eine gesellschaftliche Institutionalisierung voraus“ (Luhmann 2000: 107; 297).

¹⁹ Für unsere Problemstellung weniger wichtig, unterscheidet Freidson als dritten Typus die Karriereform des freien Marktes. Dabei scheint mir jedoch gar nicht klar, inwiefern hier von einer Karriere im üblichen Sinne gesprochen werden kann, da diese sich gerade dadurch auszeichnet, dass sie „disorderly, irregular“ (2001: 82) verläuft – also hier gerade keine spezifischen Karrierewege institutionalisiert sind.

*Berufsverdung als Prozess*²⁰

Dass die Etablierung eines eigenständigen Berufs als Prozess verstanden werden muss, ist eine zentrale Einsicht, die nicht mehr aus der Berufssoziologie wegzudenken ist (vgl. Hartmann 1972; Wilensky 1972; Abbott 1988). Mit Hartmann soll der Übergang von Arbeit zur Form des Berufs als „*Verberuflichung*“ verstanden werden (1972: 40ff.)²¹. Wie konkrete Aufgaben und Funktionen im Prozess der Verberuflichung²² gedeutet werden und wie, darauf aufbauend, der Beruf in seinem konkreten Zuschnitt (Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen) gefasst wird, muss als *historischer Prozess* verstanden werden, der keineswegs deterministisch vorgeprägt ist. Vielmehr beinhaltet Verberuflichung Kontingenz, die in Aushandlungsprozessen bewältigt werden muss. Akteure in diesem Aushandlungsprozess sind Individuen, die eine solche neuartige Funktion in irgendeiner Form innehaben, andere Berufe, Unternehmen, Verbände, (private oder staatliche) Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und typischerweise auch der Staat (vgl. etwa Freidson 2001)²³. Je nachdem, wie bewusst (reflexiv) diese Aushandlungsprozesse von den einzelnen Akteuren betrieben werden, nehmen diese die Form von „Berufspolitik“ (vgl. Beck/Brater/Daheim 1980: 81) an. Welche faktische Entwicklung ein konkreter Prozess nimmt, ist m.E. nach aber nicht nur eine Frage der Deutung und erfolgreichen Durchsetzung (Anerkennung) dieser Deutung (vgl. Larson 1977). Vielmehr zeigt der strukturtheoretische Professionalisierungsansatz, dass Prozesse der Verberuflichung immer eingebettet in *spezifischen Strukturen* verlaufen.

²⁰ Einige Erkenntnisse, die im Folgenden diskutiert werden, wurden unter dem Label der „Professionssoziologie“ veröffentlicht. Versteht man Profession zunächst recht einfach als „anspruchsvolleren“ Beruf, wird deutlich, dass vieles dafür spricht, dass allgemeine Erkenntnisse über die Prozesshaftigkeit in weiten Teilen übertragbar sind. Ergänzend kommt hinzu, dass gerade im angelsächsischen Raum selten explizit zwischen Berufs- und Professionssoziologie differenziert wird.

²¹ Der *Arbeitsbegriff* ist für uns v.a. in Abgrenzung zum Beruf bedeutsam und kann zunächst recht schlicht als Erbringung von Leistung im Hinblick auf unterschiedlich geartete Aufgaben oder Funktionen verstanden werden. Im Unterschied zum Beruf wird dabei mindestens zweierlei deutlich. Erstens handelt es sich bei der Arbeit um eine eher naturwüchsige Übernahme von Aufgaben, für deren Erfüllung man typischerweise nicht systematisch geschult wurde. Hinzu kommt, zweitens, dass die Erbringung dieser Leistungen gerade nicht als „kontinuierliche Versorgungs- und Erwerbschance“ dient, sie wird entweder in nicht-wirtschaftlichen Kontexten (etwa der Familie) erbracht oder ist eine über den eigentlichen Hauptberuf hinausgehende Leistungserbringung.

²² Beruf hier im allgemeinen Sinne; d.h. auch Professionalisierung (vgl. unten).

²³ Vgl. dazu unten die machttheoretische Perspektive und die damit verbundene Unterscheidung von Selbst- und Fremdsteuerung (Autonomie/Heteronomie), 2.2

Diese eröffnen Möglichkeiten der Entwicklungen, machen andere jedoch auch unmöglich, m.a.W.: Es werden spezifische Wege selektiert, strukturell nahegelegt (vgl. Oevermann 1996; auch Abbott 1988: 17). Verberuflichungsprozesse können also durchaus strategisch verfolgt werden, aber eben nur auf Basis der bestehenden strukturellen Bedingungen – letztlich ist jeder spezifische Zugschnitt eines Berufs der Bewährung ausgesetzt.

Die Kontrastierung individueller Berufsentwicklungen lässt typische Muster im Ablauf erkennen und spätestens mit Wilensky findet sich die These einer „*typischen Folge der Ereignisse*“ (1972: 202). Ohne diese hier im einzelnen darstellen zu wollen, scheint mir ein Hinweis Abbotts im Hinblick auf solche Ablaufmodelle fruchtbar. Er warnt davor, eine solche einmal herausgearbeitete Typik der Verberuflichung zu verabsolutieren. Die meisten Ansätze gehen davon aus, so Abbott, dass „*professionalization as a process does not change with time*“ (1988: 17). Er weist daraufhin, dass eine solche „*typische Abfolge*“ *selbst historisch bestimmt werden muss* und dies zugleich bedeutet, dass sich dieses Muster historisch auch ändern kann. Aktuelle Verberuflichungsprozesse verlaufen vor anderen historischen Randbedingungen und bedienen sich möglicherweise anderen Strategien. Entsprechend muss der tatsächliche historische Prozess detailliert rekonstruiert werden. Die bereits identifizierten Muster können als Heuristik dienen, keinesfalls darf der Gefahr erlegen werden, den empirischen Prozess darunter zu subsumieren.

Darüber hinaus betont Abbott, dass auch keineswegs davon ausgegangen werden könne, dass sich ein Beruf als „*homogeneous units*“ (1988: 17) entwickle, vielmehr handele es sich um ein „*growing, splitting, joining, adapting, dying*“ (Abbott 1988: xiii). Berufswerdung muss als *vielschichtiger Prozess* begriffen werden. Gerade in bereits ausdifferenzierten Gesellschaften kann dieser an unterschiedlichen Stellen beginnen oder initiiert werden, sich unabhängig voneinander entwickeln, d.h. auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten, Rhythmus und Intensität, die von den je spezifischen Strukturen der Einbettung abhängig sind. Inwiefern diese Einzelentwicklungen dann in eine gemeinsame Entwicklung einmünden, ist eine empirische Frage.

Professionen als besonderer Beruf – zugleich: das Problem der Abgrenzung

Mit dem Begriff der „Profession“ wird markiert, dass es sich im je konkreten Fall um einen Beruf handelt, der sich von herkömmlichen Berufen in besonderer Weise abhebt. Dabei werden eine Reihe von *Merkmale* hervorgehoben, über

die in den meisten Ansätzen weitgehende Übereinstimmung herrscht²⁴: (1) Es handelt sich um Berufe, die ein systematisch entwickeltes Wissen auf Probleme anwenden; (2) die Ausübung einer professionellen Tätigkeit setzt eine spezialisierte, wissenschaftlich fundierte Ausbildung voraussetzt; (3) Professionen beanspruchen Freiheit vor (Fremd-)Kontrolle durch Laien, den Staat oder andere Organisationen (autonome Berufsausübung); die organisierte Berufsgruppe bzw. der Berufsverband kontrollieren sowohl den Zugang zum Beruf als auch die Berufsausübung; (4) Professionelle richten ihr Handeln an zentralen Werten der Gesellschaft aus, sie setzen ihr Wissen uneigennützig im Dienste des Allgemeinwohls und ohne Ansehen der Person ein; (5) die professionelle Tätigkeit ist durch gesetzliche Regelungen geschützt; die Gesellschaft gewährt den Professionen besondere materielle und ideelle Privilegien.

Die *Dynamisierung* des Merkmalsmodells, das Verständnis des Übergangs vom Beruf zur Profession als Prozess, soll mit Hartmann als „*Professionalisierung*“ bezeichnet werden (vgl. 1972: 40ff.). Mit dieser Dynamisierung tritt dann ein gradueller Ansatz auf den Plan (vgl. auch Maiwald 1997: 20f.). Konkrete Berufe werden entsprechend der einzelnen Merkmale auf einem Kontinuum zwischen Beruf und Profession sortiert. Man kann dann davon ausgehen, dass ein Beruf sich aktuell auf dem Weg zur Professionalisierung befindet. Hartmann (1972) verweist darauf, dass auch die entgegengesetzte Entwicklungsrichtung denkbar ist: Deprofessionalisierung. Den Begriff der „Semi-Profession“ führt Etzioni (1969) für solche Berufe ein, die zwar in irgendeiner oder mehreren Hinsichten (Merkmale!) einer Profession ähneln, jedoch auch auf Dauer kaum alle Merkmale erfüllen werden – die also in diesem Zwischenstatus zwischen Beruf und Profession dauerhaft verharren.

Der Merkmalskatalog lässt die Frage nach einer *systematischen Abgrenzung von Beruf und Profession* (vgl. Wilensky 1972) weitgehend offen. Dies gilt auch für die dynamisierte Variante. Unklar bleibt, welche Berufe sich auf dem Weg zur Profession befinden, welche sich überhaupt dorthin entwickeln können oder gar müssen. Oder, im Hinblick auf die „Semi-Professionen, warum ein dauerhaftes Verharren in einem Zwischenstadium wahrscheinlich ist. Deutlich wird also, dass auch die Dynamisierung des Merkmalsmodells nicht an die Stelle theoretischer Erklärungen treten kann. Die in der Literatur diskutierten theoretischen Ansätze bieten zwei divergente Erklärungsmuster für das Abgrenzungsproblem

²⁴ Die folgende Darstellung ist angelehnt an Schmeiser 2006b: 301.

an. Für die *machttheoretischen* Ansätze ist eine erfolgreiche Durchsetzung und Anerkennung als Profession primär eine Frage der Machtressourcen der jeweiligen Berufsgruppe. *Strukturtheoretische* Ansätze hingegen gehen von einem besonderen Handlungsproblem aus, das gesellschaftlich kaum anders als in der Form Profession adäquat bearbeitet werden kann.

Letztlich werden nur zwei Berufe von den unterschiedlichen Ansätzen – wenn auch mit unterschiedlichen Begründungen – unstrittig als Profession verstanden: Ärzte und Juristen. Diese haben zugleich auch häufig als Prototypen der theoretischen Entwicklung gedient. Daneben treten eine Vielzahl von Berufen, die je nach Ansatz als Beruf oder Profession gelten.

Wie bereits oben angedeutet, schließen wir uns im Folgenden weder dem machttheoretischen noch dem strukturtheoretischen Professionalisierungsansatz an, sondern gehen vielmehr davon aus, dass sie zwei Perspektiven darstellen, die neben der sozio-ökonomischen Perspektive für jede Analyse eines Berufswerdungsprozesses systematisch kombiniert in Anschlag gebracht werden müssen. Dies bedeutet dann etwa auch, dass für ‚gewöhnliche‘ Berufe sowohl die Frage nach der Durchsetzung als auch der spezifischen Handlungsstruktur gestellt werden muss (vgl. ähnlich Seyfarth 2001: 179).

2.2 Die Durchsetzung von Berufen: die machttheoretische Perspektive

Nach der Bearbeitung des Berufs aus sozio-ökonomischer Perspektive besteht der nächste Schritt der Rekonstruktion in der Frage, welches System der beruflichen Organisation, die kontinuierliche Erwerbchance und den darauf aufbauenden Karrieregegebenheiten zugrunde liegt und sie gleichsam produziert (Seyfarth 1989: 384; 2001: 172). Diese bei Weber als „herrschaftssoziologisch“ verstandene Perspektive zielt auf die Analyse der Durchsetzung und Anerkennung der neuen Funktion bzw. des neuen Berufs gegenüber den bestehenden Strukturen. Wie im Folgenden gezeigt werden soll, ist eine solche Perspektive grundsätzlich für *alle* Berufsentwicklungen fruchtbar. Diese Perspektive ist in der Literatur im machttheoretischen Ansatz der Professionalisierung am prägnantesten ausgearbeitet. Deshalb soll mit diesem begonnen werden, bevor im Anschluss die Verallgemeinerung dieser Perspektive diskutiert wird.

Der machttheoretische Ansatz der Professionalisierung: Selbstkontrolle als zentrales Bestimmungsmerkmal von Professionen

In machttheoretischen Ansätzen der Professionalisierung (vgl. Larson 1977; 1979; Freidson 1986, Abbott 1988²⁵) wird die Frage der Kontrolle zur zentralen Dimension: Professionen sind die Berufe, denen es gelungen ist, sich Autonomie und ein Monopol auf bestimmte Dienstleistungen zu sichern. *Autonomie* meint die weitgehende *Selbstkontrolle der Arbeit* durch die *Berufsangehörigen* selbst. Im Zentrum steht dabei die Berufsgruppe, die sowohl über den Berufszugang als auch die Regeln der Berufsausübung selbst bestimmen kann. Dies bedeutet insbesondere auch ohne externe Eingriffe durch Staat, Nachbarberufe oder bürokratische (Unternehmens-)Organisationen (vgl. unten).

Der Prozess der Professionalisierung wird von den Autoren als eine neue Form der Institutionalisierung sozialer Ungleichheit verstanden, die sich von der ständischen und kapitalistischen dadurch unterscheidet, dass sie versucht, die knappe Ressource *Wissen* in Marktchancen, Arbeitsprivilegien und sozialen Status zu transformieren (Larson 1979: 609; Freidson 1986: 2). Professionalisierung wird als eine Form der Institutionalisierung von Wissen *in Personen* verstanden (vgl. Abbott 1991²⁶). Durch die Ausnutzung des Wissensgefälles zwischen Professionellen und Laien gelingt es bestimmten Berufsgruppen, eine neue Form der ständischen Schließung zu etablieren. Deren Exklusivität beruht auf der Etablierung von von der Berufsgruppe konzipierten und kontrollierten standardisierten Ausbildungsgängen und der damit verbundenen Zugangskontrolle auf Basis von Titeln (Larson 1979: 608; Freidson 2001). Neben dieser Regulierung des Angebots ist auch die Einwirkung auf die Nachfrage nach den Dienstleistungen der Berufsangehörigen zentral. Sie monopolisieren einen spezifischen Markt für Berufsangehörige, indem sie durchsetzen, dass Dienstleistungen eines spezifi-

²⁵ Neben Larson gelten Freidson und Abbott als die beiden anderen zentralen Vertreter des „power approach“. Eine detaillierte Analyse zeigt dabei jedoch jeweils, dass sie der Radikalität von Larson nur begrenzt folgen. Letztlich finden sich bei beiden Autoren Ansätze, die den machttheoretischen Ansatz durch strukturtheoretische Elemente ergänzen und damit relativieren. Sie verweisen auf spezifische Problemtypen oder Strukturen des Handelns, die eine Professionalisierung eher als andere nahe legen und die Durchsetzung und Anerkennung durch die Gesellschaft wahrscheinlicher machen (vgl. auch die hervorragende, wenn auch durch einen strukturtheoretischen *bias* geprägte Darstellung bei Maiwald 1997: 21ff.).

²⁶ Ganz ähnlich geht es Freidson um die Frage, wie formales Wissen in Macht transformiert wird (vgl. 1986). Dabei identifiziert er die Professionen und ihre Institutionen als den ‚missing link‘, als die „agents of knowledge“ (1986: 2), die formales Wissen in die Praxis transformieren und dabei zugleich Macht erwerben.

schen Zuständigkeitsgebiets nur von Mitgliedern der Berufsgruppe angeboten werden dürfen („market shelter“)²⁷. Die Etablierung eines „structural links“ zwischen den „specific bodies of technical-theoretical knowledge and actual or potential markets for skilled services or labors“ (Larson 1979: 610) erlaubt es der Berufsgruppe, die Sicherung und Steigerung der *Erwerbchance* in ihrem Sinne zu beeinflussen (Hesse 1972: 70; Beck/Brater/Daheim 1980: 41).

Und darin, so die Autoren, besteht auch das *zentrale Motiv* dieses von Larson als „collective mobility project“ (Larson 1977: ch. 6) bezeichneten Prozesses. Professionalisierung wird in diesem Ansatz also im Zusammenhang sozialer Ungleichheit bestimmt²⁸. Daheim spricht von einem erfolgreich durchgeführten „Mittelschichtprojekt“ der Mitarbeiter von vermarktbarer Expertise. Professionalisierung wird als Gegenstück zu dem bisher üblichen Aufstiegsprojekt verstanden, Mittelschichtstatus durch individuellen Aufstieg durch Erwerb von Sacheigentum im Rahmen einer Geschäftsgründung zu erlangen (Daheim 1992: 23). Oder um es mit Hesse zu sagen: Professionalisierung wird maßgeblich von Berufsangehörigen im Interesse der gesteigerten Arbeitskraftverwertung vorangetrieben (Hesse 1972: 131).

Eine zentrale Voraussetzung dafür ist die Organisation der Berufsangehörigen (vgl. Hesse 1972: 71). Denn der Erfolg ist von den Machtressourcen der jeweiligen Berufsgruppe und ihrem Potential abhängig, die je aktuell bestehenden gesellschaftlichen Machtstrukturen in ihrem Sinne beeinflussen zu können (etwa durch gute Verbindungen zur gesellschaftlichen Elite). Folgt man diesem Argument, so ist prinzipiell jeder Beruf professionalisierbar²⁹. Die Frage, ob ein konkreter Beruf bereits professionalisiert *ist*, entscheidet sich dann an der Frage, in welchem Grad die professionelle Autonomie institutionalisiert ist.

In der radikalen Variante bei Larson werden alle Merkmale, die klassischerweise den Professionen zugeschrieben werden, auf die Logik der Sicherung von

²⁷ Das bedeutet auch, dass wenn solche Tätigkeiten im Rahmen von bürokratischen Organisationen ausgeübt werden, die Praktiker Mitglieder der Berufsgruppe sein müssen.

²⁸ Und genau darin, so Maiwald, besteht auch die paradigmatische Qualität des Ansatzes (1997: 22; hier bezogen auf die wegweisende Monographie Larsons (1977)).

²⁹ Vgl. ähnlich Hesse in Deutschland, der „Professionalisierung“ als „einen Vorgang (versteht), der zur Konstruktion eines Berufs führt – und zwar *irgendeines* Berufs, nicht einer besonderen Spezies! –; einen Vorgang, der von konkret benennbaren Kräften und Mächten geplant und gesteuert wird – und nicht von geheimnisvollen Systembewegungen und von Regelkreis-Mechanismen abhängig ist, der aber auch nicht allein von gesellschaftlichen Gruppen und von sozialer Anerkennung getragen wird“ (1972: 89; kursiv i.O.).

Marktchancen und Status zurückgeführt – oder aber werden als professionelle Ideologie entlarvt³⁰. So folgten etwa die professionelle Autonomie und Prestige keineswegs auf ‚natürliche‘ Weise aus der Wissensbasis und der Wertbindung der Professionen, sondern seien Folge der erfolgreichen Marktmonopolisierung, die Orientierung an Gemeinwohlinteressen sei reine Ideologie und wird als Reflex auf die Anstrengungen zur Marktregulierung verstanden (vgl. dazu Maiwald 1997: 27). Dass Professionalisierung letztlich nur die Ausnutzung eines Wissensgefälle zwischen Professionellen und Laien (vgl. Schmeiser 2006b: 306) durch eine Berufsgruppe darstellt, erweist sich als zu einseitig. So ist einerseits verwunderlich, dass es seit der Professionalisierung der klassischen Professionen praktisch keine neue Berufen geschafft haben, einen ähnlich hohen Grad der Institutionalisierung (Status, gesetzliche Verankerung des Marktmonopols) zu erreichen. Andererseits wäre doch zu erwarten, dass auch die klassischen Professionen längst ihrer Privilegien beraubt sind – vor dem Hintergrund der immensen Privilegien ist es doch kaum zu glauben, dass eine solche Strategie der Verschleierung über einen so langen Zeitraum funktioniert bzw. die Macht der Berufsgruppe nicht gebrochen wird. Eine ausführlichere Auseinandersetzung mit der argumentativen Schlüssigkeit dieses Ansatzes kann an dieser Stelle nicht geleistet werden³¹. Für unsere Heuristik kommt es auf die grundsätzliche machttheoretische Perspektive an, nicht auf ihre radikalisierte Variante.

Die Verallgemeinerung der machttheoretischen Perspektive auf alle Berufe

In Abgrenzung von professionellen Berufen kann für ‚gewöhnliche‘ Berufe nicht von einer beruflichen Selbstkontrolle ausgegangen werden. Vielmehr zeichnet sich die Berufsentwicklung, die Kontrolle des Berufszugangs und die Gestaltung der Regeln der Berufsausübung durch einer größeres oder kleineres Maß an Fremdsteuerung und -gestaltung aus: *Heteronomie* statt Autonomie. Dabei kommen insbesondere (Unternehmens-) Organisationen und der Staat als Instanzen der Fremdsteuerung in Frage (vgl. unten).

³⁰ Die bestehenden (insbes. funktionale) Erklärungsmodelle der Professionalisierungstheorie seien dabei nur Teil der professionellen Ideologie: „Profession appears to be one of the many ‚natural concepts‘, fraught with ideology, that social science abstracts form everyday life“ (1977: xi).

³¹ Für eine detaillierte Kritik des Larson’schen Ansatzes, vgl. etwa Maiwald 1997: 21ff.

Fremdsteuerung wird dabei in der Literatur meist nur als *Einschränkung* der professionellen Autonomie thematisiert³² und bedeutet dann, dass die Durchsetzung einer vollen Autonomie einer bestimmten Berufsgruppe, etwa Sozialarbeitern, (bisher) nicht gelungen ist. Geht man davon aus, dass dieser Zwischenstatus (zwischen einem ‚gewöhnlichen‘ Beruf und einer Profession) dauerhaft aufrecht erhalten bleibt, die Fremdeinwirkung also kaum beseitigt werden kann oder gar eine entscheidende Voraussetzung für den Beruf darstellt, spricht man gerne, im Anschluss an Etzioni (1969), von „Semi-Professionen“. Eine solcher Ansatz ist letztlich immer aus der Perspektive einer potentiellen Professionalisierung und damit, folgt man der obigen Argumentation, den Berufsangehörigen gedacht.

Berufsentwicklungen können jedoch auch weitgehend ohne eine organisierte Berufsgruppe initiiert und vorangetrieben werden. Daheim gibt darauf einen Hinweis. Initiator und zentraler Träger einer Berufsentwicklung können sein: „die Inhaber einer bestimmten Berufsposition oder Ausbildung, die Leitung von Arbeitsorganisationen wie von Berufsorganisationen und schließlich der Staat“ (1977: 20). Dass Fremdsteuerung (*Heteronomie*) einen *eigenständigen* Typus der Berufsentwicklung begründet, bleibt in der Literatur meist unterbelichtet. Eine Ausnahme stellt Hesse dar, der am Beispiel der Ausbildungsberufe in Industrie und Handel herausarbeitet, dass Berufe auch weitgehend fremdgesteuert „konstruiert“ werden können. Hesse zeigt, wie die Feststellung eines Bedarfs, die Konstruktion eines neuen „Berufsbilds“, seine Abgrenzung zu anderen Berufen, die Aufstellung eines Berufsbildungsplans und die staatliche Regulierung weitgehend von Wirtschaftsverbänden zum Ziele der Anpassung der Arbeitskraft an die veränderte technische und organisatorische Entwicklung initiiert und gesteuert werden. Staatliche Stellen wirken an diesem Prozess ergän-

³² Vgl. etwa Abbott: „Professionalism [in dem von ihm weit verstandenen Sinne als ‚akademische Berufe‘, E.K.] is generally, but not always, under the control of either the professionals as corporate body or of an elite drawn from them. (...) The exceptions are more important to mention: Where the state is particularly strong, the government plays an authoritative role; in France, for example, professions’ structures and, quite often, their prices are set by state agencies. Second, among those professionals (the majority, in fact) who work for heteronomous organization, professionalism is strongly influenced by employers. The structure of engineering as a profession reflects this external control. (...) Finally, professions can also come under the partial control of third parties, in those unusual cases (e.g. American medicine) where third parties provide most payment for services“ (1988: 27).

zend als Ordnungsinstanz mit (Hesse 1972: 99ff., 130)³³. Es geht hier also um die Schaffung eines Angebots von Arbeitskräften mit einem spezifischen Kompetenzprofil, um bestimmte (neue) Funktionen in Arbeitsorganisationen besser und/oder effizienter erfüllen zu können. Die Regulierung der Nachfrage soll dabei gerade nicht in der Kontrolle der (zukünftigen) Berufsgruppe liegen, sondern vielmehr bei der bzw. den Arbeitsorganisation(en) verbleiben. Hesse verweist damit auf eine Berufswerdungstypik, die wenig mit der Logik einer Professionalisierung zu tun hat. Berufe sind hier primär heteronom gesteuert, d.h. bei ihrer „Konstruktion“ sind „berufsfremde Interessen maßgeblich beteiligt“. Das zentrale Motiv ist dabei weniger die Verbesserung der Erwerbchance der Funktionsträger und Berufsangehörigen als vielmehr die „Beschaffung von Arbeitskraft“ (1972: 131).

Zentrale Felder der Durchsetzung und Anerkennung des Berufs: Staat, Nachbarberufe, Arbeitsplatz (Organisation)

Unabhängig davon, ob wir von einer Verberuflichung oder Professionalisierung ausgehen, lenkt die machttheoretische Perspektive unser Augenmerk darauf, dass die Institutionalisierung eines neuen Berufes immer die *Durchsetzung und Anerkennung* des neuen Berufsbildes oder professionellen Anspruchs in *relevanten Feldern* bedeutet. Abbott hebt hervor: “In claiming jurisdiction, a profession asks society to recognize its cognitive structure through exclusive rights; jurisdiction has not only a culture, but also a social structure.” (1988: 59; kursiv E.K.). Die neue Expertise muss gegenüber relevanten Umwelten durchgesetzt werden. Dabei kann unterschieden werden:

(a) Der *Staat* ist (in Deutschland) insofern ein zentraler Akteur, da, wie, wir gesehen haben, staatliche Regelungen und Gesetze in mehrerlei Hinsicht den Berufswerdungsprozess mitbeeinflussen. Er schafft sowohl (gesetzliche) Voraussetzungen für den Beruf (Berufsbilder, Ausbildungsvorschriften, Zulassungsschranken) als auch die Berufsausübung (insbesondere bei professionellen Berufen) (Fürstenberg 2000: 17; Freidson 2001: 83). Die Beeinflussung des Staates kann dabei direkt am politischen System ansetzen (Mitarbeit in Ausschüssen und Kammern, Lobbyarbeit), aber auch eher indirekt über die Beeinflussung der öffentlichen Meinung erfolgen (vgl. Abbott 1988: 60).

³³ Folgt man Daheim (vgl. oben), ist auch denkbar, dass der Staat der zentrale Akteur eines solchen Berufsprozesses ist. Dieser Fall ist jedoch für unsere Studie empirisch irrelevant und soll deshalb hier nicht weiter verfolgt werden.

(b) Bereits Wilensky weist darauf hin, dass die erfolgreiche Herausbildung eines spezifischen Berufs immer auch von „harten *Konflikten mit Nachbarberufen*“ (1972: 204; kursiv E.K.) geprägt ist. In Abbotts prominenter Monographie „The Systems of Professions“ (1988) wird dieser Punkt ins Zentrum der Analyse gerückt. Abbott kritisiert, dass viele Arbeiten (implizit) mit der Annahme arbeiten, dass „the evolution of individual professions does not explicitly depend on that of others“ (1988: 17). Im Unterschied dazu geht er davon aus, dass neue Prozesse der Verberuflichung immer bereits im Kontext eines „system of professions“ erfolgen und fordert, ein „movement from an individualistic to a systematic view“ (2). Die Definition und Durchsetzung eines eigenständigen Zuständigkeitsgebietes („jurisdiction“) gerät typischerweise in Konflikt mit bereits bestehenden Berufen und Professionen und deren Zuständigkeitsansprüchen. Für die Durchsetzung eines neuen Berufs muss also nicht nur glaubwürdig gemacht werden, dass der neue Beruf ein Problem besser bearbeiten kann als die Alltagspraxis, sondern auch besser als konkurrierende Berufe (vgl. Maiwald 2004: 37). Der Erfolg einer Verberuflichung ist also in entscheidender Weise auch von diesen „interprofessional battles“ (xii) abhängig (vgl. ähnlich Freidson 2001).

(c) Der *Arbeitsplatz* ist ein weiterer zentraler Ort, an dem ein Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiet durchgesetzt werden muss: „The basic question is who can control and supervise the work and who is qualified to do which parts of it.“ (Abbott 1988: 64). Für professionals, die selbständig sind oder in professionellen Organisationen arbeiten, ist dies kein großes Problem, da dann der Arbeitsplatz entsprechend der professionellen Zuständigkeiten geschnitten ist. Ist die Berufs- oder Professionstätigkeit jedoch in bürokratische Organisationen eingebettet – und dies ist zweifelsfrei heute für die Mehrzahl der Berufe der Fall – stellt sich die Frage nach dem je konkreten *Verhältnis von beruflicher und bürokratischer Organisation*. Wie wir gesehen haben, können Berufsentwicklungen dabei einerseits ihren Ausgangspunkt im Bedarf von Organisation (Unternehmen) nehmen, ausgelöst durch technologischem oder organisatorischen Wandel. Andererseits sind die beruflich definierten Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiete auch stark gefährdet, sich der bürokratischen Logik unterordnen zu müssen (vgl. auch Abbott 1988: 65ff.). Vollzieht sich ein Prozess der Verberuflichung in großen Teilen eingebettet in organisationalen Strukturen, ist eine Re-

konstruktion der beruflichen Entwicklung nicht ohne ergänzende organisationssoziologische Perspektive denkbar³⁴.

Funktionale Alternativen zur Verberuflichung

Der Berufsbegriff ist immer schon konstitutiv an *Personen* gebunden. Berufliche Arbeit bedeutet, dass ein Problems durch geschultes, individuelles *Handeln* bearbeitet wird. Dieser Aspekt ist bereits konstitutiver Bestandteil der Weber'schen Berufsdefinition. Es geht um die „Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen *einer Person*“ (Weber 1972: 80; kursiv E.K.). Die machttheoretische Perspektive bindet ihren Professionsbegriff noch deutlicher daran. Es handelt sich um eine Form der Institutionalisierung von Wissen, die auf *Personen* zurückgreift.

In einem eher unbekanntem Aufsatz weist Abbott (1991) auf funktionale Alternativen zu dieser Form der Institutionalisierung hin. Es gebe grundsätzlich drei „Modi“, wie Wissen (*expertise*) in modernen Gesellschaften institutionalisiert werden kann. Neben dem „embodiment in individuals“ („professionalism“) identifiziert er die Institutionalisierung von Wissen in Gütern (*commodities*) und Organisationen. Bei den beiden letzteren „Modi“ handelt es sich um Formen, die gerade nicht auf berufliche Arbeit setzen. Dies kann einerseits bedeuten,

³⁴ Dieses Spannungsverhältnis von Beruf und (bürokratischer) Organisation wurde in unterschiedlicher Weise gefasst. Eine Auflösung dieser Spannung in Richtung Organisation wurde in zahlreichen Studien der letzten fünfzig Jahre zum nahen Ende oder doch zumindest massiven Bedeutungsverlust der Kategorie Beruf in modernen Gesellschaften diagnostiziert. Eine solche Entwicklung wurde dort nicht selten – mit je unterschiedlichen Argumenten – der Organisationsform zugerechnet (vgl. Deutschmann 2005). Weniger radikal, aber den weiteren Diskurs prägend, weist Etzioni 1969 auf die „tension between the professionals' principles and the organizational ones“ (1969: viii) hin. An diese Erkenntnis anschließend werden diese unterschiedlichen Logiken von Freidson v.a. auf die unterschiedliche Form der Koordination und Kontrolle zurückgeführt. Im Unterschied zur hierarchischen Kontrolle durch Manager beruht die professionelle Arbeitsteilung auf der Selbstkontrolle der Berufsgruppe (vgl. 2001: 52ff.). Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit die professionelle und bürokratische Logik unvereinbar (vgl. etwa Scott 1966) oder doch integrierbar sind. Wird dieses Verhältnis bei den frühen Vertretern der Diskussion meist noch als fundamentaler Widerspruch gedeutet, so scheint sich nach und nach die Erkenntnis durchzusetzen, dass eine Integration eher als Frage der spezifischen Form des Einbaus in die Organisation verstanden werden müsse und nicht grundsätzlich inkompatibel sei (vgl. Larson 1977; Freidson (1986: 122). Aldridge weist darauf hin, dass es auch Fälle gibt, in denen die Berufsentwicklung gar von der Einbettung in Organisationen profitiert (1996: 184f.). Zu aktuellen Versuchen, das Verhältnis von Organisation und Profession zu bestimmen, vgl. auch den Sammelband von Klatetzki/Tacke 2005.

dass die Arbeitskraft vollständig durch maschinelle Ausführung ersetzt wird. Andererseits, dass zwar weiterhin auf individuelle Arbeitskraft zugegriffen wird, jedoch das zur Ausführung bestimmter Tätigkeiten notwendige Wissen gerade nicht durch individuelle Schulung in Personen inkorporiert wird. Diese Formen erlauben vielmehr einen anderen, direkteren Zugriff auf das individuelle Handeln. Für die Form der *commodities* unterscheidet Abbott Formulare, Maschinen (u.a. Fließband) und Algorithmen und Routinen (u.a. Software) (1991: 21). Die Inkorporierung von Wissen in *Organisationen* findet sich sehr allgemein in der je konkreten Arbeitsteilung, spezifischer in daran gebundenen Funktionsbeschreibungen und organisationalen Prozessen. Beide Formen erlauben so eine erhöhte Kontrolle des Zugriffs auf individuelle Arbeit, etwa durch Unternehmen. Diese können nun direkt die Arbeit angeben und diese auch flexibel in ihrem Sinne ändern. Der Umweg über die „Konstruktion“ (Hesse) eines Berufs oder gar die Abhängigkeit von einer seine Tätigkeit weitgehend selbst kontrollierenden Berufsgruppe ist damit minimiert.

Diese Formen der Institutionalisierung von Wissen können insofern als *Konkurrenzstrategien* zur Verberuflichung begriffen werden. Es stellt sich dann die Frage, inwiefern sie möglicherweise der Form der Professionalisierung überlegen sind, Probleme damit effizienter oder effektiver zu bearbeiten sind³⁵. Oder ob es nicht vielmehr spezifische Probleme gibt (und wenn ja welche), die letztlich auf die geschulte, eigenständige und kreative Arbeitsleistung von Individuen angewiesen ist. Eine Antwort auf diese Frage erfordert es, den Blick auf die spezifischen Problemstrukturen und die damit verbundene (berufliche) Handlungslogik zu richten. Die machttheoretische Perspektive kann uns darauf keine Antwort geben. Dazu ist eine andere Perspektive vonnöten.

Fassen wir zusammen: Eine „kontinuierliche Erwerbchance“ auf Basis einer beruflichen Tätigkeit setzt immer auch ein System der beruflichen Organisation voraus. Von den machttheoretischen Ansätzen der Professionalisierung kann man lernen, dass ein bestimmter Beruf gegenüber relevanten Akteuren und bestehenden Strukturen als legitim anerkannt und durchgesetzt (Herrschaft) werden muss. Die „gesellschaftliche Form Profession“ (Kurtz) stellt dabei eine spezifische und besonders weitgehende (erfolgreiche) Durchsetzung dar. Dabei gelingt es einer Berufsgruppe sowohl den Berufszugang als auch die Regeln der Berufsausübung weitgehend autonom zu kontrollieren und dabei ihre Erwerbs-

³⁵ Daran kann dann die Frage angeschlossen werden, ob damit langfristig die gesellschaftliche Form der Profession in modernen Gesellschaften zugunsten anderer Formen erodiert (vgl. etwa Stichweh 1994).

chance in ihrem Sinne zu beeinflussen. Verallgemeinernd gilt jedoch, dass die machttheoretische Perspektive auf alle Berufswertungsprozesse produktiv anwendbar ist, d.h. auch für Berufe, die weitgehend von berufsfremden Akteuren initiiert und kontrolliert werden (Heteronomie) und bei denen primär die Beschaffung einer spezifisch qualifizierten Arbeitskraft im Mittelpunkt steht.

2.3 Berufliches Handeln in nicht-standardisierten Tätigkeitsfeldern: die strukturtheoretische Perspektive

Die machttheoretische Perspektive fragt nach der *institutionellen* Organisation eines Berufs. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie es (einer Berufsgruppe) gelingt, spezifische Kompetenz- und Zuständigkeitsmuster in den relevanten gesellschaftlichen Feldern durchzusetzen. Dabei bleibt die Ebene des *beruflichen Handelns* weitgehend ausgeblendet. Dort setzen die Vertreter der strukturtheoretischen Professionalisierungstheorie an. Die strukturtheoretische Perspektive hebt darauf ab, dass die spezifische institutionelle Ausformung, wie wir sie prototypisch bei den klassischen Professionen beobachten können – weitgehende Autonomie, Marktmonopol, Ausbildung eines Berufsverband, Etablierung einer Berufsethik – nur aus „den inneren Sachgesetzmäßigkeiten der zu bewältigen Handlungsproblematik“ (Oevermann 1997: 9) schlüssig ableiten lässt. Die adäquate Bearbeitung dieser Handlungsproblematik erfordert eine spezifisch professionelle Handlungslogik, die sich von ‚gewöhnlichen‘ Berufen unterscheidet. Wie im Anschluss an die Darstellung des strukturtheoretischen *Professionalisierungsansatzes* zu zeigen ist, kann der Fokus auf die Struktur des beruflichen Handelns produktiv für die Analyse ‚gewöhnlicher‘ Berufe *verallgemeinert* werden.

Der strukturtheoretische Ansatz der Professionalisierung

Wie Seyfarth in der Rekonstruktion der Berufsanalysen Webers nachweist, liegen dort bereits implizit zentrale Elemente einer Theorie professionellen beruflichen Handelns vor, an die jedoch bis heute nicht systematisch angeschlossen wurde (vgl. 1989). Dies gilt auch für die Arbeiten von Parsons³⁶. Trotz dieses Umstands und trotz seines primären Fokus auf eine funktional angelegten Pro-

³⁶ Seyfarth arbeitet heraus, dass Parsons bei Weber zwar „nicht so sehr vermisste wie ein Professionskonzept, das in seinem eigenen Werk eine so große Rolle spielt“ (1989: 372), dabei aber „die zahlreichen Anknüpfungspunkte im Werk Webers außer Betracht lässt, die für eine Professionskonzeption von Bedeutung sein könnten.“ (373)

fessionalisierungstheorie, findet sich bei Parsons die zunächst einflussreichste Herausarbeitung der spezifischen professionellen Handlungsstruktur³⁷. In der Folgezeit ist die Ausarbeitung einer genuin strukturtheoretischen Perspektive primär mit deutschen Autoren verbunden. Neben dem sicherlich als Hauptvertreter zu bezeichnenden Oevermann, sind hier im wesentlichen Schütze und Stichweh³⁸ zu nennen (vgl. auch Schmeiser 2006b: 305). Analog zum Vorgehen des Abschnitts zur machttheoretischen Perspektive möchte im Folgenden weniger eine bzw. mehrere spezifische Ansätze in ihrer Geschlossenheit darstellen, als vielmehr die gemeinsame Logik herausarbeiten, die alle strukturtheoretischen Ansätze – mit kleineren Verschiebungen im Detail – teilen.

(a) Handlungsproblematik: die professionelle Dienstleistung als eine strukturell nicht-standardisierbare Tätigkeit

Die spezifisch professionelle Handlungsstruktur wird prototypisch in Parsons frühen Texten zur „Arzt-Patienten-Beziehung“ herausgearbeitet: Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Patient dem Arzt als hilfsbedürftig, fachlich inkompetent und emotional stark involviert gegenübertritt und dadurch „in besonderem Maße der Ausnutzung“ ausgesetzt ist (Parsons 1965: 25). Der Patient tritt dem Arzt nicht als „Kunde“ einer marktüblichen Dienstleistung gegenüber. In seiner Krise ist er weder in der Lage, rational zu entscheiden, was zu tun wäre, noch zu kontrollieren, ob das ärztliche Handeln in seinem Sinne erfolgt. Daraus resultiert die „Verantwortung [des Arztes, E.K.] für das Wohl des Patienten“, die Förderung „der Genesung nach besten Kräften“ (26). Ausgehend von dieser auf das ärztliche Handeln bezogenen Herausarbeitung lässt sich die professionelle Handlungsproblematik wie folgt verallgemeinern: Professionen sind typischerweise befasst mit der Bewältigung kritischer Schwellen und Gefährdungen menschlicher Lebensführung. Diese für den Klienten problematische Situationen involvieren Instanzen und Kräfte, deren Kontrolle außerhalb der Handlungsmöglichkeiten der Normalperson liegt (vgl. Stichweh 1994: 296) – der

³⁷ Maiwald verweist ergänzend auf eine frühe Arbeit von Marshall (1939), die jedoch nur von relativ geringem Einfluss blieb, vgl. dazu Maiwald 1997: 39ff.

³⁸ Für Stichweh gilt, dass er strukturtheoretische Elemente – die er weitgehend von Oevermann übernommen zu haben scheint – in die systemtheoretische Perspektive integriert. In den letzten Jahren hat sich daran auch Kurtz angeschlossen. Sein Schwerpunkt liegt m.E. jedoch nicht auf einem Beitrag zur Professionssoziologie im engeren Sinne, sondern in der These, dass es eine zunehmend größere Zahl von (Wissens-)Berufen gibt, die zwar eine ähnliche Handlungsstruktur wie die klassischen Professionen aufweisen, jedoch nicht deren gesellschaftliche Form ausprägen (2005b; 2005a: 135ff.). Dazu später mehr.

individuelle Klient ist *schutzbedürftig*. Die Handlungsproblematik ist dabei insofern als *nicht-standardisierbar* (vgl. etwa Oevermann 2001: 4) zu verstehen, da es sich um eine Krise einer individuellen, autonomen Lebenspraxis handelt (Oevermann 1996).

Typischerweise geht es bei der professionellen *Krisenbewältigung* um individuelle Krisen, also etwa um kranke, streitende oder zu erziehende Personen, deren Bearbeitung in einer Interaktionsbeziehung zwischen Klient und Professionellem vollzogen wird³⁹. Entscheidend ist jedoch, dass diese spezifische Problembearbeitung nur dann zur Ausbildung der typischen institutionellen Form der Profession führt, wenn die angestrebte Bearbeitung der Probleme eine hohe gesellschaftliche Wertschätzung genießt, wenn sich die professionelle Dienstleistung also auf besondere *gesellschaftliche Zentralwerte* wie Gesundheit, Gerechtigkeit oder Erziehung⁴⁰ bezieht (vgl. Kurtz 2005b: 255). Eine spezifische Problemstruktur ist also nur dann „professionalisierungsbedürftig“ (Oevermann), wenn neben der spezifischen Form der Krisenbewältigung (vgl. unten) zugleich auch ein gesellschaftlicher Zentralwert angesprochen ist.

(b) Professionelle Handlungslogik: die praktische Bewältigung von Unsicherheit

In der Situation der Krise bedarf der Klient professioneller Hilfeleistung. Die adäquate Bearbeitung der spezifischen Handlungsproblematik macht eine spezifische Struktur professionellen beruflichen Handelns notwendig. Diese zeichnet sich durch zwei zentrale Momente aus: (1) durch den Rückgriff auf einen komplexen Korpus formalen Wissens; (2) die in der professionellen Handlungslogik eingelagerte spezifische Form der Anwendung dieses Wissens: der *praktischen* Vermittlung von allgemeinem Wissen und konkretem Einzelfall.

(1) Dass der Rückgriff auf nicht-alltägliches, in modernen Gesellschaften typischerweise wissenschaftlichen (Sonder-)Wissens ein zentrales Merkmal von

³⁹ Das Vorhandensein einer direkten Interaktionsbeziehung ist nicht notwendigerweise konstitutiv für eine strukturtheoretische Perspektive, vgl. Oevermann 1996.

⁴⁰ Oder wie im Falle Oevermanns, der auf Strukturen rekurriert, die vorsozial angelegt sind und aus denen sich dann drei zentrale „Funktionsfoki“ ergeben, die in *jeder* Gesellschaft einer professionellen Bearbeitung bedürfen. Er landet dabei ähnlich wie andere Ansätze bei Gesundheit, Gerechtigkeit und Wahrheit. Die sozialtheoretische Tieferlegung hat jedoch Konsequenzen im Hinblick auf die Möglichkeit der Entstehung weiterer Funktionsfoki. Dies scheint mir in einer solchen Perspektive unwahrscheinlich, wenn nicht doch letztlich (evtl. ergänzend) davon ausgegangen wird, dass *gesellschaftliche* Entwicklungen solche, dann typischerweise als „Zentralwerte“ bezeichneten Funktionsfoki hervorbringen können.

Professionen und Voraussetzung für eine Professionalisierung ist, wird von allen Professionsansätzen geteilt. Der Klient sucht den Experten gerade auf, da ihm sein zur Verfügung stehendes alltägliches Wissen zur Bearbeitung seines Problems nicht ausreicht. Eine solche „Professionalisierung im Sinne einer Expertisierung“ (Maiwald 2004: 29) ist in modernen Gesellschaften weit verbreitet: die Wissensbestände sind stark ausdifferenziert, für die Lösung spezifischer Probleme gibt es institutionalisierte Zuständigkeiten. Expertisierung ist damit nicht nur Grundlage der Professionalisierung, sondern ist auch die Grundlage für andere („Experten“-) Berufe in der ‚Wissensgesellschaft‘, etwa auch für ingenieurales Handeln⁴¹.

Der power approach tendiert nun aber dazu, die Spezifik von Professionen auf diesen Rückgriff auf wissenschaftliches Wissen zu beschränken und damit Professionalität auf Expertise zu reduzieren (vgl. Oevermann 1997: 10)⁴². Die sich aus der spezifischen Handlungsstruktur ergebende spezifische professionelle Form der Anwendung dieses Wissens kann damit nicht bestimmt werden, da ihr die strukturanalytische Kategorie fehlt. Expertise ist damit eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung von Professionalisierung. Das spezifische Problem professioneller Dienstleistungen liegt im spezifischen Anwendungsmodus, der *Vermittlung* abstrakten Wissens und den Spezifika des Einzelfalls (vgl. auch Oevermann 1996; Seyfarth 1989).

(2) Die spezifische Handlungsproblematik determiniert die Struktur der Interaktion von Professionellem und Klient. Sie gehen ein Arbeitsbündnis ein, bei dem der Klient die Deutung seines Falls vertrauensvoll dem Urteil des Professionellen überlässt, die „Definition des im Einzelfall jeweils vorliegenden Problems nahezu vollständig in die Hand des Professionellen legt“ (Stichweh 1994: 297; kursiv i.O.). Der Professionelle muss diese Definition stellvertretend für den Klienten übernehmen, ohne dass er dessen Autonomie beschädigt.

Diese Aufgabe kann er nur erfüllen durch den Rückgriff auf einen komplexen Korpus formalen Wissens und der Fähigkeit der Anwendung dieses Wissens auf

⁴¹ Vgl. auch Maiwald: Versteht man „den Experten als Träger einer spezifisch modernen, weil primär wissenschaftlich begründeten Form von Spezialwissen, das sich aus dem allgemeinen Wissensvorrat ausdifferenziert, dann handelt es sich um eine Oberkategorie, die auch die noch genauer zu bestimmenden Professionsangehörigen mit einschließt“ (2004: 42).

⁴² In einem sehr weiten Begriff können dann alle akademischen Berufe als „Profession“ verstanden werden. Auf dieses primär anglo-amerikanische Begriffsverständnis verweist auch bereits Rüschemeyer 1969.

den Einzelfall, also der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis. Expertise ist damit zwar eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung von Professionalisierung. Das spezifische Problem professioneller Dienstleistungen liegt in der *Vermittlung* dieses allgemeinen Wissens und den Spezifika des Einzelfalls (vgl. auch Oevermann 1996; Seyfarth 1989). Das dem Experten zur Verfügung stehende Wissen ist in entscheidender Hinsicht insuffizient: „Der Tendenz nach gibt es eine *Überkomplexität der Situation im Verhältnis zum verfügbaren Wissen*, eine Relation, die es ausschließt, das Handeln des Professionellen als problemlose Applikation vorhandenen Wissens mit erwartbarem und daher leicht evaluierbarem Ausgang zu verstehen. Ein wesentliches Moment der Problemsituation ist damit *Ungewissheit* hinsichtlich der Dynamik der Situation, hinsichtlich der zu wählenden Handlungsstrategie und schließlich dem mutmaßlichen Ausgang“ (Stichweh 1994: 296; kursiv i.O.).

Bereits Parsons hatte erkannt, dass die *Anwendung* des erworbenen fachspezifischen Wissens nur in „in bestimmten Fällen“ als „rein technisch“ auf den konkreten Fall angewandt werden kann (Parsons 1965: 27). *Strukturell* sei die ärztliche Tätigkeit jedoch davon geprägt, dass es einen „sehr bedeutenden Bereich der Ungewissheit“ gibt, der „praktische Probleme“ aufwirft (28). Im Unterschied zu einer Subsumtion des Problems unter allgemeine und bewährte Theorien, ist der professionelle Praktiker auf eine andere Form der Wissensanwendung angewiesen. Sein Handeln ist insofern selbst krisenhaft, dass es sich nicht vollständig rationalisieren lässt. Wie Seyfarth herausarbeitet, ist es im Unterschied zum ‚technischen‘ „Expertenhandeln“ (Seyfarth 1981: 201) vielmehr auf eine charismatische Qualität angewiesen, mit dem in einem *schöpferischen Akt* zwischen allgemeinem Regelwissen und konkretem Fall vermittelt werden kann⁴³. Der Kern des professionellen Handelns liegt also in der praktischen Bewältigung der im spezifisch professionellen Problemtypus strukturell eingelagerten Unsicherheit.

(c) Institutionelle Konsequenzen

Die Rückbindung des spezifisch professionellen institutionellen Settings und die daran gebundene Kollektivitätsorientierung des professionellen Praktikers an die spezifische professionelle Handlungsproblematik findet sich in Ansätzen

⁴³ Seyfarth spricht im Anschluss an Weber von der „alltäglichen (...) Erbringung im Ursprung ‚außeralltäglicher‘ Leistungen in außeralltäglichen Situationen der ‚Not‘, in denen die Möglichkeiten des Alltagshandelns erschöpft sind“ (1989: 379). Diese elementare Spannung von Außeralltäglichkeit und Alltäglichkeit kann nur in der „*praktisch-beruflichen Bewältigung*“ adäquat bearbeitet werden (391; kursiv E.K.).

bereits bei der Diskussion der Problematik der Ausnutzung in der Arzt-Patienten-Beziehung (vgl. 1965: 14f.; vgl. ausführlich Parsons 1964 (1939)). In den strukturtheoretischen Ansätzen wird diese Rückbindung verstärkt betont. Die „inneren Sachgesetzmäßigkeiten“ (Oevermann) der zu bewältigen Handlungsproblematik legen eine entsprechende organisatorische und institutionelle Erscheinungsform, wie wir sie Professionen typischerweise zuschreiben, nahe. Maiwald fasst dies wie folgt zusammen: „Professionelle Autonomie (kann man) im Zusammenhang mit der spezifischen Entscheidungssituation sehen, die sich einer Kontrolle durch formalisierte bürokratische Handlungsanforderungen einerseits, einer Kontrolle durch Mechanismen des Marktes andererseits sperrt. Die innerprofessionell erfolgende berufliche Sozialisation und Regelung des Zugangs lässt sich im Zusammenhang der Nichtformalisierbarkeit der Kunstlehre sehen⁴⁴. Die Trennung von Binnen- und Außenkritik lässt sich an den Umständen rückbinden, dass sich die Voraussetzungen zur adäquaten Kritik professionellen Handelns mit der Voraussetzung zur kompetenten Berufsausübung deckt. Die Formulierung eines professionsethischen Kodex lässt sich im Zusammenhang mit der Notwendigkeit der professionellen Selbstverständigung über die im professionellen Handeln implizit zur Anwendung kommenden Standards des Handelns verstehen. Generell kann man sagen, dass mit einem solchen Modell professionellen Handelns hinter einer bloß interessegeleitet verstandenen Assoziationsbildung eine sachlich begründete kollegiale Orientierung sichtbar wird, die auf verschiedenen Ebenen der Organisationsbildung greift“ (Maiwald 2004: 51).

Bei Maiwald (2004) findet sich bereits eine gemäßigte Variante des strukturtheoretischen Ansatzes, der einerseits den Schwerpunkt der Argumentation auf die „inneren Sachgesetzmäßigkeiten“ legt, andererseits aber auch die Mechanismen der gesellschaftlichen Durchsetzung einer professionellen Struktur im Blick behält (vgl. 2004: 30ff.). M.a.W.: die strukturtheoretische mit der machttheoretischen Perspektive systematisch zu verknüpfen sucht. Oevermann hingegen vertritt eine radikalere Variante, er geht von einer „handlungslogischen Not-

⁴⁴ Die spezifische Handlungslogik der professionellen Praxis hat insbesondere auch *Konsequenzen für die professionelle Ausbildung*. Im Unterschied zu Expertenberufen kann sich diese nicht in der Vermittlung von Wissenskompetenz erschöpfen. Vielmehr muss im Verlauf einer langwierigen und aufwendigen Sozialisation die Ausbildung von *Handlungskompetenz*, eines professionellen Habitus, erfolgen. Nur so wird der Professionelle in die Lage versetzt, die widersprüchliche Einheit von abstrakter, kodifizierter Wissensbasis und Einzelfall praktisch zu bewältigen.

wendigkeit“ aus, aus der sich eine spezifische „institutionelle Ausprägung *herleiten*“ (1996: 70/1; kursiv E.K.) lässt. Die Sensibilität für die Bedeutung von Machtpotentialen und Machstrukturen für die Prozesse einer Professionalisierung im institutionellen Sinne fehlt weitgehend oder wird weitgehend ausgeblendet. Die Reichhaltigkeit der mehrstufigen Berufsanalytik, die, wie Seyfarth zeigt, implizit Webers Berufsanalysen steuern, aber auch noch in Parsons Professionssoziologie aufschimmern (vgl. 1989: 375), wird bei Oevermann in Richtung einer strukturtheoretischen Perspektive vereinseitigt⁴⁵.

Verallgemeinerung: „Professionelles Handeln“ ohne entsprechende institutionelle Ausformung?

Wie wir gesehen haben, wird der Zusammenhang zwischen professioneller Handlungsstruktur und institutioneller Ausformung in unterschiedlicher Weise konzipiert. Während Oevermann von einer Ableitungsstruktur ausgeht, deutet sich sowohl bei Maiwald als auch bei Seyfarths Rekonstruktion der Berufsanalyse Webers die Entkopplung der beiden Perspektiven an. Mit dem Schwerpunkt auf der strukturtheoretischen Perspektive gehen beide davon aus, dass es sich um zwei – bezieht man die sozio-ökonomische Perspektive mit ein: drei – distinkte Perspektiven handelt, die prinzipiell für jede Analyse professioneller Berufe fruchtbar in Anschlag gebracht werden können (vgl. Seyfarth 2001: 178/9). Beide Autoren haben jedoch gemeinsam, dass die klassischen Professionen als Prototypen und Orientierung der Argumentation im Zentrum stehen.

Damit sind sie für eine weitergehende Entkopplung blind, die im Umfeld der AG Professionssoziologie diskutiert wird, nämlich der Möglichkeit, dass es Berufe geben kann, die zwar eine ähnliche Handlungsstruktur und Handlungslogik wie die professionellen Berufe aufweisen, jedoch mit der Bewältigung ihrer spezifischen Probleme kein gesellschaftlicher Zentralwert geschützt oder befördert wird. „Professionelles“ Handeln erfährt damit eine Verallgemeinerung und wird aus der Kopplung mit der „gesellschaftlichen Form Profession“ – der typischen Form der Institutionalisierung klassischer Professionen – herausgelöst (vgl. insbesondere Kurtz 2005b; 2005a: 135ff.; 1998). In der „Wissensgesellschaft“, so Kurtz, gebe es eine zunehmende Anzahl von Berufen, die „gleichwohl professionell handeln und professionelle Leistungen erbringen können“ (2005b: 246), aber kaum als „professionalisierungsbedürftig“ (Oevermann) betrachtet werden können. Auch deren Wissen sei „interpretationsbedürftiges,

⁴⁵ Analog zu Larson, die die Macht-kategorie vereinseitigt, findet sich nun bei Oevermann die Vereinseitigung der Struktur-kategorie.

kontingentes, fortwährend zu reproduzierendes Wissen (...), das keineswegs unbeirrbar effiziente Lösungen produziert“ (248; in Rekurs auf Stehr). Man müsse sich dann überlegen, ob man den Professionsbegriffs auf Berufe wie „Politiker, Werbefachleute, Steuerberater, Kulturschaffende, Ingenieure, Sozialarbeiter und Unternehmensberater“⁴⁶ ausweiten wolle, oder ob es nicht sinnvoller sei, zwischen der „gesellschaftlichen Form Profession“ einerseits und der spezifischen Handlungsstruktur „professionellen Handelns“ andererseits deutlicher zu unterscheiden (2005b: 246). Die klassischen Professionen werden dann als Spezialfall einer allgemeinen „Handlungs- und Problemlösungsform“ verstanden und bilden historisch „in gewisser Weise den Vorläufer für die Wissensberufe in der Wissensgesellschaft“ (2005b: 248).

Folgt man diesem Argument, so scheint mir jedoch unglücklich, den Begriff des „professionellen Handelns“ für diese Form des beruflichen Handelns weiterzuführen⁴⁷. Es bedarf hier einer neuen Begrifflichkeit, die dieser theoretischen Verallgemeinerung entspricht. In Anlehnung an Seyfarth (1981; in Rekurs auf Weber) wäre dann etwa der Begriff des „schöpferischen beruflichen Handelns“ denkbar⁴⁸.

Fassen wir zusammen: Die zentralen Ansätze der Berufs- und Professionssoziologie lassen sich relativ problemlos drei unterschiedlichen Perspektiven zuordnen.

⁴⁶ Diese Liste scheint mir nicht unproblematisch und müsste im Einzelnen diskutiert werden. Dabei wird offensichtlich werden, dass die Verallgemeinerung der spezifischen Handlungslogik zu neuen (Abgrenzungs-) Problemen führt, die vermutlich darin resultieren werden, dass ein neuer Handlungstypus herausgearbeitet werden muss.

⁴⁷ Schmeiser formuliert in Bezug auf eine „Ablösung“ des Begriffs des professionellen Handelns vom klassischen Professionsbegriff eine ähnliche Kritik: Meuser, und allgemeiner die „AG Professionssoziologie“, erfänden damit „ihren Untersuchungsgegenstand letztlich neu“, es werde „nicht ein genuin professionssoziologischer Untersuchungsfokus anvisiert (...), sondern allgemein- bzw. allenfalls berufssoziologische Fragestellungen verfolgt“ (2006a: 187). Dem kann ich nur folgen. Es geht dann nicht mehr um einen professionssoziologischen Ansatz im engeren Sinne; im Unterschied zu Schmeiser sehe ich darin jedoch – ähnlich wie etwa Kurtz – eine produktive Öffnung. Nur begrifflich sollte man dies klar markieren.

⁴⁸ Überdenkenswert scheint mir auch die von Kurtz vorgenommene Ankopplung an *Wissensberufe*. Möglicherweise lässt sich hier eine noch weitergehende Verallgemeinerung vornehmen. Denn die hier rekonstruierte spezifische *Handlungsstruktur* setzt nicht unbedingt die Anwendung *abstrakten* Wissens voraus, sondern kann sich auch in Tätigkeiten wiederfinden, bei denen primär praktisches bzw. Erfahrungswissen zur Anwendung kommt (vgl. auch die Freidson'sche Unterscheidung nach *manual/mental discretionary specialization*, 2001: ch. 1). Insofern scheint mir hier wieder gleich eine vielleicht nicht notwendige Einengung vorgenommen zu sein.

Neben einer basalen sozio-ökonomischen handelt es sich dabei einerseits um die machttheoretische Perspektive, die insbesondere die institutionelle Form der Profession in den Blick nimmt. Andererseits die strukturtheoretische Perspektive, die ihren Fokus auf das spezifische Strukturmoment professionellen beruflichen Handelns richtet. Dabei zeigt sich, dass die Erkenntnisse dieser Ansätze der *Professionalisierung* auf die Analyse allgemeiner ‚gewöhnlicher‘ beruflicher Entwicklungen produktiv *verallgemeinert* werden und so eine Rückbindung der Professions- an die Berufssoziologie vollzogen werden kann⁴⁹. Im Folgenden muss sich zeigen, inwiefern diese mehrstufige Berufsanalytik eine adäquate Rekonstruktion der Gesamtgestalt des Falls der Berufswerdung des Projektmanagements erlaubt.

Die folgenden *Analysen* sind dem Geiste nach entsprechend dieser mehrstufigen Berufsanalytik gearbeitet. Die Übergänge zwischen den Stufen oder Perspektiven sind empirisch fließend. In der *Darstellung* kommen die drei Bearbeitungsstufen vermischt zur Geltung.

⁴⁹ Tatsächlich finden sich bei den unterschiedlichen Ansätzen der Professionalisierung typischerweise Spuren oder auch explizite Ansätze der jeweils anderen Perspektive. M.a.W. bis auf die jeweiligen ‚radikalen‘ Vertreter (hier: Larson und Oevermann) sind sich die Autoren mehr oder wenig explizit bewusst, dass nur das (systematische) Aufeinanderbeziehen der unterschiedlichen Perspektiven eine adäquate Rekonstruktion eines konkreten Falls erlaubt. Maiwald zeigt, dass sowohl Freidson als auch Abbott eine Analyse der professionellen Praxis anvisieren, aber dennoch nicht zu einer strukturtheoretischen Erklärung vordringen (1997: 28ff.; vgl. für Freidson auch Keyl 2004a: 11ff.). Ähnlich gilt dies analog für die strukturtheoretischen Ansätze, die typischerweise in der Auseinandersetzung mit den machttheoretischen Ansätzen bereits zwischen den unterschiedlichen Perspektiven unterscheiden, aber diese in ihrer Konzeption dann in unterschiedlichem Grad ausblenden.

KAPITEL 3 „DIE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT“ ALS DEUTUNGSINSTANZ: VOM „FACH“- ZUM „BERUFSVERBAND“

Die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) ist in Deutschland die entscheidende Deutungsinstanz für ein neues Steuerungsproblem, das zunächst systematisch im Rahmen von staatlichen Großprojekten in den Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie beobachtet und unter der Semantik des „Projektmanagements“ bearbeitet wird. Die GPM reagiert einerseits auf empirische Entwicklungen in den Unternehmen und greift andererseits (internationale) bestehende Deutungsmuster auf, transformiert und konkretisiert sie im Hinblick auf praktische Interessen.

Die GPM wird hier zum einen als *informierter Beobachter* des Feldes verstanden, aus deren Beobachtung wir ein erstes *Vorverständnis* des neuen Deutungsmusters des „Projektmanagements“ und der damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen einer Verberuflichung erlangen. Zum anderen ist die GPM jedoch kein distanzierter und wertneutraler (wissenschaftlicher) Beobachter, sondern ihre Diagnosen zielen immer bereits auf die *Intervention in die Praxis*. Die GPM entwickelt nicht nur Deutungsangebote, sondern darüber hinaus konkrete Strategien, die eine bessere (effektivere, effizientere) Bearbeitung des neuen Steuerungsproblems versprechen. Die dabei entwickelten Handlungs- und Organisationsmodelle, Qualifikations- und Zertifizierungsprogramme sowie Karriere-Modelle greifen damit zugleich in die Entwicklung des Projektmanagements und seiner Verberuflichung in den unterschiedlichen Funktionsbereichen ein. Die Analyse zielt auf die Identifikation zentraler Probleme, die für die Rekonstruktion der Einzelentwicklung in den einzelnen Funktionsbereichen in den folgenden Kapiteln bedeutsam sind.

Im Zentrum dieses Kapitels steht die detaillierte Analyse der Verbandsentwicklung und die damit zusammenhängenden Deutungsmuster und Strategien. Die Darstellung ist stark historisch orientiert und gliedert sich wie folgt:

- (1) Der Umfang und die Komplexität von staatlichen „Großprojekten“ der Luft- und Raumfahrt führt zu Steuerungsproblemen, für die bisher keine adäquaten Bearbeitungsformen existieren. Die Gründung der

„Gesellschaft für Projektmanagement“ (1979) kann als Reaktion darauf verstanden werden und ist zugleich Ergebnis als auch zentraler Träger der Institutionalisierung des neuen Deutungsmusters unter der Semantik des „Projektmanagements“ in Deutschland (3.1).

- (2) Die GPM versteht sich zunächst als „Fachverband“. Die Formen der Institutionalisierung des neuen Deutungsmusters beschränken sich in dieser Phase von 1979 bis Anfang der 1990er Jahre primär auf einfache Prozessmodelle („Managementtechniken“) und organisationale Modelle (3.2).
- (3) Erst mit einer Krise Mitte der 1990er Jahre ist eine Ausweitung des Selbstverständnisses vom „Fach“- zum „Berufsverband“ verbunden. Dabei bleibt jedoch zunächst unklar, welche Strategien sich mit dieser Semantik verbinden (3.3).
- (4) In der darauf anschließenden Phase ab Mitte der 1990er Jahre bis heute realisiert sich die Neuorientierung des Verbandes in Strategien, die als Verberuflichung identifiziert werden können. Inwiefern damit auch eine Strategie der Professionalisierung verbunden ist, bleibt zu diskutieren (3.4).

3.1 Die Gründung der Gesellschaft für Projektmanagement als neue Deutungsinstanz

Im Rahmen von staatlichen Großvorhaben der Luft- und Raumfahrt wird ein neues organisatorisches Steuerungsproblem identifiziert und erstmals systematisch bearbeitet (3.1.1). Ausgehend von Unternehmen des im süddeutschen Raum ansässigen Industriedistrikts der Wehrtechnik/Luft- und Raumfahrt vollzieht sich Ende der 1970er Jahre ein *Institutionalisierungsprozess*, in dem dieses neue Strukturproblem in spezifischer Weise gedeutet wird. Die Verfestigung dieser Deutungen führt (a) zur Gründung der *Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement* (GPM) als formalem Verband. Sie versteht sich als *zentrale Deutungsinstanz* (3.1.2) und formuliert (b) eine allgemeine Lehre des „Projektmanagements“: Projektmanagement wird dabei als Versuch verstanden, die fach(abteilungs)übergreifende Koordination der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Hinblick auf einen kollektiven, ingenieuralen Lernprozess (technische Machbarkeit) unter ökonomischen Bedingungen im zeitlichen Ablauf des Projekts sicherzustellen (vgl. 3.1.3). Es bildet sich damit in

sozialer und kognitiver Hinsicht ein *Nukleus*, der für die Entwicklung des nächsten Jahrzehnts strukturbildend wirkt (vgl. 3.1.4).

3.1.1 Der historische Ausgangskontext: Großprojekte der Luft- und Raumfahrt

Die Entwicklung des Projektmanagements als neue Managementmethode nimmt ihren Ausgang in den Großvorhaben der U.S.-Regierung mit primär militärischen Zwecken ab Ende des Zweiten Weltkrieges. Der Umfang und die Komplexität dieser „Projekte“ führt zu Organisationsproblemen, für die bisher keine adäquaten Bearbeitungsformen existieren. Natürlich gibt es Großvorhaben bereits lange vorher und vermutlich in jeder historischen Epoche. Man denke nur an den Pyramidenbau der Ägypter, den Bau der römischen Aquädukte, den Bau des Kölner Doms, aber natürlich auch des Panama- und Suezkanals. Konstitutiv für diese historische Vorläufer ist jedoch, dass sie je außeralltägliche Unternehmungen sind. Sowohl ihre Idee, die mehr oder weniger systematische Planung als auch ihre Realisierung ist von einzelnen Personen, ihren individuellen Qualitäten („Charisma“) und günstigen Umweltbedingungen abhängig. Dies gilt sowohl in sachlicher Hinsicht im Hinblick auf die *technische* Machbarkeit als auch in sozialer Dimension im Hinblick auf das Problem der *Organisation* solcher Vorhaben⁵⁰. Im Unterschied dazu ist den Verantwortlichen der neuen Großvorhaben von Anfang an klar, dass für eine erfolgreiche Realisierung der Vorhaben die wissenschaftlichen und technischen Kompetenzen nicht ausreichend sind. Vielmehr bedarf die Steuerung dieses Großprojekte neuer Organisations- und Managementformen. Das bisher außeralltägliche Steuerungsproblem wird systematisch bearbeitet und damit veralltäglicht.

Das „*Manhattan-Projekt*“, die Entwicklung und der Bau der ersten Atombombe durch die USA, kann als historischer Kristallisationspunkt dieser neuen Entwicklung verstanden werden (vgl. Kreibich 1986; Schröder 1969; Platz/Schmelzer 1986). Es handelt sich dabei um ein *technisches Vorhaben* mit einem klar definierte, militärischen *Zweck*. Zwar liegen bereits wissenschaftliche

⁵⁰ Mit dem Zeitalter der „technischen Großprojekte“, das etwa mit der Wende des 19. zum 20. Jahrhundert beginnt und bis in die 1960er Jahre andauert (vgl. van Laak 1999), werden zunehmend die Erkenntnisse von Wissenschaft und Technik systematisch für die Realisierung von Großvorhaben angewandt. Die *Organisation* von Vorhaben solchen Umfangs und solcher Komplexität wird jedoch noch nicht systematisch bearbeitet.

Grundlagen vor, auf deren Basis eine Orientierung an militärischen Zwecken überhaupt erst möglich ist. Das zu bearbeitende Problem wurde jedoch in dieser Form noch nicht vorher bearbeitet und hat insofern ‚Einmalcharakter‘. Von der Entscheidung zum Beginn der Entwicklung und Durchführung dieses Projekts im September 1942 bis zur Zündung im Juli 1945 sind unmittelbar *über 5000 Personen* tätig, dazu kommen mehrere tausend Personen, die als ‚Externe‘ in irgendeiner Form mit dem Projekt *vernetzt* werden müssen (Kreibich 1986: 336; kursiv E.K.; vgl. auch Saynisch 1984: 28). Neben Wissenschaftlern und Ingenieuren unterschiedlicher Disziplinen aus den führenden *Universitäten und Forschungseinrichtungen* des Landes sind auch *Industrieunternehmen* der Luft- und Raumfahrt sowie *Regierungsstellen* an der Entwicklung beteiligt. Das Vorhaben steht unter *massivem Zeitdruck*, der in der Angst begründet ist, „dass die deutschen Faschisten die Atombombe früher entwickeln und herstellen lassen könnten“ (Kreibich 1986: 615/6). Als Antwort auf diesen Zeitdruck werden zeitsparende Konzepte der parallelen Entwicklung unterschiedlicher Teile („Simultanentwicklung“) des Gesamtsystems entwickelt (Iv_GPM3), die die Koordinationsproblematik weiter verschärfen. Die *Kosten* dieses Vorhabens treten gegenüber diesem zeitlichem Druck zurück. Sie betragen Ende 1944 monatlich bis zu 100 Mio. Dollar. „Es handelte sich also um Budget-Summen, die für Wissenschaftler und Techniker auf der ganzen Welt bisher nur Visionen waren. Selbst die berühmtesten Experimente in der Atomphysik wurden bis zu dieser Zeit nicht nur in Deutschland und England, auch in den Vereinigten Staaten, meist unter finanziellen Bedingungen durchgeführt, bei denen mehrere 1000 Dollar den Rahmen abgaben.“ (Kreibich 1986: 615).

Die Steuerung dieses Großprojekts bedarf Organisations- und Managementformen, die bisher in der Wissenschaft nicht üblich sind. Eine Zielplanung und systematische Steuerung und Organisation von Forschungs- und Entwicklungsprojekten gibt es im Wissenschaftsbereich nicht. Kreibich: „Noch herrschte (...) die Humboldtsche Vorstellung von wissenschaftlicher Tätigkeit und entsprechender Institutionalisierung vor, wonach der Forscher als schöpferischer Geist sich nur in einer Umwelt der Wertfreiheit und Ungebundenheit von praktisch-politischen und wirtschaftlichen Zwecken entfalten kann“ (1986: 325) – Kontemplation in „Einsamkeit und Freiheit“ (Schelsky 1960). Die Koordination so unterschiedlicher Akteure und Institutionen setzt jedoch eine wechselseitige Abstimmung voraus. Dies betrifft insbesondere relativ eindeutige Zielvorgaben von Einzelaufgaben durch Spezifikation und Terminvorgaben. Nur so kann die sachliche und zeitliche Integration der unterschiedlichen Teilaufgaben gelingen.

Im Rahmen des „Manhattan-Projekts“ kommt es zu ersten Ansätzen der systematischen Bearbeitung des Problems der Planung und Durchführung solcher Großprojekte. Dies resultiert in der Etablierung einer neuen Managementmethode. Ihre grundsätzliche Logik basiert dabei auf *industriellen* Planungs- und Organisationsformen, die auf die Technologieentwicklung *übertragen* werden (Kreibich 1986: 325). Ähnlich den dominanten tayloristisch geprägten Managementmethoden soll eine genauere Steuerung des Arbeitsprozesses durch eine Differenzierung von Planung und Ausführung ermöglicht werden (vgl. Zschke 1979; Braverman 1977)^{51 52}.

Diese Problematik der Organisation umfangreicher und komplexer Vorhaben bleibt nicht, wie dies für Großprojekte in der Vergangenheit der Fall war, singular, sondern setzt sich in *Großvorhaben der Luft- und Raumfahrt* nach dem Zweiten Weltkrieg fort. Auch hier handelt es sich um staatlich finanzierte und gesteuerte Projekte mit primär militärischem Zweck. Zu den zentralen Vorhaben gehören die Entwicklung von Raketensystemen (Atlas, Polaris), Großprojekte der US-Luftwaffe, aber auch das Apollo-Programm der NASA (vgl. Saynisch 1984: 28ff.). Wenn auch etwas zeitlich versetzt, so nimmt die Entwicklung in *Deutschland* ab etwa Mitte der 1960er Jahre eine recht ähnliche Richtung. Auch hier sind es zunächst staatliche, nationale und europäische Großprojekte, wie etwa der Bau von Satelliten (HEOS-A, AZUR), die massive Organisationsprobleme aufwerfen.

Im Unterschied zu den historischen Vorläufern, wird das Steuerungsproblem in diesen staatlichen Vorhaben zunehmend alltäglich – eine *systematische* Bearbeitung liegt nahe. Entsprechend werden bereits recht zügig *erste Standards* veröf-

⁵¹ Dies setzt jedoch eine weitgehende Standardisierbarkeit der zu steuernden Aufgaben voraus. Nur wenn eine Aufgabe vollständig durchdrungen und im voraus geplant werden kann, ist eine vollkommene Kontrolle möglich. Im Fall der Wissenschaft und Technikentwicklung haben wir es jedoch konstitutiv mit relativ „schlecht strukturierten Problemen“ (Simon 1980) zu tun, die sich einer vollständigen Planung widersetzen. Dazu später mehr.

⁵² Die Protagonisten messen dieser neuen Organisations- und Managementmethode eine hohe Bedeutung zu. So berichtet Kreibich, dass Oppenheimer, der Leiter des Manhattan-Projekts, das „Organisationsprinzip und die Organisation zur Entwicklung der Atombombe höher eingeschätzt habe als das Produkt: „The atomic bomb is just a gadget“, die Atombombe ist nur sein Spielzeug, sagte Oppenheimer. Was aber zähle und was sich bewährt habe, sei die Zusammenarbeit der Physiker in großen Forschungsanlagen“ (Kreibich 1986: 360).

fentlicht⁵³, die später unter der Semantik des „Projektmanagements“ subsumiert werden⁵⁴. Im Zentrum der neuen Managementmethoden stehen dabei zunächst die Sicherstellung der *technischen Machbarkeit* – wie kann überhaupt die Koordination eines so umfangreichen und komplexen Vorhabens sichergestellt werden? Vor dem Hintergrund des (militärisch begründeten) *Zeitdrucks* tritt dazu, zweitens, ergänzend die Forderung nach einer möglichst raschen Bearbeitung dieser Probleme. Drittens wird eine projektbezogene *Kostenplanung* und -kontrolle eingeführt. Diese wird jedoch eher als grobe Orientierung verstanden. Eine klare Limitierung wird zugunsten der Einhaltung der anderen beiden Dimensionen (Sache und Zeit) zurückgestellt, die Kosten sind letztlich *kaum nach oben begrenzt*, die Vorhaben werden „ohne Rücksicht auf die gewaltigen Kosten“ durchgeführt (Jungk; zitiert in: Kreibich 1986: 336; vgl. auch 182).

Eine zentrale Rolle sowohl bei der Entwicklung als auch der ersten Diffusion dieser neuen Organisationsmethoden in die Unternehmen spielen zu Beginn *staatliche und militärische Stellen*. Als Auftraggeber sind sie zugleich für die Gesamtkoordination der Projekte zuständig. Nicht überraschend ist es entsprechend, dass dort die ersten systematischen Konzepte der später als „Projektmanagement“ bezeichneten Planungstechniken entwickelt und standardisiert werden⁵⁵, um die zahlreichen Auftragnehmer und Partner koordinieren zu können

⁵³ Dazu gehören das im Rahmen des Polaris-Projekts entwickelte Planungsverfahren PERT (Program Evaluation and Review Technique), aber insbesondere auch das „System Program Management“ der US Air Force (AFSCM 375).

⁵⁴ Unklar bleibt, wann sich die Semantik des „Projektmanagements“ historisch durchgesetzt hat. Einige Autoren legen nahe, dass dies bereits beim Manhattan-Projekt der Fall gewesen sei (vgl. etwa Schröder 1969, aber auch spätere Veröffentlichungen im Umfeld der Projektmanagement-Verbände). Empirisch gibt es dafür – im Unterschied zur Projektsemantik – wenig Anhaltspunkte. So dominiert eher die Semantik von „Programmen“ und „Systemen“, Saynisch berichtet von einer Koordinationsfunktion des „System-Engineers“ (Saynisch 1984: 31; 28ff.). Die Semantik des „Projektmanagements“ spielt hier noch keine systematische Rolle. Es scheint mir eher so, dass die Semantik dort eher naturwüchsig auftritt. Heute wird diese Semantik und die damit verbundenen Konzepte von den Protagonisten gerne in die Vergangenheit verlängert. Man konstruiert sich damit seine eigene, beeindruckende Geschichte, die von den Pyramiden über die Chinesische Mauer, den Kölner Dom bis hin zu den großen Infrastrukturprojekten des 19. und 20. Jahrhunderts reicht (vgl. etwa Pfeiffer 2004).

⁵⁵ Blomquist/Söderholm berichten, dass bereits 1964 über 1000 Publikationen allein zu der unter der Federführung der US Navy entwickelten Planungsmethode „PERT“ (Program Evaluation and Review Technique) existierten (2002: 27).

(Pfeiffer 2004a: 9)⁵⁶. Von dort aus nehmen diese neuen Managementmethoden sehr schnell auch ihren Weg in *Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie*. Die „Anwendungspioniere des Projektmanagements (waren) Unternehmen, die mit öffentlichen Auftraggebern zusammenarbeiteten und an internationalen Großprojekten beteiligt waren“ (Platz/Schmelzer 1986: 15). Die beteiligten Zulieferern der Luft- und Raumfahrtindustrie müssen diese neuen Standards zwangsläufig implementieren⁵⁷, da sie von den staatlichen Auftraggebern zur Voraussetzung für die Auftragsvergabe von militärischen Großprojekten gemacht werden (Iv_GPM4: 152ff.)⁵⁸ ⁵⁹. In Deutschland sind dies Großunternehmen des im süddeutschen Raum ansässigen ‚Industriedistrikt‘ der Wehrtechnik, Luft- und Raumfahrt (u.a. Dornier, Siemens, MBB). Die neue Managementmethodik stößt dort auf einen fruchtbaren Nährboden, da sich das Organisationsproblem der Gesamtprojekte hier in etwas kleinerem Maßstab in den Unternehmen wiederholt.

Neben dem Problem der verstärkten Zweckausrichtung und der Koordination der beteiligten Ingenieure aus unterschiedlichen Fachbereichen in sachlicher

⁵⁶ Staatliche Stellen sind auch in Deutschland an der Weiterentwicklung des Planungskonzeptes maßgeblich beteiligt. So wird 1967 auf Anregung der damaligen Weltraumabteilung des Bundesministeriums für wissenschaftliche Forschung der „Arbeitskreis Management“ (AKM) gegründet (Saynisch 1984: 33), aus dem später Veröffentlichungen resultierten (vgl. auch Pfeiffer 2004b: 4).

⁵⁷ In den Unternehmen werden jedoch auch eigene Standards entwickelt, so etwa bereits Ende der 1950er Jahre die bis heute bekannte Critical Path Method (CPM) der Firma Dupont.

⁵⁸ Ganz ähnlich gilt dies bereits für die USA. So fordert etwa das US-Verteidigungsministerium „für die großen Raketenbauprojekte ein professionelleres Projektmanagement mit einem Projektmanager für alle Phasen des Projektlebenszyklus. Für bestimmte Waffensysteme wurde Projektmanagement verbindlich vorgeschrieben. (...) Auch die Zulieferer der Luftfahrt- und Rüstungsindustrie mussten seit Mitte der 50er-Jahre Projektmanagement-Methoden anwenden, um Aufträge zu bekommen“ (Pfeiffer 2004a: 9; vgl. auch Platz/Schmelzer 1986: 14; vgl. Thomas 2003: 4).

⁵⁹ In Deutschland spielen gerade in den frühen Projekten ab Mitte der 1960er Jahre dabei zusätzlich *Berater* aus u.s.-amerikanischen Unternehmen eine wichtige Rolle (vgl. Saynisch 1984: 33). So etwa bei den Münchner Junkers Flugzeug- und Motorenwerke (JFM), die den dritten europäischen Forschungssatelliten der ESRO, HEOS unter Beratung von „Managementspezialisten aus den USA“ und den Einsatz von „NASA-Methoden“ (Pfeiffer 2004b: 4) bauen. Durch das HELIOS-Projekt (Erforschung der Sonne), einem bilateralen Projekt zwischen der BRD und den USA, wird der Unternehmensbereich Raumfahrt der Firma MBB entscheidend durch diese neue Techniken geprägt (vgl. Madauss 2000: 28).

und zeitlicher Hinsicht, tritt in den *Unternehmen* verstärkt die Frage der *ökonomischen Rentabilität* in den Blickpunkt. Spielen die Kosten auf der Gesamtebene der Vorhaben (zunächst) keine übergeordnete Rolle, so müssen die Einzelunternehmen von Beginn an ökonomisch rentabel arbeiten. Die Kostenplanung und -kontrolle gewinnt für die neuen Managementmethoden des Projektmanagements damit eine zunehmend größere Rolle. Es kristallisiert sich dann zunehmend die Gesamtgestalt der später als „*magisches Dreieck*“ bezeichneten Struktur heraus. Es geht um die Kopplung von sachlicher, zeitlicher und ökonomischer Dimension, der Sicherstellung von technischer Machbarkeit und ökonomischer Rentabilität unter Einhaltung vereinbarter Termine (*Zeitlimitierung*).

3.1.2 Deutungsinstanz: die Gründung der GPM als unternehmensorientierter „Fachverband“

Neugründung: Die GPM als Alleinvertretung für „Projektmanagement“ in Deutschland

Der Verein wird 1979 unter dem Namen „Gesellschaft für Projektmanagement INTERNET e.V. Deutschland“ gegründet. Die Bezeichnung als „*Gesellschaft für Projektmanagement*“ deutet daraufhin, dass es um die Gründung einer *Zweckorganisation* geht. Es geht um die Beförderung einer von den Gründungsmitgliedern als bedeutsam erachteten *Sache*: Projektmanagement. Der Zusatz „INTERNET e.V. Deutschland“ verweist auf die Gründung im Rahmen eines bereits international bestehenden Verbandsnetzes, der International Project Management Association (IPMA). Die GPM ist organisatorisch betrachtet die formal eigenständige Vertretung dieser ‚föderalistisch‘ organisierten internationalen Organisation. „Deutschland“ verweist aber auch darauf, dass die Gesellschaft einen *Alleinvertretungsanspruch* für das in der Satzung festgelegte Thema (siehe unten) in Deutschland beansprucht. Dies ist zunächst in doppelter Hinsicht überraschend. Einerseits wird hier der Anspruch hoch angesetzt. Für alle Fragen des Projektmanagements, die in Deutschland anfallen, sieht sich die GPM zuständig: wenn Projektmanagement, dann GPM. Andererseits bedeutet dies zugleich auch eine Beschränkung auf Deutschland. Und dies ist insofern erklärungsbedürftig, da sachliche Probleme ja nicht an nationalen Grenzen umschlagen. Aber genau hier greift wohl der föderale Aspekt. Weniger wird davon ausgegangen, dass tatsächlich sachlich anderes in anderen Nationen vorliegt, vielmehr handelt es sich um eine organisatorische Beschränkung nach Gebieten.

In der Gründungssatzung wird der Vereinszweck näher definiert:

„Zweck des Vereins ist insbesondere die Förderung der Aus- und Weiterbildung, Forschung und Information des Managements von Programmen, Projekten und Systemen im technischen und im administrativ-wirtschaftlichen Bereich“ (Gründungssatzung 1979, S.1).

Auffällig ist hier zunächst, dass in der Formulierung der Begriff des „Projektmanagements“ überhaupt nicht mehr aufgenommen wird. An seine Stelle tritt ein sehr weiter Begriff: „Projektmanagement“ ist nicht auf die Projektform beschränkt. Vielmehr bezieht es sich auch auf die einbettenden Strukturen: „Programme“ und „Systeme“. Zugleich wird der gesellschaftliche Bereich, der für Projektmanagement infrage kommt, auf den „*technischen und administrativ-wirtschaftlichen Bereich*“ beschränkt. Wie wir im Folgenden sehen werden, ist diese Beschränkung weniger einer Selbstbeschränkung als vielmehr dem Gründungskontext und der daraus resultierenden Perspektive geschuldet (vgl. unten).

Gründungskontext & -mitglieder: die gemeinsame Orientierung an der Perspektive der Unternehmen

Ihren räumlichen Ausgangspunkt nimmt die Gründung der GPM im süddeutschen Raum. In den Großunternehmen des dort ansässigen ‚Industriedistrikt‘ der Wehrtechnik, Luft- und Raumfahrt (u.a. Dornier, Siemens, MBB) kommt es frühzeitig zur Ausdifferenzierung der projektförmigen Bearbeitung komplexer und fachübergreifender Probleme, deren Bearbeitung mit herkömmlichen Managementmethoden als unzureichend betrachtet wird. Vor dem Hintergrund dieses neu entstandenen Steuerungsproblems entwickelt sich zunächst ein *loses Netzwerk* von Vertretern von Unternehmen, die beruflich mit der Frage beschäftigt sind, wie die Unternehmensorganisation auf die veränderte Problemlage reagieren soll. Diese „Projektmanagement-Szene“ (Pfeiffer 2004b: 3f.) besteht also zu einem großen Teil aus *Mitarbeitern (Vertretern) von Großunternehmen*, die in einem weiten Sinne als *Organisationsentwickler* verstanden werden können (vgl. auch Iv_GPM1: 1336; Reschke/Schelle/Schnopp 1989: Vorwort). Der andere wichtige Teil besteht aus *Hochschulmitgliedern*, relativ neu berufene Professoren an Münchner (Fach-)Hochschulen (Pfeiffer 2004b: 5). Auch sie waren typischerweise zunächst in verwandten Positionen der einschlägigen Unternehmen tätig und sind dann in die Hochschule gewechselt. Sie beschäftigen sich dort nun systematischer mit den in Verbindung mit „Projekten“ auftretenden Strukturproblemen. Neben dem gemeinsamen Ausgangspunkt der beruflichen Karriere zeichnen sich die späteren Gründer der GPM auch durch einen ähnlichen Ausbildungsweg aus – eine Kombination aus ingenieuraler und

chen Ausbildungsweg aus – eine Kombination aus ingenieurraler und betriebswirtschaftlicher akademischer Ausbildung⁶⁰.

Eine *erste institutionelle Form* findet dieses Netzwerk in einer Arbeitsgruppe „Netzplantechnik und Projektmanagement“ der Deutschen Gesellschaft für Operations Research (DGOR). Die bereits seit 1967 bestehende Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit dem Thema v.a. aus der Perspektive der „Netzplantechnik“. Diese basiert auf den Grundlagen des „Operations Research“, eines relativ neuen, boomenden, zu dieser Zeit bereits aber auch relativ etablierten Forschungszweiges der (angewandten) Mathematik, der die Optimierung von Prozessen und Verfahren verspricht. Diese stark theoretisch und insbesondere wissenschaftlich orientierte Arbeitsgruppe ist den späteren Gründungsfiguren jedoch zu wenig an *praktischen* Problemen orientiert (vgl. unten, Kap. Deutungsmuster, 3.1.3). Über die *Anwendbarkeit* der theoretischen Erkenntnisse hinaus, sind sie jedoch auch an der konkreten Anwendung, der *Umsetzung*, der Bearbeitung der praktischen Probleme in den Unternehmen interessiert⁶¹. Im Zuge der Organisation des Weltkongresses der IPMA kommt es Mitte 1979 zum Bruch mit der DGOR und mit *Gründung der GPM* zu einer *eigenständigen institutionellen Form*⁶².

⁶⁰ Die drei zentralen Gründer können als *prototypisch* für die Herkunft der Gründungs- und sonstigen frühen Mitglieder betrachtet werden. Zwei der drei Gründer sind bereits zur Verbandsgründung Professoren an der FH, Schelle hat einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre „mit besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements“ an der Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München, Reschke einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Projektmanagement an der FH München. Beide haben eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung durchlaufen und waren eine Zeitlang in der Industrie tätig; Schelle war in der zentralen F&E der Siemens AG u.a. bereits für Projektmanagement verantwortlich, Reschke war im Projektmanagement bei der Fa. Dornier (Friedrichshafen) und als „Contract Officer“ bei der European Space Agency (ESA) tätig. Der dritte Gründer, Gutsch, hat Studiengänge in Maschinenbau und Betriebswirtschaft absolviert und ist seit 1962 Leiter der Hauptabteilung Management-Systeme bei der Dornier GmbH, Friedrichshafen.

⁶¹ Vgl. auch im Rückblick: Den GPM-Gründern „ging es dagegen um die Projektrealisierung. (...) Deshalb sagten die GPM-Gründer: ‚Wir brauchen einen Verein für Leute, die nicht nur planen, sondern auch durchziehen‘ (...) Ich habe gehofft, dass Projektmanagement keine rein methodische Planungstechnik bleibt und die praktischen (...) Aspekte stärker herausgearbeitet werden. Deshalb war der Übergang von der Netzplantechnik zu Projektmanagement folgerichtig. (...)Viele Operations-Research-Mitglieder mit Professuren gingen zur GPM. Sie hatten erkannt: Die Theorie muss durch die Praxis ergänzt werden. Aber immer mehr Mitglieder kamen auch aus der Praxis“ (Waschek; in: Pfeiffer 2004b: 5).

⁶² Die Arbeitsgruppe „Netzplantechnik und Projektmanagement“ existiert in der DGOR auch nach der Gründung der GPM noch eine Zeit lang weiter, teilweise arbei-

Von Beginn an spielen die Unternehmen für die Entwicklung der GPM eine wichtige Rolle. Zwar sind die Gründungsmitglieder ausschließlich individuelle Personen, jedoch werden sie von ihren Arbeitgebern von Anfang an organisatorisch und finanziell unterstützt. So findet etwa der Gründungsakt der GPM am 19.7.1979 im Haus der Firma Dornier GmbH statt, das Sekretariat wird das erste Jahr bei der Firma CPM geführt. Bereits in der ersten Satzung tritt neben die *persönliche* Mitgliedschaft auch die Möglichkeit der *korporativen* Mitgliedschaft, für die in den Folgejahren auch erfolgreich Mitglieder angeworben werden können. Vgl. auch Schelle, einen der zentralen Gründerfiguren der GPM: „Die Ursprünge, die *Kernmitglieder am Anfang waren Firmen*, (...) die ersten Firmen, das waren Siemens, das war Klaus Maffay, des war <...>, des war Dornier, die waren, also die Rüstungsindustrie (Iv_GPM1: 1340ff.; kursiv E.K.).

Dieser spezifische Gründungskontext muss als Grund für die Beschränkung des Anwendungsbereichs des Projektmanagements auf den „technischen und den administrativ-wirtschaftlichen Bereich“ in der Gründungssatzung verstanden werden. Vgl. dazu auch Iv_GPM1: „Die Anfänge waren sicher sehr stark geprägt durch Rüstungsprojekte, Bauprojekte, Anlagenbauprojekte und als Oberbegriff Forschungs- und Entwicklungsprojekte (...), der Fokus war sicher F&E Projekte mit Schwerpunkt zunächst sicher militärische Entwicklung ganz klar, Bauprojekte, Anlagebauprojekte, des war sicher der andere. (...) Wir haben zunächst eigentlich fast nur den *Ingenieur* im Auge gehabt, ganz klar im Licht, Bauprojekt, Anlagebauprojekt, Produktentwicklung. Software, na ja, des kam dann relativ bald dazu, Softwareprojekte“ (318ff.; kursiv E.K.).

Wie wir im Folgenden sehen werden, prägt die Herkunft der zentraler Träger der GPM, ihre spezifische Sozialisation und ihr beruflicher Tätigkeitskontext, den Zuschnitt des sich neu etablierenden Deutungsmusters der betrieblichen Wirklichkeit („Projektmanagement“) und die Form seiner Institutionalisierung in entscheidender Weise. Besonders bedeutsam ist dabei die Anwendungsorientierung, die Übernahme der *Perspektive von (Groß-)Unternehmen*⁶³ sowie der Fokus

ten die neuen Mitglieder der GPM noch parallel in beiden Gruppen. Auf die weitere Entwicklung des Projektmanagements in Deutschland nimmt die Arbeitsgruppe in der DGOR jedoch kaum noch Einfluss (vgl. etwa auch Iv_GPM1).

⁶³ Es handelt sich dabei darüber hinaus um eine *spezifische* organisationale Perspektive. Die prototypische Form, die die zentralen Träger für die Konstruktion ihrer Modelle vor Augen haben, ist die *Großorganisation*. Sie gehen also typischerweise davon aus, dass diese neue, auf Projekte bezogene Form des Managements in *formalen Großorganisationen*

auf spezifische Bereiche und den damit zusammenhängenden spezifischen Bedingungen der Projektform.

3.1.3 Deutungsmuster: Ansätze einer allgemeinen Lehre des Projektmanagements

Mit dem Bruch mit der DGOR und der Gründung der GPM ist auch in kognitiver Hinsicht ein Wandel verbunden. Zum einen wird mit dem Übergang von der Wissenschafts- hin zur Anwendungsorientierung der Wissenskorpus in (stärker) *praxisrelevantes Wissen* transformiert (vgl. auch Waschek; in: Pfeiffer 2004b: 5). In der Konkretisierung führt dies zu normativen Konzepten.

Zum anderen wird eine *Weitung des Verständnisses* vollzogen. „Projektmanagement“, das bisher in Deutschland noch als „nahezu identisch“ mit der Netzplantechnik verstanden wurde (vgl. Interview Schelle), wird nun als eigenständiges Wissensgebiet, als „Disziplin“ (vgl. unten) verstanden. Netzplantechnik wird als Teil einer umfassenderen „Lehre“ des Projektmanagements verstanden⁶⁴. Unter „Projektmanagement“ werden viele weitere Themen subsumiert, wie etwa Änderungsmanagement, Konfigurationsmanagement, Kostenschätzung, Projektzielsetzung oder Projektberichtswesen⁶⁵. Die Weitung ist dabei einerseits auf Anregungen der Praxis zurückzuführen. Dort werden viele Themen diskutiert und als relevant betrachtet, die im Rahmen der „Netzplantechnik“ gar nicht bearbeitet werden (vgl. Iv_GPM1: 170ff.). Des weiteren wird die Übernahme eines neuen, v.a. sachlich erweiterten Verständnisses durch die Rezeption der internationalen Entwicklung nahegelegt. Dabei spielen insbesondere die

eingebettet ist. Wie wir später sehen werden, ist diese dominante Perspektive inkompatibel mit den spezifischen Bedingungen der einzelnen Funktionsbereichen und führt zu Problemen der Anschlussfähigkeit. Für die in dieser Arbeit betrachteten Felder gilt dies insbesondere für das Bauwesen, wo die Funktion des Projektmanagements typischerweise *zwischen* mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen verortet ist.

⁶⁴ Zwar spielt die Netzplantechnik im neuen Verständnis des Projektmanagements eine immer geringere Rolle, dennoch darf vermutlich nicht unterschätzt werden, welche *legitimatorischen Wirkungen* damit verbunden sind. Für die Ansätze der Institutionalisierung des Projektmanagement an den Hochschulen dient sie (und Operations Research) als Einfallstor (vgl. Seeling 1996: 5).

⁶⁵ Wie wir noch sehen werden, wirken der Ansatz der Netzplantechnik, Prozesse formal abzubilden und die damit verbundenen Phasenmodelle noch weit in das Verständnis des Projektmanagement hinein, insbesondere in der Konkretisierung als „Managementtechnik“ (vgl. Kap. 3.2.1).

bereits bestehenden Kontakte zur IPMA eine Rolle, ein besonderer Schub wird durch die Organisation des IPMA Weltkongresses ausgelöst, der noch einmal verdeutlicht, dass „international sich die Szene schon gewandelt hat“ (vgl. Iv_GPM1: 93ff.). Diese Perspektive stößt jedoch in der Arbeitsgruppe der DGOR nicht auf große Resonanz (ebd.), die Weitung des Verständnisses ist nicht mit der bestehenden sozialen Struktur in Einklang zu bringen; mit der Gründung der GPM wird eine neue institutionelle Form gefunden (vgl. oben)⁶⁶.

Bevor wir nun auf das neu etablierte Verständnis des „Projektmanagements“ eingehen, wird zunächst herausgearbeitet, wie eine „Managementlücke“ (Stotko) konstatiert und konstruiert wird, auf die die neue Deutung der betrieblichen Wirklichkeit beansprucht, zu reagieren. Zur Rechtfertigung der Etablierung einer neuen „Disziplin“ wird auf die ausbleibende Bearbeitung des neuen Strukturproblems in den bestehenden Disziplinen verwiesen.

Konstatierung und Konstruktion einer „Managementlücke“ (der Praxis)

Ausgangspunkt der Argumentation ist, dass die „Linienorganisation auf der Grundlage des Hierarchieprinzips“ primär für die „Bewältigung der regulären Routineaufgaben“ geeignet sei. „Mit dem verstärkten Auftreten von Sonderaufgaben = Projekten seit dem zweiten Weltkrieg“ habe sich jedoch „in vielen Organisationen das Aufgabengewicht hin zu Projekten⁶⁷“ ergeben. Die Aufgaben unterscheiden sich, so das dominante Verständnis, „durch ihre ‚Einmaligkeit‘ sowie ihre zeitliche Begrenztheit und oft auch durch ihre interdisziplinäre Aufgabenstellung von den regelmäßig wiederkehrenden ‚Routine‘-Aufgaben in Organisationen“ (Reschke 1989: 863; vgl. ähnlich Schelle 1989: 3ff.). Im Zusammenhang mit der adäquaten Bearbeitung dieser neuen Sonderaufgaben („Projekte“) entstünde ein *neuer „Aufgabenkomplex“*, der „die projektzielorientierte Zusammenfassung (von) Facharbeiten durch Aufgaben-

⁶⁶ Die Formulierung in der Gründungssatzung, dass es eben um die „Förderung“ des Projektmanagements gehe (vgl. oben), deutet darauf hin, dass von den Gründern davon ausgegangen wird, dass ein irgendwie gearteter Kern von Wissen bereits besteht, das in Aus- und Weiterbildung weitergegeben werden und dessen Erforschung „gefördert“ werden kann. Ansonsten hätte sich eher eine Formulierung wie die „Erarbeitung“ o.Ä. finden müssen. Tatsächlich wurde ja auch bereits 1979 – institutioneller Herausgeber war noch die DGOR – ein „Sammelband“ (Vorwort) zum Thema Projektmanagement herausgegeben. Dies bestätigt die Lesart, dass die Gründung der GPM auf die Transformation bereits bestehenden Wissens in Richtung Anwendbarkeit zielt.

⁶⁷ „Projekte“ bezeichnen dabei eine spezifische Typus von „Vorhaben“. Der Begriff bezieht sich also zunächst primär auf die sachliche und zeitliche Dimension und lässt insbesondere die soziale Dimension (Team als Handlungszusammenhang) unbeachtet.

te Zusammenfassung (von) Facharbeiten durch Aufgaben- und Verlaufsgestaltung und Koordination sowie die projektzielorientierte Führung der die verschiedenen fachlichen Teilleistungen erbringenden internen und externen Funktionseinheiten“ (Reschke 1989: 864) umfasst. Ein „auf die Steuerung von ‚normalen‘ Daueraufgaben eingerichtetes Managements“ sei für die adäquate Bearbeitung dieses Aufgabenkomplexes „vor besondere Probleme“ gestellt (Reschke/Svoboda 1983: 1). Drastischer spricht Stotko von einer „Managementlücke“, die die wirtschaftliche Existenz der Unternehmen bedrohe (in: Zaschke 1979: 509). Es wachse „die Einsicht, dass es besonderer Managementmethoden und -denkweisen (bedürfe), um Projekte erfolgreich anzugehen und abzuwickeln“ (Reschke/Svoboda 1983: 1). Diese „Managementmethoden und -denkweisen“ werden unter dem Begriff des „Projektmanagements“ zusammengefasst.

Die (kognitive) Lücke: die ausbleibende Bearbeitung durch bestehende Disziplinen

Die Bearbeitung dieses durch die Projektform induzierten neuen Aufgabenkomplexes in der Praxis habe bisher in den etablierten Wissenschaftsdisziplinen kaum stattgefunden: „Der Beitrag, den die Hochschulen zur Disziplin ‚Projektmanagement‘ in der Vergangenheit geliefert haben, war zumindest in der Bundesrepublik gering“ (Schelle 1989: 12; 1984: 27). Im Durchgang durch die Disziplinen versucht Schelle nachzuweisen, dass jeweils bestenfalls nur Teilprobleme bearbeitet wurden, nicht jedoch Projektmanagement als zusammenhängende Disziplin oder Teildisziplin (der BWL) betrachtet werde (1989: 12ff.)⁶⁸. Die Betriebswirtschaftslehre wird dabei als naheliegendste Disziplin für den Aufbau eines solchen Wissenskorpus betrachtet. Diese habe jedoch „vorzugsweise Probleme aus dem Bereich der Massen- und Seriegüter untersucht“ und dabei die spezielle Art der Leistungserstellung mit Projektcharakter (Einzel fertigung) stark vernachlässigt (13).

Die GPM tritt an, diese *kognitive Lücke* zu füllen. Sie erhebt den Anspruch, „die Institution in der Bundesrepublik zu sein, die die Idee des Projektmanagements vertritt und fördert“ (Reschke/Schelle/Schnopp 1989: Vorwort; Hervorhebung i.O.).

⁶⁸ Dabei zeigt sich auch, dass Schelle den Wissenskorpus der neuen Disziplin „Projektmanagement“ weitgehend als *Synthese von Beiträgen bestehender Disziplinen* vor Augen hat. Dies wird auch im Vorwort formuliert: Projektmanagement sei ein „Themengebiet“, „das wegen seines interdisziplinären Charakters Elemente vieler Wissensgebiete enthält“ (Reschke/Schelle/Schnopp 1989: Vorwort).

Das dominante Verständnis von „Projektmanagement“⁶⁹

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, wie oben dargestellt, dass Unternehmen zunehmend „Sonderaufgaben“ zu bearbeiten haben, die nun als „Projekt“ verstanden werden. Als „Projekt“ wird die Bearbeitung eines vorab formulierten Problems („Projektziel“) innerhalb eines zeitlich limitierten Rahmens („zeitliche Befristung“) verstanden. Die Aufgabenstellung hat einen „interdisziplinären Charakter“, der eine „fachabteilungsübergreifende Kombination von Spezialisten“ erfordert (Reschke/Svoboda 1983: 7).

„Projektmanagement“ wird dann verstanden als „die direkte, fachübergreifende Koordination der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse bei fachübergreifenden Aufgabenstellungen“ (Reschke/Svoboda 1983: 7; Hervorhebung i.O.).

Diese „Koordination“ ist deshalb nicht unproblematisch, da konstitutiv für die „Sonderaufgaben“ betrachtet wird, dass sie sich im Unterschied zu „Routineaufgaben“ im Unternehmen durch eine „relative Neuigkeit“ auszeichnen und deshalb „ein relatives Risiko der Zielerreichung“ in sich bergen (ebd.: 6). Der „Projektablauf“ stellt deshalb einen „Lernprozess“, einen „langfristigen, jedoch zeitlich begrenzten Problemlösungsprozess“ (Saynisch 1979: 33) dar, in dem die vorhandenen „Unsicherheiten“ (38) systematisch kleingearbeitet werden. Diese Unsicherheiten im „*technologischen Bereich*“ (38) ziehen damit Fragen der Steuerung nach sich: Wie können die individuellen, konstitutiv durch Offenheit geprägten Arbeitsprozesse so koordiniert werden, dass daraus ein kollektiver Lernprozess resultiert.

Die Problembearbeitung wird als *Prozess*, als *zeitlicher Ablauf* verstanden. Es werden „allgemeingültige *Lebensphasen*“ (Saynisch 1979: 33) eines Projekts definiert, die durchlaufen werden: Problemanalyse, konzeptionelle Grundlegung, detaillierte Gestaltung, Realisation, Nutzung, Außerdienststellung⁷⁰. Entscheidend ist dabei, dass zwar grundsätzlich ein linearer Durchlauf durch diese Phasen angestrebt wird (Planung), jedoch den Autoren bewusst ist, dass dies empirisch selten der Fall ist und auch konzeptionell nicht sein kann. Die Unsicherheiten im Problembearbeitungsprozess implizieren ein „dynamisches“ Modell (vgl.

⁶⁹ Folgende Ausführungen beschreiben das dominante Verständnis des Projektmanagements der GPM bis (mind.) Ende der 1980er Jahre, wie es sich in den zentralen Publikationen weitgehend einheitlich wiederfindet (vgl. hier: Saynisch/Schelle/Schub 1979, Reschke/Svoboda 1983, Reschke/Schelle/Schnopp 1989; zur vermutlich ersten systematischen Bestimmung in Deutschland, vgl. Schröder 1969).

⁷⁰ In der Literatur finden sich unzählige Phasenmodelle, die sich stark ähneln; vgl. für einen frühen Überblick, Saynisch 1979b: 103

Reschke/Svoboda 1983: 11)⁷¹; Problemlösung erfordert typischerweise „Iterationszyklen“. Man kommt dann zu einem „Konzept von mehreren hierarchisch ineinander verschachtelten Planungs- und Durchführungsebenen, in dem Rückkopplungen nicht nur zu den vorgeschalteten Phasen derselben Ebene, sondern auch zu übergeordneten Ebenen denkbar sind. Dieses Vorwärts- und Rückwärtsschreiten wird im Sinne eines wirklichen Fortschritts von der Grobplanung zur Detailplanung übergreifend gesteuert durch die Bildung von Lebensphasen“ (Reschke/Svoboda 1983: 30).

Neben diesen „sachlich-technischen Parametern“ ist entscheidend, dass „*betriebswirtschaftliche Parameter*“ (Reschke/Svoboda 1983: 38) berücksichtigt werden. Für die Projektbearbeitung wird ein „finanzieller Rahmen“ („Kosten“) definiert (Reschke/Svoboda 1983: 6), der auch über die Unsicherheiten hinweg eingehalten werden muss. Reschke/Svoboda: „Bereits innerhalb der sachlich-technischen Zielsetzungen einerseits und der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen andererseits sind die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielparametern komplex und führen zu Schwierigkeiten ihrer Festlegung, die nur durch mehrfache Iterationen zu erreichen ist. Hinzu kommt noch, dass auch zwischen einzelnen sachlich-technischen und betriebswirtschaftlichen Zielen Interdependenzen bestehen“ (1983: 40).

Saynisch fasst zusammen: „Der phasenweise Projektablauf trägt wesentlich dazu bei, das anfangs bei allen Projekten vorhandene Risiko der technischen Realisierbarkeit, der Verwertbarkeit, sowie der Zeiten und Kosten mit geringem Aufwand rasch abzubauen. Er ist eine wesentliche Voraussetzung zur wirtschaftlichen Durchführung von Projekten“ (1979: 33). Aus diesem Spannungsverhältnis ergibt sich das für das Projektmanagement inzwischen zum ‚Mantra‘ gewordene magische Dreieck von Zeit, Kosten und Zielerreichung (Qualität)⁷².

⁷¹ Dabei werden einerseits die Modelle des „total systems approach“ abgelehnt: Ein Projekt könne jedoch nur im Grenzfall vollständig „in einem großen Wurf“ in seinem Ablauf vorausgeplant werden. Andererseits wird auch der „Inkrementalismus“, das „Durchwursteln“ abgelehnt. Die inkrementelle Vorgehensweise sei zwar prinzipiell sinnvoll, das Problem sei jedoch, dass „zwischen den einzelnen kleinen Schritten der ‚logische‘ Zusammenhang in Bezug auf die übergeordnete Zielsetzung verloren geht, dass der gesamte Prozess wegen Richtungslosigkeit ins Stocken gerät“ (Reschke/Svoboda 1983: 21). Stattdessen wird ein Modell gewählt, das sich zwischen diesen als ‚Extreme‘ verstandenen Polen bewegt: Planung und Iteration.

⁷² Aus diesem allgemeinen Konzept wird dann auch in einer ersten Bestimmung die „Aufgabe der Projektleitung“ abgeleitet. Sie besteht „im wesentlichen darin, Verfahrensregeln für die Durchführung der einzelnen Teilplanungen aufzustellen, die gegenseitigen Abhängigkeiten (...) aufzudecken und darauf zu achten, dass die Abstimmungsbe-

Projektmanagement wird hier als Konzept verstanden, die fach(abteilungs)übergreifende Koordination der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Hinblick auf einen kollektiven, ingenieuralen Lernprozess (technische Machbarkeit) unter ökonomischen Bedingungen im zeitlichen Ablauf des Projekts sicherzustellen.

Der Anspruch einer „allgemeinen Lehre vom Projektmanagement“: die GPM als branchen- und funktionsübergreifende Deutungsinstanz

Der bereits in der Gründung angelegte Alleinvertretungsanspruch manifestiert sich im expliziten Anspruch, eine „allgemeine Lehre vom Projektmanagement“ (Schelle 1989: 12) zu etablieren. „Aufgabe einer Allgemeinen Lehre (...) müsste es sein, nach Erkenntnissen zu streben, die für Projekte jeder Art“ und jeden „Wirtschaftszweig“ und „Funktionsbereich“ „weitgehend Gültigkeit haben“ (14). Explizit werden dabei die „Bauwirtschaft“ und die „Softwarebranche“ als zwei *Branchen* hervorgehoben, in denen die „Leistungserstellung mit Projektcharakter“ „dominierend“ sei. Daneben hebt Schelle auch explizit die „Forschungs- und Entwicklungsabteilungen“ als ein „Beispiel“ hervor, in dem die Leistungserstellung mit Projektcharakter in einem Unternehmen weitgehend auf einen betrieblichen *Funktionsbereich* beschränkt ist (1989: 13/14)⁷³. Die Projektform wird als eine neue Form der „Leistungserstellung“ – eben „mit Projektcharakter“ – begriffen, mit der, so die implizite These, spezifische Probleme des Managements verbunden seien, die relativ unabhängig von den Spezifika der unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen sind.

Jenseits der allgemeinen Grundlagen variierten die Anforderungen an das Projektmanagement aber durchaus vor dem Hintergrund der jeweiligen Spezifika. Eine „allgemeine Lehre“ müsse „notwendig von hohem Abstraktionsgrad sein“ und könne entsprechend eine „Unterstützung“ bei „konkreten Problemen“ kaum leisten – diese werde aber bei Lesern, die „vorwiegend“ „aus der Praxis“ kommen, erwartet. Um „Hilfestellung in der Praxis zu geben, bedarf es der Ausformung dieser sehr allgemein gehaltenen Handlungsvorschriften für die

sprechungen auch tatsächlich erfolgen. Innerhalb der Abstimmgespräche muss sie jeweils die Verträglichkeit der vorgelegten Teilplanung mit dem Gesamtprojekt prüfen. Eine wichtige Voraussetzung für die Planungsintegration ist die angemessene Formalisierung sowohl des Planungsverfahrens als auch des Ablaufs von Besprechungen“ (Reschke/Svoboda 1983: 45).

⁷³ „Ein Beispiel dafür ist etwa ein Unternehmen, das ein Massenprodukt erzeugt, aber dafür eine umfangreiche eigene *Forschungs- und Entwicklungsabteilung* für die Produktentwicklung betreibt“ (1989: 13/14; kursiv E.K.).

jeweilige Branche“. Entsprechend „begrüßt“ der Autor die Entwicklung „spezieller Projektmanagementlehren“, „solange nicht die allgemeinen Grundsätze der Leistungserstellung mit Projektcharakter aus dem Auge verloren werden“ (Schelle 1989: 17). Dabei nennt er wieder explizit Beispiele aus der Softwarebranche (Boehm 1986) und der Bauwirtschaft (Brandenberger/Ruosch 1985). Vor dem Hintergrund des Alleinvertretungsanspruchs der GPM kann dies auch so gelesen werden, dass alle konzeptionellen Entwicklungen unterstützt werden, solange sie an die „allgemeinen Lehre“ anschließen, sich an der Deutung der GPM orientieren und diese damit als grundlegend anerkennen.

3.1.4 Perpetuierung: die GPM auf „Mission“

Soziale Schließung und Perpetuierung des neu entstandenen Verständnis

Das zunächst eher lose Netzwerk verdichtet sich im Prozess der GPM-Gründung hin zu einem Nukleus, der für die weitere Entwicklung des Verbands (soziale Struktur), aber auch zugleich auf das dominante Verständnis des Projektmanagements in Deutschland (kognitive Struktur) in den nächsten Jahrzehnten strukturbildend (richtungsweisend) wirkt.

Die räumliche Konzentration im süddeutschen Raum führt in der Folge dazu, dass der qua Satzung ja national aufgestellte Verband fast ausschließlich von Personen dieses frühen Netzwerks gesteuert wird. Schnell zeigt sich jedoch, dass diese ‚nominelle‘ Südlastigkeit *Schließungstendenzen* aufweist. Bereits 1982 wird dies in der Jahreshauptversammlung als „Südlastigkeit“ kritisch bewertet: „Der Wahlausschuss wird ausdrücklich beauftragt, bei der Aufstellung von Wahllisten auch Mitglieder mit Sitz in nördlicheren Teilen Deutschlands anzusprechen, um der ebenfalls seit 2 Jahren beklagten ‚Südlastigkeit‘ des Vereins entgegenzuwirken und dem Begriff (...) GPM-Internet Deutschland e.V. auch inhaltlich zu entsprechen“ (GPM 1982: 5). Noch stärker wird diese Schließung (Exklusivität) von einem späteren Vorstandsmitglied aus der Softwarebranche beschrieben, der erst in den der 1980er Jahren mit der GPM in Kontakt kommt (vgl. Iv_GPM2a: 1111ff.): „Da dachte ich, also ich bin hier wirklich in’s Familienkaffeekränzchen reingeraten. Dreiviertel der Mannschaft sind per Du und schätzen und kennen sich seit Ewigkeiten oder vermitteln zumindest den Eindruck. Und da komm’ ich als Softwarefritze, kenne kein Schwein und mich guckt auch sowieso keiner an“ (Z: 1128ff.). Es gebe einen „*inner circle*, der mischt und macht und treibt und tut. Und dann gibt es ein paar eigentlich nicht so ganz dazugehörige Leute, die diesem *Klingel* (...) nicht angehören (...)“ (Z

1213ff.; kursiv E.K.), die „unerwünscht“ seien und als „Eindringlinge“ (Z. 1218) gelten⁷⁴.

Dieser „inner circle“ besetzt bis Mitte der 1990er Jahre praktisch kontinuierlich alle Vorstandspositionen. Dies ist insbesondere deshalb besonders bedeutsam, da die Entwicklung der GPM immer stark von der Vorstandsarbeit abhängig ist. Reschke, Gründungsmitglied und langjähriger Vorstand unterstreicht dies mit einer rückblickenden Formulierung: „Die GPM war immer ein zentralistisch aufgebauter Verein mit einem von der Rolle und Rollenwahrnehmung her starken Vorstand. Letztlich haben wir acht im Vorstand es gemacht“ (Reschke 1993: 4). Tatsächlich dominiert dieser Kreis neben dem Vorstand weitgehend alle relevanten Schlüsselpositionen des Verbandes. Dies betrifft neben dem Vorstand die Herausgebertätigkeit der zentralen Publikationen, eingeschlossen der verbandseigenen Zeitschrift. Er hat aber auch etwa entscheidenden Einfluss auf die Konzeption und den Ausbau der Qualifikationsprogramme.

Die GPM auf „Mission“

Die soziale und kognitive Schließung drückt sich auch in einem spezifischen *Selbstverständnis des „inner circles“* aus. Sie verstehen sich selbst als „Missionare“⁷⁵ des Projektmanagements. Die Explikation dieses Begriffes zeigt, dass diese Selbstdeutung zentrale Kernpunkte der Identität der Gründer beschreibt: Die GPM-Gründer können tatsächlich als im lateinischen Wortsinne „Gesandte“ verstanden werden, die eine Botschaft (das neue Deutungsmuster) zu verkünden haben, von der sie selbst vollständig überzeugt sind, sie als richtig für sich erkannt haben und diese Wahrheit nun auch anderen zuteil werden lassen wollen. Es handelt sich bei der Botschaft zunächst um *allgemeine* Deutungsschemata, das neu aufgetretene Strukturproblem zu deuten. Die typische Situation, in der

⁷⁴ Die Wahlen zum Vorstand beschreibt Lange, der erst in den 1990er Jahren in den Vorstand gewählt wurde, wie folgt: Es gibt „eine Mannschaft aus altgedienten GPMlern, die ihrerseits Kandidaten sucht und eigentlich den Job ja in Gedanken schon längst wieder neu besetzt hat.“ Wenn „sich einer von draußen ohne Abstimmung bewirbt“, kann es passieren, dass „in den Vereinsnachrichten“ steht, „dass der Vorstand (die) Kandidatur ablehnt. Es hieß zwar nicht ablehnt, aber es ist formuliert worden, dass der Vorstand die Wahl folgender Herren wünscht“ (Iv_GPM2a: Z 1194ff.). In einer positiven Beschreibung dieser Schließung heißt es dann bei Waschek, einem Mitglied dieses „inner circle“, dass die „GPM ja eine recht kleine *Gemeinde*“ gewesen sei, „man kannte sich gegenseitig“ (in: Pfeiffer 2004b: 5; kursiv E.K.).

⁷⁵ Vgl. Reschke 1993: 3ff.; Bericht des GPM-Vorstands zur Mitgliederversammlung 1995; Bericht des Vorstands zur Mitgliederversammlung 1996: 1; im Rückblick: Schelle: „Wir haben uns als Missionare verstanden“ (in: Pfeiffer 2004b: 7).

sich der Missionar befindet, zeichnet sich dadurch aus, dass die restliche Welt diese Wahrheit (seiner Meinung nach) noch nicht erkannt hat und entsprechend davon – zum Vorteil der zu Missionierenden! –überzeugt werden muss. In einer analogen Situation befinden sich durchaus die GPM-Gründer 1979. In sachlicher Hinsicht sind sie vollständig von ihrer Botschaft überzeugt. Dies bedeutet jedoch zugleich, dass sie wenig bereit sind, zuzuhören, ihre Überzeugung zu reflektieren. Vielmehr immunisieren sie sich für die Zeit der Mission. Dies gilt nicht nur in sachlicher, sondern auch in sozialer Hinsicht. Die soziale Schließung erlaubt die wechselseitige Bestätigung des neuen Deutungsmusters und ermöglicht so die Aufrechterhaltung dieser Deutung auch gegen Angriffe und Kritik (vgl. auch B/L 1969⁷⁶). Der Begriff der Mission weist auch auf ein altruistisches Moment auf. Der Missionar hat keine, oder zumindest nicht primär, materielle Interessen. Die Verbreitung der Botschaft *an sich* stellt die Belohnung dar. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, dass die Gründer der Hochschulszene entstammen oder alternativ aus Unternehmen entsandt werden. In beiden Fällen gilt, dass der Lebensunterhalt nicht durch die Missionarstätigkeit gedeckt werden muss. Die Grundfinanzierung ist durch die Hochschule oder das Unternehmen gesichert. Ihr Verständnis als anwendungsorientierte Forscher erlaubt ihnen die parallele Tätigkeit als Trainer oder Berater – ohne jedoch davon finanziell abhängig zu sein.

Die starke soziale Schließung zieht eine Schließung in der kognitiven Struktur nach sich. Das mit dem Übergang von der DGOR zur GPM sich entwickelnde Verständnis wird stark von den im „inner circle“ agierenden Personen und ihrem spezifischen Herkunftskontext definiert. Diese Homogenität und Kontinuität in der sozialen Dimension führt zu einer relativ einheitlichen und stabilen kognitiven Struktur im Hinblick auf das dominante Verständnis des Projektmanagements. Wie wir sehen werden, ist diese Schließung im Hinblick auf die Durchsetzung des neuen Deutungsmusters („Mission“) gerade in der Anfangszeit der Verbandsentwicklung förderlich. Zugleich senkt die Schließung jedoch die Anpassungsfähigkeit an neue Entwicklungen, und gerade dies wird sich für den weiteren Prozess als bedeutsam herausstellen.

⁷⁶ Ähnlich weist auch Seyfarth (im Verweis auf Weber) darauf hin, dass „Intellektuelle (sich) zur ‚Pflege‘ ihrer Überzeugungen zu ‚Sekten‘ und ‚Gemeinden‘ (verbinden). (...) Dadurch werden Deutungs- und Handlungsstrukturen ausgebildet, die auf verschlungenen Wegen die soziokulturelle Entwicklung mitbestimmen“ (1981: 191).

3.2 Die Entfaltung der GPM als unternehmensorientierter „Fachverband“: die Transformation allgemeiner Deutungsmuster in konkrete Strategien

In den Folgejahren kommt es zur Entfaltung der in der Gründung angelegten Grundstrukturen. Dabei wird das allgemeine Deutungsmuster in zweierlei Hinsicht konkretisiert. Zum einen werden einfache, routinisiert- und formalisierbare *Prozessmodelle* entwickelt, die primär auf die Einführung einer neuen „Managementtechnik“ und der damit verbundenen Veränderung der Organisationsprozesse (Phasenmodelle) zielen (3.2.1). Zum anderen geht es um die Neukonzeption der „*aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen*“ (3.2.2), primär um das Verhältnis von Projekt- und Linienorganisation. Aber die Durchsetzung der neuen Deutung der betrieblichen Wirklichkeit kann nur gelingen, wenn es sich im praktischen Handeln *aller* an Projekten beteiligten Mitarbeiter realisiert. Darauf zielt die *Entwicklung von Qualifikationsprogrammen*, die, wie wir sehen werden, in unterschiedlicher Weise auf die individuellen Mitarbeiter zugreifen (3.2.3).

Bevor wir auf diese Konkretisierungen eingehen, soll im Folgenden zunächst in einer Grobcharakterisierung die Entwicklung der GPM bis Anfang der 1990er Jahre dargestellt werden. Dabei werden insbesondere die Entwicklungen kurz angesprochen, die zwar wichtig sind, um ein Verständnis für den Gesamtprozess zu gewinnen, jedoch für unsere Problemstellung von geringerer Relevanz sind und daher in der darauf folgenden detaillierteren Rekonstruktion nur als Kontext bedeutsam sind.

Kurzdarstellung der Verbandsentwicklung

Nach einer eher zögerlichen Anfangsphase bis etwa 1983 entwickelt sich die GPM bis Anfang der 1990er Jahre recht dynamisch:

Gleich von Beginn an steht der Aufbau eines *Seminarangebotes* im Zentrum der Bemühungen. Nach anfänglichen Akzeptanzproblemen werden die angebotenen Qualifikationsprogramme zunehmend in Anzahl, Breite und Umfang ausgebaut⁷⁷. Parallel dazu wird ein *Tagungsbetrieb* aufgebaut. Nach einem erfolgreichen Start im Jahre 1983 wird der Tagungsbetrieb im Rahmen von „GPM-Jahrestagungen“ auf Dauer gestellt. Sowohl die Anzahl der Teilnehmer als auch der Beiträge steigen bis 1992 kontinuierlich an. Neben dem finanziellen Erfolg

⁷⁷ Dazu später mehr, vgl. Kap. 3.2.3, 3.4.2

werden die GPM und ihre Themata dadurch insbesondere auch einem größeren Publikum bekannt (vgl. Schelle 1999: 14).

Neben dem Auf- und Ausbau des Seminar- und Tagungsbetriebes stellen *Publikationen* ein weiteres Medium zur Verbreitung des neuen Deutungsmusters dar. Über Einzelartikeln in Tageszeitungen und Fachzeitschriften hinaus, wird ab 1984 eine eigene Schriftenreihe zum Projektmanagement herausgegeben (vgl. GPM 1999: 34f.). Zudem werden 1979, 1989 und 1994 Sammelbände publiziert, die auf die Weiterentwicklung, Systematisierung und Kanonisierung des Wissenskorpus im Projektmanagement zielen. Mit der Publikation der eigenständigen, quartalsweisen Zeitschrift „PROJEKTMANAGEMENT“ vollzieht sich 1990 eine Ausdifferenzierung eines Verbandsorgan⁷⁸.

Die Durchsetzung des eigenen Verständnisses wird auch in *Normensystemen* verfolgt. An der 1987 erfolgten Aktualisierung und Erweiterung der Normenreihe DIN 69900ff (Projektwirtschaft) hat die „GPM-Fachgruppe ‚PM-Normen‘ unter der Leitung von Gernot Waschek „maßgeblichen Anteil“ (Pfeiffer 3/2004: 4). Diese Arbeit wird in den nächsten Jahren kontinuierlich fortgeführt (vgl. etwa Motzel; in: GPM 1999: 28). Die GPM wählt damit eine Form der Niederlegung von Wissen, wie sie im ingenieuralen Zielkontext (Publikum) üblich ist und erhöht damit die Chancen, dass das neue Verständnis als gültig anerkannt wird.

Interne Verbandsstruktur: Die *Mitgliederentwicklung* steigt nach 1983 stetig an und erreicht Anfang der 1990er Jahre die Größenordnung von etwa 35 korporativen und tausend persönlichen Mitgliedern (Quelle: GPM). Die GPM ist damit in Deutschland der einzige größere Verband zum Projektmanagement⁷⁹.

Die zunehmende Größe des Verbandes induziert auch *Differenzierungen* der *internen Struktur*. Mit der Gründung und dem Ausbau von *Regionalgruppen* wird be-

⁷⁸ Die neue Zeitschrift ist explizit stärker wissenschaftlich ausgerichtet (GPM aktuell 4/2000: 8) und zielt auf einen größeren Leserkreis. Sie stellt insofern einen qualitativen Sprung dar, dass die Publikationen sich thematisch nicht mehr auf die Verbandsentwicklung beschränken, sondern sich an einer zu etablierenden Disziplin des Projektmanagements orientieren. Entsprechend ist die Veröffentlichung von Artikeln nun (formal) nicht mehr an die Mitgliedschaft im Verband gebunden, sondern die Selektion richtet sich nach sachlichen Kriterien (vgl. allg. zu Phasen der Ausdifferenzierung der Wissenschaft, Stichweh 1988).

⁷⁹ Zugleich ist die GPM inzwischen zur „drittgrößten nationalen INTERNET-Gesellschaft [später: IPMA, E.K.] aufgestiegen“ (GPM 1999: 12) und gewinnt zunehmend Einfluss im internationalen Dachverband. Dies manifestiert sich u.a. darin, dass GPM-Mitgründer Gutsch 1988 Präsident der INTERNET wird.

reits sehr früh begonnen; dies führt zu einer *räumlichen Differenzierung*. Wie bereits oben dargestellt, wird die GPM zwar als nationaler Verband gegründet, hat jedoch ihren Ausgangspunkt primär im süddeutschen Raum. Das Konzept der Regionalgruppen wird bereits 1980 mit einer ersten Gruppe in München begonnen. Danach stockt die Entwicklung zunächst, bis 1987 kommen nur Berlin und Köln/Düsseldorf dazu. In der Folgezeit wird jedoch „der Ruf nach Regionalisierung der GPM lauter, nach flächendeckender Präsenz und nach Möglichkeiten verstärkten Mitgestaltens in der Gesellschaft“ (Reschke/Gutsch; in GPM 1999: 12). 1988 kommt es zur Gründung der Gruppen in Stuttgart, Hamburg/Kiel, Hannover/Braunschweig und Frankfurt, im Sommer 1989 wird ein „Regionalisierungsprogramm“ verabschiedet. Bis Ende 1991 existieren 21 Regionalgruppen (vgl. *Projektmanagement*, 4/91).

Sehr früh vollzieht sich auch eine *sachliche Differenzierung*. Dies ist nicht zuletzt der zunehmend divergenten Herkunft der Mitglieder aus unterschiedlichen Berufsfeldern und Branchen geschuldet. Bereits 1981 wird die erste Fachgruppe „PM-Anlagenbau“ gegründet. 1982 folgen Fachgruppen für Bau in München und Frankfurt und für Anlagenbau in Düsseldorf⁸⁰. Später kommen u.a. die Fachgruppen „Automotive“ und „ORG/DV-Projekte“ hinzu. Neben den branchenbezogenen Fachgruppen werden andererseits funktionsbezogene Gruppen gegründet, so etwa zu „PM-Ausbildung/Nachwuchs“, „PM und Informationssysteme“, zum „Projektcontrolling“, und „Normung DIN/ISO“. 1994 existieren über 13 Fachgruppen (vgl. *GPM-Intern* 1994: 8).

Auch die *interne Organisation* des Verbandes wird zunehmend *auf Dauer gestellt*. 1984 zieht das bis dahin noch ehrenamtlich und im Privathaushalt geführte Büro der GPM in eigene Räume, eine hauptamtliche Kraft wird eingestellt. Das Sekretariat wird über die kommenden Jahre ausgebaut. Mit den „GPM-Nachrichten“ existiert bereits von 1980 an ein vierteljährlich erscheinendes Verbandsorgan.

In einer Selbsteinschätzung zum zehnjährigen Bestehen der GPM heißt es: „Die GPM hat sich konsolidiert; eigentlich bräuchte man nur zu melden: ‚Business as usual‘“ (GPM 1989: 12).

Nachdem wir nun die Verbandsentwicklung in einer Grobcharakterisierung vor Augen haben, kommen wir in den nächsten drei Unterkapiteln zur Darstellung der Entfaltung der in der Gründung angelegten Grundstrukturen. Im Zentrum

⁸⁰ Deutlich wird, dass zunächst die sachliche Differenzierung mit der räumlichen Differenzierung kombiniert wird, die Fachgruppen zugleich regional organisiert sind und damit auch mehrfach existieren können.

steht dabei die *Entwicklung konkreter Strategien und Modelle*, die dem allgemeinen Deutungsmuster zur praktischen Geltung verhelfen sollen.

3.2.1 Die Entwicklung von Prozessmodellen: Projektmanagement als „Managementtechnik“

Allgemeine Deutungsmuster bedürfen der *Konkretisierung* im Hinblick auf die Anleitung des individuellen Handelns. Die allgemeinen „Glaubenssätze“ müssen für die Individuen in ihrer jeweiligen gesellschaftlichen (oder organisatorischen) Position und Situation in konkrete Handlungsanweisungen übersetzt werden. Es bedarf konkreter Strategien und Taktiken, die den allgemeinen Mustern zur praktischen Geltung verhelfen (vgl. Bröckling 2005: 12f.)⁸¹.

Die GPM ist sich bereits früh dem Problem bewusst, dass die Praxis mit der „allgemeinen Lehre“ nur begrenzt etwas anfangen kann und statt dessen „vor allem Hilfe bei konkreten Problemen“ (Schelle 1989: 15) erwartet. Entsprechend „begrüßt“ er die Entwicklung „spezieller Managementlehren“, solange sie an der allgemeinen Lehre orientiert bleiben (16/17). *Empirisch* zeigt sich jedoch, dass die *Konkretisierung* typischerweise einen anderen Weg einschlägt. Die allgemeinen Modelle werden für die Praxis *stark vereinfacht, technisiert und formalisiert* und dann als „*Managementmethodik*“ oder „Verfahren“ als Angebote für die Praxis vermarktet⁸².

Diese Tendenz hin zu einfachen Projektmanagementtechniken findet sich bereits in einer Artikelreihe in der FAZ. Explizit stellen sie der „Projektmanagement-Philosophie“, den allgemeinen Grundlagen, „Verfahren und Methoden“ gegenüber, die der „praktischen Problembearbeitung“ dienen sollen (1983: 1).

⁸¹ Ganz ähnlich unterscheidet auch Wittke nach „Rationalisierungsparadigma“ und „Rationalisierungskonzepte“ (1990: 26; zitiert in: Deutschmann 1997: 65; kursiv E.K.).

⁸² Die Ursache dieser Transformation kann darin vermutet werden, dass die einfacheren Modelle mit ihrem Verständnis von Beherrschbarkeit und Berechenbarkeit eher in der Praxis angenommen werden (häufig im Rahmen von Beratungsleistungen!). Mit der Einführung des Projektmanagements ist die Hoffnung auf eine „Vereinfachungsstrategie“ (Kühl) verbunden, die Komplexität und Kontingenz reduziert. Komplexe Modelle sind dabei wenig attraktiv. Diese Modelle sind vermutlich auch deshalb so erfolgreich, da sie in ein Passungsverhältnis mit ingenieurlichen Vorstellungen einer auf allgemeinen Gesetzen beruhenden Durchdringung der Welt und auf die in dieser Hinsicht kompatible betriebswirtschaftlichen Vorstellung von Berechenbarkeit, Effizienz und Beherrschbarkeit auch sozialer Phänomene tritt.

„Verfahren stellen *mehr oder weniger formalisierte Regeln* für das Handeln im Rahmen des Projekts dar. Grundsätzlich hat jede Formalisierung von Verfahren den Zweck der Entlastung und Vereinfachung zu erfüllen“. Diese Verfahren beziehen sich auf die „Planung, Kontrolle, Entscheidung und Dokumentation“; dazu gehören auch „die Projektdurchführungskontrolle, das Berichtswesen und das Genehmigungsprocedere (...), ein gut definiertes und eingespieltes Projektinformations- und Genehmigungswesen (...). Es ist unbedingt auf eine Vereinheitlichung und Vereinfachung der vielfältigen Unterlagen zur Projektdefinition, -beauftragung, -berichterstattung, -dokumentation usw. für alle an einem Projekt beteiligten Stellen zu achten“ (Reschke/Svoboda 1983: 7/8; kursiv E.K.).

Der typische Management-,Dreischnitt' von Planung, Kontrolle und Steuerung reduziert sich auf Planung und Kontrolle:

Planung: Projektmanagement als Planungstechnik

Die Konkretisierung der allgemeinen Lehre des Projektmanagements in einfache Prozessmodelle weist eine starke Ähnlichkeit zum Ansatz der Netzplantechnik auf, Prozesse formal abzubilden und daraus Phasenmodelle abzuleiten. Das Verständnis von Projektmanagement verengt sich wieder zu einer „*Planungstechnik*“ (Zaschke 1979: 505)⁸³. Deren Ziel ist es, den komplexen Ablaufprozess des Projekts ziel-, termin- und kostengerecht zu organisieren. An die Stelle des in den allgemeinen Konzepten dynamischen Verständnisses von Projektabläufen tritt nun typischerweise ein *lineares* Phasenmodell. Ein reibungsloser Ablauf eines Projekts sei möglich, wenn der Projektverlauf bereits zu Beginn eines Projekts möglichst vollständig *durchgeplant* werde. Es wird versucht, den gesamten Prozess im Voraus zu definieren, den Ablauf in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht, aber auch im Hinblick auf die Einhaltung eines Kostenbudgets zu strukturieren. Dazu wird versucht, das Problem in Teilprobleme, „Arbeitspakete“, zu zerlegen, die Komplexität in kleinen ‚Portionen‘ bearbeitbar zu machen (Differenzierung). Diese Zerlegung geht einher mit der Zuweisung

⁸³ „Technik“ kann dabei in einem weiten systemtheoretischen Sinne als ‚Vereinfachungen, die funktionieren‘ verstanden werden. Die Voraussetzung, dass Vereinfachungen funktionieren, besteht in der Isolierbarkeit der Kausalfaktoren. Vgl. etwa Baecker: „Immer dann, wenn es möglich ist, bestimmt Ursachen mit anderen Ursachen so zu verkoppeln, dass ausschließlich bestimmte Wirkungen erzielt werden und weder andere Ursachen (Störungen) noch andere Wirkungen (Nebenwirkungen) so ins Spiel kommen, dass die Kopplungen selbst gefährdet ist, kann man es mit technischen Lösungen versuchen. In allen Fällen, in denen das nicht der Fall ist, ist die Technik überfordert“ (1999: 32).

der Verantwortlichkeit für diese Arbeitspakete an individuelle Mitarbeiter. Die einzelnen Elemente des dabei entstehenden „Projektstrukturplans“ werden zeitlich strukturiert. Jedes Element wird mit einem Termin der Fertigungsstellung versehen (Verzeitlichung). Wichtig ist es dabei, die (sachlichen, sozialen, zeitlichen) Schnittstellen so zu definieren, dass sich die Teilergebnisse über den Projektverlauf zum gewünschten Gesamtergebnis zusammenfügen. Der *zeitliche Ablauf*, die *Prozessperspektive* steht dabei im Zentrum; der Arbeitsprozess soll im Prinzip lückenlos im voraus geplant werden können. Wenn diese Planungsphase, so die Behauptung, nur gründlich genug durchlaufen würde, sei der Prozess soweit definiert, dass er nur noch *ausgeführt* werden muss. Im Grenzfall sind alle potentiellen Kontingenzen im voraus bedacht, entsprechend vollzieht sich die weitere Koordination wie von ‚Geisterhand‘, der Plan fungiert dabei zugleich als Anleitung und Kontrollinstanz. Anstelle eines naturwüchsigen Arbeitsprozesses tritt ein bewusst und explizit vorentwerfener Plan.

Kontrolle

Kontrolle wird primär unter informationellen Gesichtspunkten betrachtet. Die *Ausführung* wird auf der Basis des Plans überwacht. Fehlende Koordination, so die Annahme, hat ihre Ursache in fehlendem Wissen über den Projektfortschritt in den einzelnen Fachbereichen. Mit der Erhebung von (*quantitativen*) Kennzahlen zu *Kosten, Qualität und Terminen* soll die Koordination des ingenieurlichen Arbeitsprozesses ermöglicht werden. Dieses *Kennzahlensystem* stellt den Versuch dar, die Eigenkomplexität des Projekts in seinem jeweiligen Entwicklungsstands auf formale Kennzahlen zu reduzieren. Projektmanagement ist dann ein „Verfahren“, das sicherstellt, dass bestimmte Kennzahlen, d.h. Informationen überhaupt erst erzeugt, kontinuierlich erhoben, systematisch gesammelt und in Informations- und Managementsysteme eingespeist werden. Sie können dort (elektronisch) (weiter-) bearbeitet und in die ökonomische Logik des Unternehmens eingefügt werden. Dieses Vorgehen soll ermöglichen, die Vorgänge innerhalb der Projekte entlang spezieller Kennzahlen „transparent“ (Iv_GPM4: Z 445) zu machen, die „Prozesse innerhalb dieses Elfenbeinturms“ zu „öffnen“ (Iv_GPM4: Z 443). Prinzipiell sollen diese Informationen kontinuierlich über den Projektverlauf gesammelt werden, um „zeitnah“ Auskunft über den aktuellen Projektfortschritt geben zu können⁸⁴.

⁸⁴ Ein Interviewee weist daraufhin, dass durch die Vorgabe von „*einheitlichen*“, für alle Projekte gültigen „Prozesse und Methoden“ (Iv_GPM4: Z. 447f.) zugleich eine Datenbasis und Darstellungsform geschaffen wird, die eine *Vergleichbarkeit* der Projekte ermöglicht.

Die Funktion des „*Projektmanagement-Personals*“ ist in dieser Phase der Durchführung primär für die Informationsbeschaffung und -aufbereitung zuständig. Wenn überhaupt explizit von einer „Projektleitung“ die Rede ist⁸⁵, wird diese als Kern der „*administrativen Ebene*“ verstanden. Auf dieser „Ebene“ erfolgen „die Planung und Vergabe der Projektaufgaben, die laufende Abstimmung der beteiligten Stellen, die Sammlung von Informationen usw.“ (Reschke/Svoboda 1983: 57; kursiv E.K.). Die Aufgabe wird „im wesentlichen als *Dienstleistungsfunktion* für die systemgestaltenden Fachbereiche“ (Reschke/Svoboda 8; kursiv E.K.) verstanden.

Steuerung, verstanden als kontinuierliche Anpassungsleistungen aufgrund auftretender Kontingenzen, verliert in diesem technischen Verständnis weitgehend an Bedeutung – die Notwendigkeit von Steuerung würde auf eine nicht vollständige Technisierung hinweisen.

Konstitutiv für diese Simplifizierung in Techniken ist die Unterscheidung von *Planung und Ausführung*, die hier zunächst in eine klare zeitliche Reihenfolge gebracht wird: erst Planung, dann Ausführung. Gerade im Ausgangskontext des Operations Research besteht die Vorstellung einer *vollständigen Planbarkeit* und damit Beherrschbarkeit des Prozesses. Es wird die Illusion erzeugt, dass mit der Anwendung der „Techniken“ des Projektmanagements eine vollständige Planung möglich wird, d.h. die für den Arbeitsprozess konstitutiven *Unsicherheiten* vollständig *getilgt* werden könnten. Darauf weist auch Thomas hin: “project management is an attempt to reduce, rather than manage the ambiguity of organizational work” (2003: 16; vgl. auch Hodgson 2002: 807). Abweichungen vom Plan werden einer mangelhaften Planung zu Beginn des Projekts oder lückenhaften Kontrolle über den Projektverlauf zugeschrieben.

Der Charakter des damit verbundenen *Wissenskorpus* entspricht dem eines ‚technischen Anwendungswissen‘, einer „*Managementtechnik*“. Diese Modelle und Verfahren zielen auf standardisierbares und routinisiertes Wissen, das in unterschiedlicher Form im Unternehmen institutionalisiert werden soll: (a) Diese normativen Prozessmodelle werden zum einen in *Leitfäden und Handbüchern* zum Projektmanagement niedergelegt. Die Verfahren sind soweit *vereinfacht und formalisiert*, dass sie vom je zuständigen „Projektmanagement-Personal“ *ohne umfangreichere vorherige Qualifizierung oder Erfahrung* angewandt werden können

⁸⁵ Die Funktion der Projektleitung wird typischerweise dem Topos „Organisation“ zugerechnet. Näheres in Kap. 3.2.2.

chere vorherige *Qualifizierung oder Erfahrung* angewandt werden können sollen. (b) Komplementär werden die neuen „Managementtechniken“ in der *organisationalen Struktur* verankert. Insbesondere zielen sie auf die Veränderung der *Unternehmensprozesse*. Auf Basis dieser einfachen *Phasenmodelle* wird der *Projektablauf* im Unternehmen in einem formalen Schema abgebildet. Dabei werden für jede Phase Zuständigkeiten, Kommunikationswege und Genehmigungsprozeduren definiert, zu erhebende Kennzahlen festgelegt und Formulare bereitgestellt (vgl. etwa AutoX 1994; 1996; 1997). Dabei spielt auch das Thema „Software im PM“ bereits sehr früh eine wichtige Rolle⁸⁶. Die Prozesse werden nicht nur in Leitfäden niedergelegt, sondern zusätzlich in Software codiert. Deren Nutzung ist obligatorisch; die Formalisierungen werden dadurch weiter erhärtet.

3.2.2 Die Entwicklung von Organisationsmodellen: zum Verhältnis von Projekt und Linie

Neben der Institutionalisierung des neuen Deutungsmusters in Prozessmodellen tritt die Anpassung der „aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen“. Reschke/Svoboda bezeichnen diese als „Voraussetzung und Grundlage des praktischen Einsatzes von Projektmanagement“ (1983: 55).

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass „mit dem verstärkten Auftreten von Sonderaufgaben = Projekten“ die bestehende Linienorganisation nicht mehr ausreichend ist (Reschke 1989: 863). Die zunehmende Bedeutsamkeit und der zunehmende Umfang solcher Aufgaben erfordere einen systematischen Einbau der Projektform in die bestehende, primär hierarchisch („vertikal“) strukturierte Unternehmensorganisation. Dieser von der GPM entscheidend mitgeprägte Diskurs zielt auf die Entwicklung normativer Organisationsmodelle. Dabei werden drei Formen des Einbaus der Projektform in die Organisation unterschieden⁸⁷: Stabs-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation und Reine Projektorganisation. Deren zentraler Unterschied besteht im Grad der Autonomie des Projekts gegenüber der Linienorganisation, oder anders ausgedrückt

⁸⁶ Bereits 1979 weist Zaschke auf die Bedeutung der „EDV“ für die Etablierung von Projektinformationssystemen hin (Zaschke 1979: 506). Auch wird in einem GPM-Rückblick hervorgehoben, dass bereits auf der zweiten Jahrestagung 1984 acht Software-Aussteller beteiligt gewesen seien (vgl. GPM 1999: 10).

⁸⁷ Die hier diskutierten Organisationsmodelle haben inzwischen auch Eingang in die allgemeine Organisationstheorie gefunden. Vgl. etwa prominent Schreyögg 1999: 148ff.

darin, in welchem Ausmaß die Projektform als eigenständiger Handlungszusammenhang verstanden wird.

Bedeutsam für unsere Problemstellung ist dabei, dass mit der organisatorischen Umstellung zugleich die Einführung einer *eigenständigen Funktion des Projektmanagements*⁸⁸ einhergeht⁸⁹. So schreibt etwa Reschke: Wenn „Projektaufgaben (...) häufig und, wenn auch nicht identisch, in ähnlicher Form, wiederkehrend (auftreten), so erscheint es sinnvoll, dem durch die Einrichtung einer permanent die PM-Aufgaben wahrnehmenden *Stelle* zu entsprechen“ (1989: 868; kursiv E.K.). Wie wir sehen werden, variiert die Stellung und ihre vorgesehene Machtposition je nach Organisationsmodell und dem damit verbundenen Stellenwert der Projektform in der Organisation.

(1) Die Stabs-Projektorganisation: die Ausdifferenzierung der Funktion der „Projektkoordination“

In der *organisatorischen Form* der *Stab-Projektorganisation* bleibt die Primärorganisation der Linienstruktur der zentrale Handlungszusammenhang. Ein „Projekt“ bedeutet auch hier eine temporäre Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus einer oder aus unterschiedlichen Fachabteilungen im Hinblick auf die Erfüllung eines Projektziels. Die Mitarbeiter bleiben jedoch in ihren Abteilungen verortet und übernehmen die projektrelevanten Aufgaben neben ihrem Alltagsgeschäft. Projektarbeit macht typischerweise nur einen Teil ihrer Arbeitszeit aus. Von einem ‚Projektteam‘ im Sinne eines gemeinsamen Handlungszusammenhangs kann hier nur sehr begrenzt gesprochen werden. Im Extremfall müssen die einzelnen Mitarbeiter nicht einmal den Gesamtzweck des Projekts kennen, sondern sind letztlich nur Auftragsausführende. Eine Identifikation mit und eine Orientierung an dem Projekt als Handlungseinheit findet typischerweise nicht statt. Heintel/Krainz bezeichnen diese Form als „Identität“ (1988: 43). Das Projekt

⁸⁸ Die *Bezeichnungen* dieser Funktion/Rolle variieren einerseits mit den unterschiedlichen Formen der Projektorganisation und dem damit jeweils spezifischen Zuständigkeits- und Kompetenzbereich. So wird etwa im Zusammenhang mit der Stabs-Projektorganisation häufig von „Projektkoordinatoren“ gesprochen. Andererseits ist die konkrete Semantik auch von dem spezifischen Zuschnitt in den empirischen Funktionsbereichen und deren Organisationen abhängig (vgl. Kap. 4 und 5).

⁸⁹ Entscheidender Auslöser für die Einführung einer eigenständigen Position dürfte das Problem der Zurechnung sein. Je mehr Autonomie dem Projektteam eingeräumt wird, desto mehr stellt sich die Frage der Verantwortung für Erfolg bzw. Misserfolg. (Hierarchisch strukturierte) Organisationen bedürfen offensichtlich einer relativ eindeutigen Zurechnung von Verantwortlichkeiten auf *individuelle* Personen.

ist kaum oder gar nicht als eigenständiger Handlungszusammenhang aus der Primärorganisation ausdifferenziert.

Das *Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiet* des Projektmanagements: Die Funktion wird als Stabsfunktion (des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung, der Fachbereichsleitung) organisiert. Sie erlaubt es, größere oder mehrere Projekte zu betreuen, ohne an der bestehenden Grundstruktur etwas verändern zu müssen. Der Projektmanager ist typischerweise einer Linieninstanz unterstellt und arbeitet dieser zu. Die Funktion wird also als *Stabsfunktion*, als *beratende Funktion* vorgesehen. Sie ist hier als *Koordinationsfunktion* zu verstehen und wird, empirisch deshalb auch als „Projektkoordinator“ bezeichnet. Dieser koordiniert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, die aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens kommen können. Im Zentrum steht dabei neben der fachlichen Koordination die Erzeugung, Sammlung und Kontrolle ökonomischer Kennzahlen. Die Position bleibt damit formal sehr schwach, Heintel/Krainz sprechen vom „untergeordneten Projektmanagement“ (1988: 43ff.)⁹⁰. Der Projektmanager hat in dieser Form der Projektorganisation in der Regel keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse – diese verbleiben beim Linienmanagement. Einfluss auf den Projektablauf kann er nur über die Gewinnung und den Austausch koordinierender Informationen und darauf basierender Beratung der entscheidenden Stellen gewinnen. Entsprechend wird typischerweise auch keine Zurechnung der Verantwortung für den Erfolg/Misserfolg eines Projekts vorgesehen (vgl. auch Reschke 1989: 874; Heintel/Krainz 1988: 46).

(2) Die Reine Projektorganisation: die Verdrängung des Linienmanagements?

Die *organisatorische Form* der Reinen Projektorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass für die Projektlaufzeit eine eigenständige, von der Primärorganisation unabhängige, autonome Handlungseinheit als „Projekt“ ausdifferenziert und etabliert⁹¹ wird (vgl. evtl. auch Schreyögg, 2003: 194). Im Vergleich zur Stabprojektorganisation stellt die Reine Projektorganisation damit den entgegenge-

⁹⁰ *Empirisch* hat die Stabsfunktion jedoch die Tendenz zur Ausweitung ihrer Kompetenzen. Die Kombination aus Überlastung der Linienfunktion und der zentralen Position der Stabsstelle führt dazu, dass diese „meist (...) zum Ort informeller Projektentscheidungen“ (Heintel/Krainz 1988: 46) werden. Informell weitet sich der Kompetenzbereich typischerweise schnell aus und kommt damit in Konflikt mit dem Linienmanagement.

⁹¹ Entsprechend findet sich in der Literatur auch die Bezeichnung der „autonomen Projektorganisation“ (vgl. etwa Volpp 1989: 16).

setzten Pol einer maximaler Autonomie des Projekts von der Primärorganisation dar. Alle für das Projekt benötigten personellen und materiellen Ressourcen werden in dieser Organisationseinheit zusammengezogen (vgl. Reschke 1989: 876). Mitarbeiter werden für die Zeit eines Projekts vollständig aus den unterschiedlichen Fachabteilungen herausgelöst und räumlich konzentriert. Die inhaltliche Arbeit verbleibt nicht mehr in den Fachabteilungen, sondern wandert in das Projekt ab. Die Projektmitarbeiter können sich so mit der neuen Handlungsstruktur identifizieren, eine Orientierung an den Projektzielen wird nicht mehr durch konfligierende Erwartungen aus den jeweiligen Fachabteilungen gestört (Reduzierung von Schnittstellen). Eine Teambildung, die Etablierung und Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Handlungszusammenhangs und dessen Sicherstellung in Krisen ist damit möglich.

Das *Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiet* des Projektmanagers: In dieser Organisationsform übernimmt der Projektmanager für die Projektlaufzeit alle Entscheidungs- und Weisungskompetenzen. Dies betrifft insbesondere Unterstellungsverhältnisse über Mitarbeiter mit dem Wechsel von der Fachabteilung in das Projekt. Die Weisungskompetenzen gehen vom Linienmanager zum Projektmanager über. Konsequenterweise wird ihm auch die Budgetverantwortung über die projekteigenen Ressourcen übertragen. Er verfügt über ein hohes Maß an Vollmachten (Kompetenzen) und damit einer hohen Autonomie in seinen Entscheidungen. Entsprechend übernimmt er die „Gesamtprojekt-Verantwortung“ (Reschke 1989: 870), der Erfolg oder Misserfolg eines Projekts wird v.a. dem Projektmanager zugerechnet. Ähnlich wie in der Stab-Projektorganisation werden potentielle Konflikte zwischen Projekt- und Linienmanagement aufgelöst, im einen Fall in Richtung Linie, hier in Richtung Projekt. In der ‚radikalen‘ Variante gehen die Kompetenzen nicht nur temporär, sondern dauerhaft an das Projektmanagement über. Das Linienmanagement in der bisherigen Form wird ganz abgeschafft, die Ersetzung des Linienmanagements durch das Projektmanagement wäre dauerhaft vollzogen (vgl. Schreyögg 1998: 196; Gareis 2003: 534ff.)

Der *Zuständigkeits- und Kompetenzbereich des Projektmanagers* ist in der Reinen Projektorganisation damit maximiert, die Position äußerst stark. In der Auseinandersetzung um Zuständigkeiten und Kompetenzen tritt er, je nach Variante, temporär oder dauerhaft, an die Stelle des Linienmanagements.

Empirisch ist die Form der Reinen Projektorganisation in der Wirtschaft kaum anzutreffen (eigene Daten und Fälle; vgl. für IT auch Kalkowski/Mickler 2005: 58). Groß-

organisationen scheinen auf das hierarchische Organisationsprinzip angewiesen zu sein, um ihre Steuerungsfähigkeit sicherstellen zu können⁹². Dies gilt insbesondere für die ‚radikale Variante‘, die die Auflösung der Linienstruktur vorsieht. Am ehesten findet sich eine solche Organisationsform bei höchst innovativen, kleinen Organisationen⁹³. Aber auch dort scheint dies eher eine Übergangsform zu sein, die immer in Richtung Hierarchie tendiert.

(3) Die Matrix-Projektorganisation: der Projektmanager als verantwortliche Instanz

Die *organisatorische Form* der *Matrix-Projektorganisation* stellt eine Mischform von Stabs- und reiner Projektorganisation dar. Empirisch stellt sie die dominant anzutreffende Form der Einführung der Projektform in die Unternehmensorganisationen dar (vgl. Knöpfel/Gray/Dworatschek 1992; Gemünden/Hölzle 2005: 22; eigene Interviews; Kalkowski/Mickler 2005). Dieser Form liegt die Erkenntnis zugrunde, dass eine strukturelle Spannung zwischen „der ‚Bewältigung des Tagesgeschäfts‘ einerseits und dem Streben nach Innovation andererseits“ (Lomnitz 1989: 920) existiert, die organisatorisch nicht aufgelöst werden kann (Heintel/Krainz 1988: 52), sondern vielmehr praktisch bearbeitet werden muss. Mit der Projektform wird versucht, einen eigenständigen Handlungszusammenhang für die Bearbeitung außeralltäglicher Probleme zu schaffen, dessen Autonomie jedoch so eingeschränkt bleibt, dass er sich nicht von der Bearbeitung alltäglicher Probleme der Primärorganisation verselbständigt, sondern systematisch daran angebunden bleibt. Der Handlungszusammenhang „Projekt“ existiert damit neben der Primärorganisation, aber nicht unabhängig von ihr. Heintel/Krainz: „Es trägt dem Umstand Rechnung, dass weder ‚Verschlucken‘ noch Abspalten optimal sind“ (1988: 51).

Die Mitarbeiter verbleiben prinzipiell in ihren Fachabteilungen und dort auch dem jeweiligen Abteilungsleiter (disziplinarisch, s.u.) unterstellt. Für die Mitarbeit an einem Projekt werden sie für vorher definierte Zeiträume für die Projektaufgaben von ihren Aufgaben in der Linie freigestellt (vgl. Bürgel et al. 1996: 180) und damit zugleich Teil des Projektteams. Die Mitarbeiter sollen sich dabei möglichst sowohl mit ihrer Fachabteilung, aber eben insbesondere auch mit

⁹² Die Reine Projektorganisation wird nur bei sehr spezifischen Problemlagen vorgesehen, „bei außergewöhnlich großen und lang dauernden Projekten (...) oder dann, wenn ein Projekt in kürzester Zeit sicher durchgeführt werden muss und Fragen der Wirtschaftlichkeit hintanstehen“ (1989: 877; kursiv E.K.). M.a.W. dann, wenn alle Aufmerksamkeit den außeralltäglichen Problemstellungen gilt und die Alltagsaufgaben demgegenüber (für die Projektlaufzeit) zurückstehen müssen.

⁹³ Vgl. auch den Organisationstypus der Adhokratie bei Mintzberg 1992

dem jeweiligen eigenständigen Handlungszusammenhang eines Projekts identifizieren⁹⁴. Eine gleichzeitige Mitarbeit an mehreren Projekten ist im Unterschied zur reinen Projektorganisation typisch. Diese Organisationsform liegt empirisch dann besonders nahe, wenn die Anzahl der Projekte in einem Unternehmen/Bereich ansteigt, d.h. der Anteil der Alltagsaufgaben zugunsten außeralltäglicher Probleme abnimmt. Dies führt dazu, dass immer eine größere Anzahl von Projekten gleichzeitig durchgeführt werden muss.

Das *Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiet* des Projektmanagers: Im Unterschied zur Stabs- und reinen Projektorganisation wird dieser Doppelorientierung auch im Leitungssystem Rechnung getragen. Durch die Auflösung der Entscheidungs- und Weisungskompetenz in Richtung Linie oder Projekt wird bei diesen beiden Typen das Einliniensystem, der Grundsatz von „Einheit der Auftragserteilung“ (Grochla/Thoma 1977: 193) aufrechterhalten. In der Projekt-Matrixorganisation werden hingegen zwei sich überlagernde Leitungssysteme systematisch in die Organisation eingebaut (*zweiliniiges Leitungssystem*) (vgl. ebd.). In der Logik der Metapher der „Matrix“ wird häufig von der Überkreuzung des „vertikalen“ Leitungssystems der Fachabteilungen der Primärorganisation (Linie) mit einem „horizontalen“ Leistungssystem des Projekts gesprochen, das quer zu den Fachabteilungen verläuft. Grochla/Thoma: „Die Elemente dieser Matrix (Ausführungsstellen) sind grundsätzlich zwei Entscheidungsstellen (Instanzen) direkt unterstellt“ (1977: 193). Mit diesem „System dualer Führung“ (ebd.) wird ein „*strukturbedingtes Konfliktpotential*“ (Grochla/Thoma 1977: 198)⁹⁵ in die Organisation eingebaut. Es stellt sich nun die Frage der *Aufteilung der Zuständigkeiten* zwischen Linien- und Projektmanagement, die in ein *Konkurrenzverhältnis* zwischen Linien- und Projektmanagern um „knappe Ressourcen und Einflussdomänen“ (Kalkowski/Mickler 2005: 64) führt. Empirisch zeigt sich

⁹⁴ Empirisch zeigt sich, dass dies natürlich nicht selbstverständlich ist und spätestens bei einer größeren Anzahl gleichzeitiger Projekt fast unmöglich wird. Häufig lässt sich beobachten, dass eine solche Identifikation mit dem Projekt nur für ein relativ kleines Kernteam (bis max. 8-10 Personen) erfolgt. Um dieses herum sind Mitarbeiter organisiert, die in Fremd- und Selbstbeschreibung eher als Zuarbeiter verstanden werden. Die Herstellung einer Identifikation mit und Orientierung an dem gemeinsamen Handlungszusammenhang ist dann immer prekär und soll mit Hilfe unterschiedlicher Maßnahmen, etwa den sogenannten „Kick-Off-Veranstaltungen“, unterstützt werden. Aus diesem sich strukturell induzierten Problem ergibt sich zugleich eine der zentralen Aufgaben des Projektmanagers. Dazu später mehr.

⁹⁵ Vgl. ähnlich Heintel/Krainz 1988: 51; Lomnitz 1989: 923ff.; Reschke 1989: 879; Madauss 1990: 99; Lang/Rattay 2005: 96ff.

schnell, dass in der konkreten Auseinandersetzung die Projektmanager dabei typischerweise in einer dem Linienmanagement untergeordneten Position geraten, insbesondere dann, wenn der Linienmanager sich wenig kooperativ im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele zeigt und v.a. an seinen Abteilungszielen orientiert ist (vgl. etwa auch Lomnitz 1989: 921f.). Das Erkennen der daraus resultierenden Probleme in der Projektdurchführung führt zur Empfehlung, die Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche neu zu definieren und formal festzulegen. Weisungskompetenzen sollen grob in zwei Kompetenzbereiche aufgeteilt werden („*Kompetenz-Splitting*“, Madauss 1990: 100). Linienmanager behalten die disziplinarische Weisungskompetenz; die fachliche Weisungskompetenz geht an den Projektmanager über. Diese Unterscheidung wird weiter differenziert nach der „WAS“- und „WANN“-Kompetenz, also der Zielsetzung und ihrer Terminierung, die dem Projektmanager zugewiesen wird und der „WIE“- und „WER“-Kompetenz, also der Frage, wie, mit welchen (fachlichen) Mitteln eine Aufgabe erreicht werden soll und wer dies aus einer konkreten Fachabteilung tut (vgl. Reschke 1989: 879; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005: 103).

Im Hinblick auf die Stärke seiner Position gegenüber der Linie befindet sich der Projektmanager zwischen Stabs- und Reiner Projektorganisation. Sein Zuständigkeits- und Kompetenzbereich wird durch die Einbettung in die (Groß-)Organisation beschränkt. Der Projektmanager wird indessen zu einer partiell verantwortlichen Instanz. Aufgrund des Kompetenz-Splitting ist die Zurechnung von Erfolg bzw. Misserfolg als ein virulentes Problem in der Matrix-Projektorganisation angelegt (vgl. Grochla/Thom 1977).

Die hier diskutierten normativen Modelle zum Einbau der Projektform in die Organisation zeigen deutlich die dominante Orientierung der GPM an den Interessen der Unternehmen. Sie reagiert damit auf den empirischen Bedarf nach einer systematischeren Definition der Projektform. Aus berufssoziologischer Perspektive ist dabei bedeutsam, dass damit erstmals, quasi als unbeabsichtigte Nebenfolge, die Definition des *Projektmanagements als eigenständige Funktion* einhergeht. Das allgemeine Deutungsmuster des Projektmanagements verdichtet sich in der Funktion des *Projektmanagers*. Anstelle der bisher eher naturwüchsig, temporär oder auch kollektiv übernommenen Funktion des Projektmanagements wird diese nun eindeutig und typischerweise für die Dauer des gesamten Projekts einer spezifischen Person zugewiesen. Aber auch hier gilt: Die Funktion ist aus der Perspektive und als Angebot an die Unternehmen definiert. Sie

wird nicht von individuellen Praktikern forciert oder definiert und folgt auch nicht einer solchen Perspektive.

Nachdrücklich hervorzuheben ist noch einmal der *normative Charakter* dieser Organisationsmodelle. Für die Analyse der einzelnen Funktionsbereiche (vgl. Kap. 4&5) stellt sich dann die Frage, inwiefern diese Modelle überhaupt und wenn ja, in welcher Form die Modelle *empirisch* zur Umsetzung kommen. Insbesondere stellt sich die Frage, wie die neu definierte Funktion des Projektmanagers empirisch ausgefüllt wird, wie die Kompetenz- und Zuständigkeitsgebiete und wechselseitigen Beziehungen, insbesondere zum Linienmanagement, im konkreten Fall ausgehandelt werden. M.a.W.: wie die Kämpfe um die Durchsetzung dieser neuen Funktion letztlich ausgehen, welche dauerhaften ‚Einfriedungen‘ zu beobachten sind.

3.2.3 Die Entwicklung von Qualifikationsprogrammen: Der Zugriff auf die Individuen

Folgt man der Abbottschen Unterscheidung nach drei *Modi der Institutionalisierung von Wissen* („expertise“), so zeigt sich, dass die GPM im Hinblick auf die Deutung und Bearbeitung des Strukturproblems primär auf die Institutionalisierung von Wissen in commodities (Formale Verfahren, Handbücher, Software) und Organisationen (Prozesse, Aufbauorganisation) setzt. Die praktische Umsetzung dieser Konzepte, Strukturen und Prozesse ist jedoch davon abhängig, dass sie von den Mitarbeitern der Unternehmen in ihrem Handeln realisiert werden. Entsprechend ist eine erfolgreiche Durchsetzung des Projektmanagements vom *Zugriff auf die Individuen* abhängig.

Wenig überraschend ist es dann, dass ein zentrales Verbreitungsmedium⁹⁶ für die *Durchsetzung* der neuen Managementtechnik von Anfang an die Etablierung eines *Seminarangebots* zum Thema Projektmanagement ist. Bereits in der Gründungssatzung wird als erstgenannter Vereinszweck die „Förderung der Aus- und Weiterbildung“ (vgl. GPM 1979) genannt. Tatsächlich wird der Seminarbe-

⁹⁶ Qualifikationsprogramme können als ein Verbreitungsmedium des neuen Deutungsmusters neben anderen verstanden werden. Dazu gehören insbesondere auch Publikationen (Sammelbände, Handbücher, Zeitschriften), Tagungen, aber auch die Beratungsleistungen der GPM-Mitglieder und der Einfluss in DIN-Gremien. Qualifikationsprogramme sind jedoch vor dem Hintergrund unserer Problemstellung besonders interessant, da es sich dabei um die Vermittlung von Kompetenzen an Individuen handelt – einem konstitutiven Element der Institutionalisierung von Berufen.

trieb bereits 1980 aufgenommen. Das erste Seminar findet zum Thema „Kostenschätzung in frühen Projektphasen“ statt. 1981 richtet die GPM bereits vier Seminare aus, 1982 bereits acht (vgl. Reschke; in: Pfeiffer 2004b: 6). Ab 1982 werden auch Anstrengungen zur Gründung und Etablierung einer „GPM-Akademie mit dem Zweck einer systematischen Grundausbildung in Projektmanagement“ (10 Jahre GPM: 9) unternommen. Die dazu 1982 vorgenommene Satzungsänderung (vgl. GPM 1982: 5) unterstreicht noch einmal die große Bedeutung, die Qualifikationsprogramme in der GPM von Anfang an hatten. Die Akademie soll der „Aus- und Weiterbildung von *Projektmanagementpersonal*“ (ebd.; kursiv E.K.) dienen. Die Zielgruppe der Akademie wird damit weit gefasst. *Alle* Personen einer Organisation, die mit Projektmanagement zu tun haben, sind potentielle Teilnehmer einer Qualifikation – die Zielgruppe wird nicht auf „Projektmanager“ beschränkt⁹⁷. Der Verweis auf das „Personal“ deutet an, dass sich die Programme *an Unternehmen*, nicht an Privatpersonen richtet. Der Ansatz einer „Akademie“ mit dem Ziel einer „Grundausbildung“ deutet daraufhin, dass diese tatsächlich auf die Vermittlung der ausgearbeiteten „*allgemeinen Lehre* des Projektmanagements“ zielt, eben die Beschränkung auf die sehr stark methodisch ausgerichtete Netzplantechnik auch in der Qualifikation überwinden will. Doch die Akademie scheidet zunächst an zu geringen Teilnehmerzahlen (vgl. Reschke; in: Pfeiffer 2004b: 7). „Die Veranstaltungen der Akademie lassen sich als geschlossenes Paket (...) auf dem Markt zunächst noch nicht durchsetzen.“ (vgl. Reschke; in: Pfeiffer 2004b: 7). Folgt man einer Interpretation Pfeiffers, liegt dies daran, dass es der GPM noch nicht gelungen war, das neue Deutungsmuster „Projektmanagement“ erfolgreich als *eigenständiges* Thema zu etablieren; die Grenzziehung zur Netzplantechnik konnte bei der relevanten „audience“ (vgl. Abbott 1988: 59ff.) noch nicht eindeutig durchgesetzt werden. Die Industrie interessiert sich insgesamt zu wenig für Projektmanagement, das noch immer als nahezu identisch mit der Netzplantechnik wahrgenommen wird⁹⁸. „Und zu dieser gab es nicht Neues mehr zu sagen, glaubte man“ (Pfeiffer 2004b: 6).

⁹⁷ Dies hätte mit Begriffen wie „Projektleiter“ oder „Projektmanagern“ zum Ausdruck gebracht werden können.

⁹⁸ Selbst wenn man unterstellt, dass die Neuinterpretation des Ausgangsproblems durch die GPM in sachlicher Hinsicht bereits einigermaßen klar abzugrenzen war (vgl. Diskussion oben), so ist dies dennoch wenig verwunderlich. Viele der Gründungsmitglieder der GPM und zentralen Publizisten zum Thema „Projektmanagement“ kommen ja ursprünglich aus der DGOR und haben teilweise sogar zum Thema Netzplantechnik publiziert. Aufgrund dieser sachlichen und personellen Nähe ist es für das entscheidend-

Die Arbeiten zur „Akademie zur Aus- und Weiterbildung“ resultieren in Einzelseminare (vgl. Reschke; in: Pfeiffer 2004b: 7), die Gesamtkonzeption wird in einzelne Teile zerlegt.

Inhaltlich deutet die Aufgabe einer „Grundausbildung“ zugunsten von Einzelseminar eine erneute *Verengung des Projektmanagements* auf eine „Planungstechnik“ an, die der Entwicklung folgt, wie wir sie im Hinblick auf die Prozessmodelle rekonstruiert haben (vgl. 3.2.1). Diese Lesart wird in einer Analyse Pannenbäckers zu bestehenden Weiterbildungsangeboten im Projektmanagement bestätigt. Er kommt zum Ergebnis, dass „die Themenschwerpunkte der Seminare *klar in der Methoden-Kompetenz* liegen. Der Vermittlung von Projektplanungs- und -steuerungsmethoden wird unabhängig von Teilnehmerkreis oder Seminarart die größte Bedeutung beigemessen. (...) Projektmanagement (wird) gewissermaßen auf die Anwendung der PM-Methoden reduziert“ (2001⁹⁹: 216; kursiv E.K.). Vom Charakter der Seminare handelt es sich um Weiterbildungsangebote. Projektmanagement wird als eine „Zusatzqualifikation“ (Iv_GPM1: 335ff.) verstanden, die die typischerweise ingenieurale gebildeten Mitarbeiter zu den bereits erworbenen Kompetenzen ihres erlernten Beruf erwerben. Dieses Zusatzwissen soll kurzfristig, typischerweise an einem Wochenende angeeignet werden. Auch hier gilt: Das Angebot richtet sich an Unternehmen.

Bereits seit 1985 arbeitet die GPM wieder an einem umfangreicheren „Langzeit-Trainingkurs Projektmanagement“, aber erst mit der Einführung des „Lehrgang Projektmanagement Fachmann (RKW/GPM)“ (abgekürzt „PMF“) wird 1991 ein tragfähiges Konzept gefunden. Dieses zielt explizit darauf, ein *umfangreicheres und allgemeineres Verständnis* von Projektmanagement zu vermitteln. Der für den Lehrgang zusammengestellte und als Lehrmaterial ausgegebene „Wissenspeicher“ ist inhaltsgleich mit dem Loseblattwerk von Schelle/Reschke/Schnopp/Schub (1994ff.) und stellt die Grundlage einer einheitlichen Qualifikation dar. Auf dieser Basis gewinnt das Qualifikationsprogramm eine stärkere Unabhängigkeit gegenüber den je spezifischen Bedingungen in den einzelnen Unternehmen und Feldern/Branchen. Das Programm ist branchen-

de „Publikum“, das primär in Unternehmen gesucht wurde, schwierig, die neue Deutung als eigenständig zu erkennen und anzuerkennen.

⁹⁹ Die Daten für Pannenbäckers Studie wurden 1997 erhoben. Vor dem Hintergrund der sonstigen Entwicklung kann unterstellt werden, dass diese Verengung des Verständnisses keine neue Entwicklung darstellt, sondern weiter zurückgeht und auch für den hier betrachteten Zeitraum gültig ist.

betriebs- funktionsunspezifisch konzipiert¹⁰⁰. Es handelt sich auch beim Lehrgang PMF um ein berufsbegleitendes Weiterbildungsprogramm, das sich primär *an Unternehmen* zur Weiterbildung ihrer Funktionsträger im Projektmanagement richtet. Systematik und Konzeption dieses Lehrgangs sind weiterhin stark an den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis orientiert. Dies gilt auch für Organisation des Programms: Umfang und Rhythmus von Präsenz- und Selbststudienanteilen können flexibel an den Unternehmensalltag angepasst; das Gesamtprogramm erstreckt sich (je nach Anbieter) über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten. Der lange Vorlauf bis zum Start im Jahre 1991 und die verhaltene Entwicklung danach deutet daraufhin, dass dieses allgemeinere Verständnis von Projektmanagement in den Unternehmen immer noch wenig anerkannt ist und entsprechend die darauf ausgerichteten Qualifikationsprogramme nur schwer am Markt durchzusetzen sind. Langsam steigen jedoch die Teilnehmerzahlen, bis 1996 auf etwa 400¹⁰¹. Entstammen die *Trainer* für die Einzelseminare zunächst alle dem Kreis der GPM-Gründer, später auch dem erweiterten „inner circle“ (vgl. Iv_GPM2a: 1180), so wird für den „Lehrgang PMF“ wird ein qualitativ neues Konzept etabliert. Die GPM tritt selbst nicht als Anbieter der Qualifikationsprogramme auf. Die Ausbilder sind selbstständige Anbieter, die „in Beratungs- und Trainingsunternehmen oder freiberuflich tätig“ (GPM Broschüre (o.J.)) sind. Um die Lehrgangsbezeichnung und die Lehrgangsunterlagen verwenden zu dürfen, müssen sie sich als Trainer von der GPM zertifizieren lassen¹⁰².

Fasst man die gesamte Entwicklung der Qualifikationsprogramme der GPM bis Anfang der der 1990er Jahre *zusammen*, so zeichnen sich einige zentrale Linien ab. Die Programme *richten* sich primär *an Unternehmen*. Wie ein Interviewee bes-

¹⁰⁰ Faktisch werden die Qualifikationsangebote zunächst – dem Branchenschwerpunkt des Ausgangskontextes entsprechend – primär von technisch oder betriebswirtschaftlich ausgebildeten Mitarbeitern mit mehrjähriger Berufserfahrung wahrgenommen. Auch ist empirisch natürlich nicht ausgeschlossen, dass ein Seminarleiter das konkrete Seminar auf ein bestimmtes Unternehmen und seine spezifischen Bedingungen abstimmen wird – dies gilt insbesondere dann, wenn ein ganzes Seminar ausschließlich mit Mitarbeitern eines Unternehmens ausgebucht wird. Systematisch ist dies jedoch (noch) nicht vorgesehen.

¹⁰¹ In den darauf folgenden Jahren stiegen die Teilnehmerzahlen fast exponentiell auf ca. 6000 im Jahre 2004 (Quelle: GPM).

¹⁰² „Eine Lizenz berechtigt die Trainer, den Lehrgang bundesweit eigenverantwortlich durchzuführen und verpflichtet sie zur eigenen, regelmäßigen Weiterbildung und zur Rezertifizierung“ (www.gpm-ipma.de; abgerufen am 4.2.06).

tätigt, werden tatsächlich auch empirisch praktisch alle Teilnehmer „von der Firma geschickt“, diese trägt auch die Kosten (vgl. Iv_GPM2b)¹⁰³. Das „Projektmanagement-Personal“ der Unternehmen – die Zielgruppe ist *sehr weit* gefasst – soll auf die Umstellungen im Zusammenhang mit der Projektform eingestellt werden. Allgemein geht es um die Vermittlung von branchen-, betriebs- und funktionsunspezifischen Wissenskompetenzen. Diese beziehen sich *zum einen* auf die Vermittlung eines *allgemeinen Verständnisses* und der Vorbereitung auf in diesem Zusammenhang eingeführte neue Prozesse, formale Verfahren und Zuständigkeiten. Faust/Holm sprechen von einer „Umerziehungsabsicht“: Von den Mitarbeitern wird ein „Delearning“ und „Relearning“ (Faust/Holm 2001: 61) erwartet, bei dem eingübte Routinen und die damit verbundenen Sichtweisen und Einstellungen aufgegeben und durch neue ersetzt werden sollen (ebd.)¹⁰⁴. *Zum anderen* und insofern die Programme auf Beförderung *individueller Fähigkeiten* zielen, handelt es sich primär um einfache Prozessmodelle, „Managementtechniken“, die schnell angeeignet und prinzipiell von jedem Mitarbeiter angewandt werden können. Aus Sicht der Unternehmen handelt es sich um eine „Anpassungsqualifikation“ (Bahnmüller/Fischbach/Jentgens 2005; Daheim 1977: 19), mit der die Unternehmen auf die veränderten Strukturen reagieren. Für die Unternehmen und damit auch für die an deren Perspektive orientierte GPM bleiben die konkreten Rollenträger Ausführungsgehilfen, die der neuen Managementmethodik zur Realisierung verhelfen. Dass eine hauptamtliche und wiederholte Übernahme dieser Funktion des Projektmanagements individuell zu einer „Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbchance“ (WG: 80) werden kann, wird von der GPM zunächst weder reflektiert¹⁰⁵ und

¹⁰³ Die klare Orientierung der GPM an den Unternehmen ist in dieser Phase vermutlich auch alternativlos. Die Qualifikation im Projektmanagement scheint noch nicht arbeitsmarktrelevant und ist entsprechend wenig attraktiv für private, individuelle Funktionsträger. Auch wenn die GPM weniger durch die Herkunft ihrer Mitglieder (vgl. oben) auf die Unternehmen fokussiert wäre, blieben ihr vor diesem Hintergrund schon aus finanziellen Gründen kaum Alternativen zu dieser Bindung.

¹⁰⁴ Vgl. auch Madauss: „Schulung bzw. Vorbereitung auf PM betrifft dabei nicht nur die Projektmitarbeiter, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die mit Projekten in Berührung kommen. Sie alle müssen ja Bescheid wissen, worum es geht und woraus es ankommt“ (2000: 457).

¹⁰⁵ Dabei gibt es natürlich Ausnahmen, die dies bereits sehr früh andeuten. So etwa bei Zschke, der schon 1979 von einer notwendigen Ausdifferenzierung des Projektmanagements ausgeht und bereits eigenständige Karrieremuster und Studiengänge als Konsequenz beschreibt (1979: 507). Das Thema Verberuflichung wird also zwar angesprochen, spielt jedoch in der GPM nie eine *systematische* Rolle für die Identität und Entwicklung des Verbandes (vgl. auch einen rückblickenden Kommentar zur Schaffung des

schon gar nicht intendiert. Diese Lesart wird auch von Schelle bestätigt: Erst „sehr spät“ habe es Überlegungen in Richtung eines Berufs gegeben, man habe die Weiterbildung im Projektmanagement zunächst als „Zusatzqualifikation“ verstanden (Iv_GPM1: 335ff.).

3.3 Krise und Neuorientierung: vom „Fach-“ zum „Berufsverband“?

Anfang der 1990er Jahre tritt die GPM in eine Phase der Stagnation ein, die Mitte der 1990er Jahre zu einer Krise führt. Diese eröffnet jedoch zugleich Chancen der Infragestellung der bisherigen Verbandsidentität und Entwicklungsrichtung. Die daraus resultierende Neuorientierung führt zur Ausbildung einer Berufsstrategie.

Stagnation der Entwicklung

Nach dem Höhepunkt der Entwicklung Ende der 1980er Jahre tritt die GPM Anfang der 1990er Jahre in eine Phase der Stagnation ein, die praktisch alle Bereiche erfasst. Am deutlichsten sichtbar ist dies bei der *Mitgliederentwicklung*. Sowohl die Anzahl korporativer als auch persönlicher Mitglieder zeigte in den 1980er Jahren kontinuierlich nach oben (vgl. Ab etwa 1991 bis etwa 1996 stagniert diese Entwicklung bei etwa tausend persönlichen und 35 korporativen Mitgliedern praktisch vollständig (Quelle: GPM). Ähnlich gilt dies für die Teilnehmerzahlen an den *GPM-Jahrestagungen*. Mit dem 9. PM Forum ist 1992 eine Höhepunkt erreicht, in den Jahren 1993-1998 ist die Entwicklung rückläufig und stagniert (GPM 1999: 15). Aber auch eine gewisse Erlahmung der Weiterentwicklung der „*kulturellen Struktur*“ (Abbott) setzt ein: Die GPM-Schriftenreihe, bei der seit 1984 zehn Bände erschienen sind, ruht ab 1991. Dies gilt ähnlich für die interne Entwicklung der GPM: Tatsache und Ergebnisse der Befragung der Mitglieder (vgl. GPM-Aktuell 1/96: 6) über die *Fachgruppenarbeit* lassen auf eine geringe Aktivität und mangelnde Kontinuität schließen, die letztlich stark von einzelnen Personen abhängig ist.

neuen Ressorts „Berufsverband“: „In dem neugeschaffenen Ressort ‚Berufsverband Projektmanagement‘ wurden mehrere Aufgaben vereinigt. Teilweise waren es ganz neu definierte Aufgaben, *teilweise enthielten sie aber auch alte Fragestellungen, die – aus welchen Gründen auch immer – bisher nicht bearbeitet wurden*“ (GPM 1999b: 6; kursiv E.K.).

Zur Selbstdeutung der Situation

Die Gründe für diese Stagnation werden auf eine Mehrzahl unterschiedlicher Faktoren zurückgeführt:

(a) die GPM sei von der *Eigendynamik der Entwicklung* überrollt worden. Die *allgemeine Deutung*, wie sie insbesondere von der GPM seit 1979 propagiert wird, habe sich Mitte der 1990er Jahre in weiten Teilen der Wirtschaft, aber auch anderen gesellschaftlichen Bereichen *durchgesetzt*. Die Aufgabe des „Missionars“ könnte damit im Prinzip als beendet angesehen, die ursprünglichen Ziele könnten als erreicht betrachtet werden. Folgerichtig sei dann möglicherweise eine Auflösung der GPM. Reschke: „Wenn das so ist, dass inzwischen der Markt mit PM und PM-Leistungen gut versorgt ist, dann bräuchten wir die GPM nicht mehr. Dann hätte sie ja ihre Aufgabe erfüllt. Wir im Vorstand und viele unserer Mitglieder sehen das wohl nicht so“ (1993: 3ff).

(b) Selbstkritisch wird eine *fehlende Passung zwischen Angebot und Nachfrage* konstatiert. Die GPM produziere primär *allgemeine Deutungen*, die mit der erfolgreichen Durchsetzung in den Unternehmen immer weniger gefragt seien. Die „Missionarsrolle“ sei nun erfüllt. Statt dessen würden Konkretisierungen, *spezifische Dienstleistungen*, angepasst auf die jeweiligen Branchen- und Unternehmensspezifika nachgefragt. Diese Dienstleistungen (Beratung, Training) würden inzwischen von einer Vielzahl von Akteuren angeboten, neue treten ständig in das Feld ein¹⁰⁶. Die GPM jedoch könne diese Leistungen in ihrer derzeitigen Struktur nur schwer erbringen. Die interne Differenzierung ist zu schwach ausgeprägt, die dazu notwendige Fachgruppenarbeit ist ehrenamtlich organisiert und damit kaum konkurrenzfähig mit kommerziellen Anbietern auf dem Markt. Vor dem Hintergrund, dass viele neu hinzugekommene Mitglieder selbst in diesem Bereich tätig sind (hauptberufliche Berater, Trainer) würde zudem die Ausweitung der Angebote in diese Richtung nur den eigenen Mitgliedern Konkurrenz machen (GPM 1996: 3).

(c) Ergänzend wird bemängelt, dass die Prozessmodelle der GPM nicht nur zu unspezifisch sind, sondern darüber hinaus prinzipiell das grundlegende Steuerungsproblem in den einzelnen Feldern nicht adäquat beschreiben und bearbeiten. Dies gelte insbesondere für die *Phasenmodelle*, die zunehmend als zu „*mechanistisch*“ (vgl. Reschke 1993: 3; vgl. auch 3.2.1) beurteilt werden.

¹⁰⁶ Der Vorstand spricht 1996 von einer „zunehmenden Konkurrenzlandschaft“ (Bericht des Vorstands zur Mitgliederversammlung 1996: 1); vgl. auch 1998; „die GPM hat etliche Mitbewerber um das PM-Thema bekommen, sie muss ihr Profil schärfen und von Deckung allgemeiner Bedürfnisse zu konkreten aktuellen Fragestellungen fort-schreiten“ (Reschke; in: GPM aktuell 3/98: 12).

Folgt man diesen Deutungen, trägt der Erfolg der GPM dazu bei, dass Anpassungen an die spezifischen Bedingungen der einzelnen Felder (Branchen) unterbleiben und die allgemeinen, zu mechanistischen Modelle keiner systematischen Kritik unterworfen werden. Vor dem Hintergrund zunehmender Konkurrenz wird damit die Deutungshoheit (und insbesondere auch der Alleinvertretungsanspruch) der GPM infrage gestellt. Letztlich werden die Deutungen und Modelle am praktischen Erfolg (Abbott 1988) gemessen und davon ist schließlich die Erhaltung bzw. Rückgewinnung der Deutungshoheit abhängig. Nicht zufällig formuliert der Vorstand in einem offenen Brief an die Mitglieder die (rhetorische) Frage „Ist die GPM noch der kompetente Gesprächspartner zu Projektmanagement?“ (Reschke 1993: 3). Eine Neuausrichtung der GPM wird angemahnt (ebd.).

Krise und Öffnung: Diskussion der zukünftigen Identität

Die Kombination der Stagnation der Entwicklung der GPM bei gleichzeitiger Dynamik des PM-Umfeldes¹⁰⁷ führt schließlich zur eine mehrjährigen Krise der GPM¹⁰⁸. In einem offenen Brief an die Mitglieder diagnostiziert der Vorstand, die GPM befinde sich in einer „kritischen Phase“ und stehe „an einem Scheideweg“ (Reschke 1993: 3).

In der Diskussion um den „zukünftigen Charakter der Gesellschaft [für Projektmanagement, E.K.]“ werden explizit drei „Denkalternativen“ diskutiert (vgl. GPM-aktuell 4/94:3):

(a) eine *noch stärkere Ausrichtung auf Unternehmen* und die daraus folgende Überlegung, „nur noch *Firmenmitgliedschaften* zuzulassen“ (GPM-aktuell 4/94:3). Die Antwort auf die veränderte (Konkurrenz-)Situation wäre dann der Ausbau und die bessere Passung der Angebote, Die GPM müsse sich von ihrer „Missionarsrolle“ verabschieden und sich zu einem „*speziellen*‘ (nicht gewinnorientierten) *Dienstleister* in Sachen Projektmanagement entwickeln“: Es sollen „verstärkt die benötigten Leistungen“ bereitgestellt werden. Diese Leistungen müssten „be-

¹⁰⁷ In einem Bericht des GPM-Vorstandes heißt es: „Sorge bereitet uns die seit Jahren weitgehend stagnierende Mitgliederentwicklung, insbesondere im Bereich der Firmenmitgliedschaften, angesichts des in der Wirtschaft boomenden Themas ‚Projektmanagement‘“ (GPM-aktuell 2/95: 3).

¹⁰⁸ Der konkreter Auslöser der Krise scheint das PM-Forum 1993 in Weimar zu sein, bei dem der Vorstand offensichtlich von einer Vielzahl von Mitgliedern offen kritisiert wird (vgl. Reschke 1993: 3).

zahlt werden“ und „sich letztlich auch rechnen“ (GPM 1996: 3; kursiv E.K.). Dazu solle ein „Netz von Kompetenzpartnern“ aufgebaut werden, so dass die GPM „rasch zu qualifizierten Fachaussagen“ und damit „vor allem auch für die Firmenmitglieder“ „zu mehr Nutzen“ komme (GPM-aktuell 6/93:4)¹⁰⁹.

(b) Alternativ wird diskutiert, „als *Gemeinschaft einschlägiger Berater* zu fungieren“ und damit dem „gelegentlichen Vorwurf, die GPM sei ja nur ein Beraterclub“, systematisch Rechnung zu tragen. Die GPM würde damit zu einer Interessenvertretung von Beratern im Projektmanagement. Dieser Vorschlag kann als Reaktion auf die veränderte Mitgliederstruktur verstanden werden. Die Identität der stark zahlenmäßig und auch in der Bedeutung gewachsene Fraktion würde zum neuen Leitbild des Gesamtverbandes¹¹⁰.

(c) Als dritte Alternative wird diskutiert, „zu einer reinen *Interessenvertretung von Projektleitern* zu werden“ (GPM-aktuell 4/94: 3; kursiv E.K.). Die GPM scheint damit zu realisieren, dass sie durch die starke Konzentration auf einfache Managementtechniken und Organisationsmodelle die Entwicklung aus den Augen verloren hat, dass eine zunehmend größere Anzahl von Mitarbeitern in den einzelnen Feldern und Unternehmen ihre Tätigkeit als Projektmanager hauptamtlich ausführen und auch zunehmend auf Dauer stellen. Dabei wurde einerseits unterschätzt, dass das Steuerungsproblem letztlich *praktisch bearbeitet* werden muss, andererseits, dass diese Mitarbeiter potentiell eine *berufliche Identität als Projektmanager* ausbilden. Eine solche Neuorientierung würde einen radikalen Bruch mit der bisherigen Ausrichtung weg von den Unternehmen hin zu den individuellen Projektmanagern und ihrer Interessen bedeuten.¹¹¹

¹⁰⁹ Ein damit verbundener (weiterer) Ausbau von Beratungs- und Trainingsangeboten durch die GPM ist für die neue (und recht große) Fraktion der Berater (vgl. fn. 110) aber höchst problematisch, da diese selbst Anbieter solcher Leistungen auf dem Markt sind. Die GPM würde mit dieser Ausrichtung in Konkurrenz zu einem Teil ihrer Mitgliedschaft treten.

¹¹⁰ Die stark veränderte Mitgliederstruktur ist ein weiterer Faktor, der die Krise zumindest befördert hat. Insbesondere die Kategorie der Berater ist bis 1994 zur größten Einzelgruppe aufgestiegen, wird aber im Vorstand praktisch nicht repräsentiert. Die Entscheidung über grundlegende Fragen liegt weiterhin in den Händen der Gründerfiguren und des erweiterten „inner circles“ (vgl. oben). Der signifikante Unterschied zu den Gründerfiguren ist, dass die Berater darauf angewiesen sind, mit ihrer Tätigkeit im Projektmanagement Geld zu verdienen.

¹¹¹ Eine weitere denkbare Alternative deutet sich teilweise implizit an, wird aber gar nicht systematisch diskutiert. Nachdem sich die Diffusion der Idee des Projektmanagements nun bereits eigendynamisch entwickelt und weitgehend anderen Akteuren überlassen werden kann (vgl. oben), legt die starke Hochschulprägung der Gründerfiguren eine noch stärkere Konzentration auf die wissenschaftliche Arbeit (im Sinne der Be-

Neuorientierung: Die GPM als „Fach- und Berufsverband“

Interessant ist dabei, dass jede der drei Varianten an einer Zielgruppe und deren spezifischen Interessen orientiert ist: Unternehmen, Berater oder Projektleiter. Eine exklusive Entscheidung für eine der Varianten würde damit zwar zu einem deutlich geschärften Profil der GPM führen, ginge jedoch mit dem Ausschluss der anderen Interessen einher¹¹².

Empirisch fällt die *Entscheidung*, sich *nicht auf eine der Varianten festzulegen*. Vielmehr wird der Alleinvertretungsanspruch der GPM auch in sozialer Hinsicht beansprucht. Der Verband versteht sich als Vertretung aller potentiellen Zielgruppen des Projektmanagements. Die GPM entscheidet sich für ein Verständnis als „*breit angelegten* und alle Aspekte des Projektmanagements abdeckenden Fachverband. Damit ist zwangsläufig ein *Zielgruppen- und Interessenmix* gegeben“ (GPM-aktuell 4/94: 3; kursiv E.K.). Anstelle eines radikalen Bruchs wird also versucht, die unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Interessen zu *integrieren*. Inwiefern dies jedoch produktiv in einem Verband möglich ist und sich die unterschiedlichen Strategien und Zielgruppen wechselseitig produktiv ergänzen, oder ob dadurch nicht zwangsläufig Widersprüche entstehen, bleibt zunächst offen.

Auf der konstitutiven Sitzung des neu gewählten Vorstands 1998 wird eine Neuformulierung der Ziele der GPM vorgenommen. Von besonderer Bedeutung sowohl für unsere Problemstellung, aber auch für die GPM, sind die Entwicklungen, die im Zusammenhang mit der letzten Alternative, der verstärkten Berücksichtigung der Interessen der Projektleiter, stehen. Es heißt dort nun an zweiter Stelle: „Wir sind die deutsche *Standesvertretung* für Projektmanager“¹¹³.

gründung bzw. einer Disziplin), auf die *Weiterentwicklung des Wissenskorpus*, nahe. Die Missionarsrolle wird in eine Forscherrolle transformiert und auf Dauer gestellt. Die GPM würde damit zu einem *wissenschaftlichen* Fachverband.

¹¹² Diese Vereinseitigung würde vor dem Hintergrund der historisch gewachsenen Mitgliederstruktur eine Nichtberücksichtigung (und in der längerfristigen Konsequenz vermutlich dem Austritt) einer Großzahl von Mitgliedern bedeuten.

¹¹³ Die vollständigen Auflistung der Ziele zeigt deutlich, dass hier versucht wird, alle unterschiedlichen Interessen zu berücksichtigen: „1. Wir sind der deutsche Fachverband für Projektmanagement. Wir definieren das *Leistungsbild* Projektmanagement; 2. Wir sind die deutsche *Standesvertretung* für Projektmanager; 3. Wir sind Dienstleister für unsere Mitglieder.; 4. Wir sind Dienstleister für satzungsgemäße Aufgaben für den Markt; 5. Wir sind eine Non-Profit-Organisation und wirtschaftlich gesund.“ (GPM

Explizit wird in der Darstellung des Vorstandes hervorgehoben: „Als Ergebnis liegt eine neue grundlegende Zielsetzung für die GPM vor, die insbesondere mit Punkt 2 eine *zusätzliche Ausrichtung* vorgibt. Mit dem *Selbstverständnis als Standesvertretung* für Projektmanager wurde der Weg zum eigenen Berufsfeld ‚Projektmanager‘ und der GPM als Berufsverband geebnet“ (GPM-aktuell 4/98:6; kursiv E.K.)¹¹⁴. Strukturell manifestiert sich dieser Anspruch in der *Neuschaffung des Vorstandsressorts* „Berufsverband“. Auffällig ist dabei auch die Besetzung dieses neuen Ressorts. Mit Blume und Grau wird die neue Aufgabe von zwei neu in den Vorstand gewählten Mitgliedern übernommen. Der Wandel ist mit der praktisch vollständigen Ablösung der bisher dominierenden Gründer und deren „inner circle“ verbunden. War der Vorstand zu Beginn der Krise praktisch ausschließlich mit Personen des „inner circles“ (fast ausschließlich Gründungsvorstände oder doch zumindest -mitglieder) besetzt, sind diese nach der Vorstandswahl 1998 nun vollständig verdrängt.

In der Folge dieser neuen Strategie wird 1999 die Etablierung der Fachgruppe „Berufsbild im Projektmanagement“ (vgl. Kessler/Hönle 2002: VII) etabliert. Impuls für die Gründung ist laut Hönle, einem der zentralen Protagonisten der Fachgruppe, das „Erkennen des *Bedarfs* für ein Berufsbild ‚Projektmanager‘ *in verschiedenen Unternehmen* und (dem) Versuch, gemeinsam eine Lösung zu finden“ (Hönle 2001: 39; kursiv E.K.)¹¹⁵. Die Fachgruppe wird in drei Arbeitsgruppen differenziert:

- (1) Eine Arbeitsgruppe versucht einen „*Ausbildungsberuf* ‚Projektkaufmann“ zu etablieren. Dieser ist als „Assistenzberuf“ geplant und soll im Rahmen des Dualen Berufsausbildungssystems implementiert werden (40; kursiv E.K.; vgl. auch Iv_GPM2a: 673ff.). Ein Entwurf wurde ausgearbeitet (vgl. Bartels 2001), die Umsetzung blieb bis heute aus.

aktuell 4/98: 6). Klar ist jedoch auch, dass eine einfache Auflistung und das Nebeneinanderstellen der unterschiedlichen Ziele noch keine Intergration derselben darstellt.

¹¹⁴ Die Ergänzung um das Ziel „Berufsverband“ als empirisch stärkste Änderung ist vermutlich auch deshalb relativ einfach möglich, da es zunächst nicht mit den Beratern/Trainern und ihren Interessen kollidiert. Vielmehr eröffnet sich für diese potentiell die Erweiterung der Nachfrager nach Qualifikationsangeboten.

¹¹⁵ Sehr ähnlich formuliert dies Bernd Lauer, Leiter der Abteilung Projektsteuerung bei der Telekom Austria (für Österreich): „Durch diese organisatorischen Umstellungen [hin zum projektorientierten Unternehmen, E.K.] entsteht in allen Branchen ein erhöhter Bedarf an Mitarbeitern mit Projektmanagementkompetenz, was wiederum den Bedarf für ein allgemein anerkanntes Berufsbild ‚Projektmanager/in‘ fördert“ (Lauer 2000: 2).

- (2) Eine zweite Arbeitsgruppe verfolgt das Ziel, einen *Studiengang* zum „Diplom Projektmanager“ als „Basisqualifikation für Projektmanager, ggf. als Aufbaustudium zu (einem) abgeschlossenem Ingenieur-Studium“ zu „entwerfen“ und „implementieren“ (41). Als Ergebnis steht eine „Pilotausbildung an der Berufsakademie Baden-Württemberg in Stuttgart“, aber insbesondere auch die Etablierung des postgradualen Studiengangs zum „Dipl. (FH) Projektmanager“ an der FH Friedberg/Giessen (ab WS 2002/3) (vgl. auch Kap. 3.4.2).
- (3) Schließlich wird eine Arbeitsgruppe gebildet, die einen „Standard“ für ein „universelles“, „*mehrstufiges Karrieremodell* für Projektmanager“ definieren und in den Unternehmen „verbreiten“¹¹⁶ soll (42; kursiv E.K.) (vgl. auch Kap. 3.4.3). Je nach Ausbildung soll der Einstieg in die Projektmanagement-Karriere als „Junior-Projektspezialist“ (Projekt-Kaufmann) oder als „Projektspezialist“ (Dipl.-Projektmanager) erfolgen. Die Ergebnisse resultieren in einer Publikation (Kessler/Hönle 2002) und zwei von der GPM veranstalteten „Expertentagungen“ (2001, 2005) der GPM.

Es zeigt sich zunächst, dass die Anstrengungen im Hinblick auf ein „Berufsbild“ im Projektmanagement von den Unternehmen ausgeht, die GPM auch hier als Forum für die Unternehmen dient. Entsprechend sind auch die Mitglieder der Fachgruppe nicht primär individuelle Praktiker, sondern korporative Mitglieder bzw. Vertreter von Unternehmen¹¹⁷. Die Strategie der GPM zielt darauf ab, ein auf die Funktionen (Bedarfe) der Unternehmen abgestimmtes Kompetenzprofil zu definieren, eine darauf abgestimmte Ausbildung zu institutionalisieren und schließlich eine auf die Ausbildung abgestimmte individuelle Laufbahn im Projektmanagement mittels der Etablierung von Karrierewege zu ermöglichen. Sie verfolgt damit alle Merkmale der *Etablierung eines Berufs* im ‚einfachen‘ Weber’schen Sinne (vgl. Kap. 2.1). Die GPM verfolgt erstmals ex-

¹¹⁶ Interessant ist dabei, dass sich in der Empirie die Abbott’sche Unterscheidung nach kognitiver und sozialer Struktur widerspiegelt. Es reicht eben nicht aus, zu „entwerfen“, zu „definieren“ oder zu „planen“, sondern das Ergebnis muss (in den Unternehmen, in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit, auf dem Arbeitsmarkt, gegenüber staatlichen Ausbildungsinstitutionen) durchgesetzt werden, „implementiert“ oder „verbreitet“ werden.

¹¹⁷ Dazu gehören: ABB Flexible Automation GmbH, DaimlerChrysler AG (u.a. Keßler), debis Systemhaus PCM Computer AG (u.a. Hönle), DIEBOLD Deutschland GmbH, Econet GmbH, FH Friedberg, GPM/Zertifizierungsstelle PM-ZERT, Kissel Ingenieurtiefbau, Merck KGaA, Nortel-DASA Network Systems GmbH & Co. KG, Siemens AG, Tjark Bartels GmbH, Wolfram Ott & Partner (Hönle 2001: 38).

plizit eine Strategie, die auf die Institutionalisierung von Berufen (Mehrzahl!) abzielt. Sie folgt dabei den Interessen der Unternehmen, die offensichtlich zunehmend einen Bedarf an spezifisch und systematisch ausgebildeten und erfahrenen Funktionsträgern im Projektmanagement haben. Je nach spezifischer Funktion und Positionierung im Unternehmen sollen zwei unterschiedliche „Berufsbilder“ *lanziert* werden, an die unterschiedliche Ausbildungstypen und Karriereeinstiege gekoppelt werden. Die postulierte Orientierung an den Interessen der Projektleiter findet nicht statt. Diese werden nur berücksichtigt, wenn sie sich (mehr oder wenig zufällig) mit den Interessen der Unternehmen decken.

Die Verwendung des Begriffs des „Berufsverbandes“ (Bezeichnung des zuständigen Ressorts) ist dann zunächst überraschend. Die GPM (bzw. die Fachgruppe) ist keine Vertretung oder gar, wie beansprucht, eine „community“ der individuellen Praktiker im Projektmanagement (vgl. Kap. 2.2)¹¹⁸. Statt eines formalen Verbandes, der die (professionelle) Selbstkontrolle von Qualifikationsinhalten (Wissenskorpus) und Arbeit (Definition der Tätigkeit) sicherstellt, orientiert sich die GPM an den Interessen der Unternehmen¹¹⁹. Dennoch wird die Strategie der „Professionalisierung“ zumindest semantisch nicht aufgegeben. So wiederholt Grau, der Vorstand des neu gegründeten Ressorts „Berufsverband“, 1999 die Forderung nach der Entwicklung der GPM in „Richtung des Berufsverbandes“ und damit einer „*Professionalisierung*“ des Projektmanagements. Dazu müsse GPM einen „Kern an Komponenten“ erfüllen, die von „der Gesellschaft“ „als wesentlich“ angesehen und „verlangt“ werden, um „einer Berufsgruppe den Status einer Profession zuzubilligen“. Dazu zählt er die Abgrenzung zu anderen Berufen, den Nachweis der Überlegenheit im Management von Projekten, die Autonomie der Berufsausbildung, eine längere und theoretisch fundierte Ausbildung, den Dienst an der Allgemeinheit, der durch einen „code

¹¹⁸ Die Tatsache, dass eine solche Funktion explizit einem einzelnen Ressort übertragen wird, markiert zwar die gestiegene Bedeutung dieses Themas in der GPM, zeigt jedoch auch deutlich, dass sich der *Gesamtverband* gerade nicht als Berufsverband sieht, sondern dies nur eine Teilaufgabe darstellen soll (eine Ressort „Berufsverband“ in einem Berufsverband wäre wenig sinnvoll).

¹¹⁹ Zwar ist die Anzahl persönlicher Mitglieder deutlich angestiegen, jedoch können diese weder Einfluss in der relevanten Fachgruppe, noch im Vorstand gewinnen. Eine der Vorstände bezeichnet die Großzahl der persönlichen Mitglieder als „Durchlauferhitzer“, die nach ihrer Qualifikation/Zertifizierung kurz in die GPM einträten – teilweise auch von einjährigen Gratismitgliedschaften gelockt – aber danach sehr schnell wieder verschwunden seien (Iv_GPM2b).

of ethics“ gestützt wird sowie die Ausrichtung am Gemeinwohl. Diese Komponenten würden „in analogen Situationen auch von anderen professionellen Verbänden diskutiert werden“ (GPM 1999: 24; kursiv E.K.). Grau orientiert sich dabei explizit an der Informatik, die er als eine angeblich bereits (erfolgreiche) professionelle Entwicklung betrachtet (vgl. ebd.).

Zwischenfazit: Beruf oder Profession?

In der Folge einer Phase der Stagnation ab Anfang der 1990er Jahre ist die bisherige Struktur ausgereizt, die Deutungshoheit der GPM ist massiv gefährdet. Es kommt zu einer Diskussion der Identität des Verbandes und der zukünftigen Ausrichtung. Die Neuformulierung der Ziele Ende der 1990er Jahre bleibt in der Logik des Alleinvertretungsanspruchs der Gründungsphase: wenn Projektmanagement, dann GPM. Es findet weniger ein Bruch als vielmehr eine Ergänzung der bestehenden Zielsetzung statt. Zentral ist dabei, dass neben der Institutionalisierung der neuen Deutung in Managementtechniken und Organisationsaufbau und -prozessen nun auch zunehmend die Inkorporierung des Wissens in Individuen, der Zugriff auf den individuellen Praktiker ins Zentrum rückt. Eine adäquate Bearbeitung des Steuerungsproblems ist offensichtlich nur im praktischen Vollzug möglich. Semantisch wird dies mit der Selbstbezeichnung als „*Fach- und Berufsverband*“ (vgl. etwa Lange) markiert. Mit dem Begriff des „Berufsverbands“ werden jedoch widersprüchliche Strategien verfolgt: Er verweist einerseits auf die Anstrengungen im Hinblick auf die Lancierung eines *Berufs*. Dies bedeutet jedoch nicht zugleich, dass die GPM, wie postuliert, die Interessen der individuellen Praktiker verfolgt, vielmehr handelt sie entsprechend ihrer in der Gründungsphase angelegten Orientierung als *Agent der Unternehmen*. Andererseits verweist der Begriff auf die ausgegebene Strategie der „*Professionalisierung*“. Deutlich wird jedoch, dass die GPM kein „Berufsverband“ in einem anspruchsvolleren, soziologischen Verständnis darstellt (vgl. Kap. 2.2). Anstelle der Kontrolle durch die Unternehmen wäre dann zu erwarten, dass sie auf eine autonome Kontrolle der Arbeit durch die Praktiker zielt. Inwiefern sich die Semantik der Professionalisierung dennoch in empirischen Entwicklungen realisiert, bleibt zunächst eine offene Frage.

3.4 Strategien der Verberuflichung

Wie wir im letzten Abschnitt gesehen haben, ist mit der Neuorientierung der GPM der Anspruch der Erweiterung der eigenen Identität und Ausrichtung um

„berufsverbandliche“ Elemente verbunden. Welche konkreten Entwicklungen und Strategien mit dieser Semantik verbunden sind, kann nur in der Rekonstruktion der Entwicklungen der darauf folgenden Jahre – ab Mitte der 1990er Jahre bis heute – analysiert werden. Drei zentrale Entwicklungslinien sind dabei hervorzuheben, die als Strategien der Verberuflichung identifiziert werden können:

- (1) die bestehenden Prozessmodelle werden als „technizistisch“ kritisiert. Das bisher dominante *Handlungsverständnis* der GPM bietet offensichtlich nur sehr begrenzt eine adäquate Antwort auf die praktischen Probleme der Tätigkeit der Projektmanager.
- (2) Daraus ergibt sich fast zwangsläufig die Frage nach einer adäquaten *Ausbildung* der individuellen Funktionsträger über einfache Managementtechniken hinaus. Mit dem Ausbau und der Weiterentwicklung der bestehenden Qualifikationsprogramme, aber auch mit der Einführung eines Zertifizierungssystems vollzieht sich eine Institutionalisierung der Kompetenzvermittlung im Projektmanagement. Der GPM gelingt es weitgehend, die Kontrolle über diese Entwicklung zu erlangen. Auffällig ist dabei, dass neben der Vermittlung von Wissenskompetenzen nun auch Ansätze der Vermittlung von Handlungskompetenzen zu beobachten sind – dies stellt möglicherweise ein Indiz dafür dar, dass nur in der praktische Bewältigung die vorliegenden Steuerungsprobleme adäquat bearbeitet werden können.
- (3) Mit der Entwicklung von Karrieremodellen wird versucht, eine *langfristige Perspektive* für Projektmanager zu etablieren.

3.4.1 Kritik des Prozessmodells: praktische Bewältigung statt technizistischer Tilgung der Kontingenzen

Die Krise und Neuorientierung Anfang der 1990er Jahre erlaubt auch eine Öffnung in der Sache. Alternative und insbesondere komplexere Entwürfe von Prozessmodellen werden wieder verstärkt berücksichtigt. Nukleus dieser Überlegungen in der GPM ist der seit 1987 bestehende Arbeitskreis „Neuorientierung im Projektmanagement“ um Balck und Saynisch. Mit der Gründung der Fachgruppe „Neue Wege im Projektmanagement“ 1992 vollzieht sich eine verstärkte Institutionalisierung dieses Arbeitskreises. Die Protagonisten fordern ein grundlegend neues Verständnis des Projektmanagements, ein „Projektmanagement 2. Ordnung“ (vgl. etwa Saynisch 2002: 48ff.). Das bis dahin dominante

Grundverständnis des Projektmanagements wird als ‚technizistisch‘ identifiziert und dabei einer doppelten Kritik unterworfen: (a) Zum einen wird das „mechanistische Denken“ (Balck 1989) der bestehenden Managementtechniken infragegestellt; (b) der zweite zentrale Kritikpunkt betrifft die einseitige Fokussierung auf das „Objektsystem“ und die damit verbundene Vernachlässigung des „Handlungssystems“ (Saynisch 2002).

(a) Kritik der „Planlastigkeit“: Kontingenzen und Krise als Normalität

Im Zentrum der Kritik steht die Verengung des allgemeinen Deutungsmusters auf Managementtechniken“ (vgl. 3.2.1). Der Versuch, das zu bearbeitende Problem in einem Entwurfsprozess zu Beginn des Projekts vollständig zu durchdringen und dieses dann in ein Ablaufmodell zu gießen, das nur noch abgearbeitet werden muss, wird als „planlastig“ (Balck 1989) kritisiert: „Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagementansatz ist der Projektfortschritt nicht verstehbar als ‚Abarbeiten‘ oder ‚Abwickeln‘ von zuvor definierten Aufgaben und Aktivitäten“ (Balck 1994: 198). In Rekurs auf die St. Galler Management- und die dort vertretenen systemtheoretischen und evolutionstheoretischen Ansätze¹²⁰ wird dies vielmehr als „mechanistisches Denken“ identifiziert, als „veralteten Handlungsstil“, der auf dem „Maschinenideal der klassischen Organisationslehre“ beruhe und im Taylorismus seine extreme Ausprägung gefunden habe (Balck 1989: 1034). Im Unterschied zu Routineaufgaben seien diese Konzepte für die Bearbeitung der „Sonderaufgaben“ (Reschke) wenig geeignet. Die bestehenden „Methoden, Tools und Verfahren“ seien „eher eindimensional, zu technokratisch und rezeptartig“ (Hofstetter 1989: 59).

Ein „Wandel des Grundverständnisses des Projektmanagements“ (Saynisch 2002: 40) wird angemahnt. Im Zentrum steht dabei die Forderung nach einem „offenen Umgang mit Komplexität“ (Balck 1989: 1034) und Kontingenz. Projektablaufe werden nun als „Evolutionsprozess“ (Saynisch 2002: 44) verstanden: „Entwicklungs-/ Selbstorganisationsprozesse sind (...) kein kontinuierliches Fortschreiten im Sinne von ‚Abarbeiten‘. Es gibt ‚Selbstreferenzen‘, Rückkopplungen, Iterationen und echte Rückschritte“ (Balck 1989: 1039). Dabei gehe es vor allem „um einen offenen Umgang mit Negativ-Phänomenen, wie Störungen, Defizite, Mängel, Konflikte“ (1039). Der Projektablauf wird jetzt als „Lernprozess“ (Balck 1994: 198) verstanden. Auftretende Kontingenzen und Krisen

¹²⁰ Die Arbeitsgruppe der GPM bezieht sich dabei recht willkürlich und (vorschnell) synthetisierend auf unterschiedliche systemtheoretische Ansätze. Es handelt sich eher um eine allgemeine systemtheoretische Perspektive als um einen Anschluss an einen spezifischen Ansatz.

werden nicht mehr als „Schwächen und Fehler (...), die eigentlich nicht vorkommen dürfen“, sondern vielmehr als Normalfall betrachtet. Projektmanagement wird als ein „Hindurchmüssen durch eine unvorhersehbare Kette kleinerer und größerer Krisensituationen“ (1043) verstanden. Krisen werden dabei nicht mehr als Folgen einer mangelhaften und unvollständigen Planung verstanden, sondern vielmehr als entscheidende „Verzweigungspunkte“ (Balck 1994: 193): Krisen „sind notwendige Durchgangsstadien für das Erringen neuer sozialer und technischer Entwicklungsniveaus. D.h. eine Krise gilt nicht als Unglück oder Katastrophe, sondern wird als die eigentliche treibende Kraft im Fortschritt wirtschaftlicher Strukturen erkannt“ (1994: 191). Die „radikale Trennung von Planen und Ausführen (müsse) überwunden werden“ (Balck 1989: 1046): Kontingenzen können nicht nur nicht durch einen umfassenden Planungsprozess vollständig getilgt werden, sondern sind geradezu konstitutiv für den projektförmigen Lernprozess.

Dabei wird auch die *Rolle des Projektmanagers* neu definiert. Anstelle administrativen Planungs- und Kontrollaufgaben (vgl. 3.2.1) werden nun die „intuitiven Fähigkeiten“ des Projektmanagers hervorgehoben. Dieser müsse primär die Mitarbeiter zur „Selbstorganisation befähigen“ und sich auf die „Rolle eines ‚Moderators‘ zurückziehen“ (Balck 1989: 1036). Situationen der Kontingenz seien „*nicht zu beherrschen, sondern zu bewältigen*“ (Saynisch 2002: 40; kursiv E.K.). Es seien weniger „neue Instrumente, Techniken“, sondern „gewandelte Werte und Haltungen“ notwendig (Balck 1989: 1039). Die „neue Meisterschaft wird ein quer-/über- und transfachlicher Wert sein, der *den souveränen Umgang mit ‚Unbestimmtheit und Komplexität‘* (...) bezeichnet“ (1054; kursiv E.K.).

(b) Das Projekt als Handlungszusammenhang: Der Projektmanager als „sozialer Architekt“

Der zweite zentrale Kritikpunkt fußt auf der Erkenntnis, dass die „bisherige Entwicklung der Lehre vom Projektmanagement“ eine „einseitig an Verfahren, Instrumente und Prozeduren ausgerichtete Betrachtungsweise“ darstelle und dabei die „Rolle des Menschen in Projekten“ systematisch unterbewertet wurde. Dieser müsse nun mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden (Schelle 1989¹²¹: 21¹²²). Im Anschluss an systemtheoretische Begrifflichkeiten wird dies von Say-

¹²¹ Diese Kritiklinie in Ansätzen findet sich auch bereits früher (vgl. etwa Schelle 1979: 98ff., 178ff.). Aber erst Ende der 1980er Jahre erfolgt eine *systematischere* Bearbeitung; in der Krise Anfang der 1990er Jahre dann erhält sie erhöhte Aufmerksamkeit.

¹²² Im Interview formuliert Iv_GPM1: „So ganz langsam, hat man jetzt langsam kapiert, ja Moment, des sind ja Menschen, die in dem Projekt sind und es sind ja nicht nur

nisch wie folgt formuliert: „Der Projektgegenstand besteht nicht mehr aus dem rein technischen Produkt, sondern auch aus der weichen Wirklichkeit eines human-sozialen oder biologischen Systems“ (2002: 48). Entsprechend müsse neben der Steuerung des „Objektsystems“ auch die Steuerung des „Handlungssystems“ als Aufgabe des Projektmanagements verstanden werden. Hofstetter fordert, die „verhaltenswissenschaftlichen Aspekte des Projektmanagements“ (1989) stärker zu beachten. Die „Durchführung [sic!] von Projekten (sei) ein *kommunikationsintensiver* Vorgang, weshalb es sich (anbiete), Instrumente nicht auf eine technische Logik zu beschränken“ (ebd.; kursiv E.K.; vgl. auch Boos/Heitger 1996)¹²³. Hofstetter identifiziert dabei *zwei zentrale „Themenkreise“*: einerseits das Problem des Aufbaus eines eigenständigen projektförmigen Handlungszusammenhang; im Zentrum steht dabei für ihn die „Bildung des Projekt-Teams“ (vgl. 59, vgl. dann 70ff.). Andererseits die Problematik der Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der „Kommunikation zwischen „Klienten und Experten“, zwischen dem Projektteam und seiner Umwelt, den „Nutznießern des Projektes“ (vgl. 59, dann 60ff.). Boos/Heitger leiten aus diesem Schwerpunkt dann ein *neues Verständnis der Funktion des Projektmanagers* ab: der Projektmanager wird zum „Kommunikationsdesigner und zum Sozialen Architekten“ (1996: 164), er ist für die „Gestaltung“ der „Kommunikations- und Informationsprozesse“ zuständig (165)¹²⁴.

Verweise auf eine spezifische Problem- und Handlungsstruktur

Im Zentrum der Kritik steht der Umgang mit *Kontingenzen*. Anstatt diese wie in den bisherigen Prozessmodellen („Managementtechniken“) systematisch auszu-

Verfahren und Computerprogramme und da hat sich das so entwickelt“ (Iv_GPM1: 157ff).

¹²³ Sowohl bei Schelle als auch bei Hofstetter wird das Problem als „psychologisches“, als „verhaltenswissenschaftliches“ Problem betrachtet (vgl. Schelle 1989; auch bereits Ansätze in 1979: 98: 21; Hofstetter 1989), Probleme als letztlich den Individuen und nicht systematisch der Interaktionsbeziehung bzw. dem Handlungszusammenhang zugerechnet. Eine solche Perspektive deutet sich bei Saynisch mit dem Rekurs auf systemische Begrifflichkeiten an („Handlungssystem“), bleibt jedoch bruchstückhaft (vgl. etwa 2002).

¹²⁴ Letztlich bleibt die reflexive und begriffliche Bearbeitung dieses Punktes und seiner Konsequenzen für ein modifiziertes Verständnis zum Projektmanagement jedoch in der GPM und seinem näheren Umfeld bescheiden. Dies gilt nicht für den internationalen Diskurs zum Projektmanagement. Unter dem Schlagwort „making sense“ wird dort der systematische Anschluss an sozialwissenschaftliche Ansätze (u.a. des Pragmatismus) gesucht (vgl. etwa Thomas 2000; Sahlin-Andersson 2002; Ivory et al. 2003 und allg. die „Scandinavian School of Project Studies“).

blenden, zu versuchen diese vollständig in der Entwurfsphase zu konzentrieren und damit in der Ausführungsphase zu tilgen, wird erkannt, dass Neues nur durch einen Umgang mit Kontingenzen und Unsicherheit erzeugt werden kann. Das ‚ingenieurale‘ Grundverständnis einer vollständigen Planbarkeit und der Beherrschbarkeit der Wirklichkeit wird zugunsten dynamischerer und offener Modelle aufgegeben. Hinzu kommt, dass das Projekt nun erstmals als *eigenständiger Handlungszusammenhang* begriffen wird. Dabei wird in Ansätzen erkannt, dass es gerade nicht selbstverständlich ist, dass ein einmal konstituierter projektförmiger Handlungszusammenhang über den Projektverlauf hinweg aufrechterhalten werden kann. Es handelt sich um einen Prozess der sozialen Konstruktion, um eine „negotiated order“ (Strauss 1991: 100), die letztlich immer brüchig bleibt (vgl. auch Berger/Luckmann 1969). Mit Strauss lässt sich die Arbeit, die dazu kontinuierlich notwendig ist, als „articulation work“ bezeichnen. Sie bezieht sich auf die „specifics of putting together tasks, task sequences, task clusters (...) in the service of work flow“ (100). Dieses Problem besteht einerseits im Hinblick auf die Etablierung des Projekts als eigenständigen Handlungszusammenhang, als temporärer Organisationsform innerhalb der permanenten Aufbauorganisation (vgl. Sahlin-Andersson/Söderholm 2002), andererseits auch im Hinblick auf die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit zwischen temporärer und permanenter Organisation.

Ein solches Verständnis hat zwangsläufig eine *veränderte Funktion des Projektmanagers* zur Folge. Er wird zur zentralen Instanz, die diesen konstitutiv durch Unsicherheiten geprägten Prozess steuert. Der Projektmanager muss Kontingenzen ‚vorhersehen‘, sie zumindest möglichst frühzeitig erkennen und dann bearbeiten helfen. Er muss die Konsequenzen den unterschiedlichen Beteiligten mitteilen, mögliche Alternativen abwägen und abstimmen. Neben der sachlichen Dimension muss der Projektmanager dafür Sorge tragen, dass dabei die jeweiligen sachlichen Alternativen auch systematisch vor dem Hintergrund der ökonomischen Dimension bewertet werden. Er muss also dafür sorgen, dass über die Kontingenzen und Krisen hinweg die gemeinsame Handlungsstruktur aufrechterhalten wird.

Zögerlicher Einbau der Kritik in das dominante Verständnis zum PM

Die Kritik an den bestehenden Prozessmodellen bleibt in der Phase der Krise Anfang/Mitte der 1990er Jahre nicht auf die Arbeitsgruppe (später: Fachgruppe) beschränkt. Vielmehr wird sie auch von den zentralen Trägern des Verbandes (Gründerfiguren) interessiert aufgenommen (vgl. Schelle 1989; Reschke 6/93: 3). Nach dieser Phase der erhöhten Aufmerksamkeit scheinen sich die

einfacheren Modelle letztlich zu behaupten. Nur zögerlich findet die Kritik Eingang in das dominante Verständnis. Prototypisch steht dafür das neue Lehrbuch zum „Projektmanager“ (Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005), das als neue Wissensbasis für die Qualifikationsprogramme der GPM verstanden wird. Die linearen Phasenmodelle werden dynamisiert, den „Menschen im Projekt“¹²⁵ wird ein eigener Abschnitt gewidmet. Die Kritikpunkte werden an der Oberfläche aufgenommen, das technische *Grundverständnis* wird dabei jedoch weitgehend beibehalten.

Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die *Zielkontexte* nur sehr begrenzt an komplexen und offeneren Modellen interessiert sind. So formuliert etwa Schelle 2003: „Meine Zweifel an der *Praktikabilität* eines schon seit Jahren versprochenen Projektmanagements 2. Ordnung sind gewachsen“ (2/2003: 2; kursiv). Diese Äußerung deutet auf ein Missverständnis hin, das nicht untypisch dürfte: Im besten Falle würden die Ansätze der „Neuen Wege im PM“ ein *generatives*, relativ allgemeines *Wissen* anbieten, das vom Projektmanager auf den individuellen Fall, auf die spezifische Situation und Problemkonstellation angewandt werden müsste. Es können also nur *mittelbar* praktische Handlungsanweisungen daraus gewonnen werden. Eine einfache ‚*Technik*‘ zur Reduktion von Unsicherheit ist von einem solchen Grundverständnis nur begrenzt¹²⁶ zu erwarten. Aber genau darauf scheint ein Begriff wie „Praktikabilität“ zu verweisen. Das neue Grundverständnis deutet auf einen spezifischen Typus der ‚schöpferischen‘ Wissensanwendung hin, der dem in den ingenieur- und betriebswirtschaftlich geprägten Zielkontexten vorherrschenden technischen Modus der Anwendung von Wissen weitgehend fremd ist. Die empirisch vorliegenden Projektablaufe mit ihrer je spezifischen Eigendynamik und ihren Kontingenzen können nur sehr begrenzt unter die vorhandenen technischen Lösungen subsumiert werden, vielmehr müssen sie fallspezifisch rekonstruiert und praktisch bewältigt werden (vgl. Kap. 2.3).

Für eine erfolgreiche Diffusion des neuen Verständnisses entsteht damit ein Paradox. Die technizistische Variante des PMs wird zwar der zugrundegelegten Logik nach anerkannt und in den entsprechenden Kontexten goutiert, jedoch

¹²⁵ Vgl. auch die Kategorie „Sozialkompetenz“ als eigenständige „Kernkompetenz“ im PM-Kanon und dann entsprechend in der Konzeption des Lehrgangs „Projektmanagement-Fachmann“ (PMF III; vgl. Motzel et al. 1998: 34; vgl. auch Pannenbäcker 2001: 220; 226; vgl. auch *Projektmanagement aktuell* 1/2003: 47).

¹²⁶ Die Verfechter des „Projektmanagement 2. Ordnung“ gehen davon aus, dass die bestehenden Managementtechniken nicht irrelevant werden, vielmehr systematisch im neuen Modell integriert werden können (vgl. Saynisch 2002: 49).

trägt es offensichtlich nur sehr begrenzt zur Bearbeitung der praktischen Probleme bei und kann entsprechend auf Dauer kaum über die derzeitige Randexistenz hinauskommen – letztlich muss sich eine Deutung in der Praxis erfolgreich bewähren (vgl. Abbott 1988). Das dem „Projektmanagement 2. Ordnung“ zugrundeliegende Verständnis mag zwar den strukturellen Problemen und der damit verbundenen Praxis eher entsprechen, jedoch widerspricht es dem dominanten Verständnis von Wirklichkeit des Zielkontextes und stößt deshalb auf sehr geringe Akzeptanz.

3.4.2 Die Institutionalisierung der Kompetenzvermittlung: Ausbau und Weiterentwicklung der Qualifikationsprogramme und die Etablierung eines mehrstufigen Zertifizierungssystems

Die Institutionalisierung der Kompetenzvermittlung im Projektmanagement¹²⁷

Ein zentraler Schritt im Hinblick auf die Institutionalisierung der Vermittlung von Qualifikation im Projektmanagement stellt die Einführung eines vierstufigen Zertifizierungssystems dar. Dieses wird von der GPM seit 1994/5 in Zusammenarbeit mit der internationalen Dachorganisation IPMA entwickelt und ist ab 1998 vollständig entfaltet. Es handelt sich dabei um eine *Personenzertifizierung*, die auf dem ebenfalls neu entwickelten „Projektmanagement Kanon“ basiert¹²⁸. Sie zielt auf die *Überprüfung von individuellen Kompetenzen* im Projektmanagement auf Basis definierter Standards. Mit der PM-ZERT wird 1996 eine *finanziell und organisatorisch eigenständige Zertifizierungsstelle* gegründet. Dies erfolgt explizit in Rekurs auf DIN 45013, die eine Trennung von Ausbildungsaktivitäten und Vergabe von Kompetenzsertifikaten fordert¹²⁹.

¹²⁷ Die folgende Darstellung des Ausbaus und die Weiterentwicklung der Qualifikationsprogramme sowie die damit zusammenhängende Etablierung eines mehrstufigen Zertifizierungsprogramms folgt locker der in Kap. 2 entwickelten mehrstufigen Berufsanalytik. Zunächst wird nach den Formen der Kompetenzvermittlung gefragt. Diese werden auf Schließungstendenzen untersucht, um schließlich auf die Logik der Ausbildungsform einzugehen.

¹²⁸ Dieser basiert selbst wieder auf der internationalen IPMA Competence Baseline (ICB).

¹²⁹ Parallel zur Personenzertifizierung wird die *Programmzertifizierung* vorangetrieben. Dabei soll das „Projektmanagementsystem“ der Unternehmen analysiert und extern nach klar definierten Standards bewertet werden. Die große Bedeutung, die dieser Form der Zertifizierung zugerechnet wird (vgl. etwa Iv_GPM1: 556f., aber auch die Einrichtung einer eigenen Fachgruppe „PM-Assessments“), zeigt noch einmal, dass die alte

In der Kopplung mit der überarbeiteten Konzeption des „Lehrgang zum Projektmanagement-Fachmann“ (ab 1996) – dieser zielt nun auf Erlangung des Einstiegszertifikats (level D) – ist ab 1996 ein massiver Anstieg sowohl der Teilnehmerzahlen im „Lehrgang Projektmanagement-Fachmann“ als auch an Zertifikaten zu beobachten. Hatte der Lehrgang in den ersten fünf Jahren nur etwa insgesamt 400 Teilnehmer, so steigt die Teilnehmerzahl von 1996 an fast exponentiell auf knapp 6000 im Jahr 2004¹³⁰. Fast parallel dazu verläuft die Kurve für die Zertifikanten. Die *Akzeptanz* sowohl für die Qualifikationsprogramme, insbesondere „Lehrgang Projektmanagement-Fachmann“, als auch die Zertifizierungen der GPM ist damit deutlich gewachsen. Dabei gelingt es der GPM erstmals, ein etwas *breiteres Verständnis* von Projektmanagement, das über die Vermittlung an die Netzplantechnik angelegter einfacher Prozessmodelle hinausgeht, durchzusetzen.

Seit etwa 1995 kommt es auch zur Einrichtung von postgradualen Weiterbildungsprogrammen, die zugleich den Beginn der Anbindung der Qualifikationsprogramme an Hochschulen markieren. Typischerweise handelt es sich auch um *berufsbegleitende* Programme. Sie sind *kostenpflichtig*, die typische Dauer beträgt zwei Semester. Die Ausbilder dieser Programme rekrutieren sich primär aus dem Lehrpersonal ingenieurs- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Meist werden Hochschulzertifikate vergeben, teilweise ist auch der Erwerb von GPM-Zertifikaten vorgesehen.

Durch ihre institutionelle Verortung entschwinden diese Programme aus dem direkten Einflussbereich der GPM. Vielfältige Beziehungen erlauben es der GPM jedoch, *konzeptionellen Einfluss* auf die Mehrzahl dieser Angebote zu nehmen. Der erste postgraduale Studiengang wurde 1995 in Zusammenarbeit von GPM, Henley College (GB) und der Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e.V. (gfw) eingerichtet. Vergeben wird ein M.Sc. PM, der jedoch einen britischen, keinen deutschen Abschluss darstellt. In der Folge entstehen auch weitere, typischerweise an An-Instituten deutscher Hochschulen verortete Qualifikationsprogramme, die meist von GPM-(Vorstands-)Mitgliedern begründet und/oder geleitet werden. Seit dem WS 2002/03 existiert der erste postgraduale Studiengang mit dem Ab-

Identität als „Fachverband“ mit der zusätzlichen Neuorientierung des Verbandes als „Berufsverband“ keineswegs aufgegeben wird.

¹³⁰ Quelle: GPM

schluss „Dipl. (FH) Projektmanager“. Der Leiter des Studiengangs, Prof. Nino Grau, ist zugleich GPM-Vorstand des Ressorts „Berufsverband“ (vgl. oben)¹³¹.

Mit diesen Programmen verschiebt die GPM ihren *Fokus* zunehmend auf die Qualifikation der *individuellen* (und zunehmend hauptamtlichen) *Funktionsträger* des Projektmanagements¹³². Anstelle der Vermittlung eines allgemeinen Deutungsmusters (Unternehmenskultur) tritt zunehmend die Vermittlung spezifischer Fähigkeiten. Dabei agiert die GPM jedoch weiterhin eindeutig aus der *Perspektive der Unternehmen*. Von dort werden auch die allermeisten Teilnehmer geschickt werden, die *Kosten* werden von Unternehmen übernommen¹³³.

Ab Mitte der 1990er Jahren gelingt es der GPM, weitgehend, die Kontrolle über die Qualifikationsstandards zum Projektmanagement auszuüben. Es ist durchaus zutreffend, wenn die GPM schreibt: „Wir setzen die Standards in der Qualifikation im Projektmanagement“ (GPM o.J., PMF-Broschüre). Dies gelingt ihr mit einer Reihe ineinandergreifender Maßnahmen: (1) Die Lizenzierung der PMF-Trainer stellt den Versuch dar, die Ausbilder an die Vorgaben und Standards der GPM-Konzeption zu binden, um so potentiellen Kunden (primär Unternehmen und ihre Mitarbeiter) die Qualität der Qualifikationsprogramme zu garantieren. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmend unübersichtlich gewordenen Qualifikationsangebotes ein entscheidender Schritt, mit der sie unabhängige Konkurrenzanbieter weitgehend verdrängen kann^{134 135}.

¹³¹ Eine verstärkte institutionelle Verortung an den Hochschulen führt prinzipiell zur Frage, inwieweit die GPM dort ihren Einfluss auf die Standards der Aus- und Weiterbildung im Projektmanagement durchsetzen kann oder ob es nicht vielmehr zu einer Eigendynamik kommt, in deren Folge die Standards und die Konzeption der Ausbildungsprogramme sowohl der unmittelbaren Einflussnahme beruflicher Praxis als auch der GPM entzogen werden. In Ansätzen deutet sich eine solche Entwicklung bereits an. Dies gilt sowohl für die Etablierung des bisher einzigen *allgemeinen konsekutiven Studiengangs* für „Projektmanagement“ an der Fachhochschule Merseburg, als auch für die ersten *grundständigen Studiengänge*, die bisher nur als *spezifisch* auf das Projektmanagement im *Baumesen* ausgerichtet existieren (FH Bielefeld und FH Biberach).

¹³² Zur Einengung der Zielgruppe, vgl. auch die zweite Überarbeitung des Projektmanagement-Fachmanns (Pannenbäcker 2001: 225).

¹³³ Laut Lange, Vorstand der GPM und selbst Anbieter von Qualifikationsprogrammen, bleiben Teilnehmer, die sich privat für die Programmen anmelden und auch die Kosten selbst tragen, bis heute weitgehend die Ausnahme. Dennoch meint er, eine Tendenz eines langsamen Anstiegs beobachten zu können. Der Anteil dieser Teilnehmerkategorie betrage jedoch bis heute maximal 10-20% (Lange II).

¹³⁴ Mögliche Konkurrenz droht zunehmend durch akademische Ausbildungsprogramme. Dabei ist unklar, ob die GPM dort ihren Einfluss aufrechterhalten kann. Dies gilt

(2) Das Trainer-Zertifikat sagt etwas über die Qualität des Angebot aus, nicht aber über die daraus resultierenden *Kompetenzen der Absolventen*. Genau darauf richtet sich die Einführung des vierstufigen Zertifizierungssystems. Mit Hilfe dieser Personenzertifizierung sollen Individuen nachweisen können, dass sie tatsächlich über konkrete Kompetenzen im Projektmanagement verfügen. Die GPM *garantiert* dabei, dass die Zertifikate auf der Basis eines einheitlichen Standards und transparenten Prozesses vergeben werden. Der Wert einer Zertifizierung hängt entscheidend vom „Garantiegeber“ (Dostal 2005: 17) ab. Dieser benötigt „einen gewissen Bekanntheitsgrad, eine langjährige Bewährung (Stetigkeit), Neutralität und Unabhängigkeit“. (3) Mit der Einrichtung der PM-ZERT versucht die GPM, die Glaubhaftigkeit an ihre Neutralität durch institutionelle und finanzielle Unabhängigkeit zu erhöhen. Dostal weist explizit daraufhin, dass die Funktion des Garantiegebers „traditionell (...) vor allem von staatlichen oder staatlich kontrollierten Bildungseinrichtungen erfüllt (werden). (...) An zweiter Stelle stehen Verbände, die zwar die Praxisnähe zeigen, nicht immer aber die erforderliche Unabhängigkeit“ (Dostal 2005: 18). Der Staat hält sich im Hinblick auf die Qualifizierung und Zertifizierung von Projektmanagern bisher vollständig heraus – weder gibt es einen gesetzlichen Schutz der Berufsbezeichnung noch ein staatlich geschütztes Marktmonopol. Die GPM füllt dieses Vakuum aus und avanciert für das Feld des Projektmanagements zum Garantiegeber und damit zu einem *funktionalen Äquivalent des Staates*.

Ausbleibende Schließung (Monopolisierung)

Qualifizierung und Zertifizierung erfüllen einerseits die Sicherung einer einheitlichen Wissensbasis und somit eine Absicherung für potentielle Kunden, dass

insbesondere in Feldern, wo sie traditionell schwach ist bzw. Konkurrenz hat, etwa im Bauwesen. Um ihren Einfluss im Hochschulbereich zu stärken, ist die GPM Ende 2006 dabei, eine „Hochschulinitiative“ zu starten, die die „Professoren langsam auf die Linie der GPM bringen“ sollen (Iv_GPM2b). Als Konkurrenzverband zur GPM gewinnt auch das us-amerikanische „Project Management Institute“ (PMI) mit seinen Qualifikations- und Zertifikationsprogrammen zunehmend Einfluss in Deutschland (vgl. auch Kap. 4).

¹³⁵ Das als „quasi Franchising“ (Wolff 2001: 8) bezeichnete Modell ist insbesondere auch vor dem Hintergrund der veränderten Mitgliederstruktur ein überlegenes Konzept. Es ermöglicht der GPM, die Kontrolle über die Standards der Qualifikation zu behalten, ohne dass sie selbst am Markt mit eigenen Angeboten auftreten muss und damit potentiell zur Konkurrenz ihrer eigenen Mitglieder wird. Insbesondere die erstarkte Gruppe der Berater und Trainer, die mit diesen Leistungen (im Unterschied zu den Gründerfiguren) ihren Haupterwerb erzielen muss, ist strikt gegen jede Ausweitung der unter GPM-Regie durchgeführten Seminare (vgl. oben, vgl. Iv_GPM2a: 1167ff.).

die zu erwartende Kompetenz auf einem einheitlichen Maßstab beruht („labor market signal“). Zum anderen können Titel die Funktion erfüllen, den *Marktzugang zu regeln* und auf diese Weise zu *monopolisieren* (vgl. Freidson 2001: 199¹³⁶; Deneke 1988: 101). Die Kontrolle über die bestehenden Qualifikationsprogramme ist dabei eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Bedingung für die Etablierung eines solchen Monopols. Tatsächlich ist es der GPM weder gelungen, das Durchlaufen ihrer Qualifikationsprogramme und die erfolgreiche Zertifizierung zur Voraussetzung für das Anbieten von Leistungen des Projektmanagements, noch für die Besetzung von PM-Positionen in Unternehmen zu machen. Wie die Analyse von Stellenanzeigen aus unterschiedlichen Feldern zeigt, bleibt die Forderung eines (GPM-) Zertifikats im Projektmanagement in Stellenangeboten die Ausnahme¹³⁷. Dies gilt selbst für Stellenangebote, die auf der verbandseigenen Webseite veröffentlicht wurden. Die Zertifikate sind damit wenig arbeitsmarktrelevant¹³⁸. Die Gründe dieser fehlenden Durchsetzung lassen sich nur in der Analyse der Entwicklung der Funktion des Projektmanagements in den einzelnen Funktionsbereichen erkennen (vgl. Kap. 4-5). Auch bindet die GPM die Mitgliedschaft nicht an eine erfolgreiche Zertifizierung – bis heute existiert keine Aufnahmebeschränkung¹³⁹ – weder für persönliche noch für korporative Mitglieder. Sie versucht also nicht, wie dies für Professionen typisch ist, den Zugang zur Berufsgruppe über Ausbildungsgänge und Titel zu beschränken. Die GPM agiert auch hier nicht in der Logik eines Berufsverbandes. Vielmehr drückt sich wieder die Unternehmensperspektive der GPM aus: Die Programme sollen den Unternehmen ermöglichen, ihre Mitarbeiter für die neue Unternehmensfunktion zu qualifizieren. Eine berufsverbandli-

¹³⁶ Vgl. ähnlich für die Analyse von Organisationsberatung Kühl 2005: 64.

¹³⁷ Stattdessen lautet die typische Formulierung im Hinblick auf projektmanagementrelevante Kompetenzen in Stellenanzeigen: „Berufserfahrung im Projektmanagement“.

¹³⁸ Dies gilt zunächst nur für den *externen*, überorganisationalen, nicht unbedingt für einen internen Arbeitsmarkt. Wie wir bei den Karrieremodellen (vgl. nächster Abschnitt) und deren konkreter Umsetzung im Funktionsbereich der Softwareentwicklung sehen werden, wird die interne Beförderung inzwischen an Zertifikate gebunden.

¹³⁹ Die Frage, ob eine *Zertifizierung zur Voraussetzung für die Mitgliedschaft* in der GPM gemacht werden soll, kommt nur am Rande, im Zusammenhang mit der allgemeinen Frage nach der Notwendigkeit der Einführung von Zertifizierungen, vor. Sie wird jedoch zugleich negativ beschieden. Dies sei, so Motzel, „wohl nicht durchführbar“ (Motzel 1995: Editorial) – die ausbleibende Fortführung dieser Problematik deutet daraufhin, dass diese Meinung konsensfähig ist.

che Regelung des Marktzugangs widersprüche deren Interesse an der organisationalen Kontrolle der Funktion des Projektmanagers¹⁴⁰.

Typik der Qualifikationsprogramme: training of technicians statt professioneller Ausbildung
Die derzeit dominierenden *Institutionalisierungsformen* sind primär *berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme*. Konsekutive oder gar grundständige Ausbildungsformen an den Hochschulen sind rar, zeichnen sich jedoch für die Zukunft ab. Derzeit stellt Projektmanagement typischerweise eine *Zusatzqualifikation* für Berufspraktiker mit ingenieurer, teilweise auch betriebswirtschaftlicher akademischer Herkunft dar. Die Rekonstruktion der Typik der dominanten Qualifikationsprogramme zeigt eine *starke Nähe* zu einem Typus, den Freidson als *training of technicians* bezeichnet (vgl. 2001: 91f.): Die derzeit dominierenden *Institutionalisierungsformen* sind primär berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme, die *stark an die berufliche Praxis gebunden* sind. Zwar finden diese zunehmend an vom Betrieb eigenständige und formal unabhängige Ausbildungsinstitutionen statt, mit ihrer starken Orientierung an der Praxis geht diese Autonomie jedoch größtenteils wieder verloren. In zeitlicher Dimension zeigt dies sich in der Anpassung des zeitlichen Rhythmus der Qualifikation an die Gegebenheiten der beruflichen Einbindung. „Seminartage“ (Präsenzphase) wechseln sich mit „Selbststudienanteilen“ zuhause oder im Betrieb über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten (je nach Anbieter) ab. Die Präsenzphasen finden zwei bis dreitägig über das Wochenende statt¹⁴¹.

Die Qualifikationsprogramme zielen in erster Linie auf die Vermittlung von *Wissenskompetenzen*. Der *Wissenskorpus*, die Lerninhalte, stammen aus unterschiedlichsten Disziplinen, die Verfasstheit des Wissenskorpus des PM kann mit Freidson als „largely synthetic“ beschrieben werden¹⁴². Dominant sind dabei betriebswirtschaftliche Grundlagen des „Managements“ (in unterschiedlichen Teilbereichen). Hinzu kommen Wissensgebiete, die der Psychologie (vgl. etwa „Motivation“ oder „Selbstmanagement“) und Soziologie („Kommunikation“, „Soziale Strukturen, Gruppen und Teams“) und ihren Übergangsbereichen

¹⁴⁰ Dies zeigt auch, dass es kaum möglich ist, ernsthaft die professionelle und der organisatorische Logik in einem Verband zu integrieren, da die Logiken in zentralen Strukturmerkmalen inkompatibel sind (vgl. auch Freidson 2001).

¹⁴¹ Explizit wirbt die Broschüre zum PMF: „Entsprechend *ihren Kundenwünschen* haben die einzelnen Anbieter verschiedene Modelle für die *zeitliche Strukturierung* entwickelt“ (4, kursiv E.K.).

¹⁴² Vgl. dazu den PM-Kanon, der explizit etwa als Grundlage für die Konzeption des Lehrgang PMF dient; vgl. auch die Übersicht über das zu vermittelnde Wissen in den PMF-Broschüren bzw. Motzel 1998: 34.

entlehnt sind. Ein eigenständiger, von anderen Disziplinen klar abgrenzbarer Wissenskorporus ist derzeit nicht erkennbar. Der Wissenskorporus ist *branchen- und organisationsunspezifisch* verfasst. Der *Charakter* des zu vermittelnden Wissens wird als „transferorientiertes Praxis-Know-How“ (PMF-Broschüre) bezeichnet. Trotz der Kritik am „mechanistischen Denken“ (vgl. Kap. 3.4.1) zielt die Qualifikation weiterhin primär auf die Vermittlung von „mechanical technique“ (Freidson), die mehr oder weniger unmittelbar in der Praxis zur Anwendung kommen können – im Unterschied zu Theorien oder abstrakten Konzepten (generatives Wissen), wie wir sie bei der ingenieuralen oder professionellen Ausbildung finden.

In der Logik des technischen Grundverständnisses ist der Erwerb von *Handlungskompetenzen*, wie sie für eine *professionelle Ausbildung* typisch sind (vgl. Kap. 2.3), unnötig. Es geht ja primär um eine subsumtive Anwendung des Wissens, der erlernten Techniken, der unmittelbaren Anwendung auf die konkrete Situation. Es gibt jedoch einige Anzeichen und Entwicklungen, die darauf hindeuten, dass die im Entwurf des „Projektmanagement 2. Ordnung“ (vgl. Kap.3.4.1) geäußerte Kritik an der empirischen Unzulänglichkeit für die adäquate Bearbeitung der praktischen Probleme dieses Modus der Anwendung von Wissen zunehmend in die Konzeption der Qualifikationsprogramme einsickert. So deutet sich mit der Überarbeitung des Lehrgangs zum „Projektmanagement-Fachmann“ (1996) erstmals eine erweiterte Ausbildungskonzeption an. Über die Vermittlung von Wissenskompetenzen hinaus wird nun erstmals ein „gezieltes Training ganzheitlicher *Handlungskompetenz*“ vorgesehen (Motzel/Pannenbäcker/Wolff 1998: 33)¹⁴³. Explizit wird darauf verwiesen, dass die GPM damit die „zwischenzeitlich gestiegenen Anforderungen an die berufliche Weiterbildung berücksichtigt“ (ebd.) – oder m.a.W.: auf empirische Kritik reagiert.

Ähnliche Verweise finden sich auch in den Anforderungen der *Zertifizierung* zum Projektmanagement. Dabei sticht insbesondere die Unterscheidung von Wissens- und Handlungskompetenz hervor. Die Aneignung von Wissenskompetenzen wird dabei nur als Teil einer umfassenderen Kompetenz im Projektmanagement verstanden; nur das Einstiegszertifikat beschränkt sich auf die Abfrage von Wissenskompetenzen. Für alle höheren Zertifikate ist der Nachweis von Berufserfahrung ein zentraler Bestandteil der Zertifizierung (vgl. auch GPM-Broschüre; Motzel et al. 1998: 72). Geht man davon aus, dass hier eine Sensibi-

¹⁴³ Vgl. darüber hinaus Konzepte wie „Komplexe Fallstudie und Abschlussworkshop“ (Motzel et al. 1998: 36); „Praxisbezug“, „Übungsprojekt“, „Arbeitsprojekt“ (39/40); „trainieren in Rollenspielen reale Situationen“ (41).

lität für die Notwendigkeit des Aneignens von Handlungskompetenz zur praktischen Bewältigung der beruflichen Funktion des PM vorhanden ist, so ist hier doch auffällig, dass der Erwerb von Handlungskompetenz gerade *nicht* oder nur sehr begrenzt Teil des *Qualifikations*programms ist, dann aber für die *Zertifizierung* vorausgesetzt wird. Die Ausbildung eines professionellen Habitus ist damit gerade nicht Teil des beruflichen Qualifikationsprogramms, sondern müsste in der Praxis im betrieblichen Kontext erworben werden („Erfahrung“). Die Einsozialisation in die praktische Bewältigung der Vermittlung von allgemeinem Wissen und Einzelfall unterliegt damit nicht der Kontrolle der professionellen Ausbildung, wie dies bei klassischen Professionen der Fall ist, sondern wird der *naturwüchsigen* Bildung in der Praxis überlassen¹⁴⁴.

Im Ausbau und in der Weiterentwicklung der Qualifikationsprogramme sowie dem Aufbau eines Zertifizierungssystems zeigt sich, dass der Mitte der 1990er Jahre ausgegebenen Strategie der Verberuflichung auch konkrete Anstrengungen folgen. Der Fokus der Qualifikationsangebote verengt sich auf die individuellen Praktiker, die hauptamtlich die Funktion des Projektmanagers ausüben. Der GPM gelingt es, einen Weg der Vermittlung der Qualifikationen im Projektmanagement aufzubauen und hat es weitgehend geschafft, die Kontrolle über die bestehenden Programme durchzusetzen, einen Qualifikationsstandard im Projektmanagement zu setzen¹⁴⁵. Auffällig ist dabei jedoch, dass es bisher keine expliziten Anstrengungen einer Regulierung des Marktzuganges gibt – die GPM funktioniert auch nach der Neuorientierung nicht in der Logik eines Berufsverbands in einem anspruchsvolleren professionellen Sinne, sondern bleibt an den Unternehmen und ihren (Qualifikations-)Interessen orientiert. Der vermittelte Wissenskörper wird gegenüber den einfachen Managementtechniken erweitert, die technizistische Grundhaltung bleibt jedoch erhalten. Vereinzelt schimmert jedoch auf, dass die empirisch vorliegenden Handlungsprobleme mit

¹⁴⁴ Bei Pannenbäcker wird dies in ähnlicher Weise explizit formuliert: „Die Erfahrungen bei bzw. mit der Anwendung von Projektmanagement (...) (werden) zumeist selbst in der betrieblichen Praxis in der eigenen Projektarbeit erlangt. Im Gegensatz zu theoretischen Qualifikationen sind diese *Erfahrungswerte grundsätzlich nicht in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelbar*, sondern hängen unmittelbar vom Inhalt, Umfeld und von spezifischen Randbedingungen der Projekte ab, in denen eine Person eine bestimmte Tätigkeit, Rolle und Verantwortung inne hat“ (2001: 251; kursiv E.K.; vgl. ähnlich Kessler/Hönle 2002: 39).

¹⁴⁵ Die Rolle der GPM im Hinblick auf die Qualifizierung im Projektmanagement in Deutschland lässt sich damit wie folgt zusammenfassen: *„wenn überhaupt Qualifikation im Projektmanagement, dann GPM.“*

einem solchen Verständnis nicht (immer) adäquat bearbeitet werden können. Wir werden darauf in der Analyse der Felder zurückkommen (vgl. Kap. 4-5).

3.4.3 Die Entwicklung von Karrieremodellen: Die systematische Eröffnung einer langfristigen Perspektive für Projektmanager

Die Ausbildung von Karrierechancen ist für den Prozess der Verberuflichung zentral (vgl. Kap. 2.1). Vor diesem Hintergrund ist es bedeutsam, dass die GPM seit 1999 im Rahmen der Fachgruppe „Berufsbild im PM“ an „Karrieremodellen für Projektmanager“ (Hönle 2001: 39) arbeitet. Ausgangspunkt der Überlegungen dieses Teams sind die „fehlenden“ „Entwicklungs-“, und „Karrieremöglichkeiten“ für Projektmanager und eine „nicht adäquate“ Beurteilung ihrer Wertigkeit im Unternehmen. Die „Abwanderung“ der Projektmanager in die „Linienkarriere“ sei die Folge. Dadurch fehlten „insbesondere erfahrende Projektmanager mit entsprechender Positionierung für Großprojekte“ (Hönle 2001: 19). Als Ziel wird die „Definition eines *universellen Karrieremodells als Standard*“ und die „*Verbreitung* dieses Karrieremodells in den Unternehmen“ (Hönle 2001: 42; kursiv E.K.) gesetzt. Beteiligt an dem dafür gebildeten Team sind neben dem Leiter Prof. Grau (GPM-Ressortvorstand „Berufsverband“) primär Vertreter von (Groß-)Unternehmen und Unternehmensberatungen. Auf den von der GPM veranstalteten Tagungen von 2001 und 2005¹⁴⁶ stellen Unternehmensvertretungen ihre Ansätze der Implementation solcher Karrieremodelle im Unternehmen vor. Zugleich werden Ergebnisse zur Entwicklung eines allgemeinen Karrieremodells vorgestellt (vgl. Kessler 2001), die 2002 von zwei Mitgliedern dieser Fachgruppe als Monographie publiziert werden (Kessler/Hönle 2002). Geradezu frappierend ist dabei die Homogenität der vorgetragenen Konzepte

¹⁴⁶ Ein Großteil der Referenten, aber auch der Teilnehmer, entstammen Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen dieser Unternehmen oder sind mit der Etablierung oder „Optimierung“ von Konzepten zum PM beauftragt; daneben gibt es v.a. auch Referenten und Teilnehmer, die beratende Funktionen wahrnehmen (v.a. Unternehmensberatungen, aber auch Hochschulangehörige). Das Teilnehmerfeld stellt also weniger ein (loses) Netzwerk beruflicher, individueller Praktiker, als vielmehr eine Arena für den Austausch von Informationen zwischen Unternehmen dar. Dementsprechend ist auch die Perspektive der Beiträge immer aus Sicht der Unternehmen und ihren aus der Einführung der Projektform und des Projektmanagement resultierenden Problemlagen.

der Unternehmen, die auch weitgehend mit den normativen Modellen der GPM übereinstimmen¹⁴⁷.

Im Folgenden wird das *Karrieremodell für Projektmanager* in seiner Grundstruktur dargestellt. Dabei handelt es sich um eine typisierende Darstellung der Modelle, wie sie den Vorträgen und insbesondere auch der Publikation von Keßler/Hönle (2002) entnommen werden kann. Das Modell sieht die Implementation eines Karrierewegs vor, der den Funktionsträgern im Projektmanagement eine formale Karrierealternative neben dem Aufstieg in der Linie eröffnen sollen. Im Zusammenhang dazu stehen darauf abgestimmte mehrstufige Qualifikations- und Zertifikationsprogramme, deren erfolgreiches Absolvieren als Voraussetzung für einen solchen Karriereweg verstanden wird.

Die Differenzierung der Projekte und der Funktion des Projektmanagements

Ausgangspunkt ist eine Differenzierung nach Projektkategorien: Die Projekte werden *hierarchisch* in drei Kategorien kategorisiert, häufig bezeichnet als A, B, und C-Projekte. Die Kategorisierung der Projekte erfolgt dabei durch verschiedene Faktoren, meist eine Kombination aus Größe des Projekts (Budgets), Anzahl der Mitarbeiter, „Komplexität“ (Routine/komplex) und „strategischer Bedeutung“. Die Kategorisierung auf die jeweilige Stufe erfolgt in unterschiedlich systematisch und formal gestalteten Prozessen. Die umfangreichsten Prozesse zeichnen sich durch eine gewichtete Checkliste aus, nach der bestimmte Eigenschaften des Projekts bewertet werden.

Aus dieser Differenzierung von Projektkategorien werden unterschiedliche *Kompetenzprofile* des Projektmanagements abgeleitet. Je nach Projektkategorie wird eine *unterschiedliche Kombination* von PM-Wissen, PM-Kompetenz und Fachwissen als Funktionsbeschreibung definiert (vgl. Kessler/Hönle 2002; Gemünden/Hölzle 2006: 41,78). Die Funktion des Projektmanagers wird bindendifferenziert. Die Differenzierung nach Bündeln von Kompetenzen wird als „Funktionsstufen“ bezeichnet. Der Begriff verweist dabei einerseits auf die je spezifischen „*funktionalen*“ Anforderungen bezogen auf die jeweiligen Projektkategorien. Unterschieden werden dabei typischerweise drei „Funktionsstufen“, die etwa als „Project Manager“, „Senior Project Manager“ und „Project Direc-

¹⁴⁷ Vgl. zu Prozessen der Isomorphie auch den organisationssoziologischen Ansatz des Neo-Institutionalismus, insbes. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983.

tor“ bezeichnet werden¹⁴⁸. Spätestens mit der Zuordnung zu einer dieser Funktionsstufen sind die jeweiligen Mitarbeiter zu Vollzeit in der Funktion als Projektmanager tätig. Andererseits macht der Begriff der „Funktionsstufen“ deutlich, dass die Differenzierung zugleich einer *hierarchischen* (mehrstufigen) Logik folgt. Es wird damit zugleich eine Differenzierung der *Wertigkeit* der Funktionen vorgenommen. Die Anzahl der so geschaffenen Funktionsstufen wird limitiert, und, der Linienkarriere ähnlich, nach oben verknappt (pyramidenförmig). Nicht zuletzt manifestiert sich diese Abstufung der Wertigkeit auch in *finanzieller* Hinsicht. Die neu entstandenen Funktionsstufen werden mit *Gehaltsstufen* gekoppelt – dies jedoch unter der Bedingung, dass die Mitarbeiter typischerweise *Dauerverträge* besitzen, die Verträge also nicht temporär an die jeweiligen Projekte gebunden sind. Aus ‚personalwirtschaftlicher‘ Sicht ist dies eine bewährte Strategie. Es werden Aufstiegspositionen geschaffen, die unter Konkurrenzbedingungen besetzt werden. Unter der Bedingung der grundsätzlichen Sicherheit (Daueranstellung) werden individuelle Anreize¹⁴⁹ für die verstärkte Mitarbeit am Unternehmen geschaffen.

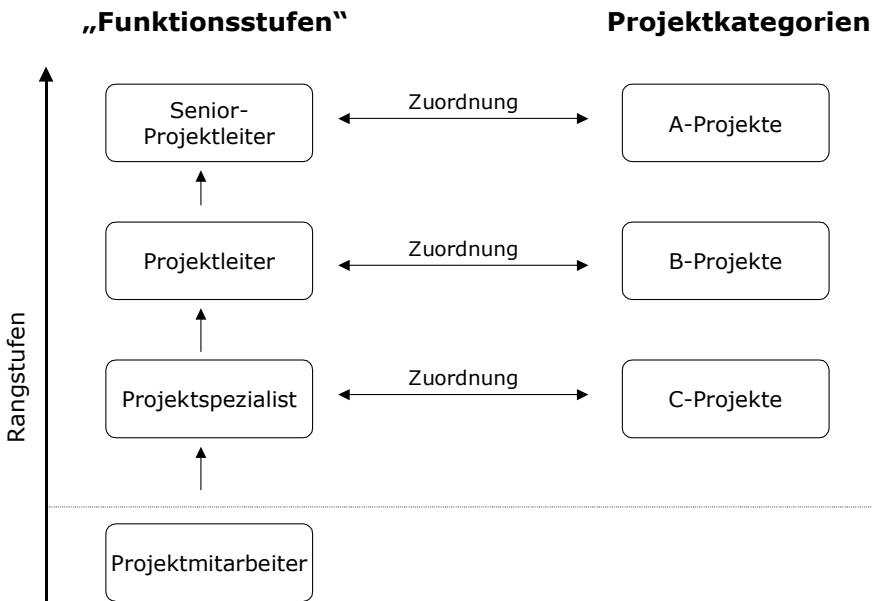
Mit der Aufstufung von Projekten und Funktionsstufen werden zunächst zwei zwar unabhängig voneinander laufende, hierarchische Categoriesysteme geschaffen. Diese werden nun typischerweise in einem „*matching*“-Verfahren ver-koppelt: Hier sollen „Projekte und Projektleiter – der richtige Projektleiter zum richtigen Projekt“ (Reschke 2005) ‚adäquat‘ kombiniert werden¹⁵⁰; die Erklim-mung einer spezifischen Funktionsstufe qualifiziert zur Übernahme der (tempo-rären) Funktion des Projektmanagers in einer spezifischen Projektkategorie. Als „Projekt Manager“ wird man die Leitung kleiner C-Projekte oder die Teilproj-ektleitung in größeren Projekten übernehmen. Der Senior Project Manager übernimmt die Leitung von B-Projekten, erst das Erklimmen der Funktionsstu-fe des Project Directors erlaubt die Leitung von A-Projekten.

¹⁴⁸ Ergänzend existieren häufig noch die Funktionsstufen des „Programmleiters“ und des Programmdirektors, die dann nicht mehr für einzelne Projekte, sondern für Projektverbände, für das „Programmmanagement“ (vgl. auch „Multiprojektmanagement“) die Verantwortung tragen.

¹⁴⁹ Vgl. dazu allgemein auch Boltanski/Chiapello 1999: 53; 2001: 462f.

¹⁵⁰ Voraussetzung für dieses „Matching“ ist die *hierarchische* Kategorisierung der Funkti-onsstufen und Projektkategorien – diese ergibt sich keineswegs naturwüchsig, sondern folgt einer spezifischen Konstruktionslogik (angelehnt an die dominante Steuerungs-form in Großorganisationen).

Abbildung 1: „Matching“ von Funktionsstufen & Projektkategorien



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Kessler/Hönle 2002; eigene Interviews; vgl. auch Darstellungen in GPM 2005; vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 61f.

Die Etablierung einer Laufbahn im PM

Aus der hierarchischen Differenzierung der Funktion des PM in Funktionsstufen ergibt sich aus individueller Perspektive die Möglichkeit des Durchlaufens einer Abfolge von hierarchisch angeordneter Positionen im zeitlichen Ablauf und erlaubt damit: eine Karriere. Deren Logik folgt primär der *Stufenlogik*, dem klassischen hierarchischen Aufstieg der Linienkarriere. Im Unterschied zur Linienkarriere ist mit einem ‚Aufstieg‘ nicht mehr direkt eine spezifische (dauerhafte) Position mit entsprechender Ausweitung der Personalverantwortung (und typischerweise auch des Budgets) verbunden ist – eine konkrete Position im Projektmanagement ist ja an ein zeitlich limitiertes Projekt gebunden und kann nicht dauerhaft vergeben werden. Entsprechend werden die Funktionsstu-

fen eher als „Titel“¹⁵¹ verstanden, die an eine bestimmte Kompetenz gebunden sind.

Die Karrieremodelle sehen typischerweise vor, dass die Einführung einer eigenständigen Laufbahn im Projektmanagement prinzipiell Positionen schaffen soll, die *gleichwertig* mit den entsprechenden Positionen in der Linienlaufbahn sind (vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 62). Inwiefern dies in konkreten Implementationen tatsächlich durchgesetzt ist und sich auch entsprechend in der Bewertung der Mitarbeiter manifestiert, bleibt jedoch zunächst eine offene Frage.

Die Kopplung der Besetzung von Funktionsstufen an Qualifikation und Zertifizierung

Der Aufstieg zu einer nächsthöheren Funktionsstufe wird im GPM-Modell an die Teilnahme an *Qualifikations- und Zertifizierungsprogrammen gekoppelt*. Abgestimmt auf die jeweilige Funktionsstufe des Projektmanagers sollen (mehrstufige) Qualifikationsangebote erstellt und dem Kandidaten als mehr oder weniger zwingend offeriert werden. Die tatsächliche Besetzung wird dann an die erfolgreiche Zertifizierung geknüpft. Je nach Funktionsstufe wird ein je spezifisch darauf abgestimmtes Zertifikat erwartet. Die GPM sieht hier eine Verkopplung mit ihrem mehrstufigen Zertifizierungssystem – und damit die Orientierung an einem überorganisationalen Standard – vor.

Fassen wir zusammen:

(a) Karrieremodelle richten sich primär an Unternehmen

Folgt man zunächst den Ausführungen der GPM-Fachgruppe, sind sachliche Gründe zumindest eine wichtige Motivation für diese Überlegungen in den Unternehmen. Eine adäquate Ausführung der Funktion des Projektmanagers bedarf sowohl erfahrener als auch spezifisch im Projektmanagement qualifizierter Mitarbeiter. Der Aufbau einer solchen Personalgruppe kann nur gelingen, wenn den Mitarbeitern eine längerfristige Perspektive in dieser Funktion angeboten werden kann. Folgt man diesem Argument, reagieren die Modelle, die in der GPM im Rahmen der Fachgruppe „Berufsbild“ entwickelt werden, also primär auf einen „Bedarf“ (Hönle 2001: 39) der Unternehmen. Diese Lesart wird dadurch gestützt, dass die zentralen Träger der Arbeitsgruppe Vertreter von Unternehmen oder Unternehmensberater sind. Letztere sehen offensichtlich eine Chance, auf der Basis möglicher Ergebnisse der Fachgruppe Beratungsangebote an Unternehmen machen zu können. Die GPM-Arbeitsgruppe stellt ein

¹⁵¹ Die Referentin von SMS-DEMAG bezeichnet die Funktionsstufen explizit als „Titel, wie ein Dr.-Titel“. Es existiere „kein Kästchen, keine Position“ (GPM 2001).

Forum für den Austausch unterschiedlicher, teilweise bereits bestehender Ansätze in den Unternehmen dar¹⁵². Nicht verwunderlich ist es dann, dass die dabei entstehenden normativen Modelle der spezifisch *organisatorischen Logik von (Groß-) Unternehmen* folgen. Dies zeigt nicht zuletzt auch die Anlehnung an das für hierarchisch strukturierte Unternehmen und seiner spezifischen Logik der Arbeitsteilung typische Modell der *Stufenkarriere* (vgl. Freidson 2001: 66ff., 82)¹⁵³.

(b) Die Festigung der Funktion des Projektmanagers in den Unternehmen und die Etablierung einer langfristigen Perspektive

Mit der Entwicklung der Organisationsmodelle (vgl. 3.2.2) sieht die GPM erstmals die Einrichtung einer eigenständiger Funktion des Projektmanagements vor. In Abgrenzung insbesondere zum Linienmanagement wird hier der

¹⁵² Die GPM hat dabei eine wichtige Rolle der Standardisierung dieser Modelle und deren Diffusion („Rückfluss“) in die Unternehmen. Für die Verbreitung dieser Konzepte spielen neben der Fachgruppe und der daran anschließenden Tagungen mit ihren vielfältigen Gelegenheiten des (informellen) Austauschs nicht zuletzt auch die beteiligten Unternehmensberater eine wichtige Rolle. Auf Unternehmensseite spielen v.a. Personal-/Organisationsentwicklungsabteilungen eine wichtige Rolle als ‚Transmissionsriemen‘ in die Unternehmen (vgl. auch den Begriff des mimetischen Isomorphismus im Neo-Institutionalismus, DiMaggio/Powell 1983: 151).

¹⁵³ Im Unterschied zu einer „Kaminkarriere“, die typischerweise innerhalb eines Fach- bzw. Funktionsbereichs verläuft (vgl. Walgenbach 1993: 198; Walgenbach/Kieser 1995: 297ff.) gehen jedoch Kessler/Hönle davon aus, dass eine Karriere im Projektmanagement eher „in Form einer Pyramide“ verläuft. Dabei ist vorgesehen, dass der Projektmanager die unterschiedlichen Funktionsstufen in unterschiedlichen Abteilungen, Unternehmen und gar Branchen durchläuft, bis er an der Spitze ankommt (vgl. Kessler/Hönle 2002: 41ff.). Patzak/Rattay machen diese Differenz noch stärker: „Die Art und Weise, wie man *Karriere* machen kann, unterscheidet projektorientierte Unternehmen ebenfalls von nicht projektorientierten. Durch die *geringere Anzahl an Hierarchiestufen* und durch die Vielzahl von gleichzeitigen Projekten werden die traditionellen Karriereschritte teilweise wirkungslos. Ergänzt werden vertikale Karriereschritte durch sogenannte *horizontale Karriereschritte*. In einer sehr ausgeprägten und formalen Form würde dies bedeuten, dass es verschiedene Kategorien von Projektleitern gibt, die in dieser Unterschiedlichkeit verschieden komplexe und herausfordernde Projekte zugeordnet bekommen“ (1998: 496; kursiv E.K.). Letztlich geht es um die Frage, ob die Orientierung an der Linienlogik nicht eigentlich der Projektlogik widerspricht, ob es nicht vielmehr eine eigenständige Logik einer Projektkarriere gibt. Vgl. dazu Keyl 2005. Dabei wird auch gezeigt, dass die hier vorgeschlagenen Modelle einer Karriere im Projektmanagement zwar als Mischform von Linien- und Projektkarriere verstanden werden können, diese jedoch von der Logik der Linienkarriere dominiert bleibt.

Zuständigkeits- und Kompetenzbereich abgesteckt – wenn auch eher als Nebenprodukt der organisationalen Umstellung.

Die Leitung von Projekten soll nun systematisch auf entsprechend qualifizierte Projektmanager begrenzt werden. Mit der Etablierung von Funktionsstufen und der Definition von Kompetenzprofilen wird die Funktion des Projektmanagements nun *systematisch definiert*. Zugleich soll die *Wertigkeit* dieser Funktion *erhöht* werden. Eine Karriere im Projektmanagement soll als *eigenständiger*, parallel zur Linienkarriere verlaufender *Karriereweg* etabliert werden. Aus individueller Perspektive erscheint es jetzt erstmals möglich und lohnend, einen solchen Karriereweg einzuschlagen. Die Übernahme der Funktion des Projektmanagements muss nicht mehr nur temporäre Durchgangsstation sein, sondern erstmals wird eine längerfristige Perspektive eröffnet. Erst mit der Etablierung solcher Strukturen wird für die Mitarbeiter erkennbar, dass eine Spezialisierung auf diese Funktion, eine Investition in die spezifische Qualifikation im Projektmanagement, Erträge im Hinblick auf die weitere Karriereentwicklung erwarten lässt. Projektmanagement würde in einem einfachen (Weber'schen Sinne) zum *Beruf*. Eine Schulung im Projektmanagement lässt Verwertbarkeit erwarten.

(c) Ansätze der sozialen Schließung: Zertifizierung als „power strategy“ (Reed)

Zertifikate sind symbolische Titel (Bourdieu), mit denen immer zugleich auch eine Grenzziehung markiert wird. Es kann nun zwischen „Autodidakten“, d.h. Projektmanagern, die sich die Kompetenzen naturwüchsig, „on the job“, angeeignet haben und systematisch, auf Basis definierter Standards ausgebildeter und zertifizierter „Projektmanager“ unterschieden werden¹⁵⁴. Die Etablierung und Durchsetzung von Zertifikaten im Projektmanagement kann als Versuch verstanden werden, eine eigenständige Position und Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers in den Unternehmen zu etablieren, zu stärken und dauerhaft abzusichern – gerade auch gegen die Linie und das mittlere Management. Denn grundsätzlich besteht immer die Gefahr, dass die neue Funktion im Zuge einer organisationalen Umstrukturierung relativ schnell verschwinde, die Funktion in andere Positionen integriert wird oder allenfalls als Durchlaufstation verstanden

¹⁵⁴ Daraus können sich dann auch ‚interne‘ *Konkurrenzkämpfe* ergeben: ‚Alte Hasen‘ werden mit der Einführung von Zertifikaten zunächst systematisch ausgeschlossen (vgl. auch Wilensky 1972: 203). Dies ist im konkreten Fall jedoch relativ unproblematisch, da die Qualifikationen/Zertifikate wenig umfangreich und entsprechend relativ leicht nachzuholen sind; dies ist auch dann unproblematisch, wenn die ‚alten Hasen‘ in den Einführungsprozess miteinbezogen werden und dann als erste geschult und zertifiziert werden.

wird. Die Verknüpfung von Zertifikaten und Karrierestufen ist dabei ein weiterer Schritt, um spezifische Positionen und Karrierewege für eine klar definierte Personalkategorie zu definieren, aufrechtzuerhalten und zu reservieren. Eine solche Strategie stützt Reeds These, dass Zertifikate gerade für „organizational professions“ die zentrale Machtstrategie darstellen (1996: 584f.). Sie erlauben eine „partial occupational closure and control (...) in order to secure relatively powerful and privileged positions within technical and status hierarchies“ (585¹⁵⁵).

Wenn es tatsächlich gelingt, das Karrieremodell als einen allgemeinen Standard zu etablieren – und die große Homogenität der empirisch bereits realisierten Ansätze deutet dies zumindest an (vgl. GPM 2001; GPM 2005) – bedeutet dies darüber hinaus, dass die Funktionsstufen des Projektmanagers *unternehmens- und branchenübergreifend* ähnlich definiert sind und entsprechend die Mobilitätsbarrieren für Projektmanager verringert werden. *Kompetenzen* im Projektmanagement werden potentiell über Unternehmensgrenzen hinweg *transferierbar*, horizontale Mobilität einfacher¹⁵⁶.

Noch einmal ist daran zu erinnern, dass es sich hier um *normative Modelle* handelt, um Angebote der GPM an die Unternehmen. Ob und wenn ja, in welcher Form diese empirisch tatsächlich umgesetzt werden, bleibt zunächst offen. Um darüber Aussagen treffen zu können, bedarf es der Rekonstruktion der Entwicklung in einzelnen Funktionsbereichen. Wir kommen in den nächsten Kapiteln dazu.

¹⁵⁵ Hier wird wieder deutlich, dass die Schließungstendenzen primär aus Erfordernissen der Unternehmen resultieren. Freidson verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass eine solche Schließung sowohl für „*beruflich*“ als auch „*bürokratisch*“ kontrollierte Arbeitsmärkte typisch sei. Jedoch: „They are created and controlled in different ways, for different purposes, and with different consequences“ (2001: 78). Für bureaucratic controlled markets gilt: „They (...) result from the efforts of managers to develop a stable and reliable workforce in at least the primary sector of firm internal labor markets“ (ebd.).

¹⁵⁶ Die Transferierbarkeit der Kompetenzen ist nicht unbedingt im Interesse der Unternehmen. Sie laufen Gefahr, Investitionen in die Mitarbeiter bei einem Wechsel zu verlieren. So verweist etwa ein Referent der GPM-Tagung „People in Projects“ darauf, dass die Zertifikate auch „für Bewerbungen“ einen Mehrwert erbrächten.

3.5 Berufssoziologische Zwischenreflexion: Strategien der Verberuflichung im Anschluss an unternehmerische Interessen

Die Entwicklung der GPM kann zu vier zentralen Thesen zugespitzt werden:

These 1: Die „Gesellschaft für Projektmanagement“ (GPM) wird als Deutungsinstanz für ein neues Organisationsproblem gegründet, das im Kontext der Steuerung von staatlichen Großprojekten auftritt.

In Reaktion auf die Ausbildung eines neuen Steuerungsproblems im Zusammenhang mit der Einführung der Projektform in die Unternehmen vollzieht sich im Umfeld des im Großraum München ansässigen Industriedistrikts der Wehrtechnik/Luft- und Raumfahrt ein *Institutionalisierungsprozess*, in dem das Steuerungsproblem in spezifischer Weise gedeutet wird. Die Verfestigung dieser Deutungen führt zur Etablierung (a) einer kognitiven Struktur: dem Versuch der Formulierung einer allgemeinen Lehre des „Projektmanagements“ und deren (normative) Konkretisierung; Projektmanagement wird dabei als Versuch verstanden, die fach(abteilungs)übergreifende Koordination der Planungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse im Hinblick auf einen kollektiven, ingenieurralen Lernprozess (technische Machbarkeit) unter ökonomischen Bedingungen im zeitlichen Ablauf des Projekts sicherzustellen; (b) einer sozialen Strukturierung: der 1979 vollzogenen Gründung der *Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement* (GPM) als formalem Verband. Die Gründungsmitglieder sind einerseits Mitarbeiter (Vertreter) von Großunternehmen mit Funktionen in der Organisation der neuen Unternehmensfunktion. Andererseits handelt es sich um (Fach-)Hochschulmitglieder, die verwandten Positionen entstammen und nun die in Verbindung mit „Projekten“ auftretenden Strukturprobleme systematischer bearbeiten. Entsprechend ist eine Orientierung an Unternehmen und ihren Interessen von Beginn an programmiert. Mit der Gründung der GPM ist der Anspruch der Alleinvertretung (in Deutschland) verbunden¹⁵⁷. Die GPM sieht sich als *zentrale Deutungsinstanz* und versucht, die Deutungshoheit im Hinblick auf das Steuerungsproblem zu erlangen: wenn Projektmanagement, dann GPM.

¹⁵⁷ Die GPM wird, ausgehend von *einem* regionalen Netzwerk, unmittelbar als nationaler Verband mit Alleinvertretungsanspruch für ganz Deutschland gegründet. Typische Berufswertungsprozesse verlaufen dagegen umgekehrt. Ausgangspunkt bilden lokale Netzwerke, die in unterschiedliche Verbandsgründungen resultieren und die sich erst nach und nach zu einem nationalen Verband formieren (vgl. Wilensky 1972).

Es bildet sich ein *Nukleus* in sozialer und sachlicher Hinsicht, der für die Entwicklung des nächsten Jahrzehnts strukturbildend wirkt.

These 2: Die GPM wird zunächst als unternehmensorientierter „Fachverband“ institutionalisiert. Die Transformation der allgemeinen Deutungsmuster in konkrete Strategien zielt auf eine *organisatorische* Bearbeitung des neuen Steuerungsproblems.

In der Entfaltung der in der Gründung angelegten Grundstrukturen wird das allgemeine Deutungsmuster bis Anfang der 1990er Jahre in zweierlei Hinsicht *konkretisiert*. Zum einen werden einfache, routinisiert- und formalisierbare *Prozessmodelle* entwickelt, die auf die Einführung einer neuen „Managementtechnik“ und der damit verbundenen Veränderung der Organisationsprozesse (Phasenmodelle) zielen. Zum anderen geht es um die Neukonzeption der „*aufbauorganisatorischen Rahmenbedingungen*“, primär um das Verhältnis von Projekt- und Linienorganisation. Die praktische Umsetzung dieser Konzepte, Strukturen und Prozesse ist jedoch davon abhängig, dass sie von den Mitarbeitern der Unternehmen in ihrem Handeln realisiert werden. Entsprechend ist eine erfolgreiche Durchsetzung des Projektmanagements vom Zugriff auf die Individuen abhängig. Die *Qualifikationsprogramme* der GPM zielen dabei einerseits auf die Vermittlung des Projektmanagements als allgemeines Deutungsmuster (Veränderung der Unternehmenskultur), andererseits auf einfache „Managementtechniken“, die schnell angeeignet und prinzipiell von jedem Mitarbeiter angewandt werden können. Die GPM kann in dieser Phase als unternehmensorientierter Fachverband verstanden werden, der die Idee des Projektmanagements mit „missionarischem“ (Schelle) Eifer propagiert.

Folgt man der Abbott'schen Unterscheidung nach drei *Modi der Institutionalisierung von Wissen* („expertise“) (1991), so zeigt sich, dass die GPM im Hinblick auf die Deutung und Bearbeitung des Strukturproblems primär auf die Institutionalisierung von Wissen in commodities (Handbücher, Software) und Organisationen (Prozesse, Aufbauorganisation) setzt. Die Alternative der Inkorporierung von Wissen in Individuen wird zunächst nicht im Sinne einer Ausbildung für eine spezifische (berufliche) Funktion verstanden. Eine Strategie der Verberuflichung ist nicht zu erkennen.

These 3: Infolge einer Krise und Neuorientierung entwickelt sich das Selbstverständnis der GPM hin zum „Fach- und Berufsverband“. Im Zuge dessen werden erstmals systematisch *Berufsstrategien* entworfen.

In der Folge einer Phase der Stagnation ab Anfang der 1990er Jahre ist die bisherige Struktur ausgereizt, die Deutungshoheit der GPM ist massiv gefährdet. Es kommt zu einer Diskussion der Identität des Verbandes und der zukünftigen Ausrichtung. Die Neuformulierung der Ziele Ende der 1990er Jahre bleibt in der Logik des Alleinvertretungsanspruches der Gründungsphase: wenn Projektmanagement, dann GPM. Es findet weniger ein Bruch als vielmehr eine Ergänzung der bestehenden Zielsetzung statt. Zentral ist dabei, dass neben der Institutionalisierung der neuen Deutung in Managementtechniken und Organisationsaufbau und -prozessen nun auch zunehmend die Inkorporierung des Wissens in Individuen, der Zugriff auf den individuellen Praktiker ins Zentrum rückt. Die bisher verfolgten Strategien der Institutionalisierung von Wissen sind offensichtlich nicht ausreichend. Eine adäquate Bearbeitung des Steuerungsproblems ist nur im praktischen Vollzug möglich. Erstmals wird explizit eine Strategie der Verberuflichung ausgegeben. Semantisch wird dies mit der Selbstbezeichnung als „*Fach- und Berufsverband*“ (vgl. etwa Lange) markiert. Der Begriff des „Berufsverbands“ ist dabei jedoch zunächst mehrdeutig. Er verweist einerseits auf die Anstrengungen im Hinblick auf die Lancierung eines *Berufs*. Dies bedeutet jedoch nicht zugleich, dass die GPM wie postuliert die Interessen der individuellen Praktiker verfolgt (vgl. oben), vielmehr sie entsprechend ihrer in der Gründungsphase angelegten Orientierung als *Agent der Unternehmen*. Andererseits verweist der Begriff auf die ausgegebene Strategie der „*Professionalisierung*“. Deutlich wird jedoch, dass die GPM kein „Berufsverband“ in einem anspruchsvolleren, soziologischen Verständnis darstellt (vgl. oben).

These 4: Die Berufsstrategien zielen auf die Beschaffung von qualifizierten Arbeitskräften. Sie sind an den Interessen der Unternehmen und nicht der Berufstätigen ausgerichtet.

In der Folge dieser Neuorientierung lassen sich ab Mitte der 1990er Jahre tatsächlich Strategien der Verberuflichung identifizieren. Dabei gelingt es der GPM weitgehend, die *Kontrolle* über diese Entwicklung in Deutschland zu erlangen. Mit dem Ausbau und der Weiterentwicklung der bestehenden *Qualifikationsprogramme* vollzieht sich eine Institutionalisierung der Kompetenzvermittlung im Projektmanagement. Die Einführung von Zertifikaten kann als „power strategy“ (Reed) verstanden werden, mit denen sowohl die interne Position der Projektmanager in den Unternehmen gestärkt als auch die Mobilität zwischen

den Unternehmen durch eine gesteigerte Transferierbarkeit von Kompetenzen erhöht werden kann. Die Zielgruppe der Qualifikations- und Zertifikationsprogramme verschiebt sich dabei zunehmend auf die individuellen Funktionsträger im Projektmanagement. Eine grundständige Ausbildung im Projektmanagement ist jedoch derzeit nicht existent. Qualifikation im Projektmanagement stellt bisher eine *Zusatzqualifikation* für Berufspraktiker mit ingenieuraler, teilweise auch betriebswirtschaftlicher akademischer Herkunft dar. Mit der Entwicklung von *Karrieremodellen* wird zudem versucht, eine *langfristige Perspektive* für Projektmanager zu etablieren. Die Funktion des Projektmanagers soll von einer temporären Durchlaufstation zu einem dauerhaften Beruf entwickelt werden. Die Angebote der GPM stellen Elemente einer möglichen Verberuflichung dar.

Vor dem Hintergrund unserer Heuristik erscheint jedoch es wenig produktiv, von einer „*Professionalisierung*“ und einem damit verbundenen Verständnis eines „Berufsverbandes“ zu sprechen. Die Rekonstruktion zeigt, dass sich die Arbeit der GPM sowohl im Hinblick auf Ausbau und Weiterentwicklung der Qualifikationsprogramme als auch der Entwicklung von *Karrieremodellen* weiterhin in erster Linie an den Problemen und Interessen der Unternehmen orientiert. Die Fachgruppen zur Bearbeitung dieser Themen sind auch entsprechend mit Unternehmensvertretern besetzt. Die GPM ist keine Vertretung oder gar, wie beansprucht, eine „community“ der individuellen Praktiker im Projektmanagement. Zwar ist die Anzahl individueller Mitglieder deutlich angestiegen, jedoch können diese keinen Einfluss im Verband gewinnen. Die GPM handelt nicht systematisch in deren Interesse; sie zielt nicht systematisch auf eine berufliche Schließung und einer damit verbundenen Kontrolle der beruflichen Arbeit ab. Auch wenn dies *formal*, an der Oberfläche, zunächst zu ähnlichen Ergebnissen führt (Qualifikation, Zertifizierung, *Karrieremodelle*), so zeigt die Rekonstruktion, dass sie im Hinblick auf unterschiedliche Zwecke und mit unterschiedlichen Konsequenzen in unterschiedlicher Weise erzeugt und kontrolliert werden. Das Anschließen an die Begrifflichkeiten der *Professionalisierung* erfolgt relativ unreflektiert, wenn auch durchaus in der Hoffnung auf die damit potentiell verbundenen Privilegien. Äußerlich imitiert man bereits (erfolgreiche) professionelle Entwicklungen, (soziologische) Modelle werden als Schablone für die eigene Entwicklung verwandt – nur so ist etwa auch die Entwicklung eines „Ethikkodex“ zu verstehen, der vor dem Hintergrund der sonstigen Entwicklung und Struktur der GPM wie ein Fremdkörper wirkt und auch keinerlei reale Wirkung zeitigt (vgl. auch Larson 1977). Vor diesem Hintergrund ist es dann auch nicht verwunderlich, dass sich die Ressortbezeichnung rasch ändert und

nun als „Berufe im Projektmanagement“ firmiert. Damit wird signalisiert, dass es nicht um den Umbau der GPM *in* einen Berufsverband geht, sondern darum, *Berufe zu lancieren*, um die Institutionalisierung eines „Berufsbildes“, um die Durchsetzung von Arbeitskräftemustern. Ein „Berufsverband“ im Sinne einer Gemeinschaft der individuellen Praktiker (vgl. Goode 1972) ist dazu nicht notwendig.

Im Hinblick auf eine Ähnlichkeit zu professionellen Berufen ist jedoch die Kritik an den bestehenden, einfachen Prozessmodellen und dem „technizistischen“ Grundverständnis des Projektmanagements auffällig. Daran schließt auch an, dass in den Qualifikationsprogrammen neben der Vermittlung von Wissenskompetenzen nun auch Ansätze der Vermittlung von Handlungskompetenzen aufschwimmen. Beides verweist möglicherweise auf eine nicht-technisierbare Problemstruktur und einer damit verbundenen Handlungsstruktur des Projektmanagers, die Ähnlichkeiten zum professionellen Handeln aufweist. Wir werden an diese Frage in der Rekonstruktion der Felder (vgl. Kap. 4 und 5) anschließen.

Der *Anspruch* auf Deutungshoheit sagt nicht über dessen Anerkennung in der Praxis aus (vgl. Abbott 1988: 59, 86). In der Analyse der Entwicklung einzelner Felder soll herausgearbeitet werden, inwiefern die Deutungsangebote der GPM, die kognitive Struktur in den Feldern tatsächlich praktisch relevant werden, inwiefern es gelingt, diese *in den Feldern durchzusetzen*. Und insbesondere: inwiefern damit auch eine Verberuflichung des Projektmanagements verbunden ist.

KAPITEL 4 DIE VERBERUFLICHUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS IN UNTERNEHMEN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

Im letzten Kapitel haben wir durch die Brille eines informierten Beobachters, der Gesellschaft für Projektmanagement, ein erstes Vorverständnis über die Tendenzen der Verberuflichung des Projektmanagements erlangt. Nach diesem indirekten und allgemeinen Zugang werden im Folgenden nun die relativ unabhängig voneinander verlaufenden *Einzelentwicklungen* der Verberuflichung des Projektmanagements in drei Funktionsbereichen der Wirtschaft direkt in den Blick genommen. In Zentrum dieses Kapitels steht die Analyse der Entwicklung im Funktionsbereich der *Softwareentwicklung*. Es handelt sich dabei um einen Bereich, bei dem die Verberuflichung des Projektmanagements zwar erst relativ spät eingesetzt hat, diese Entwicklung jedoch sehr schnell ein starkes Momentum gewonnen hat. In berufssoziologischer Hinsicht ist diese Entwicklung deshalb besonders interessant, da sie sich weitgehend *in* und *durch* (*Unternehmens-*)*Organisationen* vollzieht.

Die Analyse ist dem Geiste nach vor dem Hintergrund der in Kap. 2 entwickelten mehrstufigen Berufsanalytik gearbeitet. Sie wird durch folgende Fragen angeleitet:

(1) Inwiefern kann man im Funktionsbereich der Softwareentwicklung tatsächlich die Ausbildung eines *Berufs im sozio-ökonomischen Sinne* beobachten? Inwiefern lässt sich die Institutionalisierung eines Kompetenzprofils beobachten, welche Formen der Kompetenzvermittlung haben sich herausgebildet? Und insbesondere: inwiefern haben sich ‚berufliche‘ Karrierechancen, eine „kontinuierliche Erwerbchance“ (Weber) als Projektmanager ausgebildet – oder bleibt die Tätigkeit im Projektmanagement doch nur eine temporäre Durchgangsstation?

(2) Welcher Logik folgt dieser Berufswerdungsprozess vor dem Hintergrund einer *machttheoretischen Perspektive*? Wer sind die zentralen Träger dieser Entwicklung? Welchen dominanten Motiven folgt sie, welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Dabei stellt insbesondere auch die Frage, inwiefern sich die in der

Rekonstruktion der GPM freigelegte Verbandslogik einer primär an Unternehmen orientierten (heteronomen) Berufsstrategie auch im Feld der Softwareentwicklung wiederfindet. Inwiefern gibt es andere wichtige Träger, welche Rolle spielen die Berufstätigen (Autonomie) selbst für die Entwicklung?

(3) Welche *Struktur weist das berufliche Handeln* des Projektmanagers in der Softwareentwicklung¹⁵⁸ auf? Entsprechen die tatsächlichen Handlungsstrukturen im Feld den dominanten Handlungsmodellen der GPM? Handelt es sich also um eine primär technische (subsumtive) Handlungslogik? Wie wir gesehen haben, werden spätestens seit der Krise der GPM erweiterte Handlungsmodelle diskutiert, die viel stärker die praktische Bewältigung von Kontingenzen in den Mittelpunkt rücken und damit an die Handlungslogik professioneller Berufe erinnern. Einiges deutet daraufhin, dass diese Kritik nicht zuletzt der fehlenden Passung von technizistischen Handlungsmodellen und konkreten Anforderungen im Feld der Softwareentwicklung geschuldet ist.

(4) Allgemein stellt sich die Frage, welche Rolle und Einfluss (Art und Umfang) die GPM auf den Berufswertungsprozess im Funktionsbereich der Softwareentwicklung hat. Inwiefern werden die allgemeinen Deutungsangebote, Handlungs-, Organisations-, und Karrieremodelle der GPM übernommen? In welcher Form?

Die folgende *Darstellung* folgt grundsätzlich der historischen Entwicklung. Sie zielt jedoch weniger auf eine umfassende, lückenlose historische Aufarbeitung (dies bleibt die Aufgabe des Historikers), als vielmehr auf die Rekonstruktion der Logik dieser Abfolge vor dem Hintergrund der für uns im Zentrum stehenden Frage der Verberuflichung des Projektmanagement in der Softwareentwicklung. Entsprechend wird die chronologische mit einer sachlichen Ordnung überlagert. Dies führt dazu, dass die in den Abschnitten beschriebenen Entwicklungen nicht nahtlos aneinander anschließen, sondern sich vielmehr zeitlich überlappen können.

¹⁵⁸ Im Folgenden werde ich synonym zum „Projektmanager in der Softwareentwicklung“ auch den kürzeren Begriff der „IT-Projektmanager“ verwenden (IT steht dabei für „Informationstechnologie“).

4.1 „Software crisis“: Softwareentwicklung als Steuerungsproblem

„Software crisis“: *Umfang und Komplexität von Softwareprojekten als Machbarkeitsproblem*
Zu Beginn des Computerzeitalters ist die Entwicklung von Software ein Beiprodukt der Hardwareentwicklung. Sie steht in deren Schatten, einer „preoccupation with the physical aspects of automatic computing“ (Dijkstra 1972: 1). Zunächst wird die Software noch im „Bundle“ mit der Hardware mitgeliefert. Die Käufer erhalten dabei den kompletten Quelltext der Programme und können diesen – im Rahmen der begrenzten Leistungsfähigkeit der Hardware – für ihre individuellen Zwecke anpassen. Mit der zunehmenden Leistungsfähigkeit der Computerhardware tritt die Softwareentwicklung aus dem Schatten der Hardwareentwicklung. Seit den 1960er Jahren steigen Umfang und Komplexität der Softwaresysteme massiv an (vgl. Balzert 1996: 29f.; insbes. Abb. 8) und erreichen bald ein Momentum, bei dem die *Machbarkeit* dieser Entwicklungsprojekte nicht mehr garantiert werden konnte. Dijkstra beschreibt das Problem wie folgt: „To put it quite bluntly: as long as there were no machines, programming was no problem at all; when we had a few weak computers, programming became a mild problem, and now we have gigantic computers, programming has become an equally gigantic problem.“ (1972: 3). Trotz steigender *Kosten* könne immer weniger „reliable software“ (vgl. etwa Dijkstra 1972: 8; kursiv E.K.) (*Qualität*) garantiert werden könne und zudem häufig die anvisierten Ziele gar nicht oder zumindest nicht in der geplanten Zeit (*Termine*) erreicht werden können (Gewald et al. 1979). Diese Problemlage dringt sehr früh auch in das Bewusstsein der verantwortlichen Akteure vor und so findet bereits 1968 eine vom NATO Science Committee veranstaltete Konferenz statt, die erstmals eine „software crisis“ konstatiert. Der Grund für diese Krise wird in der *Art der Erstellung von Software* gesehen: Softwareentwicklung entsteht in einem naturwüchsigem Arbeitsprozess. Die ersten größeren Softwaresysteme sind Einzelleistungen oder nur von wenigen beteiligten Programmierern getragen, die sich quasi auf Zuruf verständigen können. Pietsch beschreibt diese Form des Arbeitens als „schöpferisches Tun und *Basteln*“, weder eine fundierte theoretische Basis noch eine bewährte Konstruktionssystematik standen zur Verfügung Programmierung war eine Art „moderner Alchemie“ (1992: 1; kursiv E.K.). Einen Ausweg aus dieser „Krise“ und der damit zusammenhängenden Problembeschreibung wird im Einsatz von Methoden und Werkzeugen gesehen, die in der Folgezeit unter dem Begriff der „software engineering“ – in Deutschland als „Software-Technik“ übersetzt – eingeführt werden. Der Verweis auf andere Ingenieurs-

wissenschaften verdeutlicht die veränderte Einstellung zur Software-Produktion: „Software soll, auch wenn sie ein immaterielles Gut ist, wie jedes andere Produkt solide, zuverlässig, kontrollierbar und messbar erstellt und die Produktion nicht mehr allein als kreative, ‚künstlerische‘ Tätigkeit betrachtet werden. Auch die Software-Produktion muss für Rationalisierungsmaßnahmen geöffnet werden, mit dem Ziel, ‚to obtain economically software that is reliable and works efficiently on real machines‘.“ (Nieswiolek 1984: 2; vgl. ähnlich bereits in Naur/Randell 1969). In der vermutlich ersten deutschen Monographie zum Thema „Software Engineering“ fordern Gewalt et al. eine „veränderte Einstellung und Arbeitshaltung bei der Entwicklung und Wartung von DC Programmen: Software muss ingenieurmäßig hergestellt werden wie andere Produkte auch.“ (1979: 9). Das neue Grundverständnis der Softwareentwicklung ist damit im Verweis auf die ingenieurale Tradition markiert: es soll eine ‚Technik‘ entwickelt werden, der Softwareprozess soll wie andere ingenieurale und industrielle Vorhaben „planbar, kontrollierbar, beherrschbar“ (Gewald et al. 1979: 17) werden. „Technik“ wird dann als Gegenbegriff zur ineffizienten und unberechenbaren „künstlerischen Tätigkeit“ (s.o.) oder „schöpferischen Intuition“ (vgl. Kaspers 1982: 20) verstanden. Dementsprechend wird die Aufgabenstellung der Disziplin verstanden: sie soll wie andere Ingenieursdisziplinen wissenschaftlich fundierte „Methoden“ für die Softwareentwicklung bereitstellen: „Dabei geht es vorwiegend um Technik. bzw. Technologie zur Produktherstellung, aber auch um Fragen des Managements und der Kontrolle dieser Vorgänge“ (Gewald et al. 1979: 26).

Software als Kostenfaktor: die Forderung nach Effizienz

Mit dem Ansteigen von Umfang und Komplexität der Softwareprogramme steigen auch die *Kosten* für diese Entwicklung. Bis Ende der 1960er Jahre bleibt jedoch der Kostenfaktor der Softwareentwicklung im Vergleich zur Hardware relativ unbedeutend. Erst um 1970 beträgt der Anteil der Softwarekosten die Hälfte der EDV-Gesamtkosten (vgl. Dijkstra 1972: 8). Noch bis in die 1970er Jahre war Software frei verfügbar und unterstand keinem Copyright. Erst im Zuge des „unbundlings“ von Software von der Hardware¹⁵⁹ wird diese zu *einem*

¹⁵⁹ „In den siebziger Jahren kam, ausgelöst durch andere Hersteller, die auch in den Mainframe-Markt gehen wollten, die Diskussion um die Zerschlagung von IBM auf. Es gab eine Voruntersuchung, und die US-Regierung zwang IBM zum Unbundling, d.h. die Software musste separat verkauft und auch für andere Hersteller von Mainframe-Clones zur Verfügung gestellt werden.“ (Borchers; <http://mikro.org/Events/OS/ref-texte/borchers.htm>; abgerufen am 24.7.06; kursiv E.K.)

eigenständigen, kommerziellen Produkt, aus dem sich in der Folgezeit eine eigenständige Branche entwickelt. Das Patentrecht und Copyright-Recht wird auf Software ausgedehnt¹⁶⁰. Die Kosten von Software, ob selbst entwickelt oder eingekauft, werden dann zunehmend zum entscheidenden Faktor. Entsprechend wird der „*Wirtschaftlichkeitsaspekt*“ der Softwareerstellung zunehmend bedeutsam. Diese Verschiebung erfolgt dennoch recht langsam, noch 1983 schreibt Diekow: „*in Zukunft* werden Kostenprobleme der EDV-Abteilungen nicht bei der Hardware, sondern in der Hauptsache bei der Software liegen.“ (1983: 9; kursiv E.K.). Dijkstra bringt das Problem der steigenden Relevanz der Effizienz prägnant auf den Punkt: „as long as machines were the largest item on the budget, the programming profession could get away with ist clumsy techniques, but that umbrella will fold very rapidly“ (1972: 9). Tatsächlich wird die *effiziente* Softwareentwicklung immer bedeutsamer. Mit Verweis auf eine Untersuchung von 1978 schreibt etwa Nieswiodek: „Spätestens jedoch seit der Erkenntnis, dass die Kosten der Software die der Hardware in immer stärkerem Maße dominieren (...) dringt die Notwendigkeit zunehmend in das Bewusstsein des Managements aller mit der Software-Produktion befassten Organisationseinheiten, sich auf Rationalisierungsmaßnahmen im Bereich der Software-Produktion zu konzentrieren“ (1984: 1; Verweis auf Scheer 1978).

„*Anwendungs-Software*“: *Von der Technik- zur Anwendungsorientierung*

Zu Beginn der Softwareentwicklung war die Funktionalität der Software stark von der eingesetzten Hardware und ihre Limitierung beschränkt. Entsprechend war man zufrieden, wenn überhaupt ein bestimmtes Problem softwaretechnisch umgesetzt werden konnte (*technische Machbarkeit*). Entsprechend waren die Anwender gezwungen, sich großteils an die gegebene Funktionsumfang und -weise der Software *anzupassen*. Auf den „DV-Märkte der Vergangenheit (wurde) ‚Hard- und Software (...) nach dem Motto ‚Vogel friß oder stirb‘ in den Markt gedrückt. Die Verkaufsgespräche glichen einem einseitigen Dialog, dem der Verkäufer mit offenem Mund und heruntergeklappten Ohren als alleiniger Akteur beiwohnte. Es galt: Nichts hören, nichts sehen, alles sagen‘ (...) Auf die Bedürfnisse des Einkäufers wurde nicht großartig eingegangen“¹⁶¹. Mit den quasi-exponentiell ansteigen Leistungssteigerungen auf Seiten der Hardware

¹⁶⁰ vgl. Borchers; <http://mikro.org/Events/OS/ref-texte/borchers.htm>; abgerufen am 24.7.06

¹⁶¹ Computerwoche vom 27.7.1990; <http://heftarchiv-cw.computerwoche.de/index.cfm?pk=1146906&pid=432>; abgerufen am 24.8.06

vergrößern sich nun die Freiheitsgrade in der Softwareentwicklung. Mit dieser Ausweitung der Möglichkeiten, aber auch einem wachsenden Angebot von Softwareentwicklern und einer sich daraus ergebenden zunehmenden Konkurrenz, sind die Anwender zunehmend weniger bereit, sich anzupassen. Vielmehr setzt sich zunehmend die Erwartung durch, dass Programme kein Selbstzweck darstellen, sondern vielmehr ein Mittel, um Prozesse und Probleme in den Unternehmen einfacher und letztlich: rentabler zu gestalten. War die Softwareentwicklung bis dahin weitgehend technikgetrieben, so muss es sich nun zunehmend am Markt und den *Kunden* orientieren. Die internen EDV-Abteilungen werden nun als „Service-Abteilung des Unternehmens (verstanden), deren Aufgabe es ist, den Fachabteilungen bei ihrer täglichen Arbeit Hilfestellung zu geben“ (Dickow 1983: 11). Aus „Programmen“ wird „Anwendungs-Software“¹⁶². Dijkstra schreibt: „We [the programmer, E.K.] must not forget that it is *not* our business to make programs, it is our business to design classes of computation that will display a desired behavior“ (1972: 9; Hervorhebung i.O.). Kaspers spricht von einer „Akzentverschiebung (...), die im Laufe eines Jahrzehnts vom Ende der sechziger Jahre mit der hier zu konstatierenden Hardware- und Systemsoftware-Dominanz zum Beginn der achtziger Jahre mit klarer Anwendungssoftware- und Benutzerorientierung stattgefunden hat.“ (1982: 23) Die Software soll sich nun den *Anforderungen der Anwender anpassen* und nicht mehr umgekehrt¹⁶³.

Kundenprojekte: Zum Spannungsfeld von Anpassungsfähigkeit und Kostenbegrenzung

Mit den beiden Forderungen nach individueller Anpassung der Software an die Anwender und einem möglichst kostengünstigen Endprodukt haben sich die entscheidenden Erwartungen herausgebildet, die ein zentrales *Spannungsfeld* für die Softwareentwicklung darstellen. In der Softwarebranche haben sich empirisch unterschiedliche Produkttypen herausgebildet, die das Spannungsfeld jeweils in eine der beiden Richtungen auflösen: Standardsoftware oder Individualsoftware. Dies ist deshalb für uns bedeutsam, da jeweils ein spezifische Art der

¹⁶² Auffällig ist die Häufung dieses Prefixes in Veröffentlichungen in den 1970ern und 1980ern. Erst später verschwindet es wieder und man spricht nur noch von „Software“. Die Anwendungsorientierung ist nun als Selbstverständlichkeit in den Begriff eingegangen.

¹⁶³ Daraus ergibt sich ein Zusatzproblem: Softwareentwicklung ist nicht mehr auf die Erstellung eines technischen Produkts beschränkt, sondern beinhaltet in unterschiedlichem Umfang die Intervention in *soziale Kontexte* (vgl. dazu bereits früh Kaspers 1982). Dieser Aspekt bleibt in dieser Arbeit weitgehend ausgeblendet.

Kundenorientierung damit verbunden ist: Orientierung am Massenmarkt mit *durchschnittlichen* Kundenanforderungen oder am einem Einzelkunden mit seinen *individuellen* Anforderungen?

(1) *Standardsoftware* wird für *eine große Anzahl* von Anwendern entwickelt und bietet eine *genau definierte Funktionalität*, die nur sehr begrenzt auf die Anforderungen des individuellen Anwenders angepasst werden kann. Der Anwender muss sich dann der Software anpassen. Dies ist nur in begrenztem Rahmen sinnvoll, entsprechend zielt dieser Typus von Software primär auf die Bearbeitung von Standardproblemen, wie etwa Textverarbeitung.

Es handelt sich um ein *Softwareprodukt*, das entwickelt wird, um es später auf dem Markt anbieten zu können. Die Erwartungen der zukünftigen Anwender/Kunden werden nur indirekt an die Entwicklungsabteilung kommuniziert. Entscheidendes Vermittlungsglied und Auftraggeber ist in diesem Fall typischerweise die Marketingabteilung (Frühauf/Ludewig/Sandmayr 1988: 11). Durch große Absatzzahlen können die Kosten (und damit: der Preis für die Käufer) auch bei hohen Entwicklungskosten relativ gering gehalten werden.

(2) *Individualsoftware* wird speziell für einen Anwender und sein spezifisches Problem entwickelt. Die Softwareentwicklung kann dabei insbesondere auch an die je individuellen organisatorischen Bedingungen angepasst und in die zunehmend umfangreichere und komplexere IT-Umgebung eingepasst werden. Entscheidend ist, dass das Produkt in *direkter Abstimmung mit dem Kunden* entwickelt wird. Es besteht eine direkte Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer¹⁶⁴. Je größer die Möglichkeiten durch die Hardwareentwicklung werden, desto umfangreicher und komplexer wird die Software und deren Entwicklung. Entsprechend werden Individualentwicklungen historisch immer kostenintensiver.

(3) Für bestimmte Probleme, dies gilt insbesondere für die Abbildung und Vereinfachung von Unternehmensprozessen mit Hilfe von Software, sind beide Typen jedoch zunehmend weniger fruchtbar: die massiven Kosten für Individualentwicklung beschränken die Ausweitung auf weitere Bereiche (dort wäre

¹⁶⁴ Dabei kann zwischen internen und externen Auftraggebern unterschieden werden. Software kann *intern* und für den eigenen Bedarf entwickelt („Interne Projekte“). „Hersteller und Auftraggeber sind in derselben Organisation, die Bezahlung erfolgt mit ‚Papiergeld‘. Konflikte werden durch den gemeinsamen Vorgesetzten gelöst.“ (Frühauf et al. 1988: 11). Auftraggeber und Auftragnehmer („Kunde“) können jedoch auch in je unterschiedlichen Unternehmen verortet sein: Softwarehäuser entwickeln Software nach den Wünschen eines *externen* Auftraggebers. „Zwischen dem Hersteller und dem Auftraggeber besteht ein Vertrag, in dem i.a. Lieferungen mit Zahlungen verknüpft sind.“ (Frühauf et al. 1998: 11).

der Nutzen kleiner als die zu erwartenden Kosten). Umgekehrt ist jedoch auch die Massen-Standardentwicklung hier nicht praktikabel: dieser Typus erlaubt keine adäquate Abbildung der individuellen Unternehmensabläufe und ermöglicht auch nur begrenzt die Einbindung eines Softwareprodukts in die bestehende Softwarelandschaft. Anfang der 1970er Jahre entwickelt sich eine *Mischform* der Softwareentwicklung, die versucht Anpassungsfähigkeit zu erhalten und dennoch die Kosten auf einem akzeptablen Niveau zu halten: *Standardsoftware mit individueller Anpassung* macht sich die Erkenntnis zu eigen, dass Unternehmensstrukturen und -abläufe sehr große Ähnlichkeiten aufweisen (vgl. Meyer/Rowan 1977). Mit Hilfe der Modularisierung erlaubt sie die Wiederverwendbarkeit¹⁶⁵ großer Teile der Software und ermöglicht zugleich die begrenzte Anpassung des Gesamtpakets an individuelle Begebenheiten. Durch diese Wiederverwendung von Modulen muss die Software nicht individuell immer wieder von Grund auf neu geschrieben werden. Dies senkt die Kosten für die Standardsoftware massiv und hat darüber hinaus den Vorteil erhöhter Qualität, da bewährte Module zum Einsatz kommen¹⁶⁶. Die Entwicklung der Standardmodule sind dabei an den Anforderungen einer größeren Anzahl von potentiellen Kunden orientiert, die konkrete Implementation der Software beim Kunden am Einzelkunden und seinen individuellen Anforderungen.

Die folgende Analyse ist an *Kundenprojekte* der Softwareentwicklung orientiert. Dies stellt eine doppelte Beschränkung dar: (a) sie betrachtet ausschließlich Projekte der Softwareentwicklung, bei denen eine direkte Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer besteht. Dazu gehört sowohl reine Individualsoftware als auch die Mischform von Standardsoftware mit individuellen Anpassungen; (b) zudem beschränkt sie sich auf Fälle mit externen Auftraggeber („Kunden“)¹⁶⁷, also auf Projekte, die auf einer *Vertragsbeziehung zwischen zwei*

¹⁶⁵ Eine Voraussetzung für die Wiederverwendbarkeit ist die *Immaterialität* der Software.

¹⁶⁶ Der Umfang der Anpassungen, der durch die Einführung umfangreicher Standardsoftware wie etwa Produkten der SAP AG, dem größten und bekanntestes Anbieter dieses Softwaretypus in Deutschland, entsteht, sollte jedoch nicht unterschätzt werden. Häufig sind massive Änderungen der bestehenden organisatorischen Strukturen und Prozesse notwendig, da diese nicht kompatibel sind mit dem spezifisches Verständnis, wie es in der Standardsoftware codifiziert ist – die Anpassungsfähigkeit der Software ist eben nur innerhalb spezifischer Grenzen möglich.

¹⁶⁷ Je stärker die Abteilungen eines Unternehmens als finanziell eigenverantwortliche „profit center“ organisiert sind, desto eher nähert sich eine interne Beziehung einer Vertragsbeziehung an. Dies zeigt sich etwa in der Verwendung einer internen „Kunden“-Semantik. Dennoch muss im einzelnen vor vorschnellen Kurzschlüssen gewarnt

Unternehmen basieren. Dies ist insofern bedeutsam, dass es sich dabei um einen grundlegenden anderen Typus der Projektvereinbarung handelt, der typischerweise entscheidenden Einfluss auf Verbindlichkeit solcher Vereinbarungen/Verträge hat.

Welches Steuerungsproblem ergibt sich nun aus dieser Konstellation? Bereits die technische Machbarkeit von Softwareprojekten ist mit steigendem Umfang und Komplexität gefährdet. Anstelle eines naturwüchsigen „Basteln“ bedarf es systematischer Organisations- und Managementprinzipien. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der steigenden Kosten und der damit einhergehenden Forderung nach Effizienz. Wie kann also der Softwareentwicklungsprozess so konstruiert und gesteuert werden, dass verlässliche Software entsteht, die zugleich ökonomisch rentabel hergestellt und am Markt verwertet werden kann? Für Kundenprojekte kommt eine Besonderheit dazu: ein erfolgreicher Entwicklungsprozess ist von den individuellen Anforderungen der Kunden und der damit verbundenen Abstimmungsprozesse abhängig.

Welche Formen der Bearbeitung dieses organisationalen Steuerungsproblem lassen sich empirisch beobachten? Welche organisationale Strategien lassen sich unterscheiden? Inwiefern greifen die Unternehmen auf berufliche Muster der Bearbeitung dieses Problems zurück?

4.2 Formen der nicht-beruflichen Organisation des Prozesses der Softwareentwicklung

Wie wir im Folgenden sehen werden, folgt die Koordination des Prozesses der Softwareentwicklung zunächst gerade nicht der Logik der Verberuflichung. Im Zentrum der Bearbeitung des neuen Strukturproblems stehen vielmehr zwei (Alternativ-)Strategien (Abbott 1991) der Unternehmen:

(1) Die Neustrukturierung der *Aufbauorganisation*: die Einführung der Projektform im Rahmen der Matrix-Projektorganisation implementiert eine Rahmensteuerung: sie bedeutet die Etablierung eines Handlungsspielraums bei gleichzeitiger Beschränkung des Verwertungsrisikos (vgl. 4.2.1).

werden, da es sich immer noch um grundlegend verschiedene Organisationsmodi handelt: Markt vs. ‚Bürokratie‘ (vgl. Williamson 1975; 1985; Powell 1990)

(2) Die Neustrukturierung der Ablauforganisation: die Entwicklung von „Vor-gangsmodellen“ zielt auf die Erhöhung der Reflexivität des Arbeitsprozesses und soll damit die *Selbstorganisation* des Entwicklungsteams stärken (vgl. 4.2.2).

4.2.1 Die Matrix-Projektorganisation als organisationale Einbettung des Entwicklungsprozesses: Rahmensteuerung

Wie wir gesehen haben, steht die Softwareentwicklung vor einem neuen Steuerungsproblem: wie kann der Entwicklungsprozess so konstruiert und gesteuert werden, dass verlässliche Software entsteht, die zugleich ökonomisch rentabel hergestellt und am Markt verwertet werden kann. Mit der verstärkten Anwendungsorientierung verschärft sich diese Problematik insofern, dass der Prozess in großem Ausmaß von den Anwendern bzw. den Kunden abhängig ist.

Wie wir im Folgenden sehen werden, gibt es eine spezifische *organisationsstrukturelle Antwort* auf diese Problematik: die *Einführung der Projektform* in die Unternehmensorganisation. Der Prozess der Softwareentwicklung wird in eine *organisationale Form gegossen*, die Autonomiespielräume eröffnet, aber zugleich das Verwertungsrisiko beschränkt (kontrollierte Autonomie).

Organisatorische Umstellung: die Einführung der Projektform (Matrix-Projektorganisation)
Im Zuge der verstärkten Kundenorientierung wird die Gesamtorganisation auf die Matrix-Projektorganisation umgestellt. Die Projektform wird damit erstmals *systematisch* als Arbeitsform in den Softwarehäusern und -abteilungen installiert. Die Unternehmen orientieren sich dabei weitgehend an den bestehenden Organisations*modellen*, wie sie etwa von der GPM vorgeschlagen werden¹⁶⁸ (vgl. Kap. 4): die bestehende hierarchische, „vertikale“ Untergliederung („Linie“) bleibt als Grundstruktur der Organisation (Primärorganisation) bestehen, die jedoch nun durch die horizontale Koordination überlagert wird. Als „*Projekt*“ wird dann

¹⁶⁸ Bei der individuellen Ausgestaltung dieser Organisationsform ist die große Homogenität der Konzepte auffällig. Hier greifen ganz offensichtlich Imitationsprozesse, wie sie etwa vom Neoinstitutionalismus (vgl. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983) beschrieben werden. Die Unternehmen orientieren sich einerseits an bestehenden Organisations*modellen*, wie sie etwa von der GPM vorgeschlagen werden (vgl. Kap. 4), andererseits an *empirischen Vorbildern* („best practices“) in ihrem relevanten „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell). Mit der Matrix-Projektorganisation wird auf ein gut eingeführtes Organisationsmodelle zurückgegriffen.

empirisch die Bearbeitung eines vorab formulierten Problems innerhalb eines zeitlich limitierten Rahmens in einer neben der Primärorganisation bestehende *temporären Handlungseinheit* verstanden.

Projekte als Kundenprojekte

Es handelt sich jedoch insofern um eine *spezifische* Variante der (Matrix)-Projektorganisation, als dass die Projekte immer bereits auf Kunden ausgerichtet werden. Das typische Projekt der Softwareentwicklung ist immer bereits ein „*Kundenprojekt*“. Es handelt sich um die Erstellung von individuellen Softwarelösungen für die Kunden. Entsprechend stark ist diese Unternehmensform auf den Markt, auf den Kunden und seine *individuellen* Anforderungen gerichtet. An die Stelle der Massenproduktion tritt die *kundenorientierte Einzelproduktion*. Im Unterschied zu anderen Organisationsformen, die „auf eindeutig definierte Märkte ausgerichtet“ sind und „sich mehr oder weniger auf einen stetigen Arbeitsfluss verlassen“ können, lebt diese neue Form der Unternehmung, darauf weist bereits Mintzberg hin, „von Projekt zu Projekt – und (kann) ohne Projekte nicht überleben.“ (1992: 352).

Die Organisationsform erinnert dabei stark an den Mintzberg'schen Typus der *betrieblichen Adhokratie* (vgl. Mintzberg 1992: Kap. 12)¹⁶⁹: der Kern der Unternehmung wird weitgehend durch die Projektform bestimmt. Die Projekte machen nicht nur einen kleinen Teil des Geschäfts aus, sondern stellen vielmehr das Hauptgeschäft der Unternehmung(-bereichs) dar. Zugleich müssen die Ergebnisse der Projekte nicht im projektnehmenden Unternehmen selbst anschlussfähig sein, sondern sind auf die Bearbeitung eines Problems beim Kunden ausgerichtet. Ein erfolgreiches Projekt bedeutet also immer auch: Verwertung auf dem Markt. Diese Abhängigkeit des gesamten Unternehmens(bereiches) von den Kundenprojekten impliziert, dass der Erfolg des Gesamtunternehmens entscheidend vom ökonomischen Ergebnis der einzelnen Projekte abhängig ist. Entsprechend bedeutsam wird die ökonomische Dimension in der Steuerung des Projektablauf: nicht nur die technische Machbarkeit ist relevant, sondern insbesondere auch die *ökonomische Rentabilität*. Dies legt eine strikte ökonomische Kontrolle der Projektarbeit nahe.

Die Kombination der starken Kundenorientierung der Projekte und der Tatsache, dass diese das Hauptgeschäft des Unternehmens darstellen, führt dazu,

¹⁶⁹ Im Unterschied zur Mintzberg'schen Beschreibung wird jedoch die Linienstruktur nicht vollständig aufgegeben, vielmehr stellt die Matrix-Projektorganisation die typische Organisationsform dar.

dass der Aufbau und die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen für diese, von Kundenprojekten lebende Organisationsform entscheidend ist (vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 70) – das Angebot standardisierter Produkte auf einem anonymen Spotmarkt im Sinne der klassischen Marktlogik ist hier dysfunktional. Ganz in der Logik der betrieblichen Adhokratie ist „die wohl wichtigste Funktion der Führungsspitze (...) die Schaffung von Verbindungen zur externen Umwelt.“ (Mintzberg 1992: 352). In den hier analysierten Unternehmen der Softwareentwicklung werden dazu typischerweise extra Positionen oder Abteilungen eingerichtet, die auf diese *Akquisitionsfunktion* spezialisiert sind. Diese als „Key Account Management“ oder auch einfach „Vertrieb“ bezeichneten Abteilungen sind primär für die Pflege von Kundenbeziehungen zuständig.

Organisationale und funktionale Differenzierung von Akquisition/Entwurf und Durchführung des Projekts

Die eigentliche Projektarbeit setzt einen Kundenauftrag voraus. Da die Kundengewinnung (Akquise) eine recht komplexe und umfangreiche Funktion darstellt, ist sie als Vorphase zum eigentlichen „Projekt“ organisational ausdifferenziert.

(1) *Entwurfsphase*: Im Vorfeld der eigentlichen Durchführung des Projekts steht die Akquisition und der damit verbundene Entwurf des Projekts. Im Zentrum dieser auch als „Pre-Sales“, „solution design“ oder „engagement“ bezeichneten Phase steht die *Akquisition, die Angebots- und Vertragserstellung*. Dies ist insofern ein höchst sensibler Prozess, da hier *technische und ökonomische* Problemlagen so miteinander vereinbart werden müssen, dass dem Kunden ein wettbewerbsfähiges, aber zugleich für das projektnehmende Unternehmen gewinnbringendes Angebot gemacht werden kann. Technische Machbarkeit muss sichergestellt werden, technische Risiken und Kosten abgeschätzt werden, und Fragen der Verfügung von personellen Ressourcen („Assignment“) geklärt werden. Am Ende eines (erfolgreichen) Prozesses steht ein Vertrag, der ein individuell auf den Kunden zugeschnittenes Pflichtenheft¹⁷⁰ umfasst und im typischen Falle eines Werkvertrages mit einem Festpreis versehen ist (vgl. Iv_IBM1; Iv_T-Systems1). Zusätzlich zu ökonomischen und technischen Kompetenzen, sind entsprechend auch juristische Kompetenzen notwendig. Das Ineingreifen dieser Kompetenzen soll dadurch sichergestellt werden, dass eigens für diese Phase ein Team zusammengestellt wird, das unter der Leitung des Vertriebs die

¹⁷⁰ Iv_IBM1 weisen daraufhin, dass in sogenannten „exclaimer“ auch geregelt wird, was definitiv *nicht* Bestandteil des Projekts ist.

Vertragsverhandlungen und den Vertragsabschluss erarbeitet (vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 83)¹⁷¹. Beteiligt sind neben dem Vertrieb technisch geschulte Mitarbeiter („Systemingenieur“ „IT-Architects“, Quality Assurance“), Juristen und je nach Angebot auch Berater („consultants“). Der Leiter dieser Phase entstammt typischerweise dem Vertrieb und ist nicht identisch mit dem zukünftigen Projektmanager der Folgephase, der eigentlichen Durchführung (vgl. unten). Diese Vorphase kann je nach Umfang des Projekts recht umfangreich ausfallen und sich zeitlich bis auf ein halbes Jahr erstrecken.

Mit dieser Form der Organisation wird eine *explizite und „vorgängige Begründungspflicht“* (Seyfarth) institutionalisiert: die Genehmigung auf Seiten des Auftragnehmers und damit: Durchführung des Projekts ist einerseits vom Nachweis *technischen Machbarkeit*: dass Problem muss auf Basis bewährter und dem Unternehmen vorhandener oder zugänglicher Methoden und (oder zumindest) nachgewiesener (beruflicher, wissenschaftlicher) Kompetenz gelöst werden (vgl. auch Seyfarth 1999: 6). Andererseits ist die *ökonomische Verwertbarkeit* entscheidend: für das Projekt muss plausibel gemacht werden, dass es für sich profitabel sein wird und/oder sich (zumindest) positiv auf die Beziehungen mit einem Kunden auswirken und damit lang-, besser mittelfristig Erträge verspricht. Diese Begründungspflicht ist insofern wenig überraschend, da der Gesamterfolg des Unternehmens entscheidend vom ökonomischen Erfolg der Einzelprojekte abhängig ist (vgl. oben).

Die eigentliche Projektdurchführung setzt den Abschluss einer erfolgreichen „Pre-Sales“-Phase voraus. Dies bedeutet, dass sowohl auf Seiten des Projektnehmers die technische Machbarkeit und ökonomische Rentabilität glaubhaft nachgewiesen wurde und zugleich der Kunde die Bedingungen akzeptiert und den Auftrag erteilt.

(2) *Durchführungsphase*: Ist die „Pre-Sales“ erfolgreich, beginnt erst das *eigentliche „Projekt“*, in dem die vertraglich vereinbarten Inhalte „abgearbeitet“ (Iv_IBM1: 2) werden. In dieser auch als „delivery“ bezeichneten Phase müssen die vertraglich fixierten Leistungen erfüllt werden und dies bedeutet: die Herstellung eines Softwareproduktes, das eine spezifische Funktionalität zum vereinbarten Zeitpunkt garantieren kann. Neben diesen sachlichen („Qualität“) und zeitlichen

¹⁷¹ Teilweise, darauf weisen Interviewpartner bei IBM hin, scheinen diese Arbeiten im Vorfeld des Projekts selbst wiederum als „Projekt“ verstanden zu werden und entsprechend der Projektmanagement-Methodik unterworfen zu werden.

(„Termin“) Bedingungen gilt ein Projekt jedoch nur dann als erfolgreich, wenn die Kosten für die Leistungserstellung unter dem mit dem Kunden vereinbarten Fixpreis bleiben oder diesen zumindest nicht übersteigen. Der Begriff des „Abarbeitens“ deutet daraufhin, dass das Problem zu Beginn dieser Phase relativ wohldefiniert ist und im Prinzip als relativ problemlos bewältigbar eingeschätzt wird, d.h. Kontingenzen nur in begrenztem Rahmen erwartet werden (vgl. dazu unten). Dass diese dennoch nicht auszuschließen sind, zeigt sich daran, dass doch von einem iterativen Prozess der Problembearbeitung ausgegangen wird (vgl. etwa Iv_IBM1)¹⁷².

Für diese Phase der konkreten Entwicklung der Software wird das Team vollständig neu zusammengesetzt. Primär werden dabei technisch geschulte Mitarbeiter eingesetzt. Auch die Leitungsfunktion wechselt und geht nun an einen Projektmanager über. Mit der Übernahme der Kompetenzen geht zugleich auch die *Verantwortung* für die erfolgreiche Projektdurchführung vom Vertrieb an den Projektmanager über (vgl. Iv_T-Systems1; auch: Etzel/Heilmann 2003: 64; Kalkowski/Mickler 2005: 114). Er berichtet an den Vertrieb oder/und andere übergeordnete Instanzen (etwa Steuerungsgremium für Projektportfolio) über den Fortschritt des Projekts.

Die Projektform als Kontextsteuerung

Die mit dem Abschluss des Vertrags gefallene Entscheidung setzt den *Rahmen* für die Durchführung des Projekts: in *sachlicher* Hinsicht wird das Problem und die zu erarbeitende Lösung in einer dem Vertrag typischerweise beigefügten ersten Spezifikation der zu entwickelnden Softwarelösung eingegrenzt und definiert („Qualität“). Die *Laufzeit* des Projekts, der Zeitpunkt der Übergabe, bzw. Installation wird festgesetzt („Termine“). Die Vereinbarung eines Festpreises begrenzt den Einsatz von Personal und Material („Kosten“). Das projektnehmende Unternehmen wird über den Vertrag hinaus typischerweise bereits ein potentiell Projektteam zusammengestellt haben und auch bereits eine ungefähre Strategie der Problembearbeitung vor Augen haben. Die Entscheidung für die Durchführung eines Projekts stellt also eine Programmierung im Luhmann’schen Sinne dar, von der das Projektteam im weiteren Projektablauf nicht einfach abweichen kann¹⁷³. Die Programmierung gibt einen *Rahmen* vor, innerhalb dessen das vorgegebene Problem bearbeitet werden muss. Es wird eine

¹⁷² Dies gilt, wie wir im nächsten Abschnitt sehen werden, weniger im Hinblick auf technische Probleme als vielmehr in der sozialen Dimension.

¹⁷³ Vgl. auch das Luhmann’sche Verständnis des Projekts als Sonderform von Zweckprogrammen (Luhmann 2000: 272).

„künstliche Versteifung“ in das System eingeführt, mit dem Ziel einer Art „vorgezogener, generalisierter Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2000: 261).

Die Einführung der Projektform stellt damit eine (organisationsstrukturelle) Antwort auf das *Strukturproblem* im Sinne einer „*kontrollierten Autonomie*“ (Ramert) bzw. „*Kontextsteuerung*“ (Blutner et al. 1999: 218) dar. Sie ermöglicht die Bearbeitung eines relativ offenen Arbeitsprozesses bei Kontrolle der zugelassenen Kontingenzen:

(a) Mittels Entscheidungsprämissen (Ziele, Termine, Kosten, Personal) wird ein *Rahmen* für die *zukünftigen Entscheidungen* der Projektarbeit gesetzt werden. Sie setzen damit eine grobe Orientierung für die Projektarbeit und begrenzen mit der Festsetzung eines Projektbudgets zugleich Gesamtrisiko nach oben: der Schaden bei einem Scheitern bleibt auf ein einzelnes Projekt und der dafür eingesetzten Ressourcen begrenzt (vgl. auch Blutner 1999: 215). Über den Bestimmtheitsgrad der Programmierung kann bestimmt werden, welche Unsicherheiten man bereit ist, zu akzeptieren.

(b) Diese künstlichen Versteifungen der Programmierung schränken zwar den Möglichkeitsspielraum ein, aber eröffnen zugleich jedoch einen *Spielraum*, innerhalb dessen das Projektteam über die Bearbeitung des Problems und auf die Reaktion auf Kontingenzen *autonom* (Selbststeuerung) entscheiden kann (vgl. auch Luhmann 1971: 119). Dem Projektteam wird damit ein Handlungsraum eröffnet, innerhalb dessen es den Arbeitsprozess selbst bestimmen kann.

Fassen wir zusammen: Die im Rahmen der Einführung der Matrix-Projektorganisation eingeführte Projektform erzeugt einen Handlungsrahmen, innerhalb dessen das Projektteam das Problem autonom, aber zugleich: zielgerichtet bearbeiten kann. Je nach Offenheit dieses Prozesses qua Programmierung setzt es mehr oder weniger stark auf die Fähigkeit des Projektteams zur *Selbststeuerung* sowohl des kollektiven als auch des individuellen Arbeitsprozesses. Es setzt voraus, dass dieser Spielraum tatsächlich sowohl an das Projektziel und den damit verbundenen Verwertungszusammenhängen orientiert bleibt und dabei zudem möglichst effiziente Wege gegangen werden. Die Projektform stellt damit zwar eine erste Antwort auf die Steuerungsproblematik, erlaubt aber nicht, auf den projektinternen Arbeitsprozess zuzugreifen. Dies ist aus Sicht der Unternehmen zumindest riskant – insbesondere vor dem Hintergrund, dass sie weitgehend von der Projektarbeit abhängig sind. Entsprechend sind Bestrebungen naheliegend, die Steuerungsfähigkeit über diesen organisationsstrukturellen Ansatz hinaus, zu erhöhen.

4.2.2 Die Einführung und Elaborierung von Vorgehensmodellen: die Strukturierung des Arbeitsprozesses

Die Einführung der Projektform stellt einen ersten (organisationsstrukturellen) Ansatz der Bearbeitung des Steuerungsproblems dar. Diese Rahmensteuerung wäre dann unproblematisch, wenn davon ausgegangen werden könnte, dass die Durchführung des Projekts weitgehend unproblematisch ist und dabei über den Projektverlauf keine Kontingenzen auftreten. Wie wir im Folgenden sehen werden, ist aber genau dies nicht der Fall. Selbst wenn die technischen Probleme bereits im Vorfeld der eigentlichen Projektdurchführung weitgehend „wohldefiniert“ (Simon 1980) sind, führt insbesondere die starke Kundenorientierung zu Kontingenzen, die über den Projektverlauf bearbeitet werden müssen (vgl. unten). Solange nur eine Rahmensteuerung über die *Projektform* etabliert ist, bleibt der konkrete *Arbeitsprozess* in der Autonomie des Projektteams. Dieser muss von den Projektbeteiligten ‚autonom‘, meist in direkter, „gegenseitiger Abstimmung“ (Mintzberg 1992: 337; 335ff.) strukturiert werden.

Wie wir oben gesehen haben, tritt dieses Steuerungsproblem in der Softwareentwicklung erstmals unter dem Begriff der „Softwarekrise“ (Kap. 4.1) ins Bewusstsein der Akteure. In der Folge werden unter dem Begriff der „Software-Technik“ Methoden und Werkzeuge entwickelt, mit Hilfe derer Software „ingenieurmäßig“ hergestellt werden soll. Im Zentrum der neuen ‚Disziplin‘ der Software-Technik steht dabei von Anfang der *Prozess* der Softwareentwicklung. Dieser wird in einer sehr umfassenden Weise verstanden als die Gesamtheit von Planung, Implementierung, Test, Rollout und auch das Betreiben der Software. Es entwickelt sich hier erstmals ein *Bewusstsein für die Bedeutsamkeit des Prozesses*, die Zeitdimension gewinnt erstmals eine systematische Bedeutung. Im Zentrum der Bemühungen steht dabei die Entwicklung sogenannter „Vorgehensmodelle“, die auf eine bessere Beherrschung des Arbeitsprozesses zielen. Anstelle eines naturwüchsigen ‚Durchwursteln‘, soll der *Arbeitsprozess* mithilfe von Modellen *stärker strukturiert* und damit die *Selbstorganisation* unterstützt werden.

Ab etwa 1970 werden eine Vielzahl von solchen Vorgehensmodellen entwickelt, die jedoch in zwei Typen unterschieden werden können¹⁷⁴:

(a) Sogenannte „Wasserfallmodelle“, bei denen der Softwareentwicklungsprozess als linearer Phasenablauf organisiert wird. Dieser Typus wird erstmals 1970 systematisch in einer wegweisende Publikation von Royce dargestellt.

(b) Vorgehensmodelle, die heute unter dem Oberbegriff des „Agile Developments“ zusammengefasst werden: es handelt sich dabei um Vorgehensmodelle, die in Auseinandersetzung mit den ‚schwergewichtig und bürokratisch‘ angesehenen „Wasserfallmodellen“ entstanden sind und ihren Fokus auf die Bearbeitung der über den Projektverlauf auftretenden Kontingenzen legen.

Wie wir im Folgenden sehen werden, stellen die Vorgehensmodelle eine Form der Bearbeitung des Strukturproblems dar, das als *funktionales Äquivalent* zu einer Strategie der Verberuflichung begriffen werden kann. Von ihrer grundsätzlichen Konzeption weisen diese im Feld der Softwareentwicklung entstandenen Vorgehensmodelle damit einerseits auffällige Ähnlichkeiten mit der Logik der „Managementtechniken“ der GPM auf: sie stellen den Versuch dar, die Kontingenzen des Softwareentwicklungsprozesses mit Hilfe von (normativen) Prozessmodellen systematisch kleinzuarbeiten. Andererseits weisen insbesondere die Modelle des „Agile Development“ jedoch andererseits insofern über die Modelle der GPM hinaus, da sie bereits frühzeitig ein Bewusstsein über die *konstitutive* Kontingenz des Softwareentwicklungsprozesses aufweisen.

¹⁷⁴ Diese Typenunterscheidung kann – mit kleinen Variationen – weitgehend dem Feld entnommen werden, vgl. etwa vgl. Bunse/v.Knethen 2002; Trittman et al. 2005; Hoffmann 2003. Die Vielzahl in der Literatur und Praxis vorzufindenden unterschiedlichen Vorgehensmodelle können m.E. nach entweder einem der beiden Typen zugeordnet werden oder stellen eine Mischform der beiden Typen dar. Als dritter Typus werden teilweise die „*prototypischen Vorgehensmodelle*“ unterschieden (vgl. etwa Bunse/v. Knethen 2002). Diese Modelle stellen jedoch m.E. nach weniger einen eigenständigen Typus dar, sondern reagieren v.a. auf das Problem der *unvollständigen Beschreibbarkeit* des Problems zu Beginn eines Softwareentwicklungsprojekts (vgl. unten). Mit Hilfe von sogenannten „Prototypen“ sollen die Anforderungen gemeinsam mit dem Auftraggebers/Kunden unter relativ geringem Aufwand und relativ früh im Entwicklungsprozess überprüft werden und der Entwurf und der daraus resultierende Entwicklungsprozess entsprechend angepasst werden (vgl. auch Bunse / v. Knethen 2002: 7ff.). M.E. nach ist die Idee der Erstellung eines Prototypen grundsätzlich mit den beiden anderen Typen kompatibel. Sie begründet deshalb keinen eigenständigen Typus, sondern muss eher als eine mögliche Ergänzung der beiden anderen Typen verstanden werden.

4.2.2.1 Das „Wasserfallmodell“: das Verständnis der Softwareentwicklung als deterministischen Prozess¹⁷⁵

Das Wasserfallmodell geht davon aus, dass jede Softwareentwicklung verschiedene, im Prinzip aber für jede Projekt gleiche *Phasen* durchlaufen werden müssen. Entsprechend ordnet es alle Aktivitäten der Entwicklung von Software diesen Phasen zu. Es werden typischerweise sechs solcher Phasen identifiziert, wobei die ersten frühen Phasen als entscheidend betrachtet werden¹⁷⁶:

(1) In der *Analysephase* werden die Anforderungen des zu entwickelnden Softwaresystems möglichst umfassend und vollständig ermittelt und dokumentiert. „Ziel dieser Phase ist, dass Benutzer/Kunden und Entwickler ein *gemeinsames und möglichst genaues Verständnis* des gewünschten Systems erhalten.“ (Bunse / v.Knethen 2002: 4; kursiv E.K.). Zentral für diese Phase ist, dass dieses Verständnis in *eindeutigen Spezifikationen dokumentiert* werden soll. Es wird angenommen, dass das Problem in dieser Phase vollständig analysiert und durchdrungen wird.

(2) Die in der ersten Phase entstandenen Dokumente werden dann in der *Entwurfsphase* genauer spezifiziert. Er soll alle Anforderungen aus der Analysephase berücksichtigen, jetzt werden bereits „alle fachlichen Details des zu realisierenden Systems *exakt festgelegt*“ (Hoffmann 2003: 20f.; kursiv E.K.). Der Entwurf soll dabei so erfolgen, dass die einzelnen für das System notwendigen Komponenten möglichst unabhängig voneinander implementiert werden können (vgl. Bunse/v. Knethen 2002: 4). Die damit entstandenen Dokumente sind dann die zentrale Grundlage für die weiteren Entwicklungsphasen.

Darin drückt sich auch ein spezifisches *Auftraggeber/Auftragnehmer-Verhältnis* aus: es wird davon ausgegangen, dass die Interaktion Auftraggeber bzw. Kunde und

¹⁷⁵ Die folgende Typik des Wasserfallmodells ist eine zugespitzte, und damit zugleich teilweise vereinseitigende Darstellung. Tatsächlich sind bereits die frühen Texte zum Wasserfallmodell nicht ganz so einseitig angelegt, vielmehr finden sich dort bereits auch Ansätze der Reflexion der Problematiken, wie sie später dann den Agile Development-Prozessmodellen zugeschrieben werden (vgl. unten). So findet sich etwa bereits bei Royce sowohl die Problematik der sachlichen Offenheit, die er mit Hilfe eines „pilot model“ bearbeiten will. Auch die stärkere Einbindung des Auftraggebers/Kunden ist bei Royce unter dem Stichwort „involve the customer“ bereits in eingeschränkter Weise schon angedacht.

¹⁷⁶ Vgl. im Folgenden prototypisch das Modell bei Bunse/v. Knethen (2002); aber sehr ähnlich Royce 1970; Ludewig 1996: 26ff.; Sietmann 2005; aber auch etwa spezifisch auf Unternehmen angepasste Modelle, wie etwa das Modell der INTEGRATA AG (in: Hoffmann 2003: 19).

Entwickler(team) fast ausschließlich in der ersten Phase stattfindet, meist werden die Entwürfe der zweiten Phase dann nochmals dem Auftraggeber vorgelegt. Handelt es sich bei den Auftraggebern um rechtlich eigenständige Akteure (*Kunden*), so werden diese Dokumente zu einem zentralen *Vertragsbestandteil*. Sie bilden „eine eindeutige Bezugsbasis für die Realisierung, für den Test (...), für die Abnahme und die Gewährleistung“ (Hoffmann 2003: 20).

(3) Während der *Implementierungsphase* werden die in der Entwurfsphase identifizierten Komponenten in eine Programmiersprache umgesetzt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung der einzelnen Komponenten (Module) zunächst unabhängig voneinander erfolgen kann. Dies setzt voraus, dass die Schnittstellen zwischen den einzelnen Komponenten bereits in der Entwurfsphase sehr präzise und eindeutig definiert wurden und sich vor allem auch über den Entwicklungsprozess hinweg nicht mehr verändern.

(4) In der *Integrationsphase* werden die implementierten Komponenten zum Gesamtsystem zusammengesetzt. Dies kann nur dann reibungslos funktionieren, wenn die Schnittstellendefinitionen eingehalten wurden und sich im Verlauf nicht verändert haben.

(5) In der *Installationsphase* wird das integrierte Gesamtsystem in die Umgebung des Kunden übertragen.

(6) Während des *Einsatzes* des Systems werden Fehlverhalten des Systems entdeckt und behoben.

Für jede Phase wird das zu erzielende Ergebnis eindeutig definiert und im voraus festgelegt. Es kann dann Tests unterzogen werden und ggf. auch vom Auftraggeber auf Vertragserfüllung überprüft werden.

Zentral für das Wasserfallmodell ist, dass alle Schritte ohne zeitliche Überlappung *sequenziell* durchlaufen werden (vgl. Royce 1970, vgl. Bunse/v.Knethen 2002: 4; vgl. Ludewig 1996: 26f.; Trittman et al. 2005: 13). Es wird davon ausgegangen, dass Rücksprünge/Iterationen in früheren Phasen kaum notwendig sind und vermieden werden sollten¹⁷⁷. Sollte dies dennoch notwendig sein, deutet dies aus Sicht der Vertreter dieser Modelle auf eine mangelhafte Analyse und Entwurf zu Beginn des Projekts und einer unzureichende Prüfung der einzelnen

¹⁷⁷ Wenn solche Rücksprünge überhaupt vorgesehen sind, dann typischerweise nur in die direkte Vorgängerphase (vgl. Royce 1970; Bunse/v. Knethen 2002: 4/5). Vgl. auch Sietmann: „Beim Vorgehen nach dem Wasserfallmodell fallen die Ergebnisse wie bei einem Katarakt von einer Stufe auf die nächste. Jede Entwicklungsphase wird nur einmal durchlaufen und Rückkopplungsschleifen bleiben auf benachbarte Stufen beschränkt.“ (2005: 50).

Phasenergebnisse hin – Planung (Analyse, Entwurf) und Kontrolle waren nicht hinreichend¹⁷⁸.

Das Modell setzt eine Vorstellung umfassender Planbarkeit voraus, die folgende Annahmen impliziert:

(a) Die zu bearbeitenden *Probleme* werden als (*relativ*) *wohldefiniert* verstanden, die, unterzieht man sie zu Beginn nur einer rigorosen Analyse, vollständig durchdrungen werden können. Es wird angenommen, dass die hier vorliegenden Gesamtprobleme in unabhängig voneinander zu implementierende Teilprobleme zerlegt werden können, entsprechend dann die Aufgaben geplant und auf die Mitarbeiter verteilt und diese in eine zeitliche Reihenfolge gebracht werden können (*Problem der Wohldefiniertheit eines Problems*);

(b) das Modell basiert auf einem spezifischen Verständnis der *Auftraggeber/Auftragnehmer-Interaktion*: erstens wird implizit davon ausgegangen, dass dem Auftraggeber die Wünsche und Anforderungen zu Beginn des Projekts vollständig bewusst und explizierbar waren und er diese dann auch tatsächlich vollständig dem Auftragnehmer kommuniziert hat (vgl. auch Mangold 2004: 55) (*Problem der Beschreibbarkeit der Anforderungen*). Darüber hinaus wird, zweitens, unterstellt, dass sich die Anforderungen des Auftraggebers – aus Sicht des Auftragnehmers: das zu bearbeitende Problem – über den gesamten Entwicklungsprozess, der sich bei großen Softwareprojekten mehrere Jahre umfassen kann, nicht verändert (*Problem der Dynamik*)¹⁷⁹ ¹⁸⁰. Diese Annahme der vollständigen Explizierbarkeit und Statik der Anforderungen des Auftraggebers steht in en-

¹⁷⁸ Änderungswünsche des Kunden in den späteren Phasen werden ausgeblendet oder zumindest eindeutig als Ausnahmen betrachtet und bearbeitet. Dafür werden sogenannten „*Change Request-Verfahren*“ etabliert, „mit denen spätere Änderungen noch in den Systemumfang aufgenommen werden können, was jedoch in der Regel Mehraufwände zur Folge hat. Ist die Menge der Änderungen groß, so wird es schwer, entsprechende Nacharbeiten (möglichst) sauber in das Feinkonzept einzubetten“, entsprechend sind auch die Entwürfe und Dokumente für die weiteren Phasen umzuschreiben.“ (Hoffmann 2003: 20). Dies ist meist deshalb auch nicht unproblematisch, da dies dem Grundverständnis des Vorgehensmodell widerspricht und die Mitarbeiter nicht gelernt haben, mit Änderungen umzugehen (Hoffmann 2003: 21).

¹⁷⁹ Dies impliziert etwa auch, dass sich die Softwareumgebung des Auftraggebers über den Projektverlauf hinweg nicht verändern darf, da dann spätestens die Installationsphase nicht wie geplant erfolgen kann

¹⁸⁰ Vgl. ähnlich Bunse / v. Knethen: die ein solches Vorgehensmodell dann als sinnvoll einsetzbar betrachten, wenn die „Anforderungen (...) *beschreibbar* und *möglichst stabil*“ (2002: 6; kursiv E.K.) sind.

gem Passungsverhältnis zur *Vertragslogik* des Marktmodells (Williamson 1975; 1985). Auf Basis einer Feinspezifikation ist ein vollständig definierter Vertrag möglich, dessen Erfüllung dann eindeutig bestimmbar ist (vgl. Hoffmann 2003: 27).

(c) Ähnlich enthält das Wasserfallmodell auch Annahmen über die *Koordination des Entwicklungsteam*: im Wasserfallmodell wird davon ausgegangen, dass der anfängliche Entwurf (genaue Spezifikation) eine *eindeutige Handlungsbasis* darstellt, die für alle Beteiligten über den gesamten Verlauf gültig bleibt. Schnittstellen sind von Beginn eindeutig definiert, Abstimmungsprobleme innerhalb des Teams sind nicht zu erwarten. Durch die Minimierung der Abhängigkeiten zwischen den Modulen schlagen mögliche Fehler einzelner Mitarbeiter nicht auf die anderen Module durch. Zudem ist eine Kontrolle der Fehler auf Basis der genauen Spezifikation leicht möglich.

Das Modell erinnert stark an die „Managementtechniken“ der GPM: zum einen, als es auf der Vorstellung einer vollständigen *Planbarkeit und Beherrschbarkeit* des Prozesses beruht. Mittels eines linearen Phasenmodells soll der Projektablauf bereits im Voraus geplant werden und dann nur noch ausgeführt werden. Zum anderen liegt der Fokus primär auf *sachbezogenen* Aktivitäten (Management-Technik), die „personenbezogene Seite“, die „Menschenführung“ bleibt weitgehend ausgeblendet (Pietsch 1992: 6; in Anlehnung an Rühli 1980: 1252ff.). Auch wenn es sich bei den Vorgehensmodellen um für das Feld der Softwareentwicklung eigenständige Entwicklung handelt, ist diese Ähnlichkeit nicht zufällig: sowohl die Managementtechniken der GPM als auch die Wasserfallmodelle haben Wurzeln in der Netzplantechnik (bzw. des Operations Research)¹⁸¹.

Zusammenbruch der Korrespondenz von Problemstruktur und Vorgehensmodell

Tatsächlich mögen die impliziten Annahmen zum Zeitpunkt der Entwicklung der ersten Wasserfallmodelle empirisch zu einem größeren Teil vorzufinden gewesen sein. Die Probleme waren immer noch relativ überschaubar, die bestehenden System beim Auftraggeber wenig komplex und die Veränderungen der Anforderungen über den Zeitverlauf aufgrund des insgesamt trägeren Umfeldes begrenzt. Mit dem steigenden Umfang und der steigenden Komplexität der

¹⁸¹ Vgl. für die Vorgehensmodelle, Gewalt 1979: 26; für die „Managementtechniken“ der GPM, Kap. 3.2.1.

Softwareprojekte, aber insbesondere auch der verstärkten Anwendungsorientierung hat sich jedoch auch die Problemstruktur der Softwareprojekte stark verändert: Probleme werden sachlich offener, d.h. schlechter strukturiert. Der Softwareentwicklungsprozess ist in ein zunehmend dynamischeres Umfeld eingebettet; die Auftraggeber/Kunden erwarten verstärkt, dass die Software in ihre bereits bestehenden (organisationalen und IT-) Strukturen angepasst (und nicht umgekehrt) und auf Veränderungen der Anforderungen über den Entwicklungsprozess von Seiten der Projektnehmer dynamisch reagiert wird. Spätestens jetzt bricht die Korrespondenz zwischen Struktur und Vorgehensmodell zusammen.

Die Vorgehensmodelle, die unter dem Begriff des „Agile Developments“ zusammengefasst werden, reagieren einerseits auf die immer schon in Ansätzen problematischen Abbildungen der Wirklichkeit durch die Wasserfallmodelle. Das ‚objektive‘ Problem wird neu gedeutet¹⁸². Andererseits hat sich aber auch die Wirklichkeit selbst verändert und entsprechend sind neue Deutungen notwendig.

4.2.2.2 Vorgehensmodelle des „Agile Development“: die Entwicklung eines Bewusstseins der Kontingenz

Viele Softwareentwicklungsprojekte scheiterten auch nach der Einführung von Wasserfallmodellen. Dies wurde einerseits mit der nicht genügend strikten Befolgung der Prozessmodelle begründet, andererseits entwickelte sich auch schnell Kritik an der Typik der Vorgehensmodelle selbst. Daraus entstanden eine Reihe von neuen Vorgehensmodellen. Besonders bedeutsam war hier das bereits 1975 von Basili und Turner vorgeschlagene erste iterative Vorgehensmodell (Basili/Turner 1975), ein weiterer Meilenstein war das 1988 von Boehm entwickelte Spiralmodell (Boehm 1988)¹⁸³. Diese und andere ähnliche Modelle sollen im Folgenden unter dem Begriff des „Agile Developments“ zusammengefasst werden. Der Begriff des „agile developments“ selbst ist relativ neu und setzte sich erst mit dem sogenannten „Manifesto for Agile Development“ im Jahre 2001 durch. Er wird heute als Oberbegriff für eine Vielzahl von Vorgehensmodellen verstanden, die in Auseinandersetzung und Gegenbewegung gegenüber den als „schwergewichtig und bürokratisch“ angesehenen Vorge-

¹⁸² Vgl. auch Abbotts Unterscheidung nach ‚objective‘ and ‚subjective‘ qualities of a task (1998: 36).

¹⁸³ Für einen Überblick, vgl. etwa Bunse/v.Knethen 2002: 11ff.

hensmodellen, die im weitesten Sinne dem Typus der Wasserfallmodelle zuzurechnen sind, entstanden sind.

Das “Manifesto for Agile Software Development” stellt einen guten Ausgangspunkt für die Herausarbeitung der Logik der Vorgehensmodelle der Agilen Softwareentwicklung dar. Dort heißt es:

„(...) we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.”

(<http://www.agilemanifesto.org/>; abgerufen am 1.3.06; Hervorhebungen i.O.)

Expliziert man diese Punkte kommt man zu folgendem Verständnis:

(1) „*Responding to change* over following a plan“: Ausgangspunkt des „Agile Developments“ ist die Erkenntnis, dass Kontingenzen in sachlicher („technischer“) und sozialer Hinsicht für den Prozess der Softwareentwicklung konstitutiv sind. Anstatt Kontingenzen, wie in den Wasserfallmodellen, systematisch auszublenden bzw. zu versuchen, diese vollständig in der Entwurfsphase zu konzentrieren, zu ’kapseln’, werden diese nun ins Zentrum des Bewusstseins gerückt und versucht, Vorgehensmodelle zu entwickeln, die den Umgang mit Kontingenzen offensiv angehen. Die ‚ingenieureale’ Idee der vollständigen Planbarkeit, der Beherrschbarkeit der Wirklichkeit wird zugunsten dynamischerer Modelle aufgegeben. Dies drückt sich auch im Begriff der „Agilität“ aus, die dem Begriff nach auf eine (geistige) Wendigkeit oder Flinkheit verweist. Man folgt nicht mehr bürokratisch einem einmal entworfenen Plan, sondern ist in der Lage, auf Kontingenzen spontan zu reagieren. Der Prozess der Softwareentwicklung wird nun als „*Lernprozess*“ (Broy; in: Sietmann 2005: 48) verstanden, der „Kernaspekt [agiler Methoden, E.K.] ist die *Bewältigung von Veränderung*.“ (Mangold 2004: 52; kursiv i.O.).

(2) „*Working software* over comprehensive documentation“: entsprechend ist der Ansatz des Wasserfallsmodells, eine umfassende und möglichst vollständige Dokumentation zu Beginn zu erstellen, ein Ziel, das kaum verwirklicht ist. Diese Vorgehensweise führt im Extremfall dazu, dass aufgrund der auftretenden Kontingenzen die Analysephase niemals verlassen wird. Modelle des Agile

Developments schlagen deshalb vor, viel schneller zur eigentlichen Entwicklungsarbeit (Implementation) überzugehen und diese in mehreren Durchläufen nach und nach zu verbessern. „Erfolgsversprechender als die Orientierung an Dokumenten erscheint ihnen die Arbeit mit der entwickelten Software selbst. (...) Im Gegensatz zum ‘Do it Right The First Time’ wird also letztlich empfohlen, Software nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum zu entwerfen“ (Trittmann et al. 2005: 13). Weiterentwicklungen der zu entwickelnden Software und Änderungen an dieser werden nicht mehr als mangelhafte Planung und Kontrolle, sondern als der Softwareentwicklung inhärent verstanden. Entsprechend wird auch von „inkrementellen“, „iterativen“ oder „evolutionären“ Vorgehensmodellen gesprochen (vgl. auch Bunse/v. Knethen 2002: 11ff.)¹⁸⁴.

(3) „*Customer collaboration over contract negotiation*“: als zentrale Quelle für die auftretenden Kontingenzen wird die „hohe Anforderungsunsicherheit“ (Trittmann et al. 2005: 14) konstatiert. Die Anforderungen des Auftraggebers/Kunden können nicht in einem umfassendes Pflichtenheft (Dokumentation) zu Beginn des Projekts ein für allemal exakt spezifiziert werden. Der „Kunde (kann) seine Anforderungen an die fertige Software zu Projektbeginn nicht präzise benennen. Er hat stattdessen zunächst eine eher allgemeine Vorstellung von der erwarteten Lösung. Diese zunächst unklaren Softwareanforderungen durch Befragungen, Gruppensitzungen etc. im Detail klären zu wollen, ist äußerst aufwändig und fehleranfällig. Es ist zudem wahrscheinlich, dass sich die so

¹⁸⁴ Wichtig ist es dabei, eine „flexible Architektur“ (Trittmann et al. 2005) zu entwerfen, die spätere Erweiterungen und Veränderungen ermöglicht, indem die einzelnen zu treffenden Entwicklungsentscheidungen möglichst voneinander entkoppelt. „Inkrementelle“ Erweiterungen sind dabei noch relativ einfach möglich, insbesondere, wenn man die Anforderungen zu Beginn so in Teilmengen aufgeteilt hat, dass sie möglichst wenig Abhängigkeiten besitzen (vgl. Bunse/v. Knethen 2002: 14). Den Aufwand, den Veränderungen nach sich ziehen, wird, ähnlich wie im Wasserfallmodell, versucht mit einer hohen Modularität der Software entgegenzuwirken: die Software wird in „lose gekoppelte Komponenten untergliedert, die hinzugefügt, oder geändert werden können, ohne dass tief greifende Änderungen an anderen Komponenten erforderlich werden. (Trittmann et al. 2005: 13). So haben Veränderungen in einzelnen Modulen keine Konsequenzen für die anderen Module („lose Kopplung der Komponenten“). Das Einarbeiten von umfangreichen Veränderungen ist aber auch in diesem Modell nicht unproblematisch. Dies gilt insbesondere, wenn die Systemarchitektur solche Veränderungen nicht vorsieht und entsprechend die Architektur selbst verändert werden müsste. Dies hätte massive Auswirkungen auf alle Module. Der Entwurf der Systemarchitektur ist damit entscheidend für die Möglichkeit, zukünftige, zum Zeitpunkt des Entwurfs der Architektur noch unbekannt, Veränderungen einzuarbeiten.

aufgedeckten Softwareanforderungen ändern werden, wenn der Kunde im Projektverlauf ein genaueres Verständnis seines Bedürfnisses gewinnt^{185 186}. Im ungünstigsten Fall wird damit eine Software entwickelt, die den zum Projektende aktuellen Kundenbedürfnissen nicht genügt.“ (Trittmann et al. 2005: 14). Aus dieser Erkenntnis resultiert im „Agile Development“ die Forderung einer veränderten Beziehung von Auftragnehmer und Auftraggeber/Kunden: „*Customer collaboration over contract negotiation*“. Anstatt die Kundenbeziehung auf „Vertragsverhandlungen der Justiziere“ (Sietmann 2005: 50) zu reduzieren, wird nun von einer *Zusammenarbeit* mit dem Kunden gesprochen. Es sei nicht nur eine frühzeitige Einbindung des Auftraggebers/Kunden notwendig, sondern eine *kontinuierliche Zusammenarbeit* („customer collaboration“). Mangold: „Ein Projekt ist ein *kontinuierlicher Dialog* zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber“ (Mangold 2004: 26; Hervorhebung i.O.; vgl. auch: 47). Häufig wird versucht, dies durch die Einbindung eines Mitarbeiters des Auftraggebers in das entwickelnde Projektteam einzulösen („on-site customer“). Es soll sich dabei möglichst um einen zukünftigen Anwender des Systems handeln. Bei der empirischen Variante des „eXtreme Programmings“ soll dieser Mitarbeiter die Testfälle für die funktionalen Tests erstellen (vgl. Reißing 2000: 120). Darüber hinaus soll der Auftraggeber frühzeitig und regelmäßig mit lauffähigen Zwischenversionen der Software konfrontiert werden und dessen Feedback eingeholt werden. Die Auftragnehmerseite muss bei einem solchen Vorgehen dann aber eben auch bereits sein, die daraus entstehenden Änderungswünsche zu übernehmen und damit bestehende Planungen zu verändern.

(4) „*Individuals and interactions over processes and tools*“: eine gemeinsame Handlungsstruktur kann keineswegs zu Beginn und durch eine umfassende Dokumentation für das gesamte Projekt und seinen Verlauf ‚definiert‘ werden. Vielmehr handelt es sich um einen „Lernprozess“ (Broy; in: Sietmann 2005), der daraus resultiert, dass das Problem weder zu Beginn wohldefiniert ist und zudem die Anforderungen über den Projektverlauf typischerweise Änderungen unterliegen. Dies bedeutet aber auch, dass die Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Handlungsstruktur einer kontinuierlichen Abstimmungsarbeit bedarf. Diese Abstimmung ist einerseits zwischen Auftraggeber/Kunde und Auftragnehmer, aber auch innerhalb des Entwicklerteams notwendig (Diese Grenze wird beim Agilen Developement der Tendenz nach verwischt. Es geht um eine

¹⁸⁵ Im Feld spricht man dabei auch von „moving targets“ (vgl. etwa Mangold 2004: 51).

¹⁸⁶ Vgl. Beschreibungen in Fallstudien: etwa Etzel/Vollberg 2004: 323; Raulf 2004: 256f.; Dömer 2004: 300.

gemeinsame Zusammenarbeit an einem Problem, weniger um Markttransaktionen). Modelle der Agilen Softwareentwicklung rücken entsprechend die soziale Dimension dieses Prozesses in den Blickpunkt. Softwareentwicklung ist nicht nur ein technischer (sachlicher) Prozess, vielmehr bedarf es dazu einer adäquaten Organisation der Arbeit in sozialer Hinsicht: „Die größten Probleme bei unserer Arbeit sind keine technologischen, sondern soziologische Probleme.“ (DeMarco/Lister 1999: 5).

Eine *extreme Interpretation des Manifestos* liegt in der generellen Ablehnung von (umfangreichen) Planungsprozessen und damit letztlich dem Verwerfen von Vorgehensmodellen allgemein. Vom Pol der Illusion der vollständigen Planbarkeit und der weitgehenden Ausblendung von Kontingenzen (Wasserfallmodelle) schwingt das Pendel hier zur anderen Extremposition der vollständigen Offenheit, des wieder quasi naturwüchsigen Vorgehens der Softwareentwicklung, des „Hackings“. Diese Extremposition wird jedoch von den meisten Vorgehensmodellen so nicht übernommen. Vielmehr spielt Planung weiterhin eine wichtige Rolle, jedoch werden Mechanismen eingebaut, um Kontingenzen frühzeitig zu erkennen und darauf besser reagieren zu können¹⁸⁷.

Für die *Vertragsgestaltung* zwischen Kunde und Auftragnehmer hat das neue Verständnis des Agile Developments massive Konsequenzen. Im Unterschied zum Wasserfallmodell ist der Vertrag zu Beginn gerade nicht vollständig definiert und dem Verständnis nach: nicht definierbar – man geht ja eben davon aus, dass man gemeinsam mit dem Kunden die Anforderungen dynamisch über den Projektverlauf identifiziert, spezifiziert und bearbeitet. Natürlich lassen sich wesentliche Funktionalitäten grob beschreiben, dies „taugt jedoch nicht als ‚wasserfeste‘ Vertragsgrundlage“ (Hoffmann 2003: 27). Das Marktmodell in seiner idealtypischen Logik ist damit gebrochen: die sich daraus ergebende Unsicherheit zwischen den beteiligten Parteien muss nun anderweitig (als vertraglich) reduziert werden – die Literatur verweist auf *Vertrauen* (vgl. etwa Hoffmann 2003: 27; vgl. Iv_T-Systems1). Der Auftraggeber/Kunde muss – im Kontrast zur Opportunismus-Annahme im Marktmodell/Vertragsmodell – darauf vertrauen, dass er vom Auftragnehmer nicht ausgenutzt wird, obwohl dies in dieser Konstellation relativ leicht möglich ist. Der Kunde hat aufgrund des unvollständigen

¹⁸⁷ Vgl. Gernert: „Dass Entwicklungen vom Plan abweichen, ist die Regel. Auf Planung deshalb zu verzichten, wäre schlichtweg unsinnig.“ (2005: 80); vgl. auch Eitzel/Heilmann, die die Bedeutung von eindeutigen Zielen weiterhin betonen: „sie [eindeutige Ziele] haben eine wichtige Orientierungs- und Motivationsfunktion“ (2003: 62).

Vertrags letztlich wenig Möglichkeiten vor Gericht zu klagen und wenn doch, dann ist es meist zudem sehr/zu spät¹⁸⁸. Zugleich ist aber auch der Auftragnehmer von der Mitwirkung des Auftraggebers/Kunden abhängig, entsprechend werden häufig „Mitwirkungspflichten“ des Kunden im Vertrag verankert (vgl. etwa Mangold 2004: 65, 41f.; Iv_T-Systems1: Z. 562). In der Logik dieses neuen Verhältnis von Auftraggeber/Auftragnehmer liegt die Tendenz begründet, anstelle von Werkverträge zunehmend *Dienstleistungsverträge* abzuschließen (vgl. Mangold 2004: 68). „Der Auftraggeber ‚kauft‘ den *Entwicklungsprozess* ein, weniger ein fertig bestimmtes *Werk*.“ (Hoffmann 2003: 27; Hervorhebung i.O.) Es wird nun also ein (Stunden-)Budget und eine grobe Mindestfunktionalitäten festgelegt, weniger das klare Ergebnis. Softwareentwicklung tendiert unter der Perspektive des Agile Developments auch vertragsrechtlich in Richtung Dienstleistung (Raulf 2004: 260)¹⁸⁹.

Zunehmend setzt sich ein Verständnis durch, das weniger von der grundsätzlichen Überlegenheit eines der beiden Modelltypen ausgeht. Vielmehr „besteht heute die Erkenntnis, dass es aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren kein allgemein gültiges Vorgehensmodell geben kann.“ (Bunse/v. Knethen 2002: 1f.; vgl. auch Hoffmann 2003). Dies wird auch von empirischen Untersuchungen untermauert, die zeigen, dass sich bei geringem Grad der Unsicherheit der Softwareanforderungen die Vorgehensmodellen eher dem Typus des Wasserfallmodells annähern sollten, bei hoher Unsicherheit eher dem Typus des Agile Developments (vgl. Trittman et al. 2005). Entsprechend finden sich in der Wirklichkeit viele Mischformen, die zwischen Wasserfallmodellen und Modellen des Agile Development angesiedelt sind und spezifische Vorgehensmodell-Lösungen für spezifische Probleme darstellen. Darüberhinaus gibt es Ansätze, die gerade nicht auf ein spezifisches Problem angepasst sind, sondern vielmehr versuchen, ein beide Typen und ihre Mischformen umfassendes System zu erzeugen. Je nach Problemtyp sollen dann nach dem „Baukastenprinzip“ (Sietmann 2005: 48) die benötigten Elemente ausgewählt werden¹⁹⁰. Im Vorfeld

¹⁸⁸ Zum rechtlichen Rahmen, vgl. Raulf 2004: 270f.; Iv_T-Systems1: S. 2f.; vgl. auch Fallbeschreibung bei Dömer 2004: 292.

¹⁸⁹ Je stärker ein Auftrag in Richtung Organisationsentwicklung – und dies bedeutet: Beratung – tendiert, desto stärker dürfte die Tendenz zum Dienstleistungsvertrag sein. Es ist dann immer weniger im Voraus möglich, klare Ziele zu definieren. Vielmehr kauft man sich Beratungsleistungen auf Honorarbasis ein.

¹⁹⁰ Ein solcher Ansatz findet sich in Deutschland im V-Modell XT, dem inzwischen für Bundesbehörden verbindlich vorgeschriebenen Vorgehensmodell für die IT-Projekte. Orientierte sich das V-Modell in seinen früheren Entwicklungsversionen sehr stark an

eines Projektes müssen dann Entscheidungen im Hinblick auf die Anpassung des Vorgehensmodelle auf das konkrete Projekte getroffen werden. Dazu gibt es, etwa bei IBM, einen sogenannten „Method Adaptation Workshop“, bei dem „unter Berücksichtigung der konkreten Gegebenheiten, jedes Projekt sein eigenes Projektmanagement-System (erstellt).“ (IBM 2005: 14).

Vorgehensmodelle als Bearbeitung des Strukturproblems: verstärkte Steuerung des Arbeitsprozesses durch Stärkung der Selbstorganisation

Die Idee der Planung wird auch mit dem Bewusstsein um die konstitutive Kontingenz des Prozesses der Softwareentwicklung aufrechterhalten und nur in Extremvarianten vollständig verworfen. Die grundsätzliche Vorgehensweise des bewussten und expliziten Vorentwerfens des Arbeitsprozesses wird beibehalten. Dabei wird nun akzeptiert, dass dieser Entwurfsprozess über den Projektverlauf *mehrfach wiederholt* und an die *veränderten Entwicklungen angepasst* werden muss – damit wird (implizit) verstanden, dass der projektförmige Handlungszusammenhang eine Geschichte hat.

Welche Funktion aber erfüllt die Planung (Zwecksetzung), wenn sie offensichtlich über den Projektverlauf mehrfach korrigiert werden muss, den Arbeitsprozess also gerade nicht, wie ursprünglich vorgesehen (Planungstechnik), vollständig beherrschbar macht? Die Pflicht zum Vorentwurf des Arbeitsprozess führt zu zudem einer *stärkeren Strukturierung* desselben und erhöht zugleich die *Reflexivität*.

Die Zwecksetzung ermöglicht überhaupt erst eine Etablierung eines *kollektiven* und koordinierten *Handlungsprozesses* (Engwall 2002: 270). Sie schafft Orientierungspunkte für das Handeln, an denen die Projektmitarbeiter ihre Erwartungen und Anschlüsse orientieren können – auch wenn dieses Ziel aufgrund in-

einem Wasserfallmodell, nimmt es in seinen „Vorgehensbausteinen“ (V-Modell XT 1.2 Dokumentation; Rausch 2005) in der Zwischenzeit zentrale Elemente des Agile Developments auf (vgl. Sietmann 2005; Saynisch 2005): „Dazu gehört insbesondere in iteratives und inkrementelles Vorgehen“ (Broy; in: Sietmann 2005: 48), aber auch explizit eine stärkere Einbindung des Auftraggebers (Sietmann 2005: 50f.; Saynisch 2005: 10) . XT steht dabei für „eXtreme Tailoring“, der Idee also, dass je nach „Projekttyp“, eine je spezifische Anpassung des Vorgehensmodells vorgenommen werden soll (V-Modell XT 1.2 Dokumentation). Broy: „Wir wollen diesen Religionskrieg zwischen Wasserfall und agilen Vorgehensweisen gerade nicht, weil wir meinen, das hängt vom Projekt ab (...) Wenn ich Software für den Eurofighter erstellen soll, würde ich die nicht agil entwickeln. Aber für eine Internet-Anwendung, die noch sehr viele Fragen offen lässt, würde ich wahrscheinlich sehr agil vorgehen, erst einen Prototyp einführen und die Dinge ausprobieren.“ (in: Sietmann 2005: 50).

terner und externer Kontingenzen über den Projektverlauf immer erneut korrigiert und angepasst werden muss.

Sowohl der kollektive als auch der individuelle Arbeitsprozess muss vom Projektteam bzw. den einzelnen Mitarbeiter geplant und expliziert werden. Und dies bedeutet immer auch: einer rationalen Bewertung Dritter zugänglich gemacht werden. Damit führt dieses Verfahren des Vorentwerfens zu einer weiteren *Verstärkung des Begründungsverpflichtung*: anstelle eines immer noch relativ naturwüchsigen Arbeitsprozesses tritt jetzt immer die Frage, warum man dieses Schritt gerade so und nicht anders, warum mit diesen und nicht jenen Mitteln angeht.

Zugleich stellt der Entwurf die Grundlage für die Möglichkeit der *Kontrolle* dar. Und dies bedeutet zunächst: kontinuierliche *Selbstkontrolle* über den Projektverlauf. Werden größere Abweichungen festgestellt, muss dies zumindest an die anderen Projektmitarbeiter kommuniziert und (nachgängig) begründet werden – schließlich gefährdet dies die (sachliche, zeitliche) Anschlussfähigkeit der anderen Teilprozesse. Darüber hinaus werden definierte Zeitpunkte gesetzt, an denen der Fortschritt des kollektiven Arbeitsprozess am Entwurf gemessen wird: die systematische Einführung von Phasen schafft Übergänge, die als Zäsuren dienen. Damit werden Entscheidungssituationen geschaffen, an denen Alternativen neu ausgelotet werden können. Sie ermöglichen und erhöhen damit systematisch: *Reflexion*¹⁹¹ und damit: die Fähigkeit zur *Selbstorganisation*.

Fassen wir zusammen:

(1) Mit dem Versuch der Organisation des Prozesses der Softwareentwicklung, stellen die *Vorgehensmodelle* eine *funktionale Alternative zur Strategie der Verberuflichung* dar. Vorgehensmodelle zielen dabei auf die (Neu-)Modellierung von Prozessen im Unternehmen und damit auf die Veränderung der Ablauforganisation. Der naturwüchsige Entwicklungsprozess soll strukturiert und damit zugleich die Kräfte der Selbstorganisation gestärkt werden. Die so veränderten Prozesse richten sich prinzipiell an alle beteiligten Mitarbeiter. Die Definition

¹⁹¹ Vgl. auch Luhmann: „Aber auch andere Zeitprobleme werden verstärkt relevant – so bei Großprojekten die ständige Neureflexion des erreichten Zustandes, der historischen Situation des Projektes im Hinblick auf die Erfordernisse einer rechtzeitigen Modifikation der Planung. *Reflexionsschleifen* müssen eingebaut werden – teils um das Normalfunktionieren des Systemgedächtnisses zu korrigieren, teils um das Projekt als nicht-triviale, selbstreflexive Maschine durchzuführen und ein ständig erneuertes Durchinformieren zu gewähren.“ (2000: 274; kursiv E.K.)

spezifischer Funktionen und Positionen, die Ausgangspunkt für eine Verberuflichung sein können, ist damit typischerweise nicht verbunden.

(2) In der Kritik der Wasserfallmodelle und der Entwicklung der Modelle des *Agile Developments* manifestiert sich ein Bewusstsein um die strukturelle *Kontingenz* des Softwareentwicklungsprozesses. Neben sachlichen Kontingenzen, rückt dabei insbesondere die sozialen Dimension in den Blick: einerseits das Problem der Aufrechterhaltung des internen Handlungszusammenhangs im Entwicklungsprozess, andererseits Kontingenzen, die aus der Interaktion von Entwicklungsprozess und Auftraggeber resultieren.

(3) Der *Einfluss der GPM* auf diese Entwicklung bleibt *gering*. Dies ist einerseits in der *mangelhaften Passung* der Deutungsangebote und ihrer Konkretisierung (Managementtechnik) mit den konkreten Strukturen des Feldes begründet. Wie die den Vorgehensmodellen des Agile Developments inhärente Kritik zeigt, sind sowohl die Wasserfallmodelle als auch die von der Logik her ähnlich Managementtechnik der GPM spätestens mit dem Strukturwandel des Feldes hin zur verstärkten Kundenorientierung zur Beschreibung und Bearbeitung der spezifischen Bedingungen inadäquat¹⁹². Andererseits dürfte der Einfluss aber auch deshalb gering sein, da es mit den Hochschulen und den dort verorteten Disziplinen der Software-Technik (und später: der Wirtschaftsinformatik) wichtige Deutungsinstanzen gibt, die sich bereits relativ früh mit der Problematik des *Prozesses* der Softwareentwicklung beschäftigen. Andere Deutungsangebote, wie etwa die der GPM, weisen demgegenüber eine geringere Legitimität auf¹⁹³.

4.3 Von der Funktion zum Beruf: unternehmensinterne Berufsentwicklung

Wie wir im letzten Abschnitt gesehen haben, werden zur Bearbeitung des Strukturproblem, der Steuerung des durch Unsicherheit geprägten Softwareentwick-

¹⁹² Die Kritik in der GPM an diesen dominanten Handlungsmodellen wird erst verhältnismäßig spät, Anfang/Mitte der 1990er Jahre, systematisch formuliert. Im Feld der IT gibt es dagegen bereits erste Ansätze Mitte der 1970er Jahre – entsprechend ist eine Beeinflussung der IT durch die GPM nicht möglich. Einiges spricht dagegen für den umgekehrten Weg: die Kritik in der GPM reagiert nicht zuletzt auf die (strukturellen und kognitiven) Entwicklungen im Feld der Softwareentwicklung (vgl. Iv_GPM2a).

¹⁹³ Diese sind insbesondere dann wenig attraktiv, wenn sie nicht in der Lage sind, die spezifischen Bedingungen des Feldes adäquat abzubilden.

lungsprozess unter ökonomischen Bedingungen, von den Unternehmen zunächst zwei ineinandergreifende Strategien in Anschlag gebracht:

(1) Die Neustrukturierung der *Aufbauorganisation*: die Einführung der Projektform etabliert eine *Rahmensteuerung*: sie eröffnet einen Handlungsspielraum bei gleichzeitiger Beschränkung des Verwertungsrisikos. Der projektförmige Arbeitsprozess bleibt hier zunächst der Selbstorganisation der Projektmitarbeiter überlassen.

(2) Die Neustrukturierung der *Ablauforganisation*: die Entwicklung von Vorgehensmodellen zielt auf eine stärkere *Strukturierung des Arbeitsprozesses* und soll damit die *Selbstorganisation* stärken.

Die systematische Ausdifferenzierung einer spezialisierten *Funktion*, die auf die Bearbeitung dieses Steuerungsproblems gerichtet ist, und darauf aufbauend: einer möglichen Verberuflichung des Projektmanagements, ist damit nicht verbunden. Vielmehr lassen sich diese Ansätze mit Abbott (1991) gerade als funktionale Alternativen zur Verberuflichung identifizieren (vgl. Kap. 2.2) und damit als zwei organisationale Strategien, die in gewisser Weise gerade eine Verberuflichung vermeiden sollen. Der Grund für den Vorzug solcher Strategien liegt in den erwarteten Steuerungsvorteilen für die Unternehmen liegen: sowohl die Neustrukturierung der Aufbau- als auch der Ablauforganisation „is easier for entrepreneurs to control than are the expert individuals“ (Abbott 1991: 22).

(3) Seit Anfang der 1990er Jahre lässt sich eine *dritte Strategie* der Bearbeitung des neuen Steuerungsproblems beobachten: die Unternehmen greifen auf Muster zurück, die *eine Verberuflichung nahe legen*. Projektmanagement wird erstmals systematisch als *eigenständige Funktion* ausdifferenziert (4.3.1). Darüber hinaus wird die Funktion als eigenständige Personalkategorie etabliert und in diesem Rahmen Ansätze einer systematischen Vermittlung von Kompetenzen eingeführt (4.3.2). Schließlich werden eigenständigen Karrieremodelle im Projektmanagement eingeführt. Die Unternehmen eröffnen ihren Funktionsträgern damit eine langfristigen Perspektive, eine Karriere *als* Projektmanager (4.3.3).

Dass die Unternehmen letztlich doch auf berufliche Muster zurückgreifen, hängt, so meine These, mit der *sachlichen Notwendigkeit* zusammen: die beiden ‚organisationalen‘ Strategien sind offensichtlich nicht ausreichend zur adäquaten Bearbeitung des Steuerungsproblems. Vielmehr zeigt sich, dass die Kontingenzen und Krisen des Projektverlaufs letztlich nur praktisch und von spezifisch geschulten Projektmanagern bewältigt werden können. Das neue Organisationsproblem wird zur Handlungsproblematik.

Diese Prozesse vollziehen sich aber natürlich in den Unternehmensorganisationen und unter deren Kontrolle. Inwiefern es sich dabei um eine „Verberuflichung“ handelt, und wenn ja, in welcher Hinsicht, bleibt zunächst eine offene Frage.

4.3.1 Die Ausdifferenzierung der Funktion des Projektmanagements: die praktische Bewältigung des Steuerungsproblems

Empirisch zeigt sich früh, dass auch die Kombination der Einbettung des Softwareentwicklungsprozesses in die Projektform und dessen verstärkten Strukturierung durch die Vorgabe eines allgemeinen Phasenmodells letztlich aus Sicht der Unternehmen unzufriedenstellend ist. Die beiden Steuerungsmechanismen setzen nur einen groben Orientierungsrahmen, der die Unsicherheit des Entwicklungsprozesses keineswegs vollständig reduziert. Will man sich nicht auf die Kräfte der Selbstorganisation von Gruppen verlassen, bedarf die neue, temporäre Organisationseinheit des Projekts der Ausdifferenzierung einer *eigenständigen Funktion*, die auf die Bearbeitung des Steuerungsproblems gerichtet ist: (a) Mit der Einführung der Matrix-Projektorganisation (vgl. oben) wird erstmals *systematisch* eine solche Funktion des Projektmanagements *durchgesetzt*, deren Zuständigkeiten und Kompetenzen im Zuge dieser organisationalen Umstellung nun definiert werden. (b) Zugleich wird damit der Funktion ein spezifischer Ort zugewiesen: der Projektmanager wird dabei als verantwortliche Instanz „auf der Grenze“ von Projekt, Kunde und dauerhafter Primärorganisation installiert und soll deren wechselseitigen Anschlussfähigkeit im Sinne einer *operationale Kopplung* (Luhmann) sicherstellen.

4.3.1.1 Die Durchsetzung der Funktion des Projektmanagements im Rahmen der Einführung der Matrix-Projektorganisation

Die naturwüchsige Ausdifferenzierung der Funktion der Projektleitung

Naturwüchsig etabliert sich bereits früh eine *Leitungsfunktion*, für die sich semantisch der Begriff der „*Projektleitung*“ durchsetzt. Das zentrale Element dieser Funktion besteht in der Übernahme von *Verantwortung*. Organisationen können offensichtlich nur schwer ohne eine klar definierte Zurechnungsinstanz operieren. Der Projektleiter steht mit seiner Person für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts ein und reduziert damit: Unsicherheit. Diese Verantwortungsübernahme bezieht sich dabei primär auf die erfolgreiche Bearbeitung des sachlichen

Problems, der Erreichung der *fachlichen* Ziele. Für diese Vorform erfolgt weder eine eindeutige Zuweisung von Zuständigkeiten und Kompetenzen noch ist irgendein systematischeres Verfahren zur Schulung etabliert. Die Rekrutierung erfolgt formlos und situativ, die Übernahme der Funktion typischerweise temporär. Für diese Phase dürfte eine von Lomnitz zitierte Äußerung eines Projektleiters nicht untypisch sein: „Ich habe die Verantwortung und zu wenig Kompetenzen“ (1989: 925).

Die systematische Einführung und Definition der Funktion des Projektmanagements

Mit der organisatorischen Umstellung hin zur Matrix-Projektorganisation wird die Funktion des Projektmanagements *systematisch definiert* und ihr einen klaren organisatorischen Ort zugewiesen wird. Dies beinhaltet insbesondere auch die Zuweisung von *Zuständigkeiten und Kompetenzen*. Diese werden – entsprechend dem dominanten Organisationsmodell der Matrix-Projektorganisation – zwischen Projekt- und Linienmanagement geteilt: die fachliche Weisungskompetenz geht an den Projektmanager, die disziplinarische verbleibt beim Linienmanager (vgl. dazu Kap. 3.2.2). Spezifisch für die IT-Projektmanager¹⁹⁴ ist jedoch, dass sie typischerweise auch die Budgethoheit übertragen bekommen (vgl. etwa Kalkoswski/Mickler 2005: 89). Vor dem Hintergrund der ökonomischen Bedeutsamkeit des Einzelprojekts ist dies wenig verwunderlich (vgl. oben). Mit der Zuweisung dieser Kompetenzen geht zugleich auch die Zurechnung von Erfolg/Misserfolg eines Projektes an den Projektmanager über. Er trägt nun die *Gesamtprojektverantwortung*: die fachlicher Verantwortung wird in ökonomischer Hinsicht ergänzt. Im Unterschied zur naturwüchsigen Ausbildung dieser Funktion des Projektleiters stehen nun Verantwortungsübernahme und übertragene Kompetenzen in einem relativ ausgeglichenen Verhältnis.

Die Durchsetzung dieser neuen Funktion und den damit verbundenen Kompetenz- und Zuständigkeiten erfolgt innerhalb der Unternehmen, d.h. der formalen Organisationen. Durchsetzung bedeutet dabei zunächst: organisatorische Änderung von Entscheidungsprämissen. Aber auch die Organisation ist kein machtfreier Raum. Empirisch zeigt sich, dass die neue Funktion des Projektmanagements gegen bestehende Strukturen und Funktionen, insbesondere die des Linienmanagements durchgesetzt werden muss (vgl. Kap. 2.2). Die Funktion des Managements ist in Großorganisationen bereits mit dem Linienmanagement

¹⁹⁴ Ich verwende den Begriff des „IT-Projektmanagers“ hier und im Folgenden synonym zum „Projektmanager in der Softwareentwicklung“ (IT steht dabei für „Informationstechnologie“).

ausdifferenziert. Die Linienmanager sind nur sehr begrenzt bereit, eine Beschneidung ihres Kompetenz- und Zuständigkeitsbereichs zugunsten einer neuen Funktion hinzunehmen. Auch wenn die im (formale) Organisationsmodell der Matrix-Projektorganisation vorgeschlagene Trennung von Fach- und Weisungskompetenz zwischen Projekt- und Linienmanager suggeriert, dass hier ein *neuer* Funktionsbereich entstünde, der das Linienmanagement wenig tangiert, zeigt sich schnell, dass diese Trennung nur als grober Orientierungspunkt dienen kann und in der Praxis keinesfalls so eindeutig ist. Vielmehr kommt es zu massiven Konflikten, da sich die Kompetenzbereiche wechselseitig beeinflussen und durchdringen (Reschke 1989: 879). Entsprechend stellt die Verteilung in gewissem Maße ein Nullsummenspiel dar, die Etablierung der neuen Funktion erfolgt zumindest zum Teil auf Kosten des Linienmanagements. Mit der Einführung des Projektmanagement ist zugleich eine Neudefinition der Kompetenzen und eine damit einhergehende Neuorientierung der Linie notwendig (Hirzel 1989: 1002). Entsprechend ist es auch nicht verwunderlich, wenn Hirzel das „mittlere Management“ als zentralen „Kämpfer“ (1989: 994) gegen die Projektmanagement-Einführung bezeichnet. Zur Beilegung dieser Konflikte lassen sich unterschiedliche *Einfriedungsansätze*¹⁹⁵ beobachten: so werden typischerweise Vereinbarungen zwischen Projekt und Linie („Projektvereinbarungen“, „Projektverträge“) getroffen, in denen zu Beginn eines Projekts die Zuständigkeiten und etwa auch die Budgetverantwortung schriftlich fixiert werden¹⁹⁶. Diese individuellen Vereinbarungen können sich dann wiederum an *allgemeineren Vorlagen* für solche Vereinbarungen orientieren. Die Tendenz, diesen strukturellen Widerspruch durch Vereinbarungen unterschiedlichen Allgemeinheitsgrades letztlich wieder formal aufzulösen, kann dann jedoch wieder zu „Überformalisierung“ (Grochla/Thom 1977: 199) führen. Eine vollständige Auflösung ist nicht möglich und scheitert empirisch (vgl. Heintel/Krainz 1988: 55). Letztlich muss dieser Konflikt im praktischen Handeln bewältigt werden, die Bearbeitung auftretender Konfliktsituationen je spezifisch ausgehandelt werden.

Typischerweise erreicht der IT-Projektmanager eine relativ starke Position gegenüber den Linienmanagern. Iv_IBM1 sprechen explizit von einer „Zurückstufung“ des Linienmanagement (Iv_IBM1). Dennoch: auch hier gilt, dass der

¹⁹⁵ Vgl. auch den Abbott'schen Begriff des „settlements“ (1988: 69ff.)

¹⁹⁶ Vgl. etwa IBM 2005, Siemens; in: GPM 2005a; Kalkowski/Mickler 2005: 88ff.; präskriptiv: Turner 1993: 71; Madauss 1990: 104; 2000: 444; Lomnitz 1989: 919, 920; Volpp 1989: 220

Projektmanager an die Linie berichtet und ihr gegenüber verantwortlich ist, sei es gegenüber dem Vertrieb oder einem eigenständigen Lenkungsausschuss.

Zunächst: Funktion, nicht Beruf

Aber auch mit der Institutionalisierung der Funktion im Rahmen der organisationalen Umstellung hin zur Matrix-Projektorganisation ist zunächst *keine Tendenz zur Verberuflichung* zu erkennen: (a) Das Kompetenzprofil wird eher allgemein und primär in Abgrenzung zum Linienmanagement definiert; (b) eine auf die Funktion abgestimmte Weiter- oder Ausbildung ist weitgehend unbekannt. Noch 1998 schreibt Ludewig, Lehrstuhlinhaber für Softwaretechnik: „Viele Softwareprojektmanager sind fehlqualifiziert. Viele Softwareprojektmanager waren zwar gute Entwickler, haben aber den Beruf des Softwareprojektmanagers nicht erlernt und bekommen dazu auch keine Chance, suchen sie auch nicht.“ (1998: 30). Entsprechend variiert die Ausgestaltung der Rolle je nach Mitarbeiter. (c) Die Rekrutierung erfolgt nach wie vor unsystematisch, meist formlos und situativ. Harris beschreibt dies rückblickend als “sink-or-swim induction”: in the “early days of project management, a senior manager appointed individuals “project managers” with the statement”, “We need this done by this time, and here’s your funding. Good luck!“ (Harris 2000); (d) eine längerfristige Karriere im Projektmanagement ist unwahrscheinlich und schon gar nicht systematisch vorgesehen: die Übernahme der Funktion der Projektleitung erfolgt typischerweise nur *temporär*, d.h. der Mitarbeiter wird nur für die Dauer eines Projekts oder gar eines Projektabschnitts mit der Aufgabe betraut¹⁹⁷. Die Übernahme der Funktion des Projektmanagements stellt keine „Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbchance“ (Weber 1972: 80) dar¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Wohl aber wird die Funktion des Projektmanagements – dies gilt insbesondere für umfangreichere und komplexere Projekte – in den Unternehmen nun typischerweise als „permanentes Projektmanagement“ (Reschke) konzipiert: der Projektmanager übernimmt die Position als *Vollzeitstelle*, er arbeitet nicht mehr inhaltlich im Projekt mit und kann sich damit voll auf die Funktion konzentrieren. Bei kleineren und weniger komplexen Projekten kann die Zuweisung von Leitungsaufgaben jedoch nach wie vor *zusätzlich zur regulären Aufgabe* erfolgen (Heilmann 1984: 7). Alternativ kann er die in mehreren kleinen Projekten übernehmen und hat damit wieder eine Vollzeitstelle in dieser Funktion.

¹⁹⁸ Ludewig fasst die Lage wie folgt zusammen: „Er [der Projektmanager, E.K.] nimmt die ungewohnte Leitungsfunktion wahr, so gut und soweit es geht. Er bleibt aber im Herzen noch lange Entwickler und übt diese Tätigkeit auch noch gern aus, wenn sich

4.3.1.2 Die praktische Bewältigung des Steuerungsproblems: zur Handlungsstruktur des Projektmanagers

Wie wir gesehen haben, ist mit dem Strukturwandel des Feldes hin zur verstärkten Markt- und Kundenorientierung auch eine Transformation des Steuerungsproblems verbunden: neben die technische Machbarkeit tritt zunehmend die Bedeutsamkeit der sozialen Dimension und der verstärkten Bedeutung der ökonomischen Rentabilität. Neben der organisationalen Neuausrichtung und dem veränderten Verständnis der Vorgehensmodelle hin zum Agile Development ergibt sich daraus auch eine spezifische Handlungslogik des Projektmanagers.

Der bisherige Fokus auf der Durchsetzung der neuen Funktion sagt nur wenig über die tatsächliche Tätigkeit des Projektmanagers aus. Die bisher primär machttheoretische Perspektive auf diese Funktion soll deshalb nun durch die Analyse des (*beruflichen*) *Handelns* ergänzt werden. Wie ist die Funktion in der Organisation positioniert? Welche zentrale Aufgaben ergeben sich daraus für die Funktion des Projektmanagements? Welche Handlungsproblematik ergibt sich daraus? Wie im Folgenden gezeigt werden soll, ist die Funktion des Projektmanagements darauf ausgerichtet, das oben herausgearbeitete organisatorische Steuerungsproblem in seinem praktischen Handeln zu bewältigen. Der Projektmanager muss (a) die koordinierte Zusammenarbeit der Projektbeteiligten trotz der auftretenden Kontingenzen über den gesamten Projektverlauf und damit: die Erbringung der vereinbarten Dienstleistung sicherstellen; (b) dabei zugleich die Anschlussfähigkeit der projektförmigen Arbeit an die (sich wandelnden) Anforderungen des Kunden gewährleisten; und (c) die ökonomische Rentabilität für das projektnehmende Unternehmen garantieren. M.a.W.: er muss die Kopplung von sachlicher, sozialer und ökonomischer Logik über den zeitlichen Verlauf sicherstellen.

Erste Hinweise auf die Handlungsstruktur findet sich auch im Diskurs zum Verständnis der Funktion des Projektmanagements. Diese soll zunächst nachvollzogen werden, bevor ich, daran anschließend, zur eigentlichen Rekonstruktion komme.

die Gelegenheit dazu bietet. Damit kommen einige Aspekte der Projektleitung leider oft zu kurz.“ (1998: 30; kursiv E.K.).

Erste Hinweise auf die Handlungsstruktur: die Kritik der Beschränkung der Funktion des Projektmanagements auf „Administrivialitäten“

Mit dem Wandel des Strukturproblems und dem veränderten Verständnis der Vorgehensmodelle verändert sich auch das Verständnis der Funktion der Projektleitung (vgl. auch Heilmann 2003: 20). Kern dieses Wandel ist dabei die Verschiebung des Schwerpunkts von der sachlichen auf die soziale Dimension. Die Beschränkung des Verständnis der Funktion des Projektleiters/Projektmanagers auf die technischen Gesichtspunkte wird kritisiert. Prominent ist dabei das von DeMarco, einem auch von Praktikern vielbeachteten Autor, geprägte Schlagwort der „*Administrivialitäten*“ (1998: 12). Er kritisiert damit die Beschränkung des dominanten Verständnisses der Funktion des Projektleiters auf Planungstechniken, Controlling und Berichtswesen, wie sie primär von Vertretern des Software Engineering geprägt und als „harte, wissenschaftliche Seite des Managements“ (1998: 11) ausgegeben wurde. Diese seien zwar notwendige (und aus DeMarcos Perspektive eher: ärgerliche), aber keineswegs hinreichende Teile der Funktion (vgl. auch Iv_T-Systems¹⁹⁹). Anstelle einer ‚bürokratischen‘ Abarbeitung von Leitfäden müssten vielmehr die „Menschen“ (DeMarco 1998: 10) in den Mittelpunkt des Projektmanagement gerückt werden. Diesen Position präzisierend, fordert Pietsch ein „integriertes Management, das auch alle wesentlichen nicht-technischen Gesichtspunkte umfasst.“ (Pietsch 1992: 2). In Anlehnung an die Unterscheidung von Rühli der Managementlehre nach „Management-Technik“ und „Menschenführung“ (1980: 1252ff.) schreibt er: „Zum Management gehört jedoch neben der *Management-Technik* bzw. den sachbezogenen Aktivitäten auch eine personenbezogene Seite, die *Menschenführung*. In der Literatur wird dieser Aspekt oft ausgeklammert bzw. nicht berücksichtigt und insbesondere die Planung und Kontrolle der Projektaufgaben in den Vordergrund gestellt. Die Interpretation und Ausgestaltung des Projektmanagements sind also (...) von der jeweiligen Perspektive und dem verfolgten Ziel abhängig.“ (Pietsch 1992: 6; kursiv i.O.).

Diese noch relativ diffuse Deutung soll im Folgenden als Ausgangsplateau genommen werden, vor dessen Hintergrund die Handlungsstruktur des Projektmanagers rekonstruiert wird:

¹⁹⁹ Iv_T-Systems1: „Ein Controlling muss stattfinden, ein Controlling findet auch in diesem Projekt statt.“ (1036f.) „ich mach’s nicht wirklich gerne, aber ich mach’s (...) Es ist eine bürokratische Tätigkeit, eindeutig.“ (1045ff.), es sei jedoch „überhaupt nicht“ (Z. 1052) die zentrale Aufgabe des PMers.

(a) *Die Beziehung zum Team: der Projektmanager als „sozialer Architekt“ (Balck)*

Prototypisch für dieses neue Verständnis kann hier DeMarco dienen, dessen Bücher (DeMarco/Lister 1991; DeMarco 1998) auch in der Praxis vielbeachtet sind. Ihr Plädoyer für die Hinwendung zur sozialen Dimension bezieht sich primär auf das Projektteam. Das Scheitern von Projekten läge weniger in der fehlenden Beherrschung der Technik und ihrem Management, sondern vielmehr in der ungenügenden Beachtung sozialer Zusammenhänge. Zur Bearbeitung dieser Probleme schlagen sie eine „Teamsociologie“ (1991: 5) vor. Im Zentrum der Kritik steht die Übertragung der Managementmentalität aus tayloristischen Produktionsprozessen auf die Softwareentwicklung. Anstelle diese als offenen Prozess zu verstehen, versuche man ihn mit Hilfe von „Methodiken“ deterministischer zu machen (132). Das Buch kann als Plädoyer verstanden werden, auftretende *Kontingenzen* ernst zu nehmen, anstatt zu versuchen, sie zu tilgen. Es entsteht eine Sensibilität dafür, dass die gemeinsame Bearbeitung eines Problems als kollektiver Lernprozess keines keineswegs von alleine abläuft, sondern vielmehr einen voraussetzungsvoller Prozess darstellt, der eines kontinuierlichen „Prozesses des Organisierens“ (Weick 1985) bedarf. Der tatsächliche Projektverlauf wird aufgrund von Kontingenzen (vgl. Kap. 4.2.2) vom vorentworfenen Plan abweichen, entsprechend bedeutsam ist es, den Projektverlauf tatsächlich als Prozess in seiner Zeitlichkeit zu verstehen. Ähnlich findet sich dies bei Strauss: „Contingencies and outcomes responses to contingencies are central“, „things are going wrong“ (1991: 100). Es ist damit gerade nicht selbstverständlich, dass ein einmal konstituierter projektförmiger Handlungszusammenhang über den Projektverlauf hinweg aufrechterhalten werden kann. Es handelt sich um einen Prozess der sozialen Konstruktion, um eine „negotiated order“ (ebd.), die letztlich immer brüchig bleibt (vgl. auch Berger/Luckmann 1969). Mit Strauss lässt sich die Arbeit, die dazu kontinuierlich notwendig ist, als „articulation work“ bezeichnen. Sie bezieht sich auf die „specifics of putting together tasks, task sequences, task clusters (...) in the service of work flow“ (Strauss 1991: 100).

Entsprechend diesem neuen Verständnis ändert sich auch die Beschreibung der Funktion des Projektmanagements. Anstelle von Management-Techniken fordern etwa DeMarco/Lister auf, die Bildung und Förderung des Teams in den Mittelpunkt der Anstrengungen des Projektmanagers zu stellen (vgl. 1991: 141ff.). Die Aufrechterhaltung des projektförmigen Handlungszusammenhangs

muss grundsätzlich von allen Projektmitarbeitern erfolgen²⁰⁰ und vollzieht sich überwiegend implizit und unbewusst. Dennoch können darüber hinaus eine Funktion ausdifferenziert werden, der explizit²⁰¹ die Aufrechterhaltung des projektförmigen Handlungszusammenhangs übertragen wird. Und genau dies stellt die Aufgabe des Projektmanagers dar (vgl. auch Sahlin-Andersson 2002: 243): er sorgt für die Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Stellen des Projekts und hilft so dabei, die unterschiedlichen Erwartungen über den Projektverlauf hinweg kongruent zu halten – nur so kann ein zielorientierter, kollektiver Arbeits- und Lernprozess erfolgreich sein. Der Projektmanager muss dabei Kontingenzen ‚vorhersehen‘ (vgl. Iv_T-Systems1: 775f.), sie zumindest möglichst frühzeitig erkennen und dann: bearbeiten helfen. Er muss die Konsequenzen den unterschiedlichen Beteiligten mitteilen, mögliche Alternativen abwägen und abstimmen, sprich: dafür sorgen, dass über die Kontingenzen und Krisen hinweg die gemeinsame Handlungsstruktur aufrechterhalten wird. Ein Team muss diesem neuen Verständnis nach „nicht im traditionellen Sinne geleitet“ (DeMarco/Lister 1991: 143; vgl. auch Iv_T-Systems1: 748) werden. Vielmehr geht es primär darum, die interne Fähigkeit der Selbstorganisation zu unterstützen, „dem Team Hindernisse aus dem Weg zu schaffen“ (143/44, vgl. 180). Die Aufgabe des Projektmanagers sei nicht, „die Mitarbeiter zur Arbeit anzuhalten, sondern ihnen die Arbeit zu ermöglichen.“ (40).

Dies heißt jedoch nicht, dass Projektmanager ein gleichrangiges Teammitglied ist. Vielmehr hat er eine herausgehobene Position: „Per Definition ist ein Manager nicht gleichrangig und kann daher nicht Teil der Gruppe von gleichrangigen Mitarbeitern sein.“ (DeMarco/Lister 1991: 180). Tatsächlich spiegelt dieses Verständnis damit ja auch die neue organisatorische Struktur in der Matrix-Projektorganisation wider. Der Projektmanagers wird als Leiter des Projektteams eingesetzt. Das ihm übertragene fachliche Weisungsrecht muss jedoch vor dem Hintergrund des hier skizzierten neuen Verständnisses der Funktion

²⁰⁰ Vgl. Strauss: „articulation takes place everywhere, at every site where some aspect of the project is being carried out. Everyone has (...) responsibility for fitting together some aspects of the work, however minor it may be.“ (1991: 106f.)

²⁰¹ Darauf weist Strauss mit der Unterscheidung von „implicit and explicit articulation work“ (Strauss 1991: 107) hin. Die Unterscheidung implizit/explicit greift dabei etwas zu kurz: einerseits geht es die Frage des Grades an Bewusstsein, andererseits um die Frage der Verantwortung für das articulation work: viele oder wenige. Begrifflich bleibt dies bei Strauss etwas unscharf, logisch trennt er aber. Dies wird an folgender Textstelle in Bezug auf „explicit articulation work“ deutlich: „Some people are actually assigned to coordinate certain aspects of project functioning“ (Strauss 1991: 107; kursiv E.K.)

eher im Sinne eines ‚last resort‘ verstanden werden. Es wird dann eingesetzt, wenn Entscheidungen kontrovers sind und in der Selbststeuerung, der Diskussion des Projektteams nicht oder nicht in akzeptabler Zeit und Ressourcen getroffen werden können (vgl. DeMarco/Lister 1991: 180). Er trifft dann die Entscheidung qua Weisungsrecht und übernimmt die Verantwortung für den Gesamtprozess. Mit der Etablierung des Projektmanagers als verantwortliche Instanz vertraut die Organisation damit nur begrenzt den Fähigkeiten zur Selbstorganisation und ergänzt diese durch einen weiteren Steuerungsmechanismus. Die Steuerung qua fachlichem Weisungsrecht kann jedoch idealtypisch nicht zum primären Steuerungsmechanismus werden und die anderen Mechanismen verdrängen. Dies würde letztlich eine Replikation der Hierarchie in der Funktion des Projektmanagements bedeuten und den kollektiven Lernprozess zerstören. Für die Steuerung des Projekts bleibt der Projektmanager immer auf das Projektteam, das je abteilungsspezifischen Fach- und Erfahrungswissen der individuellen Projektmitarbeiter und ihre kreativen Ressourcen angewiesen.

(b) Die Beziehung zum Kunden: der Projektmanager als „Dienstleister“

Die Verschiebung der Softwareentwicklung in Richtung der verstärkten Ausrichtung an Kundenanforderungen erfordert zugleich eine neue Beziehung zwischen Kunde und auftragnehmendem Unternehmen. Diese verstärkte Orientierung am Kunden ist dabei nicht auf die Entwurfsphase (Pre-Sales-Phase) beschränkt, sondern bleibt auch in der Durchführungsphase wichtig. Zwar existiert mit dem Vertrag ein relativ klarer Handlungsrahmen, in dem grob die Spezifikation des zukünftigen Produkts und vorliegt. Im Unterschied zu den impliziten Annahmen des „Wasserfallmodells“ sind damit aber keineswegs alle Kontingenzen über den Projektverlauf hinweg getilgt. Vielmehr zeigt sich, dass dem Auftraggeber typischerweise weder die Wünsche und Anforderungen zu Beginn des Projekts vollständig bewusst (Anforderungsunsicherheit), noch kann er sie vollständig explizieren und kommunizieren (Problem der Beschreibbarkeit der Anforderungen). Die Bearbeitung des Problems ist damit also nicht einfach eine „Abarbeitung“, sondern immer zugleich auch eine Art ‚Hebamentätigkeit‘, in der die Kundenanforderungen nach und nach gehoben und spezifiziert werden. Der Versuch, die Erwartungen der beteiligten Akteure an das Projekt mit Hilfe einer genauen Spezifikation zu Beginn des Projekts abzustimmen und für die Dauer des Projekts (vertraglich) festzuschreiben erweist sich damit als problematisch.

Noch gravierender ist jedoch, dass es nicht ungewöhnlich ist, dass sich die Anforderungen des Kunden über den Projektverlauf verändern (Problem der Dy-

namik). Der Kunde erwartet vom auftragnehmenden Unternehmen, vertreten durch den Projektmanager, ernsthaft zu prüfen, inwieweit diese Veränderungen noch zum aktuellen Stand des Projekts im vereinbarten Rahmen eingearbeitet werden können. Insgesamt ist der Kunde immer weniger bereit, seine Abläufe und Strukturen dem jeweiligen Softwareprodukt anzupassen, sondern erwartet umgekehrt, dass die Anpassung der Software an seine – auch veränderten – Bedingungen. Ein Interviewee bringt die veränderten Erwartungen auf den Begriff des „Dienstleisters“: „Es gibt so diese Wunschvorstellung eines Dienstleisters, der so leicht gebückt mit so 'nem schönen Anzug dasteht und mit dem Kopf immer schon leicht nickend zu allem ja und amen sagt. So stellt sich ein Kunde eine gute Dienstleistung vor. Er macht alles, er ist zuvorkommend, er liest einem die Wünsche von den Lippen ab.“ (Iv_T-Systems1: 764ff.). Dies erfordert die in den agilen Vorgehensmodellen geforderten Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem Kunden über den gesamten Projektverlauf hinweg – und eben nicht nur zu Projektbeginn und Projektabschluss. Die kontinuierliche Abstimmung zwischen der Handlungseinheit Projekt und dem Fachbereich des Kunden gehört dabei primär in den Funktionsbereich des Projektmanagers. Können kleinere Detailfragen noch direkt zwischen Projektmitarbeitern und Mitarbeiter aus den Fachbereichen geklärt werden können, ist für größere Abweichungen der Projektmanager die zentrale Instanz für diese „explicit articulation work“ (Strauss). Entsprechend ist es nicht verwunderlich, wenn „Kommunikation“ als das „A und O im Projektmanagement“ (Iv_T-Systems1: 120/1) bezeichnet wird. Noch deutlicher wird dies in einem Beitrag von Schmitz:

Für einen „Projektmanager im Dienstleistungsbereich ist sicherzustellen, dass die *Erwartungshaltungen* des Kunden, aller Beteiligten die des Lieferanten *permanent synchron gehalten werden* – über einen längeren Zeitraum hinweg, je nachdem wie lange das Projekt läuft. Es fallen jeden Tag neue Informationen an, jeden Tag stürmen neue Themen auf jeden einzelnen im Projekt Beteiligten. Das verändert ständig Erfahrungswerte, wobei Projekte zumindest von ihrer Beschreibung her zunächst einmal statisch sind. Ein Projektmanager im IT-Dienstleistungsbereich muss deshalb heute diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen permanent fortschreiben und synchron halten.“ Der „*klassische Projektmanager*“ hat „ausgedient, auch wenn „natürlich die klassischen Aufgaben eines Projektmanagers (...) zum Beispiel Technik, Termine, Preise (...) als Handwerkszeug (dazugehören). Ich glaube aber, dass nur der diese Hauptziele erreichen kann, der in der Lage ist, neue *Kommunikationsfä-*

higkeiten zu leben. Meine Erfahrung zeigt, wenn Dienstleistungsprojekte scheitern, dann an der Kommunikation. Sie scheitern in der Regel nie an irgendwelchen technischen Problemen.“ (GPM aktuell 4/98: 12; kursiv E.K.).

In der großen Bedeutung dieser Kundenbeziehung in Softwareprojekten gründet auch ein Teil des *Machtpotentials* des Projektmanagers gegenüber der Primärorganisation und dem Linienmanagement. Als zentrale Außenvertretung kontrolliert er die „Unsicherheitszone“ (Crozier/Friedberg 1993) „Kunde“. Gerade mit dem Verweis auf die Kundenwünsche und den aus der Vertragslogik entspringenden Verpflichtungen kann er sich gegen den Einfluss der Primärorganisation auf das Projekt wehren.

(c) Die Bedeutung der ökonomischen Dimension: der Projektmanager als „Unternehmer auf Zeit“

Mit dem Übergang von der Entwurfs- in die Durchführungsphase geht zugleich die Gesamtprojektverantwortung vom Vertrieb an das Projektmanagement über (vgl. 4.2.1). Neben der Verantwortung für die Erreichung der vereinbarten sachlichen Ziele betrifft dies insbesondere auch die ökonomische Rentabilität. Die Sicherstellung dieser sachlichen und ökonomischen Ziel gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Kontingenzen, die über den Projektverlauf auftreten können. Wie wir bereits gesehen haben, können dies einerseits Kontingenzen in der sachlichen Dimension sein, die primär im projektinternen Handlungszusammenhang bearbeitet werden können. Andererseits – und dies stellt typischerweise die größeren Herausforderungen dar – handelt es sich um Kontingenzen, die in der Projektumwelt und dort v.a. durch den Kunden induziert sind. Jedes auftretende Problem, jede neue Änderung, alle für eine Entscheidung möglichen sachlichen Alternativen kann und muss der Projektmanager *systematisch* vor dem Hintergrund der damit verbundenen Kosten bewerten und dabei die ökonomische Rentabilität sicherstellen.

Dies ist insbesondere mit Blick auf die Erwartung der Dienstleisterhaltung nicht unproblematisch: neben den unvorhergesehenen Explizierungen, Präzisierungen und Änderungswünschen der Kunden werden häufig auch Zusatzleistungen gefordert, die so vertraglich nicht vereinbart sind: „Sobald der Vertrag unterschrieben ist, kriegt das Projekt Junge.“ (Iv_IBM1). Die Berücksichtigung der Kundenwünsche hat dort ihre Grenzen, wo die Rentabilität des Projekts gefährdet wird. Die Vorstellung eines Dienstleisters, der dem Kunden „alle Wünsche von den Lippen abliest (...) funktioniert nicht“: „wir (sind) dann doch ein bisschen wirtschaftlich angehaucht und wollen was verdienen (...) Das heißt,

man muss so ein bisschen den goldenen Mittelweg finden.“ (Iv_T-Systems1: 764ff.). Grundsätzlich stellt sich immer zunächst die Frage, ob ein Kundenwunsch noch vom Vertrag gedeckt wird – dies ist aufgrund der relativen Unvollständigkeit der Verträge bereits nicht unproblematisch. Aber auch für Änderungswünsche und Zusatzleistungen, die relativ klar nicht mehr Vertragsbestandteil sind, muss der Projektmanager abwägen, inwiefern er diese dennoch im Rahmen des bestehenden Vertrags berücksichtigt oder nur im Rahmen einer Nachbeauftragung bearbeitet: das „ist dann eben so eine Angelegenheit, ihr solltet bitte das und das auch noch tun, dann habe ich zu entscheiden, ist es drin oder ist es nicht drin (...) ich kann nicht alles abschlagen, manche Sachen laufen einfach mit, manche Sachen müssen nachbeauftragt werden.“ (Iv_T-Systems1: 113)²⁰². Zwar könnte der Projektmanager solche Änderungswünsche mit Hinweis auf den Vertrag einfach ablehnen, dies ist jedoch unter der Bedingung von Wettbewerb und der Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen in der IT-Branche zumindest aus Sicht des Gesamtunternehmens wenig sinnvoll²⁰³. Hier gelte: „je nach Kundenbeziehung“ müsse man darauf eingehen oder nicht (Iv_IBM1). In der Abwägung der Vereinbarkeit von Kundenwünschen und ökonomischer Rentabilität liegt das zentrale Problem, das der Projektmanager über die Kontingenzen des Projektverlaufs hinweg bearbeiten muss.

Das Problem der ökonomischen Rentabilität wird zusätzlich durch *unterschiedliche Zeithorizonte* verschärft: auf der einen Seite stehen die relativ kurzfristigen, auf das Projekt bezogenen Rentabilitätsziele. Der Projektmanager ist dafür verantwortlich, die Kosten im Rahmen des durch den Vertrag fixierten Festpreis zu halten oder besser: zu unterbieten. In diesem Sinne wirtschaftlich erfolgreich abgeschlossene Projekte sind das wichtigste Kriterium für die Bewertung seiner Leistung im Unternehmen (vgl. Kalkowski/Mickler 2005: 65). Zugleich aber

²⁰² In diesem Zusammenhang spielt dann auch das „Change Management“ eine wichtige Rolle: mit dem „Change Request“ existiert ein (formaler) Mechanismus, der es erlaubt, bestehende Verträge *während ihrer Laufzeit* aufgrund der Dynamik im Projektverlauf in beiderseitigem Einverständnis abzuändern oder zu ergänzen (vgl. Iv_T-Systems1: 125; Kalkowski/Mickler 2005: 139).

²⁰³ Auch hier werden wieder die prinzipiell unterschiedlichen Interessen des Projektmanagers und der Linie, die für die gesamtbetriebliche Verantwortung trägt, deutlich: aus Sicht des Projektmanagers wäre es rational, auf die Einhaltung des Vertrages zu bestehen, größere Änderungen (insbesondere zu einem späten Zeitpunkt) werden immer die Rentabilität des Einzelprojekts infrage stellen. Aus gesamtbetrieblicher Sicht kann jedoch auch ein negatives Ergebnis eines Einzelprojekts sinnvoll sein, wenn dies den Kunden an das Unternehmen bindet und damit weitere Aufträge zu erwarten sind.

gibt es auch, wie wir bereits ansatzweise gesehen haben, einen über das Projekt hinausweisenden, längerfristigen Zeithorizont: einen ökonomischen Verlust eines Einzelprojekts kann aus der Perspektive der Gesamtunternehmung dann sinnvoll sein, wenn es sich dabei um einen wichtigen Kunden handelt, von dem auch zukünftige Aufträge zu erwarten sind. Der Projektmanager muss die Kundenbeziehung so gestalten, dass einerseits die Bearbeitung des Auftrags rentabel ist, andererseits diese auf die gegenwärtigen Vertrag und Vorhaben sich nicht negativ auf die langfristige Kundenbeziehung auswirkt.

Diese längerfristige Perspektive und damit: die betriebswirtschaftliche Verantwortung des Gesamtunternehmens wird typischerweise durch übergeordnete Linieninstanzen oder auch Steuerungsgremien vertreten, denen der Projektmanager regelmäßig berichten muss. Diese Instanz ist nur sehr begrenzt an den inhaltlichen Fortschritten interessiert und wird darauf in der Regel auch kaum Einfluss nehmen. Das inhaltliche Ergebnis muss ja letztlich nicht im eigenen Unternehmen anschlussfähig sein, sondern nur *ökonomisch* rentabel (vgl. Mintzberg, betriebliche Adhokratie). Entsprechend muss der Projektmanager dieser übergeordneten Instanzen primär in ökonomischer Hinsicht berichten²⁰⁴.

Semantisch manifestiert sich die Bedeutsamkeit der ökonomischen Dimension für die Tätigkeit des Projektmanagers in der Bezeichnung *als „Unternehmer auf Zeit“* (Madauss 2000: 432). So spricht etwa Lange von „der Idee ‚Kleiner Unternehmer‘ (2s) mit voller Verantwortung, aber dann bitteschön auch für den Kunden natürlich und nicht nur für das Produkt.“ (Z. 799ff.). Auch Kalkowski/Mickler zitieren einen Interviewee mit der Aussage, der Projektmanager „agiert dann wie ein selbständiger Unternehmer.“ (2005: 89). Verallgemeinernd

²⁰⁴ Wird diese übergeordnete Funktion der gesamtbetriebswirtschaftlichen Verantwortung nicht von einem Steuerungsgremium übernommen, kann sie auch im *Vertrieb* verbleiben (vgl. etwa Kalkowski/Mickler 2005: 88f.). Dass langfristige und kurzfristige Zeithorizonte konfliktieren können, wird, wie Kalkowski/Mickler zeigen, dort dann besonders prägnant deutlich (69ff.): denn aufgrund seiner eher langfristige Orientierung ist für den Vertrieb nicht nur das Einzelprojekt, sondern die langfristige Kundenbindung relevant. Entsprechend neige der Vertrieb dazu, „den Kunden Angebote schmackhaft zu machen, indem er die Kosten- und Terminabschätzungen tendenziell zu niedrig ansetzt oder im Projekt zu erbringende Leistungen nur diffus beschreibt.“ (Kalkowski/Mickler 2005: 69) – und dies führt später zu Forderungen und Auslegungskonflikten, die im Verhältnis Projektmanager-Kunde bearbeitet werden müssen. Entsprechend schwierig wird es dann für den Projektmanager, Termine und Rentabilität des Einzelprojekts sicherzustellen – die zentrale Beurteilungsgrundlage seiner Leistungen.

halten sie fest: „In allen untersuchten Fällen waren Projektmanager mehr oder weniger mit der Erwartung konfrontiert, die Projekte nach Erteilung des Projektauftrags selbständig und verantwortlich ‚wie Unternehmer‘ oder ‚nach unternehmerischen Kriterien‘ zu leiten.“ (2005: 66). Madauss betont, dass entscheidend sei, dass dem Projektmanager „neben der wirtschaftlichen unbedingt auch die technische Verantwortung übertragen werde (...)die Zusammenfassung beider Bereiche (sei) eine Grundvoraussetzung zum Erfolg“ (1990: 81).

Daran anschließend kann diese Semantik des Unternehmertum präzisiert und weiter expliziert werden. Sie speist sich aus der Übernahme der Gesamtverantwortung für die Bewältigung eines konstitutiv kontingenten und damit: offenen Entwicklungsprozesses unter der Bedingung ökonomischer Rentabilität: der Projektmanager ist verantwortlich für die Steuerung des Arbeitsprozesses und muss dabei die Kopplung von sachlicher, sozialer und ökonomischer Logik über den zeitlichen Verlauf sicherstellen. Daraus ergibt sich eine *Spannung*, die im praktischen Handeln des Projektmanagers bewältigt werden muss²⁰⁵.

²⁰⁵ In Rekurs auf den Schumpeter'schen Unternehmerbegriff weisen Walgenbach/Kieser daraufhin, dass unternehmerisches Handeln immer auch einen relativ großen Grad an *Autonomie* voraussetzt: „Nach Schumpeter ist ein Unternehmer, wer die Funktion des Neuerers ausübt. Die Leistung und zugleich das Kennzeichen eines Unternehmers besteht in erster Linie in der Innovation - diese liegt im Fall der Softwareentwicklung primär in der je individuellen Konfiguration als in einer tatsächlichen technischen Innovation. Unternehmerisches Handeln setzt aber dessen Möglichkeit voraus. Autonomie, im Sinne der Freiheit, auf der Basis der eigenen Situationsbeurteilung über Maßnahmen zu entscheiden, ist dessen essentielle Bedingung für unternehmerisches Handeln. Damit stellt sich die Frage nach den Spielräumen und deren Begrenzungen in den Stellen von mittleren Managern.“ (1995: 296). Im Unterschied zu den von Walgenbach/Kieser analysierten Linienmanagern des mittleren Managements, werden den Projektmanagement in den hier analysierten Unternehmen tatsächlich auch strukturell entsprechende Handlungsspielräume eingeräumt (vgl. ähnlich Kalkowski/Mickler 2005: 67). Dies zeigt sich für die organisatorische Verankerung der Funktion, aber insbesondere auch an der Zuweisung von fachlichen Weisungsrechten und Budgetverantwortung. Für die Bearbeitung des hier skizzierten Spannungsverhältnisses werden dem Projektmanager damit nicht nur die Gesamtverantwortung für das Projekt, sondern auch adäquate *Kompetenzen* (Vollmachten) übertragen. Zu prüfen wäre, inwieweit der Projektmanager damit nicht als Prototyp des in der Industriesoziologie diskutierten neuen Managertypus des „Intrapreneurs“ (vgl. Walgenbach/Kieser 1995; Faust et al. 1995, 2000; Deutschmann 1995) verstanden werden kann. An den Projektmanager werden nicht nur die *Forderung* des „Intrapreneurs“ gestellt, sondern ihm wird zugleich auch die Möglichkeit dazu gegeben, entsprechend zu *handeln*.

Der Projektmanager sitzt auf der „Grenze des Projekts“ (Iv_T-Systems1). Er ermöglicht die Vermittlung zwischen innen und außen, zwischen Projekt und Kunde einerseits, und zwischen Projekt und Primärorganisation (Lenkungsausschuss) andererseits. Die unterschiedlichen Kontexte (Primärorganisation, Kunde) sind dabei an unterschiedlichen Eigenlogiken orientiert, die im Projekt miteinander gekoppelt werden müssen: das eigene Unternehmen ist primär an der *ökonomischen Rentabilität* des Projekts interessiert, wohingegen der Kunde primär die Einhaltung der *inhaltlichen* Ziele im Blick behält und ein Interesse der Kontrolle und Steuerung des inhaltlichen Fortschritts und des abschließenden Produkts hat. Der Projektmanager ermöglicht eine Kommunikation zwischen den je eigenlogischen Systemen über den Projektverlauf hinweg und damit: eine Anpassung der Erwartungen dieser drei Handlungseinheiten. Mit Luhmann kann man hier von „operativer Kopplung“ sprechen: diese „verdichten und aktualisieren die wechselseitigen Irritationen und erlauben so schnellere und besser abgestimmtere Informationsgewinnung in den beteiligten Systemen (Luhmann 1997: 788). Der Projektmanager erlaubt ein wechselseitiges Verfügbarmachen von „Insiderwissen“ aus dem jeweiligen Binnenkontext. Er fungiert als ‚Übersetzer‘ zwischen den jeweiligen Eigenlogiken. Primär muss er dabei die externen Anforderungen in die Logik des Projekts übersetzen und deren Berücksichtigung im weiteren Projektverlauf sicherstellen. Diese internen Anpassungsleistungen haben jedoch Grenzen: aufgrund der eigenen Identität des Projekts (die sich über den Projektverlauf zunehmend stärker ausbildet) lassen sich nicht alle Anforderungen (externe Kontingenzen) in die Eigenlogik einbauen. Dann muss der Projektmanager diese Grenzen umgekehrt der organisatorischen Umwelt plausibel machen²⁰⁶. Seine Vermittlungsfunktion besteht also darin, die lose Kopplung über den Projektverlauf sicherzustellen und damit die Systeme wechselseitig kompatibel zu halten. Über den Umweg der Funktion des Projektmanagements wird damit eine externe Steuerung begrenzt möglich, ohne die Eigenkomplexität des Projektzusammenhangs zu zerstören.

Fassen wir zusammen:

(1) Die Etablierung der Funktion des Projektmanagements in den Unternehmen ist keineswegs selbstverständlich. Auch wenn die Funktion innerhalb formaler

²⁰⁶ Auf die Enttäuschung ihrer Erwartungen kann die Aufbauorganisation dann kognitiv oder normativ reagieren (vgl. auch Luhmann 1984: 429): entweder passt sie ihre eigenen Erwartungen an (Lernen) oder aber hält sie an der Erwartung fest und sanktioniert die mangelnde Anpassungsfähigkeit des Projekts und dies kann bedeuten: Abbruch des Projekts.

Organisation installiert wird muss sie gegen bestehende Strukturen und Funktionen, insbesondere des Linienmanagements, durchgesetzt werden. Dabei kommt es zu massiven Konflikten um den Zuständigkeits- und Kompetenzbereich der neuen Funktion. Im Zuge der Einführung der Matrix-Projektorganisation gelingt es jedoch, die neue Funktion als relativ ausgewogenes Verhältnis von Verantwortung und Zuständigkeits- und Kompetenzbereich zu etablieren.

(2) Das berufliches Handeln des Projektmanagers in der Softwareentwicklung bedeutet typischerweise: Handeln *in* Organisationen. Die Funktion ist erst durch die Einführung der Projektform und deren zunehmenden Bedeutsamkeit in den Unternehmen *entstanden*. Zugleich wird die spezifische *Handlungsstruktur* in entscheidender Weise durch die Positionierung der Funktion im organisationalen Spannungsfeld *definiert*. Die Funktion des Projektmanagements ist an der Grenze von Projekt, Kunde und Primärorganisation installiert und aus dieser Konstellation ergeben sich auch die zentralen Bedingungen für die Tätigkeit: der Projektmanager muss über den Projektverlauf kontinuierlich (a) die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit mit den sich ändernden Anforderungen des Kunden sicherstellen; (b) die Konsequenzen aus solchen Kontingenzen für die Projektarbeit abschätzen (sachlich, zeitlich) und den projektinternen Handlungszusammenhang neu justieren und aufrechterhalten; (c) die Änderungsanforderungen und ihre Konsequenzen vor dem Hintergrund der ökonomischen Rentabilität bewerten. Die Funktion ist in entscheidender Weise mit der *praktischen Bewältigung* der über den Projektverlauf auftretenden Kontingenzen bestimmt. Die Krisenförmigkeit der Projektform schlägt auf die Handlungslogik des Projektmanagers durch: diese ist selbst *konstitutiv krisenförmig*. Die Tätigkeit ist strukturell nicht-standardisierbar – auch wenn ein Teil der Aufgaben technisierbar sein mag. Das berufliche Handeln ist im Kern ‚schöpferisches‘ Handeln und weist damit Ähnlichkeiten mit der Handlungsstruktur klassischer Professionen auf. Zugleich unterscheidet es sich jedoch auch signifikant: es liegt keine Schutzbedürftigkeit des ‚Klienten‘ vor, es ist keine autonome Lebenspraxis gefährdet und die beteiligten Unternehmen (Arbeitgeber, Auftraggeber) wissen sich typischerweise selbst zu schützen²⁰⁷. Noch lässt sich das Handeln des Projektmanagers glaubhaft mit einem gesellschaftlichen Zentralwert in Verbindung

²⁰⁷ Vgl. ähnlich Larson im Hinblick auf Ingenieure: „the buyers of engineering services did not need spezial protection (...) business clients and employers, moreover, knew quite well what they wanted and how they wanted it done.“ Das Problem der Qualitätskontrolle: “is reduced to a minimum by the engineer’s dependence on knowledgeable or at least powerful employers or clients” (1977: 28/9).

bringen. Diese Differenz hat entscheidende Konsequenzen für die Form der Institutionalisierung der Funktion: eine autonome Kontrolle der Tätigkeit durch die Berufstätigen wird bei der Gesellschaft bzw. dem Staat kaum Unterstützung finden.

Wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden, erfordert die Bearbeitung der hier vorliegenden spezifischen Problemstruktur (Handlungs-)Kompetenzen, die in der Konsequenz eine Verberuflichung nahe legen.

4.3.2 Der Projektmanager als Personalkategorie: die Ausbildung qualifizierter Funktionsträger

Wie wir gesehen haben, werden mit der organisatorischen Ausdifferenzierung und Definition einer Funktion des Projektmanagements erstmals Zuständigkeitsbereiche und Entscheidungskompetenzen der Projektmanager und deren Verhältnis zu anderen Unternehmensrollen (insbesondere gegenüber Linienmanager und Projektmitarbeiter) definiert.

Je bedeutsamer die Funktion des Projektmanagements für den Erfolg der Projekte eingeschätzt wird, desto eher liegt es nahe, Funktionsträger für die Bearbeitung der Funktion adäquat vorzubereiten. Zunehmend wird die Funktion des Projektmanagements zu einem Thema für die Personalentwicklung, sie wird als *eigenständige Personalkategorie* etabliert. Im Zuge dessen wird erstmals systematisch überlegt, welcher *Kompetenzen* ein Mitarbeiter bedarf, der die Funktion des Projektmanagements übernimmt (a). Die Erstellung eines Kompetenzprofils ist dann für eine systematische *Besetzung* der Stellen (b), aber auch im Hinblick auf die *Qualifikation* der (potentiellen) Funktionsträger naheliegend (c). *Zertifikate* sollen vermittelte Kompetenzen nachweisen und führt zu Ansätzen einer sozialen Schließung (d). Die organisatorische Vernetzung der Projektmanager legt ein berufliches Selbstverständnis als Projektmanager nahe (e). Die Zentralisierung der Personalentwicklung führt zugleich zu einer unternehmensweiten *Vereinheitlichung*. Die möglicherweise an unterschiedlichen Abteilungen entstandenen ersten Ansätze zur Bearbeitung dieses Problems, werden nun systematisiert. Die zunächst auf lokaler Ebene entstandenen Erwartungsstrukturen werden nun verallgemeinert, ein unternehmensweites Berufsbild des Projektmanagers wird konstruiert (vgl. auch Hesse 1972).

Entscheidend ist dabei, dass die *Träger* dieser Entwicklung *primär* die *Unternehmen* selbst sind. Sie erkennen, dass die adäquate Ausführung der Funktion kei-

neswegs selbstverständlich ist, sondern vielmehr von kompetenten Projektmanagern abhängig ist. Die Dynamik der Verberuflichung folgt entsprechend primär der Logik und den Interessen der Unternehmen²⁰⁸.

4.3.2.1 Erstellung eines formalen Kompetenzprofils

Mit der zunehmend eindeutigeren Beschreibung der Tätigkeit des Projektmanagers liegt die Frage nahe, welcher *Kompetenzen* ein Mitarbeiter bedarf, der eine solche Funktion übernimmt. An die Frage: „Welche *Aufgaben* hat ein Projektleiter zu erledigen?“, schließt direkt die Frage an: „Welche *Anforderungen* hat ein Projektleiter zu erfüllen?“ (Siemens; in: GPM 2001: 15/16; Hervorhebung i.O.). In den Unternehmen wird ein sogenanntes „Kompetenzprofil“ (vgl. GPM 2001; GPM 2005A) erstellt, das die Erwartungen an Projektmanager formuliert, ein Set von spezifischen Fähigkeiten definiert, die aus Sicht der Personalabteilung für die Erfüllung dieser Funktion notwendig sind. Ausgehend davon wird nun erstmals ein Arbeitskräftemuster formal definiert, das unabhängig von Fähigkeiten von individuellen Mitarbeitern ist, sondern vielmehr „vom einzelnen losgelöste Qualifikationsstrukturen dar(stellt), die sich Individuen zu eigen machen können.“ (Daheim 1977: 11).

4.3.2.2 Systematisierung der Personalrekrutierung

Je bedeutsamer die Funktion des Projektmanagements betrachtet wird und je größer die Anzahl der Positionen im Unternehmen wird, desto eher wird versucht werden, die Personalrekrutierung systematischer zu organisieren. Ausgangspunkt ist dabei typischerweise, dass die Besetzung der Funktion quasi naturwüchsig erfolgt, meist durch einfache, formlose Bestimmung durch den Vorgesetzten (in der Fachabteilung). Vgl. etwa Hönle: „Die Übertragung der Projekt-Verantwortung erfolgt dabei oft *situativ* vom Projekt abhängig und nicht als Merkmal der Funktion ‚Projektmanager‘“ (in: GPM 2001: 8; kursiv E.K.).

²⁰⁸ Mit dieser systematischen Bearbeitung des Themas im Personalwesen ist auch (der Versuch) der Durchsetzung der Semantik des „Projektmanagers“ verbunden. Bisherige Bezeichnungen werden überprägt (insbesondere: „Projektleiter“), es wird versucht das neue Verständnis durchzusetzen. Empirisch existieren meist häufig weiterhin beide Bezeichnungen nebeneinander. Eine solche semantische Markierung einer Transformation ist für Berufswerdungsprozesse typisch (vgl. Wilensky 1972: 203) – interessant dabei ist jedoch, dass diese hier „von oben“, durch das Unternehmen erfolgt, nicht durch einen Verband der Berufstätigen.

Ähnlich beschreibt Reschke den Auswahlprozess: die Besetzung erfolge „durch Zuruf“, „weil kein anderer verfügbar ist“, „weil man es schon mal gemacht hat“ oder auch „weil man einen wichtigen Teil des Projekts selbst verantwortet“ (Reschke 2005). Deutlich wird dabei zweierlei: weder ist die Selektion auf ein definiertes Kompetenzprofil bezogen, noch wird ein systematisches Auswahlverfahren verfolgt.

Diese naturwüchsige Stellenbesetzung wird zunehmend durch einen definierten, systematischen Prozess der Personalrekrutierung abgelöst: (1) *Passung von Funktion und Bewerber*: Voraussetzung für eine *systematischen* Stellenbesetzung ist, dass institutionalisierte oder gar: formalisierte Erwartungen bestehen, an denen man die Bewerber und ihre individuellen Fähigkeiten messen kann. Als Basis dazu dient typischerweise das erstellte „Kompetenzprofil“, vor dessen Hintergrund die Fähigkeiten des Bewerbers beurteilt werden²⁰⁹. Diese resultieren dann typischerweise in eine „Stellenbeschreibung“ (Madauss 1990: 88f.)²¹⁰; (2) *Systematisierung und Formalisierung des Verfahrens*: auf Basis der Kompetenzprofile werden *Verfahren* der Identifikation und Auswahl potentieller Bewerber etabliert. Grundsätzlich gilt: der Kandidat muss typischerweise in irgendeiner Form „selbst aktiv“ werden, es „selbst wollen“, „jeder ist seines Glückes Schmid“ (Fuchs, Siemens) (Selbstselektion). Auf Unternehmensseite (Fremdselektion) wird mit ganz unterschiedlich aufwendigen, systematischen und formalen Mechanismen operiert: dies reicht von der einfachsten Variante der Identifikation in (regelmäßig stattfindenden) Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter hin zu aufwendigen Assessment Center (GPM 2005A).

²⁰⁹ Vgl. etwa Bruckner, Rohde&Schwarz: „Das Anforderungsprofil an Projektleiter ist (...) Leitfaden bei Bewerbergesprächen.“ (2001: 8). Empirisch werden dazu teilweise hoch formalisierte und standardisierte Kriterienkataloge ‚abgeleitet‘. So sollen bei Siemens die (organisatorischen) Anforderungen der Funktion in „SOLL-Kompetenzprofile“ „abgebildet“ werden. Die PM-Kompetenzen der Bewerber sollen ebenfalls in sein sogenanntes „IST-Kompetenzprofile“ abgebildet werden. Der Grad der *Passung* („Abgleich“) zwischen „SOLL“ und „IST“-Profil entscheidet dann über die Besetzung (vgl. Seitz/Siemens 2001: 12; auch: 2005).

²¹⁰ Dies gilt sowohl für interne Stellenbesetzungen als auch für externe Stellenausschreibungen. Dort dient dann die Stellenbeschreibung als Basis für den Ausschreibungstext.

4.3.2.3 Die Etablierung von Qualifikationsprogramme: Weiterbildung zum Projektmanager

Projektmanagement als Zusatzqualifikation zur bestehenden Ausbildung

Die Kompetenz im Projektmanagement wird typischerweise als *Zusatzqualifikation* zu einem bereits erlernten Beruf erlernt. Im Unterschied zu vollständig etablierten Berufen existiert (in Deutschland derzeit) keine institutionell ausdifferenzierte, grundständige Ausbildung im IT-Projektmanagement. Wie dies auch für andere sich neu entwickelnde Berufe der Fall ist (vgl. Wilensky 1972: 202), müssen Projektmanager deshalb aus anderen Berufen rekrutiert werden. Typischerweise haben die späteren Projektmanager den Studiengang der *Informatik* oder informatiknahen Studiengängen durchlaufen. Diese Beobachtungen aus dem Feld (vgl. aber etwa ergänzend Ludewig 1998), werden von einer quantitativen (nicht-repräsentativen) Studie der Fachgruppe „IT-Projektmanagement“²¹¹ untermauert. Danach haben 93% der IT-Projektmanager eine akademische Ausbildung durchlaufen (GPM/GI 2006: 5; Mehrfachnennung erlaubt). 57% der IT-Projektmanager geben als fachlichen Herkunft die Informatik an. Immerhin 21% geben die Ingenieurwissenschaften an – dies ist jedoch vor dem Hintergrund der relativ jungen Disziplin der Informatik wenig überraschend: einen Zugang zur Softwareentwicklung war zunächst gar nicht über ein eigenständiges Studium möglich.

Neben diesem Einstieg über die ‚technische‘ Ausbildung scheint jedoch für eine zunehmend größere Anzahl von Projektmanagern eine *betriebswirtschaftliche* Ausbildung der Ausgangspunkt für eine Karriere im Projektmanagement zu sein. Immerhin 42% der Befragten geben an, ein betriebswirtschaftliche Ausbildung durchlaufen zu haben (vgl. GPM/GI 2006: 5; Mehrfachnennung erlaubt)²¹². Vor dem Hintergrund der Analyse der Problem- und Handlungsstruktur des Projektmanagers (Kap. 4.3.1.2) ist die grundsätzliche Beteiligung von betriebswirtschaftlich ausgebildeten Projektmanagern wenig überraschend: die Tätigkeit des IT-Projektmanagers ist im Spannungsfeld von Informatik und Ökonomie angesiedelt. Vor dem Hintergrund des Eindrucks aus dem Feld ist dieser ver-

²¹¹ Dabei handelt es sich um eine verbandsübergreifende Fachgruppe von GPM und der Gesellschaft für Informatik (GI), (vgl. GPM/GI 2005).

²¹² Interessant ist auch, dass 27% eine Mehrfachnennung machen und deshalb von den Autoren als „interdisziplinär“ ausgebildet betrachtet werden. Darin manifestiert sich einmal mehr das Spannungsfeld des (IT-) Projektmanagers zwischen Technik und Ökonomie und der daraus resultierenden Notwendigkeit der Aneignung von Sonderwissen aus den entsprechenden Fachrichtungen.

hältnismäßig große Anteil dennoch überraschend. Glaubt man der Studie, könnte dies darauf hindeuten, dass die betriebswirtschaftliche Kompetenz für die Selektion von IT-Projektmanager zunehmend bedeutsamer wird²¹³.

Etablierung, Systematisierung und Ausbau der Qualifikationsprogramme

In den Unternehmen werden unterschiedliche Formen der *Qualifikation* entwickelt, welche die Mitarbeiter auf die Funktion des Projektmanagements vorbereiten sollen und damit die adäquate Bearbeitung der Funktion im Sinne des Unternehmen sicherstellen sollen:

(1) Ausgangspunkt der Entwicklung der Qualifikation für die Funktion des Projektmanagements ist das „*training on the job*“: die Aneignung von Wissen und Fähigkeiten (skills) werden in den Organisationen/Unternehmen im Rahmen der üblichen Projektarbeit, zunächst etwa als Projektmitarbeiter dann als Projektleiter im alltäglichen Vollzug der Praxis naturwüchsig erlernt. In größeren Projektorganisationen ist darüber hinaus denkbar, dass zukünftige Projektleiter systematischer von erfahrenen Projektleitern eingelernt werden. Für diese Form der Qualifikation ist typisch, dass die Art und Umfang des Erlernten abhängig von den spezifischen Bedingungen der jeweiligen Projektarbeit und der größeren Projektorganisation. Damit zeichnet sich diese Form der Qualifikation dadurch aus, dass es sich hier gerade *nicht* um ein systematisches, standardisiertes Programm handelt.

Diese Form der Qualifikation wird im Zuge der Systematisierung der Personalentwicklung im Projektmanagement als nicht mehr ausreichend für die adäquate Vorbereitung auf diese Tätigkeit betrachtet. So heißt es etwa bei Voith: „*Learning by doing*‘ allein wird dem enorm gestiegenen Anforderungsprofil im Projektmanagement nicht mehr gerecht“ (in: GPM 2005A: 4).

(2) Auf Basis des (unternehmenseigenen) Standards des Projektmanagements und des (daraus) erarbeiteten Kompetenzprofils des Projektmanagers werden nun erste *unternehmensinterne, berufs begleitende Weiterbildungsprogramme* entworfen und durchgeführt. Praktiker, typischerweise ausgebildete Ingenieure mit mehrjähriger Berufserfahrung, die für Positionen des Projektmanagements vorgese-

²¹³ Dabei kann vermutet werden – eine genauere Analyse kann hier nicht geleistet werden –, dass insbesondere die Wirtschaftsinformatik (und in kleinerem Ausmaß: die Softwaretechnik) eine zunehmend größere Rolle für die Ausbildung von zukünftigen Projektmanagern spielt. Diese Disziplin(en) sind von ihrer Konzeption her im Schnittbereich der Informatik und der BWL angesiedelt und scheinen insofern besonders geeignet für den Einstieg ins IT-Projektmanagement.

hen sind oder solche berufliche Funktionen bereits wahrnehmen, erlernen in mehrtägigen Seminaren die „Grundlagen“ des Projektmanagement entsprechend des unternehmensspezifischen Funktionsverständnisses.

(3) Als Alternative oder Ergänzung zum Aufbau interner Qualifikationsangebote besteht die Möglichkeit des Einkaufs externer Qualifikationsleistungen zum Projektmanagement²¹⁴. Bereits früh entsteht ein Angebot von *privaten Weiterbildungsprogrammen* zum Projektmanagement. Diese werden von Unternehmensberatungen neben und als Ergänzung zu ihren Beratungsleistungen, aber auch von privatwirtschaftlicher Trainingsinstitutionen angeboten. Charakteristisch für diese Programme ist auch hier ihr *berufsbegleitender* Charakter: sie richten sich explizit an Praktiker im Projektmanagement und werden von Unternehmen beauftragt. Als Voraussetzung für eine Teilnahme wird meist eine technischer oder betriebswirtschaftlicher Hintergrund, meist explizit ein einschlägiges Studium oder zumindest eine einschlägige Berufsausbildung in Ergänzung mit mehrjähriger Berufserfahrung erwartet. Die Qualifikation findet, auf die Bedingungen der Praxis eingestellt, zumeist als Wochenendseminar statt. Neben der externen Schulung der Mitarbeiter nach den Standards der jeweiligen Anbieters, werden meist auch „*inhouse training*“ offeriert, die räumlich, zeitlich und auch inhaltlich auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sind. Die Seminare haben immer noch grundsätzlich ‚proprietären‘ Charakter: neu ist zwar ihr überorganisationaler Charakter, jedoch ist die Systematik vom spezifischen Anbieter abhängig.

Diesen Qualifikationsformen ist gemein, dass sie flankierende *Weiterbildungsangebote* darstellen: das bereits typischerweise akademisch ausgebildete Personal erwirbt (ergänzende) Qualifikationen im Projektmanagement zu den bereits erworbenen Kompetenzen im Rahmen einer akademischen Ausbildung. Die Qualifikationsprogramme vermitteln in erster Linie Wissenskompetenzen. Sie beziehen sich in erster Linie auf die – mehr oder weniger umfangreichen – von die DeMarco als „Administrivialitäten“ (1998) bezeichneten ‚technischen Reste‘ der Tätigkeit des Projektmanagers (vgl. oben). Handlungskompetenzen bleiben dabei weitgehend ausgeblendet. Die Einübung in die *Handlungspraxis* des Projektmanagement erfolgt weiterhin in konkreten Situation „on the job“. Eine systematische Einsozialisation in die Praxis ist in den Qualifikationsprogrammen nicht vorgesehen. Die Qualifikation orientiert sich stark am organisations-

²¹⁴ Dazu gehört u.a. auch die GPM (Kap. 3.2.3, 3.4.2)

spezifischem Verständnis und den jeweiligen organisationalen Bedingungen, eine Ausrichtung an organisationsübergreifenden Standards ist hier allenfalls in Ansätzen zu beobachten. Projektmanagement wird hier als ‚Zusatzqualifikation‘ zu einem bestehenden Beruf verstanden.

4.3.2.4 Ansätze der sozialen Schließung: Zertifizierung

Die Qualifikationsprogramme der Unternehmen werden zunehmend im Hinblick auf die Erlangung einer *Zertifizierung* ausgerichtet. Wie wir bereits an anderer Stelle gesehen haben, ist damit im Vergleich zum Durchlaufen von Qualifikationsprogrammen ein qualitativer Sprung verbunden: sind letztere nur der Nachweise der Teilnahme, der physischen Anwesenheit, des in Kontaktkommens mit den Inhalten, wird nun das Ergebnis dieses Qualifikationsprozesses geprüft. Zertifikate stellen einen Nachweis einer Kompetenz auf Basis eines „normativen Standards“ (Wissenskanon) dar. Dieser Standard kann unternehmensintern definiert sein. Mit der Einführung von Zertifikaten ist jedoch meist die Tendenz zur Orientierung an einem *überorganisationalen* Standard verbunden. Zertifikate werden damit zu einem *Einfallstor* für den *Einfluss von Verbänden* im Projektmanagern, die als Garantiegeber auftreten. Dabei stehen im Funktionsbereich der Softwareentwicklung (in Deutschland) primär zwei Verbände in Konkurrenz zueinander: einerseits die GPM und deren Angebote eines mehrstufigen Zertifikatprogramms. Andererseits die Zertifizierung des Project Management Institutes (PMI). Diese spielt gerade im IT-Sektor auch in Deutschland eine zunehmend bedeutsamere Rolle²¹⁵. Beide Zertifikatsprogramme basieren auf einem je verbandsspezifischem und damit: unternehmensunabhängigen und unternehmens-übergreifenden Wissenskanon (Wissenskorpus). Die für die Zertifizierung notwendigen Prüfungen werden von (unternehmens-)unabhängigen Stellen durchgeführt. Betrachtet man die *quantitative* Entwicklung, so zeigt sich seit Beginn der Zertifizierung vor etwa zehn Jahre für beide Verbände ein beeindruckendes Wachstum an ausgegebenen Zertifikaten. Die Anzahl der von der GPM allein in Deutschland ausgegebenen Zertifikate stieg

²¹⁵ Dies hängt teilweise – etwa im Fall der IBM – schlicht mit der Tatsache zusammen, dass es sich um ein us-amerikanisches Unternehmen handelt und die PMI in den USA eine dominante Rolle spielt (im Unterschied zu Deutschland hat der entsprechende nationale Verband der IPMA dort nur sehr geringen Einfluss).

seit 1995 quasi exponentiell auf etwa 3500 im Jahr 2004²¹⁶. Weltweit geht der Dachverband IPMA von 60.000 Zertifikatsinhabern bis Ende 2006 aus (vgl. <http://www.ipma.ch/asp/default.asp?p=107>; abgerufen am 20.9.06). Ähnliche Zahlen weist die PMI auf. Diese hat seit den Anfängen 1995 bis Ende 2005 nach eigenen Angaben weltweit bereits mehr als 180.000 PMI-Personenzertifikate (PMP, CAPM) vergeben. Für Deutschland waren keine eigenständigen Daten zugänglich²¹⁷. Schätzungen deuten jedoch daraufhin, dass die vergebenen Zertifikate in Deutschland derzeit noch deutlich unter denen der GPM liegen, jedoch mit deutlich steigender Tendenz.

Zertifikate sind symbolische Titel, mit denen immer zugleich auch eine Grenzziehung markiert wird. Es kann nun zwischen „Autodidakten“, d.h. Projektmanagern, die sich die Kompetenzen naturwüchsig, „on the job“ angeeignet haben und systematisch, auf Basis definierter Standards ausgebildeter und zertifizierter „Projektmanager“ unterschieden werden²¹⁸. Zertifikate tragen dabei insbesondere zur Durchsetzung der einheitlichen Definition der Kompetenzprofile des Projektmanagements. Mit der Etablierung und Durchsetzung von Zertifikaten im Projektmanagement wird die Position und Zuständigkeitsgebiet des Projektmanagers im Unternehmen gestärkt und auf Dauer gestellt – gerade auch gegen die Linie und das mittlere Management (vgl. oben). Denn grundsätzlich besteht immer die Gefahr, dass die neue Funktion im Zuge einer organisationalen Umstrukturierung relativ schnell verschwindet; die Funktion in andere Positionen integriert wird oder allenfalls als Durchlaufstation verstanden wird (vgl. dazu unten). Mit Reed können Zertifikate als die zentrale Machtstrategie für „organizational professions“ verstanden werden (1996: 584f.): sie erlauben eine „partial occupational closure and control (...) in order to secure relatively powerful and privileged positions within technical and status hierarchies“ (585). Mit der Einführung überorganisationaler Zertifikate finden zugleich auch externe, überorganisationale

²¹⁶ Eigene Zusammenstellungen aus Veröffentlichungen in der verbandseigenen Zeitschrift *projektmanagement aktuell*. Dabei handelt es sich um die kumulierten Zahlen der level A-D.

²¹⁷ Unklar ist, ob diese von der PMI überhaupt nach Ländern differenziert erhoben werden

²¹⁸ Daraus können sich dann auch ‚interne‘ *Konkurrenzkämpfe* ergeben: ‚alte Hasen‘ werden mit der Einführung von Zertifikaten zunächst systematisch ausgeschlossen (vgl. auch Wilensky 1972: 203). Dies ist im konkreten Fall empirisch jedoch relativ unproblematisch, da die Qualifikationen/Zertifikate wenig umfangreich und entsprechend leicht nachzuholen sind; häufig werden die alten Hasen ja auch gerade in den Einführungsprozess miteinbezogen und größtenteils als erste geschult und zertifiziert.

überorganisationale Standards Eingang in das Unternehmen. Das Unternehmen verliert dabei potentiell die Kontrolle über die Definition der Funktion des Projektmanagements. Dazu später mehr (vgl. Kap. 4.4).

4.3.2.5 Die organisatorische Zusammenfassung von Projektmanagementkompetenzen

Die Projektmanager sind typischerweise dezentral organisiert und sind entsprechend organisatorisch und räumlich im ganzen Unternehmen verteilt. Entsprechend ist ein Austausch zwischen den Funktionsträgern keineswegs selbstverständlich. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der spezifischen Handlungsstruktur und der fehlenden Erfahrung und begrenzten Qualifikation problematisch. Dies erkennen auch die Unternehmen rasch und beginnen, den *Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Projektmanagern systematisch zu fördern*. Dabei wird auf erste informeller Vernetzung zwischen den Funktionsträgern aufgebaut (vgl. Iv_IBM1) und diese systematisch unterstützt. Ziel ist eine *organisatorische Zusammenfassung von Projektmanagementkompetenzen*, Empirisch finden sich zwei verschiedene Varianten:

(a) *Die systematische (organisationsinterne) Vernetzung der Projektmanager*: Je bedeutsamer die Funktion des Projektmanagements bewertet wird, desto eher unterstützt die Organisation diese Ansätze des Erfahrungs- und Wissensaustausch. Madauss betont, dass gerade für dezentral organisierte Projektmanager „ein ständiger lateraler Kontakt“ wichtig sei, da sie „trotzdem Berufskollegen mit prinzipiell gleichen Aufgaben und Problemen“ (2000: 443) seien. Zur Unterstützung dieser Vernetzung wird ein „Projektbüro“²¹⁹ etabliert, das als „home for project management“ (Harris 2000) dienen soll. Als *Dienstleistungsabteilung* wird es als Anlaufstelle für Projektmanager in den unterschiedlichen Bereichen verstanden, um Wissens- und Erfahrungsaustausch systematisch zu fördern. Lang/Rattay: „Initiiert vom Projektmanagement-Office werden Erfahrungsaustausch-Workshops zwischen den Projektleitern organisiert, aktuelle Vorträge zu neuen Trends und Erkenntnissen vorbereitet und die Ergebnisse dieser Maßnahmen in einer Wissensbibliothek gesammelt, sodass die Projektleiter jederzeit auf dieses Organisations-Know-how zugreifen können.“ (2005: 193)^{220 221}.

²¹⁹ Vgl. zu den Aufgaben von Projektbüros: eigene Erhebungen (DC, IBM, SAP); Mulaly 2002b; Kalkoswski/Mickler 2005: 63; Madauss 2000: 443; Lang/Rattay 2005: 23; Gemünden/Hölzle 2005: 26; Gareis 2003: 537ff.

²²⁰ So gibt es bei der IBM eine (formal eingeführte) „PM community“: neben dem naturwüchsigen und informellen Austausch werden formelle Kommunikationsstrukturen

Zentral für diese Variante ist, dass die Projektmanagern den Fachabteilungen unterstellt bleiben.

(b) *Der Aufbau eines Projektleiterpools*: Für Mitarbeiter, die die Funktion des Projektmanagements zunehmend als Vollzeitbeschäftigung ausüben, d.h. zunehmend weniger fachlich in den Projekten mitarbeiten, aber auch: diese Funktion nicht nur einmalig, sondern immer wieder übernehmen, stellt sich fast zwangsläufig die Frage, wo sie in der Organisation zu verorten sind. Es ergibt sich, so Madauss, „die Frage, wo dieser Heimathafen für Projektleitungen sein soll.“ (2000: 441). In großen Unternehmen, die hauptsächlich in Form von Projekten arbeiten und damit sowohl die Anzahl als auch die Bedeutung von Projekte ansteigt, „geht man dazu über, die Projektleiter organisatorisch zusammenzufassen, zu ‚poolen‘“. (Kalkowski/Mickler 2005: 63; vgl. auch Iv_T-Systems2). Die Projektmanager werden aus den Fachabteilungen herausgelöst und einer eigenständigen Abteilung unterstellt²²², der die Zuständigkeit für das Management von Projekten zugewiesen wird (vgl. Madauss 2000: 435; vgl. auch eigene Erhebungen, etwa: IBM). Empirisch wird dann von einer eigenen „Heimorganisation“ (Kalkowski/Mickler 2003: 63) oder einem „Heimathafen“ (Madauss 2000: 441ff.) für Projektmanager gesprochen.

Empirisch kann diese übergeordnete Instanz als eigenständige Organisationseinheit etabliert werden (Gareis 2003: 537ff.), teilweise übernehmen diese Funktion jedoch auch die Projektbüros (Kalkowski/Mickler 2005: 63), die dann in

etabliert, die darauf abzielen, „Wissen weiterzugeben“: die Projektmanager treffen sich „mehrmals im Jahr“. Dabei sind „diese Arbeitskreise insbesondere auch regional organisiert“. Es wird erwartet, dass jeder PMer der „community“ im Rahmen eines „give back“ etwas zur community beitrage: dies könne ein „mentoring“, Schulungen oder eben auch die Leitung eines AKs sein. So schreibt etwa ein Interviewee im Moment an einem Buch über Projektmanagement (das dann auch veröffentlicht werden soll).

²²¹ Über die Förderung von Erfahrungs- und Wissensaustausch hinaus stellt ein solches Projektbüro – empirisch je unterschiedlichen Art und Umfang (vgl. Mullaly 2002b) – von *Dienstleistungen* für die einzelnen Projektmanager zur Verfügung: es übernimmt administrative Funktionen (Dokumentation des Projekts, Erstellung von Handbüchern und Leitfäden, Softwaretools), trägt zur Weiterentwicklung des organisationsinternen Wissenskorpus zum Thema Projektmanagement bei, schult und coacht die Projektmanager. Die Grenze von Dienstleistungsfunktionen für die Projektmanager (oder die Teams) kann empirisch schnell in Richtung Kontrollfunktionen aufgelöst werden (vgl. Mullaly 2002a; 2002b): ein zentrales Berichtswesen, Auslastungsplanung und Prioritätenregelung (im Rahmen eines Projektportfolio-Managements) oder die Evaluation von Projekten wird zu einer „source of control over projects“ (Mullaly 2002a).

²²² Neben der disziplinarischen Unterstellung kann dies auch bedeuten: räumliche Konzentration der Projektmanager.

die widersprüchliche Position kommen, Dienstleistungs- und Leitungsinstanz in einer Organisationseinheit vereinen und praktisch austarieren zu müssen (Mullaly 2002a, 2002b)^{223 224}.

Aus Sicht der Organisation geht es bei beiden Varianten darum, einen organisatorischen Ort zu schaffen, in dem Projektmanagement-Kompetenz systematisch aufgebaut und weiterentwickelt werden kann²²⁵. Dabei geht es nicht nur um die Etablierung eines theoretischen Wissenskorpus, sondern insbesondere auch um den Versuch, „PM-Erfahrungspotential (aufzubauen)“, das dann „für weitere Projekte“ genutzt werden kann (Reschke 1989: 868; kursiv E.K.; vgl. auch Heintel/Krainz 1988: 52/3). Nur so kann es gelingen, einen für die Mat-

²²³ Die Projektbüros (PMOs) sollen damit, wie etwa Mullaly betont, widersprüchliche Anforderungen und Interessen organisatorisch vereinen. Er spricht von einer „razor’s edge“, von einer „delicate balance“ zwischen „support und control“, „the PMO struggles to respond to pressures from various factions and stakeholder groups within the company“ (executives and senior management, project managers, customers) (2002a: 1).

²²⁴ Dass sich dieses „pooling“ empirisch nicht unbedingt systematisch durchsetzt, dürfte daran liegen, dass die Herauslösung der Projektmanagern aus den jeweiligen Fachbereichen auch zu Problemen führt: sie verlieren den Kontakt zur fachlichen Arbeit in bestimmten Abteilungen – was sie an Austauschchancen durch diese organisatorische Umstellung in Bezug auf spezifische Projektmanagementkompetenzen hinzugewinnen, verlieren sie auf der fachlichen Seite. Je stärker die fachliche Kompetenz für die Projektmanagertätigkeit bedeutsam bleibt und nicht auf Grundkenntnisse des Fachgebiets beschränkt bleiben kann, desto weniger ist eine solche Herauslösung zu wahrscheinlich.

²²⁵ Die empirische Datenbasis über Art und Umfang der Durchsetzung dieser organisatorischen Zusammenfassung (*Verteilungsdaten*) von Projektmanagement-Kompetenzen ist dünn und genügt vor allem nicht den Standards der repräsentativen Stichprobe. Als einen ersten Hinweis, dass doch ein Großteil der Unternehmen entsprechende organisatorische Bemühungen unternimmt können bestehende Studien dennoch gelten: so zeigt sich etwa in einer Studie der GPM/PA, dass etwa 50% der Unternehmen (N=98, unterschiedliche Branchen) den „Aufbau spezieller PM-Abteilungen/Know-How-Bündelungen“ vorantreiben (PA 2004: 24; vgl. auch Nachfolgestudie 2006: knapp 40%). Gemünden/Hölzle kommen in einer quantitativen Auswertung einer auf qualitativen Interviews beruhenden Studie in 20 Großunternehmen unterschiedlicher Branchen auf 39% der Unternehmen, die „ein PMO auf irgendeine Art und Weise“ nutzen (2005: 27). Darüber hinaus fragen sie nach dem Bestehen anderer „Methoden des Wissensmanagements“, die im Sinne einer organisationsinternen Vernetzung der Projektmanager interpretiert werden können: Datenbank/Portal/Internet (62%), Arbeits- und Expertenkreise (54%), „Community of Practice/PM Community“ (31%), „Lessons learned“ (46%), „informelle Treffen zum Erfahrungsaustausch (Kaminabend, PL-Frühstück)“ (38%), gegenseitige Auditierung der PL (4%).

rix-Projektorganisation wichtigen „qualifizierten“ Personalstamm aufzubauen, der über „langjährige Erfahrung und über entsprechende Führungsvollmachten“ verfügt (Madauss 2000: 435). Zugleich fördert der Austausch zwischen den Funktionsträgern die Ausbildung eines *individuellen und kollektiven Selbstverständnisses* als Projektmanager.

Fassen wir zusammen: mit der zunehmenden Bedeutsamkeit der Funktion des Projektmanagements wird der Projektmanager als eigenständige Personalkategorie etabliert. Die Kompetenz zum Projektmanagement wird nun erstmals nicht mehr in einer Kombination aus persönlichen („charismatischen“) Talenten und Alltagswissen gesucht. Vielmehr wird versucht, das Kompetenzprofil vom Individuum abzulösen und zu „rationalisieren“, Projektmanagement wird zu einer „beruflichen“ Kompetenz. Daran schließen weitere Schritte der Bearbeitung an: es wird ein Kompetenzprofil definiert, die Personalrekrutierung wird systematisiert, erste Ansätze einer spezifisch auf das Projektmanagement ausgerichteten (Zusatz-)Qualifikation und daran orientierte Zertifizierungsprogramme werden etabliert und auch der Austausch zwischen den Projektmanagern wird gefördert. Es bilden sich in den Unternehmensorganisationen Ansätze der sozialen Schließung und damit zugleich: Tendenzen der Verberuflichung. Die Organisationen wirken dabei als *Katalysatoren* der Verberuflichung. Entscheidend ist jedoch, dass die Unternehmen organisationslogisch und entsprechend ihren eigenen Interessen operieren. Das Motiv liegt also in der Beförderung der Organisationszwecke und ist nicht an den Interessen einer potentiellen Berufsgruppe ausgerichtet. Die Unternehmen zielen auf die Definition einer unternehmensweit einheitlichen Funktion des Projektmanagements und der Schaffung eines Angebots von Arbeitskräften, deren Kompetenzen möglichst optimal darauf abgestimmt sind.

4.3.3 Die Eröffnung einer längerfristigen Perspektive: Karrierewege im Projektmanagement

Die Ausbildung einer Funktion und darauf abgestimmte Kompetenzprofile alleine stellt noch keine Verberuflichung dar (vgl. Hartmann 1972). Kompetenzen zur Bearbeitung einer bestimmten Funktion werden erst dann zum Beruf, wenn damit auch eine Möglichkeit zur Karriere gegeben ist. Und dies bedeutet zumindest: dass eine „kontinuierliche Erwerbchance“ (Weber) auf Basis der angeeigneten Kompetenzbündeln gegeben ist (vgl. Kap. 2.1).

Inwiefern ist eine Karriere im Projektmanagement möglich? Welcher Logik zufolge verläuft eine solche Karriere? Inwiefern wird eine Karriere im Projektmanagement erst durch die organisationalen Strukturen ermöglicht, gefördert, aber auch möglicherweise: gehemmt?²²⁶

Die Abhängigkeit der Karriere im Projektmanagement von organisationalen Bedingungen

Wie wir gesehen haben, ist die Funktion des IT-Projektmanagers in den Unternehmensorganisationen entstanden und institutionell auch primär dort verortet. Karriere im Projektmanagement bedeutet zunächst immer: Karriere in Unternehmen. Die Unternehmen schaffen einen internen „bürokratischen Arbeitsmarkt“ (Freidson), der erst die Bedingungen für eine (organisationsinterne) Karriere schafft: „It [the bureaucratic labor market, E.K.] is created by staff members of a hierarchy, specialists in personnel management, design, and planning who are responsible to the ultimate authorities of the bureaucratized (...) firm. (...) Their duty is to advance the policies of their superiors, whatever they may be.“ (Freidson 2001: 67). Die Organisationen entscheiden also über die Einrichtung von Positionen im Projektmanagement²²⁷ und bestimmen darüber hinaus auch weitgehend deren Wertigkeit (in Relation zu anderen Positionen): materiell etwa durch die Entlohnung, aber auch symbolisch (Status), etwa durch die Art und Anzahl unterstellter Mitarbeiter und der Definition von Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche.

Überraschend mag dabei zunächst sein, dass das typische Anstellungsverhältnis des Projektmanagers im Unternehmen – trotz der zeitlimitierten (diskontinuierlichen) Ordnung der Projektform – *auf Dauer (Daueranstellung)* angelegt ist (vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 58). Dies erklärt sich jedoch gerade aus der Verortung in (Groß-)Organisationen. Deren Logik entspricht, dass das Personal typischerweise langfristig angestellt wird und entsprechend den Anforderungen der Unternehmen weiterentwickelt wird. Je nach Beurteilung der Arbeitsleistung werden je individuell Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.

²²⁶ Die folgende Analyse basiert auf einer breiten Datenbasis: Neben umfangreichen Unterlagen aus Vorträgen von GPM-Tagungen (2001; 2005), liegen ergänzend Interviews mit Vertretern der drei größten IT-Dienstleister in Deutschland (IBM, Siemens, T-System) vor.

²²⁷ Und potentiell immer auch: der Neudefinition oder Abschaffung solcher Positionen (Freidson 2001: 68; Aldridge 1996: 184)

Karriere im Projektmanagement? Von der temporären Übernahme der Funktion zu Etablierung von Karrierewege

Die Etablierung einer Funktion des Projektmanagements bedeutet noch nicht, dass sich daraus aus individueller Perspektive eine kontinuierliche Erwerbschance ergibt. Vielmehr gibt es in Organisationen eine Vielzahl von Funktionen, die von einzelnen Mitarbeitern zeitweise übernommen werden, aber nie zur Haupt²²⁸- oder gar Dauertätigkeit werden. Empirisch zeigt sich, dass auch im Projektmanagement ein Aufdauerstellen der Tätigkeit keineswegs selbstverständlich ist. Vielmehr gibt es – insbesondere zu Beginn der Einführung dieser Funktion – institutionelle Settings, in denen die *temporäre* Übernahme der Funktion typisch ist. Die Übernahme der Funktion des Projektmanagements ist dann eine ‚Durchgangsstation‘, die bestenfalls karriereförderlich und ansonsten: als undankbar bewertet wird (a). Seit etwa zehn Jahren ist der Trend zu beobachten, dass die Unternehmen Strukturen schaffen, die Mitarbeiter zu einer *längerfristigen* Tätigkeit im Projektmanagement ermuntern sollen. Projektmanagement wird als eigenständige Karrierelaufbahn neben der Linienkarriere etabliert (b).

4.3.3.1 Die temporäre Übernahme der Funktion (Diskontinuität)

Für die temporäre Übernahme der Funktion können zwei Varianten unterschieden werden, die zugleich in historischer Perspektive aufeinander folgen: die Übernahme wird zunächst primär als Risiko und weniger als (Karriere-)Chance bewertet. In einem Aufwertungsprozess wird sie dann zunehmend als Bewährungsprobe für zukünftige Führungskräfte verstanden.

Die Übernahme der Funktion als ‚undankbare Aufgabe‘

Gerade zu Beginn der Ausdifferenzierung der Funktion wurde sie typischerweise temporär übernommen: ein Projektleiter wird aus dem Entwicklungsbereich rekrutiert und kehrt nach Ende des Projekts auch wieder dorthin zurück. Die Übernahme der Funktion wird dann als *wenig attraktiv* bewertet. Diese sind von ihrer Ausbildung und ihrem Habitus stark *„technikorientiert“* und entsprechend wenig geneigt, eine solche Leitungsfunktion zu übernehmen, die sie von ihrem eigentlichen Interesse entfernt (Ludewig 1998: 29f.). Dies gilt insbesondere dann, wenn – wie dies etwa häufig vor der Umstellung hin zur Matrix-

²²⁸ Voraussetzung, dass die Funktion des Projektmanagements zu einer „Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbschance“ (Weber 1972: 80) werden kann, ist typischerweise, dass die Funktion als Haupttätigkeit, als „permanentes Projektmanagement“ (Reschke) ausgeführt wird

Projektorganisation der Fall war – mit der Funktion zwar umfangreiche Verantwortung für das Gelingen des Projekts nicht jedoch entsprechenden Kompetenzen verbunden sind. Die Tätigkeit wird primär als Risiko bewertet. Es ist unklar, inwieweit eine Übernahme der Funktion, außer dem ‚Sichtbarwerden‘, die individuellen Karrierechancen verbessert.

Die Übernahme der Funktion als „leadership nursery“ (Courpasson)

Mit der organisationalen Umstellung und verstärkt mit der Etablierung des Projektmanagers als Personalkategorie ist eine *Aufwertung* der Funktion verbunden. Die Übernahme der Funktion wird zunehmend zu einer *Bewährungschance*, die die individuellen Karrierechancen erhöhen. Courpasson zeigt, dass die Position des Projektmanagers von den Unternehmen zunehmend als „*leadership nursery*“ (2004: 59ff.) verstanden wird: potentielle Kandidaten für die „*corporate elite*“ werden auf Basis einer erfolgreichen Tätigkeit als Projektmanager selektiert. Ähnlich schreibt Madauss: „Projektmanagement kann als Brutstätte für zukünftige Führungskräfte dienen, gleichzeitig aber auch als Filter zur Auswahl geeigneter Nachwuchs-Manager.“ (2000: 450). Dass diese von den beiden Autoren nicht spezifisch auf das Feld der IT bezogenen Analysen auch und gerade dort gültig sind, wird etwa an der Darstellung Grupps deutlich. Grupp: „Eine erfolgreiche Projektarbeit ist heute oft ein *Kriterium für die Besetzung von Führungspositionen* eines Unternehmens!“ (2001: 89; Herv. i. O.) Er sieht drei zentrale Karrierewege für Projektmanager: (1) den „Aufstieg im IT-Bereich zum Abteilungs- oder Gruppenleiter mit Übernahme von Personalverantwortung“; (2) die „Stabsarbeit als IT-Experte ohne Personalverantwortung“; (3) die „Übernahme einer Vorgesetztentätigkeit in einem Linienbereich, den Sie zuvor in einem erfolgreichen Informatikprojekt neu organisiert haben.“ (2001: 88/89). Von allen drei Autoren wird die Übernahme der Funktion des Projektmanagements also als positiv (oder gar: als Bedingung) für die weitere Karriere, für die *zukünftige* Übernahme einer Führungsposition betrachtet. Die Funktion des Projektmanagements wird jedoch *selbst* gerade *nicht* als Führungspositionen, sondern als *Durchgangsstation* verstanden. Eine *eigenständige* Karriere als Projektmanager kommt hier nicht in den Blick. Projektmanagement wird nicht als eigenständige, berufliche Orientierung verstanden, typischerweise bleibt die Karriere an der Linie orientiert.

Ein *Aufdauerstellen* der Tätigkeit durch einzelne Projektmanager ist empirisch natürlich immer denkbar: individuelle Mitarbeiter entwickeln eine Identität auf Basis der neuen Funktion und üben diese immer erneut aus, schließen also Pro-

jekt an Projekt an. Dies ist insofern ‚naturwüchsig‘, als dass im Unternehmen selbst diese Entwicklung kaum als Karriere verstanden wird und insbesondere auch nicht durch entsprechende Strukturen in den Unternehmen unterstützt wird. Das dominante Verständnis von Karriere bedeutet immer noch: Linienkarriere. Eine kontinuierliche Tätigkeit im Projektmanagement wird in diesem Kontext dann als „hängen bleiben“ (Iv_SW1) interpretiert, als Nichterreichen der eigentlichen Karriereziele. Die Wertigkeit einer eigenständigen ‚Karriere‘ im Projektmanagement wird als gering eingeschätzt.

Wie wir im Folgenden sehen werden, ist dies nicht zwangsläufig der Fall. Vielmehr gibt es eine Tendenz, die Tätigkeit im Projektmanagement nicht nur als Durchgangsstation (*Diskontinuität*), sondern vielmehr als *kontinuierliche* Tätigkeit zu verstehen. Damit einher gehen organisationale Vorkehrungen zu einer eigenständigen Karrierelaufbahn im Projektmanagement.

4.3.3.2 Die Etablierung eigenständiger Karrierewege im PM (Kontinuität)

Die Forcierung und Etablierung eigenständiger Karrierewege im PM

Seit etwa zehn Jahren lässt sich eine Entwicklung in den (großen) Unternehmen der Softwareentwicklung beobachten, die auf die Etablierung eines (eigenständigen?) „Karrierpfads“ für Projektmanager zielt. So heißt es etwa bei IBM: „Projektmanagement ist *mehr als eine Durchgangsstation für angehende Linienmanager* (...) Projektmanagement ist ein eigenständiger Beruf“ (IBM 2005: 16/17; kursiv E.K.). Die Unternehmen implementieren Karrierestrukturen, die den Funktionsträgern im Projektmanagement eine formale Karrierealternative *neben* dem Aufstieg in der Linie eröffnen soll. Diese „Neuen Karrierewege im Projektmanagement“ (Hönle) entsprechen dabei weitgehend den Modellen, wie sie von der GPM vorgeschlagen werden (vgl. Kap. 3.4.3). Diese Ähnlichkeit ist nicht zufällig: die GPM stellt ein Forum für den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen dar und forciert die Entwicklung eines gemeinsamen Karrieremodells. Tatsächlich finden wir in den untersuchten Unternehmen weitgehend homogene Ansätze (vgl. Interviews, aber auch: Vorträge in: GPM 2001; GPM 2005A). Wie wir bereits gesehen haben, beruhen diese Modelle auf einer Differenzierung der Funktion des Projektmanagements in mehrere „Funktionsstufen“. Diese sind hierarchisch angeordnet. Insbesondere durch materielle Anreize wird zugleich eine Differenzierung der Wertigkeit dieser Funktionsstufen vorgenommen. Aus individueller Perspektive eröffnet dies die Möglichkeit des Durchlaufens dieser Stufen im zeitlicher Verlauf und erlaubt damit: eine Karriere. Die Karrieremodelle folgen dabei nicht nur der Form nach dem klas-

sischen hierarchischen Aufstieg in der Linienkarriere (Stufenlogik). Vielmehr sehen sie typischerweise vor, dass die Einführung einer eigenständigen Laufbahn im Projektmanagement prinzipiell Positionen schaffen soll, die *gleichwertig* mit den entsprechenden Positionen in der Linienlaufbahn sind (vgl. auch Kalkowski/Mickler 2005: 62).

Auch wenn die Modelle der GPM inzwischen in den Unternehmen implementiert wurden, stellt sich dennoch die Frage, inwieweit diese auch eine Relevanz für die Organisationswirklichkeit bekommen haben, inwiefern es überhaupt Mitarbeiter gibt, die diesen Karriereweg einschlagen. Die Empirie zeigt, dass diese Modelle durchaus von den Mitarbeitern angenommen werden. So weist etwa ein Interviewpartner von IBM darauf hin, dass der Karrierepfad zwar zu Beginn nur „formal“ gewesen sei, jedoch habe er sich nach und nach „eingerüttelt“. Der Karrierepfad sieht dort sechs Stufen vor, die bis ins Top-Management reichen. Und empirisch scheinen auch alle Stufen faktisch besetzt zu sein (vgl. Iv_IBM1). Dies, so eine andere Interviewee bei IBM, sei insofern auch wenig verwunderlich, da die Top-Projektmanager eine Budget-Verantwortung von bis zu einer Mrd. (!) Euro hätten und damit genauso wichtig wie Top-Linienmanager seien (vgl. Iv_IBM2). Auch wenn diese Entwicklung im konkreten Unternehmen vergleichsweise weit fortgeschritten ist – sie zeigt sich für andere Unternehmen ähnlich²²⁹.

Einiges deutet jedoch auch darauf hin, dass immer noch Abstriche bezüglich der Wertigkeit solcher Positionen gemacht werden: in der Bewertung der Mitarbeiter haben sie noch nicht mit denen der Linienpositionen gleichgezogen. Selbst wenn die Funktionsstufen im Projektmanagement materiell mit der korrespondierenden Positionen in der Linie gleichgestellt sind, so wird doch ein

²²⁹ Quantitative Daten, inwiefern sich in den Unternehmen bereits ein eigenständiger Karriereweg für Projektmanager etabliert ist, sind rar. Meine eigenen (qualitativ ausgerichteten) Erhebungen weisen daraufhin, dass zumindest die drei größten (vgl. Grafik zum Umsatz in der SZ vom 5./6.8.2006: 26) IT-Dienstleister (IBM, Siemens SBS, T-Systems) bereits entsprechende Strukturen etabliert haben. Kalkowski/Mickler kommen ähnlich und etwas uneindeutig zum Ergebnis, dass „differenzierte Karrieremodelle (...) bevorzugt in Großunternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten anzutreffen sind, nicht jedoch in den kleineren Betrieben, in denen sie in angepasster Form allerdings durchaus auch zum Zuge kommen könnten.“ (2005: 62). Meine Erhebungen zeigen, dass sich kleinere Unternehmen in diesem Bereich zumindest auch zunehmend mit dieser Frage *beschäftigen* (vgl. GPM-Tagung 2001/2005). Untersuchungen, die explizit die Implementation von PM-Karrierewegen im IT-Sektor analysieren, sind mir keine bekannt.

entscheidender Teil des Status einer Position weiterhin nach der mit damit verbundenen Personalverantwortung gemessen²³⁰.

Im Zusammenhang mit dieser Differenzierung der Funktionsstufen werden zugleich die Programme zur Personalentwicklung ausgeweitet: es werden darauf abgestimmte *mehrstufige* Qualifikationsprogramme etabliert, deren erfolgreiches Absolvieren mehr oder weniger eindeutig als Voraussetzung für einen solchen Karriereweg durchgesetzt wird. Eine bedeutsame Rolle spielen dabei auch *Zertifikate*: zunehmend werden diese Voraussetzung für die Erlangung einer bestimmten Funktionsstufe. Je nach Funktionsstufe wird ein je spezifisch darauf abgestimmtes Zertifikat erwartet. Diese Verknüpfung von Zertifikaten und Karrierestufen ist dabei ein weiterer Schritt, um spezifische Positionen und Karrierewege für eine klar definierte Personalkategorie zu definieren, aufrechtzuerhalten und zu reservieren. Sie führt zu einer Ausbildung einer zunehmend stärker nach außen (und dann auch: nach unten) abgeschlossenen Mitarbeitergruppe und verstärkt damit Tendenzen einer *soziale Schließung* und damit: Ansätze der Verberuflichung.

²³⁰ Einiges deutet daraufhin, dass die Aufwertung der Karriere im Projektmanagement an Grenzen stößt. Ein zentraler Faktor stellt dabei die in der Matrix-Projektorganisation *weiterbestehende Linienkarriere*. Vor deren Hintergrund verblasst eine Karriere im Projektmanagement sehr häufig (vgl. etwa Iv_T-Systems1: 692ff.; 673ff.; Iv_Siemens1). Eine beruflichen Orientierung am Projektmanagement ist insbesondere dann problematisch, wenn weder die Funktionen noch die Karrierelaufbahnen des Projekt- und des Linienmanagements in den Unternehmen sachlich gar nicht trennscharf unterschieden werden. Typischerweise werden die Karrierewege vielmehr explizit als *parallel* aber *durchlässig* verstanden, d.h. insbesondere, dass Projektmanager zu einem späteren Zeitpunkt ins Linienmanagement wechseln können. In Anlehnung an Freidson könnte man hier von einem „Karrieregitter“ anstelle einzelner separater, klar getrennter Laufbahnen sprechen (2001: 69; Verweis auf Althausen 1989).

Diese *Durchlässigkeit* der beiden Karrierewege, die darin sich manifestierende Nähe der beiden Tätigkeiten, deutet daraufhin, dass es eben gerade nicht gelungen ist, ein vollständig eigenes Zuständigkeitsgebiet des Projektmanagements mit spezifischen Kompetenzen und Wissensbeständen zu etablieren. Interessanterweise scheint sich diese Differenz teilweise in der Art einzuebnen, dass die Aufgaben des Linienmanagement zunehmend das im Projektmanagement entwickelte Verständnis von Management übernehmen, sich eine *„Projektfizierung der Linie“* vollzieht – dies ist dann wenig verwunderlich, wenn eine Tätigkeit im Projektmanagement zur Voraussetzung einer Führungslaufbahn wird (vgl. oben, „leadership nursery“). Denn dann werden die Linienpositionen praktisch ausschließlich durch ehemalige Projektmanager besetzt.

Die Motive der Unternehmen als zentrale Träger dieser Entwicklung

Die Karriere im Projektmanagement ist in entscheidender Weise davon abhängig, dass die Unternehmen entsprechende Strukturen schaffen – hier konkret: die Differenzierung der Funktion in mehrere hierarchisch angeordnete Funktionsstufen. Die Schaffung solcher Stufen erfolgt im Sinne einer „Konstruktion“ (Hesse 1972) und liegt primär in der Kontrolle der Unternehmen selbst. Die Unternehmen sind damit die zentralen Träger dieser Entwicklung hin zu einer längerfristigen Perspektive im Projektmanagement. Aber was sind die *Motive* der Unternehmen für eine solche Forcierung dieser Entwicklung?

Das Engagement ist durch zwei unterschiedliche, aber hier zusammentreffende Problemlagen motiviert: einerseits stellt sich für die Unternehmen in ‚sachlicher‘ Hinsicht die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass bestehende Kompetenzen im Projektmanagement weiterentwickelt und möglichst ‚optimal‘ für bestehende Projekte eingesetzt werden können (a). Andererseits stellt sich aus „personalwirtschaftlicher“ (vgl. Seitz/Telekom 2005) Sicht die Frage, welche *längerfristigen Perspektiven* im Projektmanagement und insbesondere auch: welche Aufstiegschance ein Unternehmen sich bewährenden Projektmanagern bieten kann (b).

zu (a) Differenzierung der Funktion des Projektmanagements als Konsequenz sachlicher Erfordernisse

Eine Differenzierung der Funktion des Projektmanagements und damit: die Ermöglichung einer Karriere im Projektmanagement ist zunächst einmal sachlich motiviert. So betont etwa Seitz, dass die Etablierung eines neuen Karrierepfades für Projektmanager „signifikante“ Auswirkungen auf den „Gesamterfolg“ von Projekten habe (Seitz 2005). Die Unternehmen beginnen zunehmend zu realisieren, dass die individuelle Aneignung von Kompetenz von einer längerfristigen Tätigkeit im Projektmanagement abhängig ist. Neben dem Erwerb von Projektmanagement-spezifischen Wissenskompetenzen, die primär in den angebotenen und ausgebauten Weiterbildungsprogrammen vermittelt werden, wird dabei immer deutlicher, dass für die Tätigkeit insbesondere Handlungskompetenz eine zentrale Rolle spielen. Nur so kann die Grundspannung des Handlungsproblems praktisch bearbeitet werden (vgl. 4.3.1.2). Der Erwerb von Handlungskompetenzen erfolgt typischerweise „on-the-job“ – und dies setzt zumindest Erfahrung und damit: eine längerfristige Übernahme dieser Tätigkeit voraus. Die Einführung einer Karriere im Projektmanagement ist damit letztlich *in der Sache*, in der Handlungsstruktur des Projektmanagers angelegt.

Hinzu kommt, dass sich zunehmend die Vorstellung durchsetzt, dass unterschiedliche große und komplexe Projekte je unterschiedliche Anforderungen an die Funktion des Projektmanagements stellen. Die Differenzierung der Funktion des Projektmanagements ist dann ein naheliegender Schritt. Die damit zusammenhängende Einführung von gestuften Qualifizierungs- und Zertifizierungsmaßnahmen erhöht dann potentiell die individuellen Kompetenzen im Hinblick auf die Anforderungen der Funktion des Projektmanagements und erlaubt die Projektleiterstellen systematischer zu besetzen. Mit Hilfe von Zertifizierungen kann ein Abgleich von individuellen Kompetenzen und erwartetem Kompetenzprofil vorgenommen werden – dies wird umso bedeutsamer, je wichtiger die Projektergebnisse für den Gesamterfolg des Unternehmens sind.

zu (b) Karrierewege im PM als Konsequenz einer systematischen Personalentwicklung

Eine systematische Personalentwicklung impliziert über eine adäquate Personalrekrutierung sowie einer damit zusammenhängenden Qualifizierung (s.o.) insbesondere auch die Frage eines *Karrierekonzepts für bewährte Projektmanager* (vgl. Kessler/Hönle 2002; Patzak/Rattay 1998: 496ff.; Madauss 2000: 446). Aus Sicht der Projektmanager formuliert Mullaly das Problem wie folgt: „This job is great, but where to now? How do I grow? And can I see the executive suite from here“ (2006: 1). Für die Unternehmen stellt sich damit die Frage, welche *Aufstiegschance* sie den Projektmanagern im Unternehmen bieten kann. Aus Sicht der Unternehmen bedeutet dies mit Mulally: „Once we have a base of project managers, now what? What do we do with them, how do we develop them and how to keep them engaged and challenged?“ (2006: 2). Die klassische Antwort dazu lautet: das Versprechen einer Karriere in der Linie sichert die Einbindung der Mitarbeiter (Baethge 1995: 24; Faust et al. 2000: 25). Für projektorientierte Unternehmen wird dies jedoch in doppelten Sinne problematisch: einerseits ging die Einführung der Projektform in die Unternehmen meist mit einem Abbau von Führungsebenen, der Abflachung der Hierarchien einher (lean management, Dezentralisierung). In der Konsequenz bedeutet dies die Reduzierung der Positionen in der Linie, die Reduktion der potentiellen Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Faust et al. 2000: 25). Mit der systematischen Etablierung der Funktion des Projektmanagements wird jedoch zugleich eine Position geschaffen, auf der eine Bewährung möglich ist und die damit fast zwangsläufig die Frage nach Anschlussmöglichkeiten stellt. Eine reduzierte Stellenanzahl in der Linie trifft damit auf eine gestiegene Anwärtschaft. Vgl. auch Lauer: „In Unternehmen mit vielen Experten und hoch qualifizierten Mitarbeitern ist eine Karrierechance in der Projektorganisation besonders wichtig, da die Linienorganisation nicht

genügend Aufstiegsmöglichkeiten bietet.“ (2000: 12). Entsprechend beklagt Hönle auf einer Tagung der GPM zum Thema Karriere im Projektmanagement „fehlende Perspektiven für Projektmanager“ (Hönle 2001: 19; 26). Seitz spricht explizit die Frage der „Personalbindung“ (Seitz 2001: 3) an. Die Etablierung eines eigenständigen, parallel zur bestehenden Linienkarriere verlaufenden Karriereweg im Projektmanagement ist als Versuch der Unternehmen zu verstehen, die Einbindung ihrer Mitarbeiter dauerhaft zu sichern (vgl. auch Keyl 2005). Damit wird zwar die Gesamtzahl dieser Positionen, nicht wohl aber deren Wertigkeit erhöht²³¹.

Empirisch handelt es sich wohl immer um eine Mischform der beiden Motive. Sie greifen ineinander und generieren erst in diesem Zusammenwirken die zu beobachtende Struktur²³², die dann – unintendiert – Konsequenzen im Hinblick auf die Verberuflichung des Projektmanagements induziert.

Fassen wir zusammen: die Analyse zeigt, dass die Unternehmen zunehmend bestrebt sind, eine längerfristige Perspektive für ihre Projektmanager zu etablieren. Die temporäre Übernahme der Funktion soll auf Dauer gestellt werden, eine „kontinuierliche Erwerbchance“ (Weber) für Projektmanager eröffnet werden. Ein solcher Schritt folgt zwei unterschiedlichen, empirisch aber immer gemein-

²³¹ Der mit der Differenzierung der Wertigkeiten der unterschiedlichen Funktionsstufen erhöhte Legitimationsdruck im Hinblick auf die Besetzung (unter der Bedingung der Knappheit) wird insbesondere mit Hilfe der Einführung des mehrstufigen Zertifikatsystems aufgefangen: sie legitimieren Entscheidungen über Besetzung bzw. Aufstieg und bietet Begründungshilfen für die Nichtberücksichtigung anderer. Dostal weist daraufhin, dass die Zertifizierung zugleich eine „Absicherungsstrategie für die Rekrutierungsverantwortlichen“ darstellt: diese können „durch die Rekrutierung Zertifizierter zwar nicht die tatsächlichen Risiken [der Rekrutierung, E.K.] reduzieren, sie können aber damit nachweisen, dass sie die nötige Sorgfalt angewandt haben.“ (2005: 19).

²³² Eine zugespitzte Deutung des ‚personalwirtschaftlichen‘ Motivs lässt die Einführung solcher Karrierewege primär als „Surrogate“ (Deutschmann) für ‚tatsächliche‘ Aufstiege in der Linie erscheinen. Die vergebenen Zertifikate sind dann primär Pseudosignale, um hinzuhalten – gerade vor dem Hintergrund der geringeren Stellenanzahl nach der Abflachung der Hierarchien. Dass eine solche Argumentation nicht ganz abwegig ist, darauf deuten auch einzelne Aussagen der Interviewees: „Es gibt Seniorprojektmanager, dass der gute Mann als Senior auf dem Abstellgleis steht, steht da nicht dabei.“ (Iv_T-Systems1: 14; vgl. ähnlich Interview Iv_SW1). Dennoch: zum einen handelt es sich bei den Funktionsstufen um einen tatsächlichen – und auch entsprechend entlohnten – Aufstieg. Zum anderen kann die sachliche Notwendigkeit kaum negiert werden (vgl. oben).

sam auftretenden Motiven: einerseits handelt es sich um eine *sachliche* Notwendigkeit: eine adäquate Bearbeitung des Steuerungsproblems erfordert die Aneignung spezifischer Wissens- und insbesondere Handlungskompetenzen. Dies ist nur durch eine längerfristige Tätigkeit und Personalentwicklung der im Projektmanagement tätigen Mitarbeitern möglich. Andererseits verfolgen die Unternehmen dieses Vorhaben aus „*personalwirtschaftlichen*“ (Seitz) Gründen: bewährten Mitarbeitern im Projektmanagement muss eine Perspektive angeboten werden, da sie sonst abzuwandern drohen. Die Form dieser neuen Karrierestrukturen folgt dabei dem im Kontext der GPM entwickelten Karrieremodell, das sich von seiner Grundstruktur an der Stufenlogik der Linienkarriere orientiert. Die GPM fungiert als Forum für die beteiligten Unternehmen und gewinnt dabei Einfluss auf die Entwicklung im Feld der Softwareentwicklung. Deutlich wird aber insbesondere auch, dass Karriere im Projektmanagement dabei zunächst immer bedeutet: Karriere *in Organisationen*.

Abschließende Bemerkungen zur Entwicklung von der Funktion zum Beruf

Wie wir bereits im letzten Abschnitt gesehen haben, wird die Bearbeitung des Problems der Steuerung des Prozesses der Softwareentwicklung unter ökonomischen Bedingungen von den Unternehmen zunächst mit nicht-beruflichen Strategien verfolgt. Organisationale Umstellungen sollen eine Rahmensteuerung ermöglichen, Vorgehensmodelle den Arbeitsprozess stärker strukturieren und damit die projektförmige Selbstorganisation stärken.

Diese Steuerungsmechanismen sind letztlich nicht ausreichend, um die Unsicherheiten im Projektverlauf im Sinne der Unternehmen kleinzuarbeiten. Vielmehr wird eine „Managementlücke“ (Stotko) beklagt. Wie sich zeigt, wird diese in der Form ‚gefüllt‘, dass systematisch die *Funktion des Projektmanagements* definiert wird. Das Steuerungsproblem wird in dieser Funktion verantwortlich konzentriert. Dabei zeigt sich, dass die Kontingenzen und Krisen des Projektverlaufs letztlich nur praktisch bewältigt werden können. Die Notwendigkeit spezifischer Wissens- und insbesondere Handlungskompetenzen legt eine (weitergehende) Verberuflichung nahe.

In der Folge wird der Projektmanager von der Organisation als *eigenständige Personalkategorie* verstanden und im Zuge dessen werden systematisch Maßnahmen zur Personalentwicklung der Funktionsträger aufgesetzt. Die typischerweise aus Fachpositionen rekrutierten Projektmanager werden nun vor dem Hintergrund eines spezifisch definierten Kompetenzprofil für die Tätigkeit vorbereitet. Parallel zu oder vor der Übernahme der Funktion durchlaufen sie Weiterbildungsprogramme, die explizit als Zusatzqualifikation zu ihrer Primärausbildung ver-

standen werden. Trotz der Vermittlung kognitiven Wissens, wird aber nach wie vor die Aneignung von Erfahrungswissen im Projektmanagement als entscheidender eingeschätzt. Dies verweist wieder daraufhin, dass eine adäquate Ausführung der Tätigkeit Handlungskompetenzen voraussetzt: die Steuerungsprobleme können nicht subsumtiv (im Voraus) gelöst, sondern müssen zeitnah und kontinuierlich über den Projektverlauf praktisch bewältigt werden.

Unternehmen erkennen zunehmend, dass die adäquate Bearbeitung dieser Funktion mit nur temporär darauf eingesetzten Fachkräften nicht gewährleistet wird. Anstatt diese Position nur als temporäre Durchlaufstation, als Bewährungsinstanz für andere Managementaufgaben zu betrachten, werden Mitarbeiter zunehmend ermutigt, eine *längerfristige Karriere* im Projektmanagement anzustreben. Mit der Einführung von eigenständigen Karrierewegen im Projektmanagement, soll die Wertigkeit solcher Positionen erhöht werden. Für die Besetzung der jeweiligen „Funktionsstufen“ werden Zertifikate zunehmend bedeutsam, eine soziale Schließung deutet sich an. Aus individueller Perspektive ist damit eine längerfristige ökonomische Verwertbarkeit der Kompetenzen im Projektmanagement gegeben.

Vor dem Hintergrund unserer dreistufigen Berufsanalytik (Kap. 2) wird deutlich:

(1) In den Unternehmen der Softwareentwicklung vollzieht sich eine weitgehende Institutionalisierung des *Berufs des Projektmanagers*. Die Unternehmen wirken dabei als Katalysatoren einer Verberuflichung. Dies stellt jedoch weniger eine explizite Strategie der Unternehmen dar, vielmehr operieren die Unternehmen entsprechend ihrer eigenen Logik, die primär auf die Beförderung der Organisationszwecke zielt. Tendenzen der Verberuflichung sind nicht-intendierte Folgen und können – wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden – der Organisationslogik widersprechen.

(2) Aus machtheoretischen Perspektive zeigt sich, dass diese Berufsentwicklung primär *heteronom* – durch die Unternehmen – angestoßen, forciert und *kontrolliert* ist. Das Motiv der Unternehmen ist in diesem Fall die Konstruktion eines unternehmensweit einheitlichen Berufsbild des Projektmanagers. Die Unternehmen zielen dabei auf die Schaffung eines Angebots von Arbeitskräften, deren Kompetenzen möglichst optimal auf die neue Unternehmensfunktion abgestimmt sind. Die Etablierung dieser neuen Funktion und der weiteren Entwicklung ist keineswegs selbstverständlich, sondern muss gegen die bestehenden Strukturen und insbesondere das Linienmanagement durchgesetzt werden.

(3) Die Institutionalisierung dieser Funktion und dann: dieses Berufs ist in der sachlichen Logik des Steuerungsproblems begründet. Die Krisenförmigkeit des

Projektverlaufs schlägt auf die *Handlungsstruktur* des Projektmanagers durch. Die Kopplung von sachlicher, sozialer und ökonomischer Dimension kann über den durch konstitutiv durch Kontingenz geprägten Projektverlauf nur praktisch bewältigt werden.

4.4 Überorganisationale Eigendynamiken: Rückgang der Unternehmenskontrolle?

Die bisher analysierte Entwicklung der Verberuflichung vollzieht sich primär in Organisationen. Die *einzelnen* Unternehmen können diesen Prozess dabei weitgehend bürokratisch kontrollieren. Im Folgenden werden Entwicklungen in den Blick genommen, die *über das Einzelunternehmen hinausgehen*. Es zeigt sich, dass sich ein *Arbeitsmarkt* für IT-Projektmanager ausgebildet hat, auf dem Kompetenzen des IT-Projektmanagements überorganisational transferierbar werden (4.4.1). Zugleich lässt sich eine *kundeninduzierte Nachfrage nach zertifizierten Projektmanagern* beobachten. Dabei stellt sich die Frage, ob mit dieser überorganisationalen Entwicklung auch ein Kontrollverlust der (Einzel-)unternehmen zugunsten von (Berufs-)Verbänden verbunden ist. In den Blick kommen dabei insbesondere *Zertifikate als potentielle Einfallstore* von Verbandsstandards in die Unternehmen (4.4.2).

4.4.1 Die Entwicklung eines überorganisationalen Arbeitsmarktes für IT-Projektmanager

Seit Mitte der 1990er Jahre lässt sich die Etablierung eines Arbeitsmarktes für IT-Projektmanager beobachten. Die Ausbildung eines Arbeitsmarktes bedeutet: es hat sich sowohl eine *Nachfrage* als auch ein *Angebot* an Arbeitskräften mit einem spezifischen Kompetenzprofil herausgebildet. Dies eröffnet erstmals systematisch eine Mobilitätschance *als Projektmanager*²³³.

²³³ Neben der Verwertung der Kompetenzen im Projektmanagement im Rahmen einer unselbständigen Position in einer Unternehmensorganisation zeigen sich erste Ansätze der *Selbständigkeit* von Projektmanagern. Die Kompetenz im Projektmanagement wird dabei selbständig und direkt auf dem Markt angeboten. Aber auch hier gilt: Nachfrager sind Unternehmen. Insbesondere in Krisen werden Projektmanager begrenzt für ein bestimmtes Projekt von außen eingekauft (vgl. Etzel/Vollberg 2004: 322; vgl. auch Iv_GPM2a; Grupp 2001: 93ff.).

Analyse des Stellenmarktes: quantitative Daten zur Entwicklung eines überorganisationalen Arbeitsmarktes

Ein guter Indikator für die Ausbildung eines Arbeitsmarktes ist die Entwicklung des Stellenmarktes für IT-Projektmanager. Dabei stütze ich mich im Folgenden auf die Analyse des IT-Arbeitsmarkt durch die Computerwoche, einer wichtigen Wochenzeitschrift der IT-Branche. Diese stellt für 1996 fest: „Zu den vorläufigen Gewinnern auf dem IT-Arbeitsmarkt gehört der Projektleiter. Insgesamt stieg die Zahl der Jobofferten im ersten Halbjahr 1996 gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum von 11113 auf 19827 an. In 1125 Inseraten werden Projektleiter gesucht, doppelt soviel wie im Vorjahr. Auch prozentual machte dieses Berufsfeld mit einem *Zuwachs von 2 auf 6 Prozent Anteil an allen IT-Jobs* den größten Sprung. Die Projektorganisation, die vor einigen Jahren noch von vielen Experten gepredigt, aber von wenigen Unternehmen angewandt wurde, scheint den Durchbruch zu schaffen. Tauchte die Bezeichnung früher selten in Stellenanzeigen auf, ist es heute zu einer Selbstverständlichkeit geworden, auf dem Arbeitsmarkt nach solchen Mitarbeitern Ausschau zu halten.“ (Computerwoche, 19.7.1996; kursiv E.K.). Bis 2002 ist dieser Anteil der IT-Projektmanagern am gesamten IT-Arbeitsmarkt bis auf knapp 10% angestiegen (Computerwoche 24.5.2002). Er scheint sich dort zu stabilisieren, 2004 findet sich etwa der gleiche Anteil. Es habe nun, „die Stunde der großen Kommunikatoren und *vor allem der professionellen Projekt-Manager* geschlagen hat.“ (Computerwoche, 23.6.2004; kursiv E.K.)

Dass die Ausschreibung eines Stellenangebotes für einen Projektleiter bzw. Projektmanager „zu einer Selbstverständlichkeit“ geworden ist, deutet daraufhin, dass sich ein Institutionalisierungsprozess vollzogen hat, in dem sich eine bestimmte Begriffs- und Kompetenzdefinition eines Projektmanagers überorganisational durchgesetzt hat. Die zunächst unternehmensspezifischen Funktionsbeschreibungen haben sich zu einer für das ganze organisationale Feld gültigen Definition verallgemeinert. Der zeitliche Verlauf dieser Entwicklung stimmt mit unserer qualitativen Analyse überein: mit der Etablierung der Funktion des Projektmanagements im Rahmen der Matrix-Projektorganisation und der darauf Etablierung als Personalkategorie verfestigt sich ab Mitte der 1990er Jahre ein Bündel an Erwartungen, das nun auch die Grenzen der Einzelunternehmen überschreitet.

Die Ausbildung des Arbeitsmarktes als nicht-intendierte Nebenfolge von Imitationsprozessen

Die Etablierung eines Arbeitsmarktes setzt eine weitgehende Homogenisierung des Kompetenzprofils des IT-Projektmanagers voraus. Eine Passung zwischen Anbietern und Nachfragern ergibt sich nur, wenn beide Seiten zumindest ähnliche Erwartungen mit einer bestimmten Berufsbezeichnung verbinden. Es müssen sich also über die Unternehmen hinaus gültigen Definitionen überorganisationale Institutionalisierungsprozesse vollzogen haben. Imitationsprozesse sind die zentralen Mechanismen, die eine Homogenisierung von Angebot und Nachfrage nach sich ziehen.

(a) Die Ausbildung einer weitgehend einheitlichen *Nachfrageseite*: die bisherigen Entwicklungen haben sich primär *in* Unternehmen vollzogen. Jedes einzelne Unternehmen ist dabei prinzipiell potent, das Steuerungsproblem nach seiner eigenen Logik zu bearbeiten. Dennoch haben wir es hier nicht mit einer Vielzahl stark divergierender Einzelentwicklungen zu tun. Vielmehr findet sich eine große *Homogenität* der Konzepte über die einzelnen Unternehmen hinweg. Bereits die angewandten nicht-beruflichen Strategien sind überorganisational zu beobachten: die Einführung der Projektform erfolgt praktisch ausschließlich in der Form der Matrix-Projektorganisation, die beschriebenen Vorgehensmodelle sind weitgehend homogen im ganzen organisationalen Feld verbreitet. Ähnlich trifft dies auf die Konzepte zu, die in Richtung Verberuflichung weisen: Kompetenzprofile, Personalentwicklungskonzepte, Qualifikationsinhalte und Zertifikate weisen in den unterschiedlichen Unternehmen von der Struktur bis in die Semantik hinein eine hohe Ähnlichkeit auf. Diese Homogenität lässt sich wohl kaum – wie teilweise mit Begriffen wie „best practices“ nahegelegt wird – (ausschließlich) mit der Effizienz der Konzepte erklären²³⁴. Vielmehr muss mit dem Neo-Institutionalismus vermutet werden, dass hier *Imitationsprozesse* eine große Rolle spielen. Als „mimetischen Isomorphismus“ bezeichnen DiMaggio/Powell Imitationsprozesse, die primär in der Unsicherheit begründet ist (1983: 151). Unternehmen: “Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful” (1983: 152). Dieses Phänomen lässt sich auch im Falle des Projektmanagements beobachten: die einzelnen Unternehmen wissen zunächst nicht, wie sie auf das neue Anforderungen an IT-Dienstleistungen reagieren sollen, wie sie das neu ent-

²³⁴ Besonders deutlich zeigt sich diese Homogenität der Konzepte etwa auf der Tagung „People in Projects“ (GPM 2005a). Die Vorträge der Referenten aus den einzelnen Unternehmen weisen eine starke Ähnlichkeit auf. Teilweise wird dies sogar expliziert: wir haben ein „ähnliches Konzept, wie wir es bereits öfters [bei dieser Tagung, E.K.] gehört haben – best practices setzen sich eben durch“ (Göttel; in: GPM 2005a).

standene Steuerungsprobleme bearbeiten können. Sie orientieren sich dabei wechselseitig an Unternehmen ihres „organisationalen Feldes“ (DiMaggio/Powell). Dabei werden ganze Konzepte von Dritten übernommen und als „building blocks“ (Meyer/Rowan 1977: 345) in das Unternehmen eingebaut.²³⁵ Als Ergebnis steht eine über die Unternehmen hinweg weitgehend homogene Strategie, das Steuerungsproblem zu bearbeiten. Und dies gilt eben auch für die Logik der Funktion des Projektmanagements, ihre Beschreibung in Kompetenzprofilen und den darauf abgestimmten Qualifikations- und Zertifikationsprogrammen.

(b) Die *Angebotsseite*: die Etablierung eines Arbeitsmarktes setzt neben der Ausbildung einer Nachfrage aber zugleich voraus, dass sich ein Angebot an potentiellen Kandidaten ausgebildet hat, dass es also zunehmend Individuen gibt, die das nachgefragte Kompetenzprofil aufweisen *und* versuchen, dies auf dem (Arbeits-)Markt zu verwerten.

Dass es grundsätzlich ein solches Angebot geben muss, ergibt sich aus der Tatsache, dass zunehmend mehr Mitarbeiter von Unternehmen die Funktion des Projektmanagements längerfristig ausüben und sich damit quasi zwangsläufig entsprechende Kompetenzen aneignen. Aufgrund der weitgehend homogenen Strukturen in den jeweiligen Unternehmen ergibt sich eine recht hohe Passung zwischen den im einen Unternehmen angeeigneten Kompetenzen und den nachgefragten Kompetenzen im anderen.

Für die Etablierung eines Angebots an Projektmanagern ist dies jedoch nur eine notwendige, nicht hinreichende Bedingung: die Individuen müssen ein *Selbstverständnis* als Projektmanager entwickeln und daran ihre individuelle Karriere zumindest mittelfristig orientieren. Sie müssen ihre Arbeitskraft *als* Projektmanager auf dem Arbeitsmarkt verkaufen (wollen) und eben nicht etwa: als Informatiker oder Linienmanager. Funktionsträger des Projektmanagements machen sich die zunächst externe Zuschreibung durch das Unternehmen zu eigen und transformieren diese in eine individuelle berufliche Identität. Auf die klassische Frage nach dem Beruf lautet dann die Antwort nicht mehr: „Informatiker“ oder „Softwareentwickler“, sondern: „Projektmanager“ (vgl. etwa Iv_T-Systems1: 251ff.). Dies ist gerade vor dem Hintergrund, dass Projektmanagement gerade keine grundständige Ausbildung darstellt, nicht selbstverständlich. Diese Ent-

²³⁵ Wie wir gesehen haben, vollzieht sich diese Entwicklung im Fall des Projektmanagements in mehreren Stufen. Mullaly spricht von je neuen Wunderwaffen („silver bullets“), die von den Unternehmen mehr oder weniger reflexartig übernommen werden. Dabei ist jeweils das Versprechen verbunden, das Steuerungsproblem ein für alle mal lösen zu können (2005).

wicklung wird durch die Behandlung *als* Projektmanager in den Unternehmen und der damit zusammenhängenden Personalentwicklung befördert.

Verbände als Homogenisierungsinstanzen: (nur) indirekte und diffuse Einflussnahme auf den Prozess der Verberuflichung

Für die Diffusion der zu beobachtenden „building blocks“ (Meyer/Rowan) im organisationalen Feld wirken insbesondere auch Verbände auf diesen Prozess katalytisch ein²³⁶. Sie stellen Instanzen dar, die die neue betriebliche Wirklichkeit deuten (helfen) und darüber hinaus eben entsprechende Angebote der Bearbeitung des neuen Steuerungsproblems anbieten (vgl. Kap. 3). Der Rückgriff auf diese Angebote (Imitation) trägt zur Reduktion der Unsicherheit der Unternehmen bei. Relevant ist in Deutschland dabei zunächst primär die GPM und seit Ende der 1990er Jahre zunehmend auch die PMI. Im Fall der GPM haben wir bereits detailliert gesehen, welche Formen und Verbreitungsmedien zu dieser Diffusion beitragen: die Verbände entwickeln allgemeine Deutungen und davon ausgehend konkrete Strategien und Modelle, die Angebote zur praktischen Umsetzung an die Unternehmen darstellen (vgl. Bröckling 2005: 12f.). Dazu gehört die Entwicklung von Standards bezüglich Prozess-, Organisations- und Karrieremodelle. Beide Verbände haben ihre Wissen inzwischen systematisiert und kanonisiert (PM-Kanon, GPM 2002 und PMBOK, PMI 2000). Als Verbreitungsmedien fungieren einfache Newsletter, Qualifikationsprogramme, Tagungen, Zeitschriften, sonstige Publikationen (Monographien) und die Arbeit in den Regional- und Fachgruppen. Die Verbände sind damit wichtige Homogenisierungsinstanzen. Die beschriebenen Verbreitungsmedien lassen die Übernahme der Deutungen und die Annahme der Angebote jedoch in der Entscheidung der potentiellen Empfänger, den Unternehmen.

Inwiefern lassen sich Entwicklungen beobachten, die über diese primär indirekte und diffuse Art der Einflussnahme hinausgehen, die es den Verbänden erlauben, ihre Deutungen und Konzepte systematisch und direkt durchzusetzen? *Zertifikate* sind typischerweise eine zentrales Einfalltor der Verbände, eine typi-

²³⁶ Daneben spielen weitere Akteure eine Rolle für diesen Diffusionsprozess: wie wir bereits gesehen haben, spielen gerade für die Entwicklung der Vorgehensmodelle die *akademischen Institutionen* eine bedeutsame Rolle. Auf Unternehmensseite spielen v.a. auch Abteilungen der *Personal- und Organisationsentwicklung* eine wichtige Rolle als ‚Transmissionsriemen‘ in die Unternehmen hinein. Als Bindeglied finden sich häufig *Unternehmensberatungen*, die (allgemeine) Konzepte (von Verbänden oder der Wissenschaft) aufgreifen und sie mehr oder wenig stark modifiziert, an die jeweilige Branche und spezifische Unternehmen angepasst, implementieren helfen (vgl. DiMaggio/Powell 1983).

sche Strategie (vgl. auch Reed 1996), um entsprechenden Einfluss zu gewinnen. Denn damit können Verbände systematischer und direkter Einfluss auf die *Nachfrage* der Unternehmen nach Projektmanagern erlangen. Zentraler Angriffspunkt der Verbände ist dabei, die Einstellungspolitik der Unternehmen in dem Sinne zu kontrollieren, dass diese verpflichtet sind, nur von ihnen zertifizierte Projektmanager einzustellen (vgl. ähnlich Freidson 1986: 71). Einiges deutet zunächst daraufhin, dass eine solche Entwicklung bereits im Gange ist: wir sehen eine zunehmend größere Bereitschaft der Unternehmen, ihre Funktionsträger nach externen Standards zertifizieren zu lassen. Auf Seiten der Verbände GPM und PMI manifestiert sich dies in einem starken Anstieg vergebener Zertifikate. Inwiefern sind diese jedoch zu einer Einstellungsvoraussetzung der Projektmanagers geworden? Betrachtet man noch einmal den Stellenmarkt und die in Stellenanzeigen formulierten Anforderungen an Projektmanager, zeigt sich deutlich, dass es den Verbänden bisher nicht gelungen ist, ihre Standards systematisch als Zugangsvoraussetzung durchzusetzen. Typischerweise werden in den Stellenanzeigen drei Kompetenzbereiche angesprochen: Kompetenzen im Projektmanagement, fachliche (IT-)Kenntnisse und Branchenwissen. Für den Nachweis von fachlichen Kompetenzen wird eine grundständige Ausbildung und ein entsprechenden Hochschulabschluss, typischerweise in Informatik, erwartet. Für den Nachweis von Kompetenzen im Projektmanagement (und dies gilt auch für Branchenwissen²³⁷) wird auf *Berufserfahrung* verwiesen. Weder das Durchlaufen einer eines institutionalisiertes Qualifikationsprogramms noch die Zertifizierung wird typischerweise für die Besetzung der Position als Projektmanager gewünscht oder gar als notwendig gefordert. Die Unternehmen gehen also offensichtlich davon aus, dass die Kompetenzen im Projektmanagement weitgehend „autodidaktisch“ „on the job“ erlernt werden. Dass dies nicht nur typisch, sondern auch durchschnittlich der Fall ist, zeigt die quantitative Analyse von Stellenanzeigen: eine Anfrage bei der insbesondere auch für die IT-Branche relevanten Internet-Stellenbörse Monster.de ergibt 894 Stellenangebote für „Projektmanager“ oder „Projektleiter“ im Bereich „IT/Telekommunikation“ (Anfrage am 19.12.06). Die Zertifizierung im PM wird in *keinem* Stellenangebot zur notwendigen Voraussetzung gemacht. Nur fünf dieser Stellenangebote fragen überhaupt nach einer Kenntnis der Standards der GPM/IPMA oder der PMI, nur insgesamt einmal wird überhaupt explizit eine Zertifizierung angesprochen. (Im konkreten Fall wird eine Zertifizierung

²³⁷ Dieser dritte Kompetenzbereich ist der starken Kundenorientierung geschuldet. Diese legt nahe, dass ein Projektmanager Kompetenzen im dem jeweiligen Anwendungsbereich aufweist.

„nach GPM-Standard“ gewünscht, dieser Anspruch aber zugleich relativiert: „oder vergleichbare Qualifikation“²³⁸. Zertifikate stellen keine Einstellungs voraussetzung im Projektmanagement dar. *Eine soziale Schließung qua Titel ist (bisher) weitgehend ausgeblieben*. Dies bedeutet jedoch zugleich: Zertifikate sind als Machtstrategie (vgl. Reed 1996) der Verbände im Projektmanagement (bisher) weitgehend wirkungslos geblieben. Den Verbänden gelingt es nicht, systematisch auf die Zugangsvoraussetzungen Einfluss zu nehmen und damit: systematisch Kontrolle über die Definition der Tätigkeit in den Unternehmen zu gewinnen. Damit ergibt sich ein Widerspruch, der zunächst nicht aufgelöst werden kann: die Unternehmen setzen zunehmend auf die Zertifizierung ihrer (bereits auf entsprechenden Positionen tätigen) Mitarbeiter, machen dies jedoch nicht zur Voraussetzung für neu, von außen eingestellte Projektmanager.

Fassen wir zusammen: (a) Seit etwa Mitte der 1990er Jahre hat sich zunehmend ein *Arbeitsmarkt* für IT-Projektmanager *institutionalisiert*. Institutionalisation bedeutet, dass sich intersubjektive bzw. überorganisationale Erwartungsmuster ausgebildet haben, welche Kompetenzen mit der Semantik der Projektmanagers verbunden sind. Dies bedeutet zugleich, dass diese Definition des Kompetenzprofils nicht mehr ausschließlich in den Händen des Einzelunternehmens liegt; (b) Es handelt sich dabei um eine primär *naturwüchsige* Entwicklung. Diese wird ermöglicht durch Imitationsprozesse in Bezug auf Strukturen, Prozesse und Funktion des Projektmanagements im organisationalen Feld und der sich daraus ergebenden starken Homogenität. Sie ist eine *nicht-intendierte Nebenfolge* der Strategie der Beschaffung kompetenter Arbeitskräfte durch die *Unternehmen*²³⁹; (c) *Verbände* im Projektmanagement – allen voran die GPM und in den letzten Jahren zunehmend die PMI – tragen zu dieser Homogenisierung bei. Sie bieten eine Deutung der neuen betrieblichen Wirklichkeit und darauf abgestimmte Konzepte an und stellen insbesondere auch Austauschforen dar, die die Diffusion solcher Informationen in die Unternehmen befördert. Die *Kontrolle* über die neue Funktion und den Prozess der Verberuflichung geht deshalb jedoch nur sehr *begrenzt* an die Verbände über. Insbesondere gelingt es ihnen (bisher) nicht,

²³⁸ Diese Erhebung ist nicht repräsentativ, kann jedoch vor dem Hintergrund des sehr eindeutigen Ergebnisses doch zumindest als erster Hinweis auf die Bestätigung der These dienen.

²³⁹ Die Entwicklung ist nicht nur nicht-intendiert, sondern auch nicht eindeutig im *Interesse* der Unternehmen: sie laufen Gefahr, kompetente und von ihnen qualifizierte („weiterentwickelte“) Projektmanager an die Konkurrenz und damit ihr „Investment“ zu verlieren (vgl. Pries 2005: 3; vgl. Freidson 2001: 71).

ihre Standards des Projektmanagements mittels Zertifikaten zur Einstellungs- und Zugangsvoraussetzung dieser Tätigkeit zu machen²⁴⁰. Welche Gründe es dafür trotz der stark steigenden Zertifikatsvergabe gibt, wird im folgenden Abschnitt deutlich werden.

4.4.2 Kundeninduzierte Nachfrage nach zertifizierten Projektmanagern: Zertifikate als Einfallstor für Verbandskontrolle?

Im letzten Abschnitt haben wir gesehen, dass sich ein Arbeitsmarktes für IT-Projektmanager quasi naturwüchsig etabliert hat. In den letzten Jahren kommt ergänzend zunehmend zu einer Entwicklung, die eine *Nachfrage* nach zertifizierten Projektmanagern generiert. Zunehmend erwarten *Kunden* von auftragnehmenden Unternehmen, dass sie für die Projektdurchführung *zertifizierte* Projektmanager einsetzen. So konstatieren etwa Kalkowski/Mickler, dass eine „wachsende Bedeutung (den) externen Zertifizierung von Projektmanagern (zukommt). Eine herausragende Rolle haben dabei international anerkannte Zertifikate, die von den Auftraggebern der IT-Firmen zum Teil schon zur Voraussetzung für die Auftragserteilung gemacht werden.“ (2005: 62), dies hätten eine „positive Kundenwirkung“ (2005: 212). Ähnlich schreiben Lang/Rattay allgemein: „In Projektmanagement-Ausschreibungen werden bei der Vergabe von Aufträgen zunehmend zertifizierte Projektleiter gefordert“ (2005: 138²⁴¹). Es werden unternehmensunabhängige Zertifikate gefordert, akzeptiert werden

²⁴⁰ Ein Übergang der Kontrolle an die Verbände ist nicht unbedingt gleichbedeutend mit der Selbstkontrolle der Tätigkeit durch die Praktiker. Denn dies setzt voraus, dass der Verband selbst in der Logik eines Berufsverbandes organisiert ist. Wie wir gesehen haben, ist dies bei der GPM nur sehr begrenzt der Fall. Die PMI hingegen ist von ihrer Logik her eher als Berufsverband aufgestellt und könnte mittelfristig eine bedeutsamere Rolle für die Selbstorganisation der Berufstätigen und dann evtl. auch: der Selbstkontrolle der Tätigkeiten spielen.

²⁴¹ Dies haben sowohl die GPM/IPMA als auch die PMI erkannt und preisen ihre Zertifikate explizit unter diesem Aspekt an. So findet sich etwa bei der GPM die Formulierung: „Die Zertifizierung von Projektmanagern (...) stärkt das Auftreten des Unternehmens gegenüber Kunden.“ (Rackelmann 1999: 22; in: Sonderausgabe der GPM aktuell zu 20 Jahre GPM). Das PMI-Chapter Berlin/Brandenburg schreibt: „Immer mehr Auftraggeber verlangen vor einer Beauftragung den Nachweis einer hinreichenden Qualifikation des vorgeschlagenen Projektmanagers. Neben einer Liste erfolgreich abgeschlossener Referenzprojekte wird dabei auch der formale Nachweis einer entsprechenden Qualifikation gefordert.“ (<http://www.pmi-berlin.org/>; abgerufen am 10.7.06)

primär die Zertifikate von GPM und PMI²⁴². Für die Unternehmen muss der Einsatz von zertifizierten Projektmanagern damit nicht mehr (nur) organisationsinterne Gründe haben, sondern zunehmend werden die Zertifikate zu Anforderungen, die von der organisatorischen Umwelt gefordert werden.

Die Kundenforderung nach Zertifizierung als Versuch der Sicherstellung von Qualität

Diese Nachfrage gründet sich in der spezifischen Form der *Kundenbeziehung*, wie wir sie in der IT-Dienstleistung beobachten. Wie bereits diskutiert, führt die spezifische Problemstruktur und die damit verbundene spezifische Form der Kundenbeziehung dazu, dass Verträge zu Beginn nicht vollständig formuliert werden können, sondern vielmehr die Anforderungen an die zu erstellende Software über den Projektverlauf zunehmend genauer spezifiziert werden müssen und dabei insbesondere häufig auch einem Wandel unterworfen sind. Entsprechend ist es nicht wie im klassischen Marktmodell möglich, das fertige Softwareprodukt bei Abnahme einfach an den Vertragsbestimmungen zu kontrollieren. Stattdessen verweist die Literatur darauf, dass diese Offenheit und damit: Unsicherheit des Herstellungsprozesses nur mit Hilfe von Vertrauen bearbeitet werden kann. Die Reduktion von Unsicherheit durch Vertrauen ist für die Auftraggeber letztlich jedoch nur begrenzt akzeptabel.

Im Wissen um die Unsicherheit des Prozesse im auftragnehmenden Unternehmen, stellen *Zertifizierungen* ein funktionales Äquivalent dar, diese Unsicherheit zu reduzieren. Die Zertifizierung von Personen²⁴³ stellt den Versuch dar, indirekt auf den Prozess im auftragnehmenden Unternehmen zuzugreifen – ein direkter Durchgriff ist aufgrund der formalen Eigenständigkeit der Unternehmen nicht möglich. Der Projektmanager wird als entscheidende Funktion identifiziert – sowohl für die erfolgreiche interne Koordination des Projekts im auftragnehmenden Unternehmen als auch für die Abstimmung mit dem Kunden über den Projektverlauf hinweg. Das Zertifikat sagt zwar nichts über den konkreten Prozess aus, soll aber über die Vorgabe von „Methoden“ allgemeine

²⁴² Daneben gibt es noch länderspezifische Anbieter, wie etwa die Association for Project Management (APM) in Großbritannien und die Australian Institute of Project Management (AIPM), die jedoch weder in Deutschland noch international eine den anderen beiden Organisationen vergleichbare Rolle spielen.

²⁴³ Als funktionales Äquivalent zur Personenzertifizierung etabliert sich zunehmend auch die *Programmzertifizierung*: dabei sollen spezifische organisatorische Struktur und Prozesse eine erfolgreiche Bearbeitung sicherstellen (und damit: Unsicherheit absorbieren) (prominent hier im IT-Bereich: CMMI; vgl. Greb 2005). Dieser Form der Zertifizierung ist für die Frage der Verberuflichung wenig interessant.

Mindeststandards der Bearbeitung garantieren und damit als Garant für eine produktive Unsicherheitsabsorption in der Zeit fungieren.

Übergang der Kontrolle von den Unternehmen zu den (Berufs-?)Verbänden?

Das auftraggebende Unternehmen vertraut nun weniger auf die internen Kräfte des auftragnehmenden Unternehmens sich selbst adäquat zu strukturieren, sondern vertraut auf, zumindest in Teilen, auf ein Zertifikat. Das auftragnehmende Unternehmen kann nun die Bearbeitung der Funktionen des Projektmanagements nicht mehr beliebig erfüllen, sondern muss nun Positionen schaffen, die mit geschulten und nach externen Standards zertifizierten Projektmanagern besetzt werden. Mit der Verknüpfung der Vergabe von Aufträgen an PM-Zertifikate entsteht eine qualitativ neue Form der Nachfrage: bisher waren es eben die einstellenden Unternehmen selbst; diese konnten aber eben selbst entscheiden, welche Art der Qualifikation bzw. Zertifizierung sie erwarten. Nun wird von außen eine spezifische Qualifikation/Zertifizierung erwartet.

Diese empirische Entwicklung zur zunehmenden Bedeutsamkeit von allgemeineren, unternehmensunabhängigen Zertifikaten deutet daraufhin, dass die Kontrolle der Arbeit und des Arbeitsmarktes der IT-Projektmanager zunehmend weniger in den Händen der Unternehmen liegt. Mit der externen Nachfrage nach zertifizierten Projektmanagern ist potentiell ein Übergang dieser Kontrolle auf die Zertifikat-ausgebenden Stellen verbunden, hier: die Verbände GPM und PMI an. Je nachdem, ob diese als Berufsverband verstanden werden können, ist damit möglicherweise eine zunehmende Selbstkontrolle der Arbeit durch die der Praktiker im Projektmanagement verbunden. Dies entspräche einem Übergang von der organisationalen hin zur beruflichen Kontrolle (Kap. 2; vgl. allg. Freidson 2001: ch. 3). Der Zwang, extern zertifizierte Projektmanager einzustellen, bedeutet, dass die ausgebenden Stellen – hier die Verbände GPM und PMI – unabhängig vom einzelnen Unternehmen darüber bestimmen, was unter „Projektmanagement“ verstanden wird. Dies erlaubt die Etablierung und Kontrolle gemeinsamer, (mehr oder weniger) unternehmensunabhängiger Standards. Entscheidend ist hier der Übergang von proprietären, unternehmensinternen Qualifikationen hin zu unternehmensunabhängigen und -übergreifenden Zertifikaten.

Strategie der Entkopplung statt tatsächlichem Kontrollverlust: „Myth and Ceremony“ (Meyer/Rowan) statt tatsächlicher Implementation in der Aktivitätsstruktur

Tatsächlich scheint der massive quantitative Anstieg von Zertifikaten weniger auf eine qualitative neue Entwicklung hinzudeuten. Vielmehr bleibt sie primär in dem Sinne ‚äußerlich‘, dass die Unternehmen die Zertifikate als Legitimationsinstrument nutzen, um Kundenforderungen nach ‚professionellem‘ Projektmanagement zu bedienen. Für die *internen* Abläufe bleiben die überorganisationalen Zertifikate von GPM und PMI weiterhin relativ unbedeutend. Anstelle der Implementation ‚beruflicher‘ Standards in die Aktivitätsstruktur der Unternehmen kommt es eher zu einer Verselbständigung des legitimatorischen Aspekts der Zertifikate („Entkopplung“).

Entscheidungen unter Unsicherheit führen zu einem verstärkten Begründungsdruck. Zertifikate sind eine Antwort auf diese Begründungsbedürftigkeit. In Ermangelung besserer Alternativen sind Zertifikate auch dann noch attraktiv, wenn man sich von Zertifikaten nur geringe Chancen einer besseren Bewältigung des offenen Prozesses erwartet. Mit Hilfe der Forderung nach Zertifikaten sichern sich nicht zuletzt die Entscheider bei der Vergabe von Aufträgen ab – sie haben dann ja alles in ihrer Macht stehende getan. Zertifikate sind damit immer auch zugleich eine Form der *Legitimation*. Aus Sicht der potentiellen Auftragnehmer birgt das Zertifikat einen „Marketingaspekt“ (Pries 2005: 5): Pries spricht davon, dass man „in Richtung des Kunden mit einem nachweislich qualifizierten Projektmanagement werben (kann) und sich dadurch vom Wettbewerb“ (ebd.) unterscheiden kann. Man kann sich nach außen präsentieren, als ein Unternehmen, welches die Probleme der Unsicherheitsbewältigung in der Projektarbeit systematisch erkannt hat und nach den aktuellen Standards bearbeitet.

Der Legitimationsaspekt der Zertifikate scheint dabei zunehmend bedeutsamer zu werden und hat die Tendenz, sich von den sachlichen Kriterien, die für die Einführung eines Zertifikats im Projektmanagement sprechen abzulösen. Wenn zentrale Unternehmen – dies gilt sowohl für Kunden als auch Auftragnehmer – im organisationalen Feld Zertifikaten Wertigkeit zuschreiben, kann dies zu einer ‚Sogwirkung‘ auf die restlichen Unternehmen führen²⁴⁴. Die Einsetzung zertifi-

²⁴⁴ Ähnlich beschreibt Jeffrey Pfeffer den Mechanismus, der die Bedeutung von MBA-Zertifikaten am Leben hält. Er stimmt mit Mintzbergs Analyse (Managers not MBAs) überein, dass die Ausbildung in sachlicher Hinsicht mangelhaft sei. Umso überraschender sei es, dass ihr dennoch von allen beteiligten Akteuren eine hohe Wertigkeit zugeschrieben werde. Pfeffer erklärt dies eben damit, dass alle Beteiligten Vorteile aus dieser Zuschreibung ziehen: Studenten eignen sich das Zertifikat rein instrumentell an, Business Schools verdienen gut daran, Unternehmensberatungen stellen die Bewerber auf-

zierter Projektmanager wird dann zu einer notwendigen Bedingungen, ohne die ein Vertragsabschluss nicht mehr möglich ist (vgl. oben). M.a.W.: die Unternehmen sind zunehmend gezwungen – auch wenn dies ihre interne Organisationsstruktur sachlich nicht oder nur begrenzt erfordert – Zertifikate im Projektmanagement einzuführen. In neo-institutionalistischer Perspektive wird eine solche Entwicklung als „corecive isomorphism“ bezeichnet: dieser „results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent“ (DiMaggio/Powell 1983: 150). Dabei weist der Neoinstitutionalismus explizit daraufhin, dass solche Imitationseffekte, die primär auf Legitimation zielen, nicht unbedingt zu höherer Effizienz (DiMaggio/Powell 1983: 153f.) führen. Meyer/Rowan weisen daraufhin, dass es vielmehr zu einer „Entkopplung“ der sachlichen Anforderungen (Aktivitätsstruktur) und der Legitimationserfordernisse (Formalstruktur) kommen kann (1977: 356)²⁴⁵.

Wieweit diese Entkopplung bereits fortgeschritten ist, zeigt sich prototypisch am Fall der IBM: in diesem Unternehmen haben sowohl IBM-spezifische, proprietäre als auch das organisationsübergreifende, internationale Zertifikat des Project Management Institute (PMI) Bedeutung: die Erlangung des PMI-Zertifikats („PMP“) ist dabei eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung für eine interne IBM-Zertifizierung. Letztere wird als höherwertig betrachtet und stellt insbesondere auch den entscheidenden Bezugspunkt für den internen Aufstieg im Karrierepfad für Projektmanager dar (vgl. IBM 2005). Das PMP-Zertifikat wird hingegen als „praxisfern“ (Iv_IBM3) betrachtet: das Zertifikat ist auf Wissenskompetenzen beschränkt, Handlungskompetenzen werden weder in der Vorbereitung systematisch vermittelt, noch geprüft (vgl. auch Iv_T-Systems2). Entsprechend muss die Ausbildung eines beruflichen Habitus zur praktischen Bewältigung des Steuerungsproblems in der beruflichen Praxis erfolgen. M.a.W.: die Anschlussfähigkeit der Zertifikate an die unternehmensspezifischen Erfordernisse ist nur sehr begrenzt gegeben. Damit scheiden interne, sachliche Erfordernisse für die interne Bedeutsamkeit dieses Zertifikat aus. Das PMP-Zertifikat ist aus organisationaler Sicht für die adäqua-

grund ihres Prestiges ein und können damit selbst Legitimität erlangen, Abteilungen in Großunternehmen erhöhen ihren Status durch die Einstellung (scheinbar) hochqualifizierter Bewerber, Personalabteilungen legitimieren ihre Entscheidungen (vgl. Pfeffer 2005: 1093ff.).

²⁴⁵ Der Übergang hin zu ‚Marketingaspekten‘ ist empirisch fließend. Es zeigt sich zugleich, dass eine vollständige „Entkopplung“ ein empirischer Grenzfall darstellt.

ten Erfüllung der PM-Funktionen, für die „Aktivitätsstruktur“ (Meyer/Rowan) des Unternehmens wertlos. Wie lässt sich erklären, dass dennoch nicht auf die externe Zertifizierung verzichtet wird? Das PMI-Zertifikat erfüllt mehrere Funktionen: einerseits erlaubt es Ähnlichkeitsvorteile in der Abstimmung mit anderen Unternehmen im organisationalen Feld (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 153). Wie bereits oben dargestellt, ist es für die überorganisationale Kommunikation und Koordination hilfreich, sich auf einen einheitlichen Standard beziehen zu können. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Kooperation mit Kunden, aber evtl. auch mit anderen externen Kooperationspartner. Andererseits – und dies deutet sich als zentrale Funktion an – erfüllt das PMP-Zertifikat eine *Legitimationsfunktion* gegenüber anderen Unternehmen. Hier scheint sich also zunehmend eine Entkopplung von Aktivitätsstruktur und Legitimationsstruktur zu vollziehen, das PMI-Zertifikat dient der Legitimation nach außen, interne Zertifikate der sachlichen Logik.

Aufschlussreich ist dabei insbesondere auch, dass die interne, proprietäre Zertifizierung mit der Einführung der PMI-Zertifizierung *nicht abgeschafft* wird. Die externen, unternehmensübergreifenden Zertifikate sind offensichtlich nur begrenzt an die spezifischen Organisationserfordernisse anschlussfähig.

Von einer Verlust der Kontrolle kann erst dann gesprochen werden, wenn die Unternehmen gezwungen sind, die Definitionen der Verbände für ihre interne Positionen zu übernehmen. Die Strategie der Entkopplung erlaubt es den Unternehmen weiterhin die Kontrolle über die interne Definition der Funktion des Projektmanagements zu behalten, dennoch gleichzeitig die externen (Kunden-)Anforderungen nach allgemeineren Zertifikaten zu erfüllen. Den Einfluss, den die zentralen Verbände (GPM und PMI) über die Qualifikation und Zertifizierung gewinnen, bleibt so zunächst relativ schwach, eine berufliche und damit überorganisationale Kontrolle über den spezifischen Zuschnitt der Funktion des Projektmanagements in den Unternehmen kann damit nur sehr begrenzt konstatiert werden.

Fassen wir zusammen: (a) Empirisch lässt sich eine Eigendynamik beobachten, die das einzelne Unternehmen zur Einführung externer, unternehmensunabhängiger Zertifikate zwingt. Dies gilt auch dann, wenn die einzelnen Unternehmen die Beantwortung der Frage, ob ein Mitarbeiter die adäquate Bearbeitung der PM-Funktion leisten kann, bisher für sich selbst kaum an Zertifikaten festmachen oder aber bereits eigene, proprietäre Zertifikate entwickelt haben. Entscheidend für die Einführung solcher externer Zertifikate ist weniger die sachli-

chen, organisationalen Erfordernisse, als vielmehr die legitimatorische Außenwirkung; (b) Diese Strategie der Entkopplung erklärt auch, warum die Unternehmen zwar ihre Mitarbeiter extern zertifizieren lassen, dies aber nicht zur Einstellungsvoraussetzung machen (vgl. vorigen Abschnitt): die Zertifizierungen von GPM und PMI sind für die Aktivitätsstruktur wenig relevant und taugen entsprechend wenig für die Selektion zukünftiger Projektmanager. Für den Zweck der Legitimation nach außen können die Zertifikate schnell nachgeholt werden – dies kann auch nach der Einstellung erfolgen. Zertifikate sind damit nur sehr begrenzt eine „power strategy“ von „organizational professions“ (Reed 1996), ein Einfallstor für den systematischen Einfluss der Verbände im Projektmanagement in die Definition der Funktion des Projektmanagements in den Unternehmensorganisationen; (c) Selbst wenn die Verbände zukünftig verstärkt systematisch Einfluss bekommen sollten, ist keineswegs sicher, dass es sich hier um eine zunehmende Kontrolle der Arbeit – einer Professionalisierung im machttheoretischen Sinne – durch die Berufstätigen selbst handelt. Wie die Rekonstruktion gezeigt hat, kann die GPM kaum als „community“ der individuellen Praktiker verstanden werden, sondern ist vielmehr an der Unternehmensperspektive orientiert. Für die PMI ist dies eher der Fall, entsprechend könnte sich dann zu einem zunehmend bedeutsameren Medium der berufliche Organisation entwickeln. Aber gerade die Beschränkung des PMI-Zertifikats auf Wissenskompetenzen wird auch mittelfristig zur Strategien der Entkopplung befördern und die Kontrolle der Definition der Tätigkeit durch die Unternehmen infrage stellen können.

4.5 Berufssoziologische Zwischenreflexion: Verberuflichung in und durch Organisationen

Die Rekonstruktion der Prozesse der Verberuflichung des Projektmanagements in Unternehmen der Softwareentwicklung lässt sich in vier – an der dreistufigen Berufsanalytik orientierten – zentralen Thesen zusammenfassen:

These 1: Projektmanagement ist im Feld der Softwareentwicklung weitgehend als Beruf institutionalisiert.

Die Institutionalisierung des Projektmanagements als Beruf im *ökonomischen* Sinne ist relativ weit fortgeschritten: (a) Die Funktion des Projektmanagements ist gut institutionalisiert. Sie zielt auf die Steuerung des Prozesses der Softwareentwicklung, so dass verlässliche Software entsteht, die zugleich ökonomisch

rentabel hergestellt und am Markt verwertet werden kann. Die Etablierung der Funktion des Projektmanagers als Personalkategorie in den Unternehmen trägt maßgeblich dazu bei, dass ein spezifisches Kompetenzprofil definiert wird. Das mit dieser Funktion verbundenen Sonderwissen bezieht dabei vornehmlich auf Handlungskompetenzen im Projektmanagement, weniger aus einen abstrakten (und kodifizierten) Korpus kognitiven Wissens. (b) Die Qualifikation zum Projektmanager findet primär in der Unternehmenspraxis statt, eine institutionelle Ausdifferenzierung ist (noch) nicht vollzogen. Die Qualifikation bezieht sich derzeit v.a. auf den Erwerb von Handlungs-, weniger von Wissenskompetenzen. Die Vermittlung der Handlungskompetenz findet überwiegend naturwüchsig, in der Form des training on the job statt, das meist v.a. bedeutet: trial-and-error. Eine *systematische* Ausbildung eines beruflichen Habitus ist derzeit nicht erkennbar. Flankierend werden Wissenskompetenzen primär technischen Charakters in einer (internen, mehrstufigen) Zusatzqualifikation zu einer bereits durchlaufenen fachlichen akademischen Ausbildung²⁴⁶ erworben. Diese schließt zunehmend mit einer Zertifizierung ab. Von einer Institutionalisierung der Qualifikation kann also nur begrenzt gesprochen werden. (c) Eine längerfristige ökonomische Verwertbarkeit des Kompetenzprofils ist zunehmend gegeben. Die Tätigkeit wird typischerweise in Anstellungsverhältnissen von Unternehmen ausgeführt. Nach einem IT-relevanten Studium erfolgt zunächst der Eintritt in ein Unternehmen als fachlich orientierter Projektmitarbeiter. Von dort aus erfolgt die Übernahme der Funktion des Projektmanagements. Die Differenzierung dieser Funktion in mehrere Funktionsstufen ermöglicht systematisch eine individuelle, längerfristige Karriere im Projektmanagement. Die Institutionalisierung eines (externen) *Arbeitsmarkts* für Projektmanager erlaubt schließlich auch den Wechsel zwischen den Unternehmen *als* Projektmanager. Vor dem Hintergrund des Weber'schen Berufsverständnis als qualifizierte Erwerbsarbeit lässt sich die Entwicklung wie folgt zusammenfassen: Die Institutionalisierung der Qualifikation hinkt der ökonomischen Verwertbarkeit hinterher.

These 2: Die Verberuflichung vollzieht sich primär in und durch Organisationen (heteronome Kontrolle).

Die Institutionalisierung des Berufs des Projektmanagers wird weitgehend von den Unternehmensorganisationen initiiert und vorangetrieben. Es handelt sich

²⁴⁶ Die Weiterbildungsprogramm beziehen sich weitgehend auf die – mehr oder weniger umfangreichen – von die DeMarco als „Administrivialitäten“ (1998) bezeichneten ‚technischen Reste‘ der Tätigkeit (vgl. oben). Handlungskompetenzen bleiben dabei weitgehend ausgeblendet und dem training on the job überlassen.

um eine *heteronome Kontrolle* des Berufswerdungsprozesses, der primär auf die Beschaffung von spezifisch zugerichteten Arbeitskräften abzielt: Mitarbeiter sollen so weiterentwickelt werden, dass sie das neu entstandene Strukturproblem der Koordination der kundenorientierter Softwareentwicklung und Berücksichtigung ökonomischer Rentabilität adäquat bearbeiten können. Dazu bauen die Unternehmen ihre Strukturen systematisch um: die zunächst eher naturwüchsig entstehenden Funktion des Projektmanagements wird weiterentwickelt. Es kommt zur Definition und Ausdifferenzierung einer eigenständigen Rolle des Projektleiters und damit: zu Ansätzen der Ausdifferenzierung eines eigenständigen Zuständigkeits- und Kompetenzbereichs. Dieser Prozess verläuft nicht ohne interne Widerstände. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Abgrenzungs- und Kooperationsproblemen mit der Linienorganisation. Es ist jedoch zu beobachten, dass es mit der sich als typisch durchsetzende Matrix-Projektorganisation einen Umbau der Organisation zugunsten eigenständiger, zunehmend klarer definierter Zuständigkeitsbereiche der Projektmanager kommt. Mit der Etablierung des Projektmanagers als Personalkategorie wird die Wertigkeit der Funktion erhöht, die Rekrutierung und Qualifikation zukünftiger Projektmanager systematisiert. Auch die Etablierung eigenständiger Karrierewege für Projektmanager wird von den Unternehmen forciert: sie haben erkannt, dass die adäquate Bearbeitung dieser Funktion mit nur temporär darauf eingesetzten Fachkräften nicht gewährleistet wird. Anstatt diese Position nur als temporäre Durchlaufstation, als Bewährungsinstanz für andere Managementaufgaben zu betrachten, werden Mitarbeiter zunehmend ermuntert, eine *längerfristige Karriere* im Projektmanagement anzustreben.

In den Unternehmensorganisationen bilden sich damit konstitutive Elemente eines Berufs heraus. Die Organisationen *tragen entscheidend zum Prozess der Verberuflichung bei*²⁴⁷. Die Einbettung der Funktion in Unternehmen und dem damit verbundenen Kontrollbereich kann aber auch als *Hemmnis* einer Verberuflichung wirken Denn die Unternehmen operieren organisationslogisch und verfolgen keineswegs eine explizite, langfristige Strategie der Verberuflichung²⁴⁸,

²⁴⁷ Vgl. auch Larsons Begriff der "organizational profession": "Bureaucratic or large-scale organization appears to be a prerequisite" for "organizational professions": they are "generated by heteronomous bureaucracies" (1977: 179; kursiv i.O.).

²⁴⁸ Die interne Personalentwicklung schafft zunächst auch nur Ansätze eines *internen* Arbeitsmarkt. Wie sich jedoch zeigt, sind die Organisationsprobleme und -strukturen der unterschiedlichen Unternehmen sehr ähnlich (Imitation) und entsprechend werden

Tendenzen der Verberuflichung müssen als nicht-intendierte Folgen verstanden werden. Dies bedeutet insbesondere auch, dass jegliche (auch schleichende) Übertragung der Koordination und Kontrolle der Funktion an (Standard setzende) Verbände oder an eine Berufsgruppe (Professionalisierung)²⁴⁹ nicht in ihrem Sinne ist.

Der *Einfluss externer Akteure*, insbesondere der Verbände im Projektmanagement bleibt entsprechend begrenzt. Der Prozess vollzieht sich dabei primär *in* Unternehmensorganisation, in deren bürokratische Strukturierung und Kontrolle nur schwer von außen eingegriffen werden kann²⁵⁰. Als Homogenisierungsinstanzen spielen GPM und PMI dennoch eine wichtige Rolle: sie stellen allgemein Austauschforen dar, die Diffusion von Deutungsmustern und Konzepten zur Bearbeitung des neuen Steuerungsproblem zwischen den Unternehmen befördert. Darüber hinaus bieten sie eine Deutung der neuen betrieblichen Wirklichkeit und darauf abgestimmte normative Konzepte an – im konkreten Feld zeigt sich dies in der Implementation von Organisations- und Karrieremodelle in den Unternehmen. Sie befördern die Isomorphie im organisationalen Feld und tragen damit dazu bei, dass sich ein überorganisationaler Arbeitsmarkt etabliert. Eine weitergehende und systematischere Kontrolle der Verbände auf die Definition der Funktion des Projektmanagements in den Unternehmen ist jedoch kaum erkennbar. Dies gilt insbesondere auch für Zertifikate, die eine klassisches

die Kompetenzen im Projektmanagement schnell marktgängig – ein externer Arbeitsmarkt entsteht.

²⁴⁹ Die Unternehmen behalten sich vor, die zunächst eingeräumten Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers jederzeit und in ihrem Sinne zu verändern – und dies steht im Widerspruch zur Etablierung zur Selbstkontrolle der Arbeit und der damit zusammenhängenden eigenständigen Definitionen des Zuständigkeitsgebietes durch eine (potentielle) Berufsgruppe des Projektmanagements. Dieser Interessenswiderspruch zeigt sich am konkreten Fall auch an der Frage der Qualifikationsprogrammen und Zertifizierung für das Projektmanagement. Zwar unterstützen die Unternehmen die Qualifikation ihrer Mitarbeiter, jedoch nur soweit, wie es für die konkreten Betrieb und seinen spezifischen Bedingungen erforderlich ist. Sie haben kein Interesse daran, dass Qualifikationen und Zertifikate marktgängig und damit überbetrieblich transferierbar werden (vgl. ähnlich Bahnmüller/Fischbach/Jentgens 2005: 2) – dies wiederum stellt jedoch eine zentrale Voraussetzung für die Etablierung eines Beruf dar.

²⁵⁰ Mit den Hochschulen und den dort verorteten Disziplinen der Wirtschaftsinformatik und Software-Technik gibt es zudem wichtige Deutungsinstanz, die sich bereits relativ früh mit der Problematik des *Prozesses* der Softwareentwicklung beschäftigen. Andere Deutungsangebote, wie etwa die der GPM, weisen demgegenüber eine geringere Legitimität auf und sind insbesondere dann wenig attraktiv, wenn sie nicht in der Lage sind, die spezifischen Bedingungen des Feldes adäquat abzubilden.

Einfallstor für Verbandsstandards und -kontrolle darstellen: zwar gewinnen die Zertifikate von GPM und PMI zunehmend an Bedeutung für die Unternehmen, jedoch, wie die detailliertere Analyse zeigt, primär als Legitimationsinstrument nach außen, weniger für die interne Aktivitätsstruktur (Entkopplung). Ein möglicher Übergang der heteronomen zu einer autonomen Kontrolle durch die Berufstätigen ist derzeit nicht erkennbar²⁵¹.

These 3: Die Notwendigkeit der praktischen Bewältigung des neuen Steuerungsproblem legt eine Verberuflichung nahe.

Bei den hier analysierten Softwareentwicklungsprojekten handelt es sich typischerweise um *Dienstleistungsprojekte*: der Entwicklungsprozess ist auf einen einzelnen Kunden und seine individuellen Anforderungen ausgerichtet. Daraus ergibt sich eine spezifische *Problemstruktur*: Kontingenzen über den Projektverlauf sind dabei einerseits in der sachlicher Hinsicht zu erwarten: zwar ist grundsätzliche technische Machbarkeit typischerweise bereits im Vorfeld des Projekts geklärt, dennoch ist eine vollständige Planung nicht möglich. Andererseits resultieren aus der starken Kundenorientierung Kontingenzen in der soziale Dimension. Zum einen sind die individuellen Anforderungen zu Beginn des Projekts nicht eindeutig spezifizierbar, zum anderen unterliegen sie einer hohen externen Dynamik, die nur begrenzt vorhersehbar ist. *Organisatorisch* sind die Projekte in Unternehmen(-sbereiche) eingebettet, die weitgehend dem Mintzberg'schen Typus der „betrieblichen Adhokratie“ (1992) entsprechen: die Kundenprojekte machen das Hauptgeschäft der Unternehmung aus, entsprechend ist die Organisation stark projektförmig strukturiert. Der Erfolg des Gesamtunternehmens ist primär vom Erfolg der Einzelprojekte abhängig. Dies legt eine strikte ökonomische Kontrolle der Projektarbeit nahe. Daraus ergibt sich das *Steuerungsproblem*, die sachliche, soziale und ökonomische Anforderungen über den konstitutiv durch Kontingenzen geprägten Projektverlauf aufeinander abzustimmen.

²⁵¹ Ein Übergang der Kontrolle an die Verbände ist nicht unbedingt gleichbedeutend mit der Selbstkontrolle der Tätigkeit durch die Praktiker. Denn dies setzt voraus, dass der Verband selbst in der Logik eines Berufsverbandes organisiert ist. Wie wir gesehen haben, ist dies bei der GPM nur sehr begrenzt der Fall. Die PMI hingegen ist von ihrer Logik her eher als Berufsverband aufgestellt und könnte mittelfristig eine bedeutsamere Rolle für die Selbstorganisation der Berufstätigen und dann evtl. auch: der Selbstkontrolle der Tätigkeiten spielen.

Zur Bearbeitung dieses Steuerungsproblems werden zunächst *zwei Strategien* in Anschlag gebracht: zum einen soll mit der Einführung der Projektform eine Rahmensteuerung mittels Anpassung der organisationalen Struktur etabliert werden. Zum anderen soll die Entwicklung komplexer Vorgehensmodelle den Prozess der Softwareerstellung stärker strukturieren und damit die Kräfte der Selbstorganisation stärken. Mit Abbott (1991) lassen sich diese Ansätze als die zwei Formen der Institutionalisierung von Wissen identifizieren, die gerade nicht auf eine Verberuflichung zielen. Der Grund für den Vorzug solcher Strategien dürfte in den erwarteten Steuerungsvorteilen für die Unternehmen liegen: „commodity expertise [und dies gilt analog für organizational expertise, E.K.] is easier for entrepreneurs to control than are the expert individuals“ (Abbott 1991: 22).

Dass wir dennoch Entwicklungen beobachten können, die Chancen einer *Verberuflichung* befördern, hängt, so meine These, mit der *sachlichen Notwendigkeit* zusammen: das Steuerungsproblem ist nicht (vollständig) nicht technisierbar, sondern kann letztlich nur praktisch und von spezifisch geschulten Projektmanagern bewältigt werden. Der Projektmanager muss die zeitgleiche und permanente Kopplung unterschiedlicher Logiken über den kontingenten und krisenhaften Projektverlauf hinweg sicherstellen. Aus der spezifischen sachlichen (organisatorischen) Bedingungen ergibt sich eine spezifische Handlungsstruktur: der Projektmanager sitzt dabei „auf der Grenze des Projekts“: er muss über den Projektverlauf kontinuierlich (a) die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit mit den sich ändernden Anforderungen des Kunden sicherstellen; (b) die Konsequenzen aus solchen Kontingenzen für die Projektarbeit abschätzen (sachlich, zeitlich) und den projektinternen Handlungszusammenhang neu justieren und aufrechterhalten; (c) die Änderungsanforderungen und ihre Konsequenzen vor dem Hintergrund der ökonomischen Rentabilität bewerten. Die Krisenförmigkeit der Projektform schlägt auf das berufliche Handeln des Projektmanagers durch: diese ist selbst *konstitutiv krisenförmig*. Wie für Formen des professionellen Handelns gilt auch für das berufliche Handeln des Projektmanagers, dass es strukturell *nicht-standardisierbar* ist. Zwar mag ein Teil der Aufgaben routinisierbar sein, nie jedoch vollständig. Entsprechend ist eine technische *Handlungslogik* nicht ausreichend, vielmehr bedarf es des „*schöpferischen beruflichen Handelns*“ (Seyfarth). In dieser spezifischen Handlungslogik ist auch begründet, dass die von der GPM entwickelten, von ihrer Grundlogik her technizistischen, Handlungsmodelle („Managementtechniken“) im Funktionsbereich der Softwareentwicklung weitgehend ignoriert werden.

Diese – für die adäquate Bearbeitung des Steuerungsproblems notwendige – Handlungslogik *legt* erst eine *Verberuflichung nahe*: praktische Bewältigung bedarf es spezifischer Wissens- und insbesondere Handlungskompetenzen, die eine längerfristige Übernahme der Funktion und eine adäquate Ausbildung voraussetzen. Der zentrale Ausgangspunkt der Verberuflichung liegt primär in sachlichen Erfordernissen. Eine machttheoretische Analyse ist für diesen Zusammenhang blind, er kann nur in einer *strukturtheoretischen* Perspektive erkannt werden.

KAPITEL 5 TENDENZEN DER VERBERUFLICHUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS IN ANDEREN FUNKTIONSBEREICHEN DER MODERNEN GESELLSCHAFT

Ausgehend von der Analyse der Verberuflichung im Funktionsbereich der Softwareentwicklung soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, inwiefern diese Entwicklung *verallgemeinerbar* ist. Inwiefern diffundiert die neuen Managementmethodik des Projektmanagements auch in anderen Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft aus? Inwiefern sind Ansätze der Verberuflichung zu erkennen? Die Analyse zeigt, dass trotz eines strukturell ähnlichen Ausgangsproblems – der Frage, wie relativ offene Arbeitsprozesse unter der Berücksichtigung ökonomischen Bedingungen geplant, kontrolliert und gesteuert werden können – keineswegs von einer ähnlichen oder gar einheitlichen Entwicklung ausgegangen werden kann. Vielmehr vollzieht sich der Berufswerdungsprozess in den unterschiedlichen Feldern zunächst weitgehend unabhängig voneinander, d.h. auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten, mit unterschiedlichem Rhythmus und Intensität. Eine einfache Verallgemeinerung der Ergebnisse aus dem Funktionsbereich der Softwareentwicklung ist also nicht möglich. Die je spezifischen strukturellen Bedingungen des jeweiligen Funktionsbereichs haben entscheidenden Einfluss auf die Prozesse und Strategien der Verberuflichung. Was sind die zentralen Bedingungen für eine Verberuflichung des Projektmanagements, welche Strukturen befördern oder behindern eine solche? Inwiefern unterscheiden sich die Prozesse und Strategien der Verberuflichung in den einzelnen Bereichen? Wovon ist dies abhängig?

In einem ersten Schritt der Verallgemeinerung wird die Analyse dabei zunächst auf den Wirtschaftsbereich beschränkt. Im Zentrum stehen dabei die Funktionsbereiche des Bauwesens und der industriellen Forschung: Im *Bauwesen* ist die Berufswerdung zwar mindestens ebenso weit fortgeschritten wie in der Softwareentwicklung, sie folgt jedoch einer völlig anderen Logik. Anstelle der Organisationen sind hier die Berufstätigen selbst die zentralen Träger der Entwicklung. Sie forcieren eine „Professionalisierung“ des Projektmanagements. Der Beruf muss dabei weniger gegen organisationale Strukturen und Funktionen als vielmehr in Auseinandersetzung mit anderen Berufen durchgesetzt werden

(5.1). Im Funktionsbereich der *industriellen Forschung* scheint nicht nur das Steuerungsproblems dem der Softwareentwicklung sehr ähnlich zu sein, sondern darüber hinaus auch dessen Einbettung in Großorganisationen. Eine Verberuflichung des Projektmanagements ist dennoch bis heute ausgeblieben. Eine genauere Analyse der Handlungs- und Organisationsstrukturen erlaubt dieses Ausbleiben zu erklären und darüber hinaus eine Prognose für die zukünftige Entwicklung (0).

Diesen beiden ausführlich durchgeführten, aber in der Darstellung abgekürzten Analysen folgen stark abgekürzten Analysen zu weiteren Funktionsbereichen der Wirtschaft, dann aber insbesondere auch zu anderen gesellschaftlichen Feldern der modernen Gesellschaft. Wo lassen sich Erscheinungsformen des Projektmanagements erkennen, wo liegt eine Verberuflichung nahe, wo nicht? Warum? (5.3).

5.1 Bauwesen: Verberuflichung als Professionalisierung?

Im Zentrum der folgenden Darstellung stehen Prozesse und Strategien der Verberuflichung des Projektmanagements im Bauwesen. Es handelt sich dabei um eine weitgehend eigenständige Entwicklung, die trotz eines der Softwareentwicklung sehr ähnlichen Ausgangsproblems der Steuerung eine ganz andere Dynamik entwickelt. Diese Eigenständigkeit manifestiert sich bereits in der Semantik: die zentrale auf die Steuerung des Bauprozesses ausgerichtete Funktion wird zunächst als „Projektsteuerung“ bezeichnet. Erst im letzten Jahrzehnt setzt sich der Begriffs des „Projektmanagements“ langsam durch. Der zentrale strukturelle Unterschied der Entwicklung besteht aber im Hinblick auf die Durchsetzung des Berufs. Im Unterschied zur Verberuflichung in durch Organisationen im Feld der Softwareentwicklung wird die Entwicklung im Bauwesen weitgehend von den Berufstätigen selbst vorangetrieben. Dabei spielt für den hier zu beobachtenden Prozess insbesondere das Konkurrenzverhältnis zu anderen Berufen eine zentrale Rolle. Die Durchsetzung des Projektmanagements im „system of professions“ (Abbott) erfolgt vor dem Hintergrund bereits etablierter Berufe – insbesondere den Architekten.

Die Darstellung folgt auch in diesem Kapitel weitgehend der historischen Entwicklung, die jedoch durch eine sachliche Ordnung überlagert wird. Wir beginnen auch hier mit der Darstellung des Steuerungsproblems, das erst eine Aus-

differenzierung einer eigenständigen Funktion der „Projektsteuerung“ nahe legt. Im Anschluss daran wird die zunehmende Bedeutung dieser Funktion und die damit verbundenen Prozesse und Strategien der Verberuflichung in ihrer historischen Abfolge sukzessive herausgearbeitet.

5.1.1 Das Steuerungsproblem: die Koordination einer Vielzahl rechtlich selbständiger Unternehmen

Bevor ich auf die eigentliche Berufentwicklung eingehe, werde ich im Folgenden zunächst das Feld, in den dieser Prozess eingebettet ist – auf seine relationale Konditionierung – in seinen zentralen Charakteristika darstellen. Nur vor diesem Hintergrund kann das Steuerungsproblem und die daraus sich ergebende Verberuflichung analysiert werden.

Als *Bauprojekt* wird empirisch die Umsetzung eines vom Bauherrn (Auftraggeber) vorgegebenen Idee (Bauvorhabens) in ein materielles Abbild verstanden werden, das innerhalb eines vorab spezifizierten Zeitrahmens realisiert werden soll und der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen des Bauwesens bedarf.

Sowohl die Gesamtstruktur des Bauwesens als auch die darin eingebetteten konkreten Projekte zeichnen sich durch eine Differenzierung nach *Konzeption und Ausführung* aus. In der *Konzeptionsphase* eines Projekts setzen die Architekten und Fachingenieure in Zusammenarbeit mit dem Bauherrn die Idee in Pläne um und nehmen damit das Bauwerk in seiner zukünftigen materiellen Gestalt immateriell vorweg. Am Ende dieser Phase steht damit ein immaterielles Ergebnis, das eine Vorwegnahme und zugleich: Anleitung des in der *Ausführungsphase* realisierten materiellen Baus. Diese Differenzierung findet sich empirisch in der *institutionellen Ausprägung* des Bauvorhabens wieder: „Die prozessanalytische Unterscheidung in Bauvorbereitung und Bauausführung unterteilt auch den organisatorischen Rahmen, in dem die Bearbeitungsprozess stattfinden, in zwei Suborganisationen: Die *Entwurfsorganisation* (EO) und die *Ausführungsorganisation* (AO).“ (Müller et al. 1977: 308; kursiv E.K.). Mit diesen Phasen variieren auch die primär Ausführenden: sind in der Planungsphase primär die Architekten und Fachingenieure beteiligt, so verschiebt sich der Schwerpunkt in der Ausführung auf die unterschiedlichen, funktional differenzierten Gewerke.

Das Feld, die *Struktur des Bauwesens*, wird aufgespannt in den Beziehungen der zentralen *Akteursgruppen*, die in unterschiedlichen Formen organisiert sind (vgl. Ekardt et al. 1992: 183ff.; Müller et al. 1977; Schub 1979b; Kalusche 2002): Neben (1) dem *Bauherrn* als Auftraggeber gehören dazu, die Differenzierung nach Konzeption und Ausführung widerspiegelnd: (2) Objektplaner (Architekten und Fachingenieure); und (3) Ausführende Firmen (Gewerke). Während Architekten und Ingenieure häufig freiberuflich oder in kleinen Architekten-/Ingenieurbüros tätig sind, übernehmen die Ausführung selbständige Bauunternehmen in unterschiedlicher Größe. Die Unternehmensgrenzen können sich entlang einzelner Gewerke bestimmen, häufig findet sich jedoch auch die Integration mehrerer Gewerke in einem größeren Bauunternehmen. (vgl. Ekardt et al. 1992: 198ff.; Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 2005).

Zu diesen für die operative Realisierung des Projekts zentrale Akteure kommt hinzu: (4) der Staat als Hoheits- und Ordnungsverwaltung, der institutionellen Rahmenbedingungen setzt und als Bauaufsicht tätig wird. Bei größeren und v.a. Großprojekten kann schließlich (5) die organisierte Öffentlichkeit Einfluss auf ein Bauvorhaben nehmen.

Entsprechend der Struktur des Bauwesens sind bei der Realisierung (Konzeption und Ausführung) eines Bauwerks typischerweise eine Großzahl von rechtlich selbständigen, unabhängigen, größeren und kleineren Unternehmen sowie Freiberufler beteiligt. Für jedes Bauwerk erfolgt eine *je spezifische*, ‚individuelle‘ Konfiguration dieser Unternehmen auf vertraglicher Basis, die als „*Projektorganisation*“ bezeichnet wird. Diese ist einerseits funktional („horizontal“) gegliedert: in der Konzeptionsphase nach Architekten und Ingenieuren; letztere sind in weitere Fachbereiche ausdifferenziert (Fachingenieure). In der Ausführungsphase findet sich eine Differenzierung nach Gewerken. Neben die funktionale Gliederung tritt jedoch ergänzend eine vertikale Gliederung. So ist für Ausführung typisch, dass Auftragnehmer Teile der Aufträge an Subunternehmen vergeben. Diese Praxis kann sich auch über mehrere Ebenen fortsetzen. Kalusche: „Die Beauftragung von zahlreichen Auftragnehmern sowohl für die Planung, also der Objektplaner und fachlich Beteiligten, als auch für die Ausführung, also der Fachunternehmen, ist bislang die am weitesten verbreitete Organisationsform. Die Durchführung eines Bauvorhabens macht in einem solchen Fall für den Bauherrn den Abschluss von 30 und mehr Verträgen notwendig“ (2002: 290).

Aus dieser spezifischen Struktur ergibt sich ein Steuerungsproblem, das zunächst recht allgemein wie folgt beschrieben werden kann: wie können die unterschiedlichen am Bau beteiligten Akteure über den Projektablauf so koordiniert werden, dass ihre Tätigkeiten systematisch ineinandergreifen und das Bauwerk entsprechend den Wünschen des Bauherren geplant und durchgeführt wird?^{252 253}

Die sich daraus ergebende Koordinationsaufgabe liegt grundsätzlich in der Hand des Bauherrns. Sie wird jedoch im Bauwesen traditionell vom *Architekten* übernommen. Mit steigendem Bauvolumen, steigender technischer Komplexität der Bauvorhaben und einer erhöhten Bedeutung der ökonomischer Rentabilität im Bauen allgemein differenziert sich eine eigenständige Funktion aus, die weder auf die konkrete (inhaltliche) Planung noch auf die konkrete Ausführung von Bauvorhaben gerichtet, vielmehr auf Handlungsbereiche, die sich auf die *Planung, Koordination und Kontrolle des Projektablaufs unter Berücksichtigung wirtschaftlicher und rechtlicher Fragen beziehen*²⁵⁴. Die Funktion kann sich auf Teile oder den gesamten Projektablauf beziehen. Die Art und Umfang der Tätigkeiten, die jeweiligen mit dieser Position verbundenen Kompetenzen und auch die Positionierung dieser Funktion in der Gesamtstruktur des Bauwesens und ihren Organisationen kann dabei empirisch sehr unterschiedlich sein. Empirisch finden sich mehrere Semantiken, die sich alle in je spezifischer Weise auf die Koordination und Kontrolle des *Arbeitsprozesses* beziehen: „Bauleitung“ (Firmenbauleitung), „Projektsteuerung“, „Projektleitung“ und neuerdings zunehmend „Projektmanagement“. Auf welche Strukturen diese Semantiken jeweils verweisen, welches Funktionsverständnis, welchen Kompetenz- und Zuständigkeitsbereich und Positionierung dieser Funktion im Feld des Bauwesens damit jeweils verbunden ist, soll im Folgenden geklärt werden. Dabei zeigt sich, dass sich die

²⁵² Das Steuerungsproblem wird durch die rechtliche Selbständigkeit der Einzelunternehmen verschärft. Die Projektorganisation stellt keine einheitliche Organisation mit durchgehender Weisungsstruktur dar. Vielmehr bedarf es der Koordination rechtlich selbständiger Unternehmen, die Erfüllung von Leistungen können in letzter Instanz nur über den Vertrag eingefordert werden.

²⁵³ Vgl. aus transaktionskostentheoretischer Perspektive, Eccles 1981

²⁵⁴ Wenn wir im Folgenden von Bauprojekten sprechen, handelt es sich immer um relativ umfangreiche und komplexe Vorhaben, bei denen die ökonomische Rentabilität eine wichtige, wenn nicht die zentrale Rolle spielt. Prototypisch sind hier etwa Realisierung großer, privatwirtschaftlich finanzierter Büroimmobilien. Im Unterschied dazu werden etwa im Fall des Bau eines einfachen Einfamilienhauses die mit der Realisierung verbundenen Steuerungsfunktionen weiterhin typischerweise vom Bauherr selbst oder vom Architekten übernommen werden.

Ausbildung dieser Funktionen weitgehend in einer historischen Abfolge bringen lässt²⁵⁵. Dabei findet eine zunehmende Aufwertung der mit der Koordinationsproblematik verbundenen Funktion statt. Welche Prozesse und Strategien der Verberuflichung sind damit (jeweils) verbunden?

5.1.2 Vorläuferstrukturen: der „Bauleiter“ als prozessorientierter Beruf in der Phase der Bauausführung

Zum Ausgangszeitpunkt der hier analysierten Entwicklung Mitte der 1960er Jahre ist der Architekt als „Treuhandler des Bauherrn“ die dominante Figur in der Struktur des Bauwesens. Mit dem „Bauleiter“ vollzieht sich die Ausdifferenzierung einer Funktion, die sich auf den Arbeitsprozess in der Phase der Ausführung bezieht. Ein wichtiger kognitiver Ausgangspunkt ist das Forschungsprogramm der Netzplantechnik. Der Versuch, Abläufe graphisch darzustellen und formal zu beschreiben, erhält in den Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften große Aufmerksamkeit.

Der Architekt als „Treuhandler des Bauherrn“

Die zentrale Position in der Organisation des Bauens nimmt in dieser Phase, neben dem Bauherrn selbst, der *Architekt* ein. Aßmann spricht von einer „traditionellen Stellung des Architekten als ‚Kaiser vom Bau‘“ (1984: 3; kursiv E.K.). Bis heute findet sich eine Vorstellung einer ‚Allzuständigkeit‘ zumindest im Selbst-

²⁵⁵ Die *Projektsemantik* findet in der Baumeistersprache bereits sehr früh Eingang in die Baubranche. Der Begriff des „Projekts“ bezieht sich dabei zunächst ausschließlich auf den (sachlichen) *Entwurf* eines Bauwerks (wie er typischerweise durch den Architekten ausgeführt wird) und gerade nicht die *Ausführung* eines Bauwerks. Seit die Steuerungsproblematik (etwa seit Ende der 1960er Jahre) zunehmend in das Bewusstsein der Handelnden tritt, vollzieht sich eine Transformation der Semantik, in der der *Prozess* der Ausführung miteingeschlossen ist. Erst dann konnte sich historisch auch eine Semantik der „*Projektsteuerung*“ oder später des „*Projektmanagement*“ ausbilden. Natürlich gab es entsprechende Koordinationsprobleme im Bauwesen bereits früher, man denke nur an die historischen Großvorhaben, wie etwa die Pyramiden in Ägypten. Dies bedeutet aber natürlich nicht, dass dieses Steuerungsproblems damals bereits systematisch bearbeitet wurde. Solche Vorhaben waren außeralltägliche Unternehmungen. Ihre Realisierung war von charismatischen Individuen und günstigen Umweltbedingungen abhängig. Das Konzept des „Projektmanagements“ darf nicht einfach – wie dies häufig von Protagonisten des Projektmanagements getan wird (vgl. etwa Pfeiffer 2004a) – in die Vergangenheit verlängert werden.

verständnis der Verbände der Architekten wieder²⁵⁶. Prototypisch kann dabei die Beschreibung Aufgabenzuschnitt des Architekten der Architektenkammer Bayern gelten²⁵⁷:

„Für den Bauherrn ist der Architekt Ideengeber, Planer und kompetenter Berater in einer Person. Im Dialog mit dem Auftraggeber erarbeitet der Architekt individuelle Lösungen für die Bauaufgabe. Er integriert und koordiniert die Leistungen der Fachplaner - beispielsweise Statiker, Elektroplaner und Planer für Heizungs-, Lüftungs- und Sanitäreanlagen- zu einer Gesamtleistung. So können die Wünsche und Vorstellungen des Bauherrn mit den Erfahrungen des Architekten optimal kombiniert werden und führen zu einer maßgeschneiderten Planung. Im Rahmen der Koordinierung und Kontrolle der Bauausführung stellt er die Einhaltung der Kosten und Termine, die Gestaltung, Funktionalität, Umweltverträglichkeit und die wirtschaftliche Nutzbarkeit sicher. (...) Als Berater und Treuhänder des Bauherrn stellt der Architekt diesem sein gesamtes, durch Ausbildung und Erfahrung erworbenes Wissen zur Verfügung. Unabhängig von gewerblichen Interessen handelt der Architekt allein als Sachverwalter der Interessen des Bauherrn (...)“ (http://www.byak.de/bauherren/bauherren_vorteile.html; abgerufen am 17.1.06)

Der Architekt als „*Treuhänder*“ ist ein gebräuchlicher *term* und verweist auf die Stellung des Architekten in der Gesamtstruktur des Bauwesens: stellvertretend für den Bauherrn (Auftraggeber) nimmt er dessen Interessen wahr. Dabei wird dieses Verhältnis als ein Vertrauensverhältnis zwischen Bauherr und Architekt beschrieben. Der Architekt übernimmt die Verantwortung für die Gesamtplanung, deren Steuerung und Ausführung, er handelt „werksorientiert“ (Wischer 1996: 273).

Damit dieses Verhältnis aus wirtschaftlicher Gründen nicht zerstört wird, werden in der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) die Honorare, abhängig von Umfang des Bauvorhabens, Komplexität und übertragenen

²⁵⁶ Die Entwicklung, die im Folgenden präsentiert wird, deutet daraufhin, dass dieses Selbstverständnis empirisch immer weniger durchzusetzen ist. Dies gilt insbesondere für Funktionen, die sich auf den *Prozess* des Bauens beziehen. Solche Funktionen differenzieren sich aus dem Zuständigkeitsbereich des Architekten aus und entwickeln sich zunehmend zu einem eigenständigen Beruf.

²⁵⁷ In ähnlichem Wortlaut findet sich diese Aufgabenbeschreibung aber auch bei anderen Verbänden der Architekten (vgl. etwa Verband Deutscher Architekten e.V. (VDA), Architektenkammer Berlin).

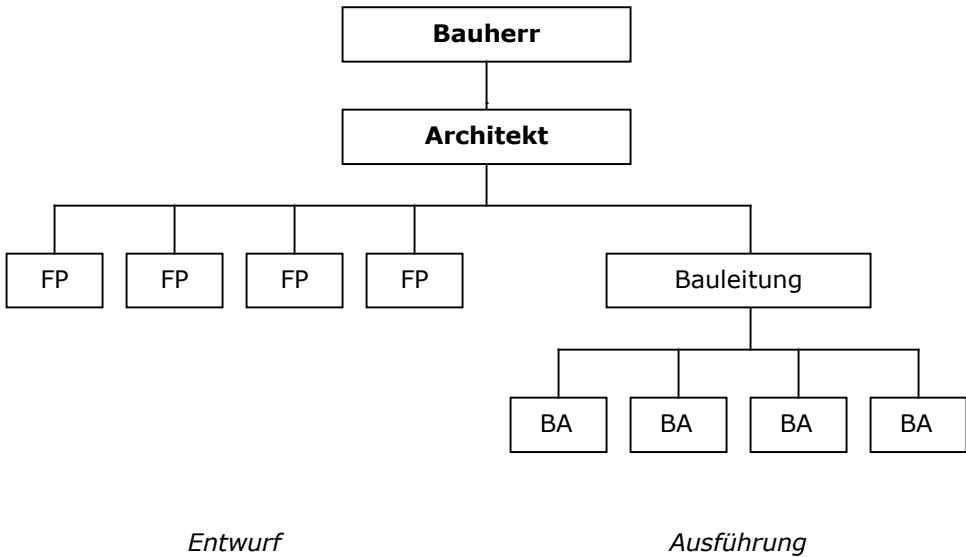
Leistungen, innerhalb einer bestimmten Spanne (Mindest- und Höchstsätze) rechtlich bindend festgelegt (Preisrecht).

Die Ausdifferenzierung der Bauleitung als Vorläuferberuf

Neben der Entwurfsleitung übernimmt der Architekt in dieser Konstellation auch Aufgaben in der Phase der Ausführung. Dies bezieht sich insbesondere auf die achte der in der HOAI definierten neun Leistungsphasen, die als „Objektüberwachung (Bauüberwachung)“, oder oft auch als „Bauleitung“ bezeichnet wird. Der Kern dieser Funktion besteht in der „Organisation und Leitung der Bauausführung auf der Baustelle“, um die Steuerung des „Arbeitsprozesses der Bauarbeiter“, wobei die „unmittelbare Einteilung und Überwachung der Bauarbeiter den sogenannten Polieren oder – im Tiefbau – den Schachtmeistern obliegt.“ (Ekardt et al. 1992: 9; vgl. ausführlich: 334ff.). In dieser Phase der Ausführung hat der Architekt nach §15 HOAI infolge seiner Weisungsbefugnis Durchgriff auf die ausführenden Gewerke (Kochendörfer/Liebchen 2002: 55).

Diese Funktion, die in der HOAI immer noch als Teilleistung der Architekten geführt wird, wurde zunächst von Architekten übernommen, *differenzierte* sich aber, dies gilt insbesondere für etwas größere und komplexere Bauwerke, relativ schnell zu einem eigenständigen Beruf des Bauleiters aus. Diese Position ist typischerweise in *auftragnehmenden* Firmen verortet und wird entsprechend auch als „Firmenbauleitung“ (Ekardt et. al 1992) bezeichnet. Der Firmenbauleiter steht typischerweise in einem Anstellungsverhältnis mit einem ausführenden Unternehmen.

Der Architekt als „Treuhandler des Bauherrn“



Legende: FP: Fachplaner; BA: Bauausführende Firma

Quelle: eigene Darstellung; vgl. ähnlich Schub 1979b; Wischer 1996: 273; Kalusche 2002

Abbildung 2: Die Struktur des Bauwesens: der Architekt als „Treuhandler des Bauherrn“

Für den für diese Arbeit im Zentrum stehenden Prozess ist diese Ausdifferenzierung deshalb wichtig, da es hier zur Ausbildung eines Beruf kommt, bei dem der Arbeitsprozess, die praktische Bewältigung von Kontingenzen im zeitlichen Ablauf der Baurealisierung im Mittelpunkt der Aufgabe steht. Deutlich wird dabei, dass der Beruf des Architekten, der schon immer um den Entwurf herum organisiert war, diese empirisch immer wichtiger und umfangreicher werdenden Funktionen, die sich hier v.a. auf die Phase der Ausführung beziehen, nur in kleinem Umfang selbst ausführt. In dieser Phase der Entwicklung bleibt der Architekt zwar typischerweise noch formal verantwortlich für die Ausführung, faktisch delegiert er jedoch den Großteil dieser Aufgaben an den oder die Bauleiter (der ausführenden Unternehmen). Grüner spricht von einer „vertikale

Spaltung der Bauberufe in ‚Bauplaner‘ und ‚Bauausführer‘ (1982: 44), der Bauleiter bleibt organisatorisch dem Architekten untergeordnet²⁵⁸.

Das Forschungsprogramm der Netzplantechnik als kognitiver Ausgangspunkt

Die Netzplantechnik (vgl. Kap. 3) stellt auch für das Bauwesen den kognitiven Ausgangspunkt für die Entwicklung dar. Sie dringt rasch in die Fakultäten des Bauwesens und dort v.a. dem Bauingenieurwesen ein. Die Netzplantechnik verspricht, die bisher v.a. naturwüchsig entstandenen und eher rudimentär ausgeführten Ablaufplanungen, die für immer größer und komplexer werdende Bauvorhaben an ihre Grenzen stoßen, zu systematisieren. Seit Mitte der 1960er Jahre wird an den (deutschen) Hochschulen an diesem Thema gearbeitet, es entstehen erste Promotionen²⁵⁹.

Die theoretischen Überlegungen zur Netzplantechnik treten jedoch rasch in den Hintergrund. Dies gilt im Besonderen für diese Absolventen des Bauingenieurwesens, die sich der Anwendung dieser Erkenntnisse in der Praxis zuwenden (vgl. Seeling 1996: 5). Der zunehmende Bedarf an Planung, Steuerung und Kontrolle des Gesamtprojektablaufs von Bauprojekten führt in der Folge dazu, dass diese Absolventen eine Chance sehen, ihr theoretisches Wissen praktisch verwerten zu können und daraus einen Beruf zu machen. Sie werden dabei fast zwangsläufig zu zentralen Trägern des Prozesses der Verberuflichung des Projektmanagements im Bauwesen.

5.1.3 Die naturwüchsige Verberuflichung des „Projektsteuerers“

Ausgehend von diesen Vorläuferstrukturen differenziert sich ab Mitte der 1970er Jahre die Funktion der „Projektsteuerung“ aus, die nach einer ersten Definition in der HOAI sich naturwüchsig zu einem eigenständigen Beruf entwickelt.

²⁵⁸ Dies gilt auch für die berufliche Hierarchie: ähnlich der Beziehung von Arzt und Krankenschwester im Gesundheitssystem (vgl. Freidson 1979) ist der Bauleiter dem Architekten untergeordnet.

²⁵⁹ Auch der spätere Gründer des DVPs, dem zentralen Berufsverbandes für Projektsteuerer/Projektmanager im Bauwesen (unten) promoviert 1969 mit einer Arbeit über Netzplantechnik an der Fakultät für Bauingenieurwesen der TH München.

Erste Ansätze der Ausdifferenzierung einer Funktion der „Projektsteuerung“ und Definition des neuen Funktionsbereichs in der HOAI

Die ‚Steuerung‘ und ‚Überwachung‘ des *Gesamtvorhabens* liegen, der Marktlogik entsprechend, in der Verantwortung des Käufers der Leistung, hier: des Bauherrns. Mit zunehmender Komplexität und Umfang der Bauprojekte kann diese Aufgabe jedoch immer weniger eigenständig vom Bauherrn adäquat bearbeitet werden²⁶⁰. Er kann immer weniger sicherstellen, dass die für ihn tätigen Unternehmen das Problem in seinem Sinne bearbeiten. Der Bedarf nach Koordinationsleistungen steigt massiv an. „Dabei geht es vor allem darum, durch Informations- Beratungs-, Koordinations- und Kontrolleleistungen eine termingerechte und kostensparende Abwicklung der Baumaßnahme sicher zu stellen.“²⁶¹ Ähnlich wie dies bei der Bauleitung der Fall ist, differenziert sich hier eine weitere Funktion aus, die auf den *Arbeitsprozess*, den Projekttablauf²⁶² gerichtet ist. Im Unterschied zum Bauleiter bezieht sich die Projektsteuerung jedoch nicht mehr nur auf die Ausführung, sondern auf den *gesamten* Projekttablauf und allen daran beteiligten Akteuren.

Diese empirischen Entwicklungen resultieren 1976 in der Aufnahme der neuen Funktion in die Neufassung der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI). Dort wird sie im §31 unter dem Begriff „Projektsteuerung“ aufgenommen und wird wie folgt definiert: „Leistungen der Projektsteuerung werden erbracht, wenn sie Funktionen des Auftraggebers bei der Steuerung von Projekten mit mehreren Fachbereichen übernehmen.“ (§31, Abs. 1). Die Funktion der „Projektsteuerung“ findet jedoch nicht als „Grundleistung“ der Architekten Eingang in die HOAI, sondern wird als „zusätzliche Leistung“ (Teil III, HOAI) verstanden.

²⁶⁰ vgl. Kalusche: „Konnten noch vor 40 Jahren die meisten Bauwerke durch ein oder vielleicht drei Büros geplant und überwacht werden, so sind heute nicht selten fünf bis zehn Fachingenieurbüros neben dem Objektplaner tätig“ (2002: 307) – und dies bezieht sich nur auf die Planungsleistungen.

²⁶¹ <http://www.immobilien-fischer.de/Lexikon/AZhtml/ptxt1.htm#ptext1-28>; abgerufen am 5.1.06.

²⁶² vgl. ähnlich Diederichs, der den Unterschied zwischen Projektsteuerer und Objektplaner darin sieht, dass „beim Projekt der Prozessablauf“ im Mittelpunkt steht, während „der Objektplaner vorrangig das physisch zu planende Gebäude und seine Elemente im Auge hat“ (Diederichs; in: Schill 2000: 15f.).

In der amtlichen Begründung für die Aufnahme dieser Funktion in die HOAI heißt es:

„Mit steigendem Bauvolumen wachsen die Anforderungen an den Auftraggeber, seine Vorstellungen von der Bauaufgabe in die Praxis umzusetzen, wobei er die Geschehensabläufe in technischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht zu koordinieren, zu steuern und zu überwachen hat. Diese Tätigkeiten sind originäre Aufgaben des Auftraggebers und von den Leistungen des Architekten und des Ingenieurs zu trennen. Infolge der zunehmenden Kompliziertheit der Geschehensabläufe, insbesondere durch die Einschaltung von anderen an der Planung fachlich Beteiligten, sind die Auftraggeber ab einer bestimmten Größenordnung des Projekts nicht immer in der Lage, sämtliche Steuerungsleistungen selbst zu übernehmen. In der Praxis werden in diesen Fällen Aufträge für Leistungen bei der Projektsteuerung erteilt. Die Aufträge umfassen insbesondere Beratungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollleistungen.“ (HOAI, amtliche Begründung; in: Kalusche 2002: 313f.)

Die Einführung trägt damit also offensichtlich v.a. Entwicklungen in *technischer* Hinsicht (auch: der damit verbundenen Differenzierungsprozesse innerhalb des Bauingenieurwesens) Rechnung, die eine deutlich gesteigerten *organisatorischen* Komplexität induziert, die vom Bauherrn bzw. Auftraggeber praktisch nicht mehr bewältigbar ist. Neben diese Frage der *technischen Machbarkeit* wird zunehmend stärker auch die *ökonomische Rentabilität* zu einem zentralen Faktor im Bauwesen. Bauprojekte sind immer stärker durch Renditeerwartungen geprägt ist. Die Investoren und die finanzierenden Banken verlangen bereits in einer sehr frühen Phase eine ökonomische Planung, die über den Projektverlauf hinweg systematisch im Blick behalten werden muss. So weist etwa Alßmann 1984 daraufhin, dass sich die „die Anforderungen an wirtschaftliche, zeitgerechte und kostenpräzise Abwicklung von [Bau-]Projekten“ „in den letzten Jahren“ „wesentlich vergrößert“ hätten (1984: 2). Er spricht von einem „Primat der Wirtschaftlichkeit“: „Jeder Bau, der einem wirtschaftlichen Zweck und nicht einem künstlerischen Selbstzweck dient, ist in sich ein Produktionsprozess, der notwendigerweise und zuerst wirtschaftlichen Zwängen unterworfen ist: die Rentabilität muss stimmen, das wirtschaftliche Ziel muss erreicht werden; wirtschaftliche Kontrolle ist notwendig. Die vertraglichen und bauwirtschaftlichen Fragen haben Vorrang, gestalterische und künstlerische Forderungen haben sich einzuordnen.“ (1984: 4). Um es mit Marx zu formulieren: immer weniger spielt der

Gebrauchswert als vielmehr der Tauschwert die zentrale Rolle für ein Bauvorhaben.

Im Vergleich mit den Ausführungen zu den Grundleistungen des Architekten, bleibt die Definition der Projektsteuerung in der HOAI auffällig diffus: weder werden die Handlungsbereiche klar ausgeführt, noch nach Leistungsphasen unterschieden. Diese erste Fassung spiegelt damit die zu dieser Zeit auch empirisch noch vorliegende Unklarheit, welche konkreten Aufgaben (Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen) der neue Funktionsbereich umfasst und auch: welche nicht. In der Praxis kommt es häufig zu Unklarheiten über die konkrete Rolle des Projektsteuerers, über Umfang der Aufgaben und Kompetenzen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Frage, inwieweit der Projektsteuerer nur beratende Funktionen oder auch leitende Funktionen mit Weisungsrecht übernimmt. Diese Unterscheidung, die empirisch häufig unsauber gefasst ist und natürlich auch in allen Mischformen vorkommt, ist deshalb auch so wichtig, da sie im Hinblick auf Haftungsfragen den entscheidenden Unterschied macht (vgl. unten)²⁶³.

Die Übernahme der neuen Funktion: das Zögern der Architekten, die Stunde der Bauingenieure

Auch der Architekt kann die (alleinige) Steuerung eines solchen „vernetzten Vorgangs“ (Wischer 1996: 272) nicht mehr leisten. Dieser übernahm diese Funktionen bisher in unterschiedlichem Ausmaß häufig selbstverständlich und quasi naturwüchsig mit. Architekten erbringen häufig Leistungen, die eigentlich als „originäre Bauherrenaufgaben“ angesehen werden und „keine Architektenleistungen im Sinne des §15 [HOAI, E.K.] darstellen.“ Dazu gehören insbesondere „die finanzielle und buchhalterische Abwicklung, die Organisation und die Dokumentation des Bauprojektes.“ Diese Leistungen werden in der täglichen Praxis erbracht, „ohne eine entsprechende Honorierung zu verlangen.“ (Schill 2000: 32). Dazu sehen sie sich jedoch zunehmend weniger in der Lage. Diese zunehmenden, aber über die eigentlichen Grundleistungen des Architekten, hinausgehenden Leistungen lassen sich finanziell immer schwieriger verkraften. Dies gilt offensichtlich insbesondere mit dem Übergang von der GOA (Gebührenordnung für Architekten) hin zur HOAI. Das Honorar wird entsprechend dem dort definierten Leistungsbild berechnet und dieses ist in der neuen Fas-

²⁶³ Wie wir im Folgenden sehen werden, ist diese Unklarheit über die Funktion ein zentraler Ausgangspunkt für die Ansätze einer weitergehenden Spezifizierung (vgl. 5.1.4).

sung weit präziser definiert, so dass der Architekt seine „Kulanzleistungen“ zunehmend einschränken muss (Iv_DVP). Gestiegener Umfang der neuen Funktionen trifft also auf sinkende Bereitschaft der Architekten, dies mit den Grundleistungen abzugelten. Tatsächlich wird mit der HOAI zugleich auch die Projektsteuerung als honorierbare Leistung eingeführt (§31). Dies jedoch nur als „zusätzliche Leistung“, die einen zusätzlichen Projektsteuerungsvertrag notwendig machen; das Honorar wird, im Unterschied zu den Grundleistungen, nach der HOAI „frei vereinbart“ (§31, Abs. 2)²⁶⁴. In fachlicher Hinsicht liegt die Übernahme dieser Funktionen auch nicht besonders nahe. Architekten verstehen sich aus ihrer Fachkultur heraus bis heute „häufig als Künstler“ (Iv_DVP; vgl. Iv_Bau1). Dem entspricht auch der Schwerpunkt in der Ausbildung, der bis heute eindeutig auf Entwurfsleistungen liegt. Zusammengenommen führt dies dazu, dass die Übernahme des neu entstehenden Funktionskreises für Architekten in der Praxis wenig attraktiv erscheint²⁶⁵. Der Architekt steht damit vor der Frage, „immer mehr von der rein künstlerischen Tätigkeit zu der auch technischen und wirtschaftlichen Tätigkeit“ (Schull 2000: 32) überzugehen oder die letzteren Bereiche an andere abzugeben.

In der Konsequenz von neu entstehender Funktionsbereiche und zögernder Übernahme durch die das Bauwesen dominierende Berufsgruppe der Architekten wird die Entstehung einer „Lücke“ (Iv_DVP) konstatiert, die die Möglichkeit bietet, ein neues, eigenständiges Zuständigkeitsgebiet zu reklamieren. Über die Ansätzen der HOAI wird bereits früh ein „*Leistungsbild Projektsteuerung*“ entworfen und veröffentlicht²⁶⁶, das in diese hier entstandene „*Lücke*“ (Iv_DVP) eingepasst ist. Projektsteuerung wird als eigenständige Funktion definiert, deren *Kern* in der Planung, Koordination und Kontrolle des Gesamtarbeitsprozesses eines Bauvorhabens besteht. Projektsteuerung wird dabei als für den Bauherrn

²⁶⁴ Wird kein Honorar vereinbart, gelten die Leistungen, die der Projektsteuerung zuzuordnen sind, mit dem Architektenhonorar als abgegolten. Überwiegend wird der Projektsteuerungsvertrag als Werkvertrag interpretiert

(<http://www.immobiliens-fischer.de/Lexikon/AZhtml/ptxt1.htm#ptxt1-29>, 5.1.06).

²⁶⁵ Vgl. Wischer aus der Sicht des Bauherrn: „Der Bauherr trennt Gesamtplanung und Projektsteuerung, um finanziell und terminlich ganz sicher zu gehen.“ (1996: 273), der Architekt ist „vorwiegend Künstler“ (ebd.).

²⁶⁶ Iv_DVP, der späteren Gründer des zentralen Berufsverbandes im Bauwesen (DVP, s.u.), spricht von eigenen ersten Veröffentlichungen um das Jahr 1975. Dieses Leistungsbild habe in weiten Teilen dem späteren AHO-Entwurf (vgl. unten) entsprochen, sei jedoch noch etwas breiter gewesen und habe Aufgaben im Recht, der Versicherung und den Steuern umfasst (Iv_DVP).

unabhängige Instanz verstanden, die diesen über den gesamten Projektverlauf berät oder gar in seinem Sinne die Gesamtkoordination des Projekts über alle Phasen übernimmt, d.h. vom Entwurf über die Werkplanung, die Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung (AVA), die Bauleitung bis zum Abschluss des Projekts (der Übergabe des Bauwerks).

Zur adäquaten Erfüllung dieser Funktion sind jedoch, wie Wiesand aus Sicht des Architekten schreibt, „zum Teil auch fachfremde Qualifikationen/Kompetenzen“ (1984: 44; Hervorhebung i.O.) notwendig. Dies betrifft einerseits wirtschaftliche Kompetenzen²⁶⁷. Fragen der Finanzierung des Gesamtvorhabens kommen hier in den Blick: Kostenschätzung im Vorfeld, Aufstellung von Kostenplänen, insbesondere auch im Hinblick auf Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung der Bauleistungen, Überwachung der projektierten Kosten über den Projektverlauf. Andererseits rechtliche Kompetenzen: Das Bauwesen zeichnet sich durch eine starke Verrechtlichung aus. Es existieren eine große Zahl von Gesetzen (öffentliches, privates und Strafrecht), Erlassen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften²⁶⁸, die bei einem Bauvorhaben zu berücksichtigen sind (vgl. auch Ekar dt et al. 1989: 21). Die Beratung des Bauherrn bei der Berücksichtigung baurechtlicher Fragen, bei der Genehmigung und Ausschreibung des Vorhabens, beim Abschluss der Verträge setzt umfangreiche rechtliche Kenntnisse voraus.

Diese Erweiterung des Tätigkeitsfeldes (etwa von Architekten) kann bei entsprechendem Umfang und Komplexität des Bauvorhabens zu „*neuen beruflichen Tätigkeitsfeldern*“ auswachsen“ (Wiesand 1984: 38). Neben Architekten, die nur zögernd diese Funktionen der Projektsteuerung übernehmen, werden diese zunehmend von Bau- und Wirtschaftsingenieuren, in geringerem Ausmaß von Kaufleuten und Juristen erbracht (vgl. Schill 2000: 28). Insbesondere Bauingenieure dringen in diesen, ursprünglich naturwüchsig von Architekten übernommene Funktionsbereiche ein. So schreiben etwa Benninghoven/Ekar dt, dass „sich in diesem ständig erweiterten Feld von *Managementleistungen und Bauleistungstätigkeiten* die Arbeitsbereiche von Architekten und Bauingenieuren nur

²⁶⁷ Nicht verwunderlich ist es dann, dass die zentralen *Träger dieser Entwicklung* häufig auch eine kaufmännische Ausbildung haben. Häufiger sei man, so Iv_DVP auch „doppelt gestrickt“, meist Bauingenieurwesen und Wirtschaftsingenieurwesen.

²⁶⁸ So etwa die Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB), aber auch etwa die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI).

noch schwer auseinanderdividieren lassen, ihre Abgrenzung über die Tätigkeitsfelder also kaum möglich ist.“ (ebd.; Hervorhebung i.O.).

Die Institutionalisierung der Kompetenzvermittlung: die Etablierung von Weiter- und Ausbildungsprogrammen im Projektmanagement

Grundsätzlich gilt, dass die adäquate Erfüllung der Funktion des Projektmanagements im Bau neben spezifischen Kompetenzen im Projektmanagement immer auch baufachliche Kompetenzen voraussetzt. Die empirische Entwicklung zeigt, dass die Voraussetzung für die Übernahme einer solchen Funktion jedoch zunehmend von den baufachlichen hin zu spezifischen Projektmanagement-Kompetenzen verschiebt:

(1) Der *Bauleiter*, Vorläuferberuf des Projektsteuerers, rekrutiert sich typischerweise aus nicht-akademischen Fachkräften des Baus. So ist etwa eine Karriere vom Maurer über den Polier²⁶⁹ zum Bauleiter (evtl. noch verbunden mit dem Meisterabschluss) nicht ungewöhnlich (vgl. Ekardt 1989: 31; vgl. Iv_Bau1). Zunehmend lässt sich jedoch beobachten, dass diese Fachkräfte von den Bauingenieuren verdrängt werden, deren Berufseinstieg direkt als Bauleiter erfolgt. Ob akademisch oder nicht: der Fokus für die Rekrutierung liegt klar auf der baufachlichen Seite, für die Kompetenzen im Projektmanagement gilt, dass sie naturwüchsig „on the job“ angeeignet werden.

(2) Die Funktion der „*Projektsteuerung*“ ist inzwischen weitgehend akademisiert. Sie wird typischerweise – neben einzelnen Architekten – von Bauingenieuren besetzt. Entscheidend sind also auch hier noch primär baufachliche Kompetenzen. Die darüber hinausgehenden spezifischen Kompetenzen der Projektsteuerung werden auch hier häufig (mehr oder weniger naturwüchsig) „on the job“ angeeignet. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass etwa der Vertreter der Fachgruppe Bau in der GPM eine verstärkte systematische Qualifizierung der Projektsteuerer/Projektmanager anmahnt. Die Funktionen des Bau-PM würden häufig von Personen erbracht, die „oftmals völlig unzureichend qualifiziert“ (Marohn 2005: These 8) seien. Tatsächlich werden zunehmend *berufsbeglei-*

²⁶⁹ Der Polier ist bereits ein Schritt in Richtung Projektleiter, seine Tätigkeit bezieht sich bereits auf den „*Betriebsablauf*“: „Poliere und Polierinnen im Hochbau übernehmen verantwortungsvolle Fach- und Führungsaufgaben. Der *Betriebsablauf* auf einer Baustelle liegt in ihrem Verantwortungsbereich. Durch ihre Ausbildung und praktische Erfahrung sind sie befähigt, die fachgerechte Ausführung aller Arbeiten zu gewährleisten und auch betriebswirtschaftliche Belange zu beachten. Sie wirken ferner in der Berufsausbildung mit.“ (vgl. Stellenbeschreibung der Agentur für Arbeit; abgerufen am 10.1.06; kursiv EK)

tende, *postgraduale Weiterbildungsstudiengänge* für die Qualifikation von Projektsteuern bedeutsamer. Als Anbieter tritt hier etwa der Deutsche Verband der Projektsteuerer in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DVP) auf, die seit etwa 1985 Einzelseminare zu Themen des Bauprojektmanagements im Bauwesen anbietet, seit 2000 wird eine systematischere Weiterbildung "Bausteine des Bauprojektmanagements" in vier je zweitägigen Seminarblöcke angeboten. Ähnliches, auf das Projektmanagement im Bau ausgerichtete Angebote, gab es in der Vergangenheit auch bereits von der GPM.

Inzwischen werden darüber hinaus *Aufbaustudiengänge* an mehreren deutschen Hochschulen (FH/Uni) angeboten. Sie sind typischerweise an einer Fakultäten des Bauingenieurwesen verortet. Zugangsvoraussetzung für diese meist zweisemestrigen Studiengänge sind eine grundständige Ausbildung als Bauingenieur oder Architekt, ergänzt durch ein- oder mehrjährige Berufserfahrung. Letztlich gilt für alle diese Formen: sie sind *Zusatzqualifikationen* zu einem bestehenden Beruf.

(3) Seit einigen Jahren gibt es Anzeichen dafür, dass sich der Schwerpunkt auf die Kompetenzen im „*Projektmanagement*“²⁷⁰ verschiebt. Es gibt inzwischen erste *grundständige Ausbildungsgänge* für das Projektmanagement im Bauwesen²⁷¹. Der Wissenskorpus wird hier als Synthese mehrerer Bereiche verstanden, in denen neben die baufachlichen (die ingenieurwissenschaftlichen Grundlagen) insbesondere Grundlagen im Projektmanagement, sowie rechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenzen treten. Die baufachlichen Kompetenzen haben dabei also weiterhin eine wichtige, wenn nicht zentrale Bedeutung. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da es sich dabei um eine Ausdifferenzierung eines eigenständigen Studiengangs an der Fakultät für Bauingenieurwesen handelt. Dennoch: der Fokus ist hier anders gesetzt. Erstmals existiert ein explizit auf die Funktion des Projektmanagements ausgerichteter Studiengang und damit: ein institutionalisierter Einstieg in den neuen Beruf.

²⁷⁰ Zur Unterscheidung der Semantik Projektsteuerung/Projektmanagement, vgl. unten (5.1.5).

²⁷¹ Vgl. im Folgenden prototypisch den Studiengang „Projektmanagement Bau“ (BA/MA) der FH Biberach (vgl. <http://www.fh-biberach.de/studium/projektmanagement>; abgerufen am 27.12.06).

Wir beobachten hier eine doppelte Transformation in der Kompetenzvermittlung: zum einen eine klare *Akademisierung*²⁷². Projektsteuerung bzw. Projektmanagement wird zu einem akademischer Beruf – unabhängig davon, ob die Kompetenzen als Zusatzqualifikation zu einem bereits bestehen Studium oder als eigenständiger, grundständiger Studiengang erlernt werden. Zum anderen *verschieben* sich die vermittelten *Kompetenzen* zunehmend von den berufsfachlichen hin zu spezifischen Kompetenzen im Projektmanagement. Dieser Verschiebung sind aber Grenzen gesetzt: Marohn verweist darauf, dass „berufsfachliche Kompetenzen“ in der Vergangenheit kaum ein Problem gewesen seien, „weil der Projektmanager sich aus der Berufspraxis herausqualifizierte“. Dies habe sich verändert: „Seit einigen Jahren stimmt dies aber nicht mehr, da zunehmend Universitäten und Hochschulen PM-Studiengänge anbieten. Die Absolventen dieser Studiengänge verfügen sicher über gute PM-Kompetenzen, aber logischerweise noch über wenig berufsfachliche Kompetenzen.“ (Marohn 2005).

Längerfristige Verwertbarkeit der Kompetenzen im Projektmanagement

Die Definition einer Funktion und ein darauf spezialisiertes Kompetenzprofil ist die Voraussetzung für die längerfristige Verwertung der Kompetenz im Projektmanagement. Die Etablierung eines Berufes setzt voraus, dass eine Funktion nicht nur naturwüchsig und temporär übernommen wird, sondern vielmehr Strukturen institutionalisiert sind, die eine Karriere – und dies bedeutet zunächst nur: Anschlussfähigkeit – im Projektmanagement erlauben.

Die Etablierung eines *Arbeitsmarktes* ist dabei ein entscheidender Schritt. Ein guter Indikator dafür ist die Entwicklung von Stellenangeboten²⁷³. Dies zeigt sich im Falle des Projektmanagements im Bauwesen: (a) bereits 1995 – dem

²⁷² Als Einfallstor für den *Anschluss an die Universität* fungiert die Netzplantechnik. Diese kann zwar die in sie gelegten Hoffnungen nicht erfüllen, jedoch, so Seeling, habe die „Epoche der Netzplantechnik“ dazu geführt, dass die „Netzplantechnik und dazu verwandte Methoden aus der Systemtechnik und Optimalplanung haben einen *festen Stellenwert in der Ausbildung* des Ingenieur- und Technikernachwuchses erhalten.“ (Seeling 1996: 5; kursiv E.K.). Durch den Anschluss der Projektsteuerung/Projektmanagement an dieses Forschungsprogramm, kann diese *Legitimität* erzielen – auch wenn die Netzplantechnik in sachlicher Hinsicht in den folgenden Jahrzehnten eine immer geringere Bedeutung im neuen Verständnis von Projektsteuerung/Projektmanagement einnimmt (vgl. Iv_DVP).

²⁷³ Wir stützen uns dabei auf die umfassende Auszählung von Stellenanzeigen durch Adecco. Diese liegen erst ab dem Jahr 1995 vor. Wie im Folgenden gezeigt werden kann, ist dies für unsere Zwecke jedoch vollkommen ausreichend. Eigene Berechnungen.

frühestens Zeitpunkt der verfügbaren Datenreihe – waren etwa 4% aller ausgeschriebenen Stellen der Baubranche der Kategorie „Projektleitung“ zuzurechnen. Nach einem leichten Absinken dieses Anteils auf etwa 3% stieg er bis 2004 kontinuierlich auf etwa 6% an. Im Vergleich mit anderen Branchen ist dies nicht nur einer der höchsten Anteile²⁷⁴ dieser Kategorie im Verhältnis zu den Gesamtstellen, sondern auch die Branche, in der diese Funktion am frühesten eine sehr hohe Relevanz erreicht hat²⁷⁵. Die Zuordnung der Stellenanzeigen für „Projektleiter“ nach Studienfächern zeigt, dass die Suche nach „Ingenieuren des Bauwesens“ ein Vielfaches der Suche nach Architekten ausmacht. Dies bestätigt die Erkenntnis der qualitativen Erhebung, dass entsprechende Stellen weitgehend von Bauingenieuren besetzt werden²⁷⁶. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bereits relativ früh (vor 1995) ein Arbeitsmarkt für Projektmanager im Bauwesen institutionalisiert hat. Gesucht werden dabei primär Absolventen des Bauingenieurwesens²⁷⁷.

Über die konkrete Einbettung der Positionen in die Unternehmen sagt die vorliegende Datenreihe nichts aus. Grundsätzlich bedeutet das Ausschreiben von Stellen jedoch, dass eine *organisatorische* Einbettung vorliegt. Tatsächlich kommt es bereits relativ früh innerhalb der Architekturbüros zur Ausdifferenzierung spezifischer Funktionen der Projektsteuerung und dann: Mitarbeiter, die sich auf diese Leistungen spezialisieren. Daneben werden ab Mitte der 1970er Jahre zunehmend selbständige „Ingenieurgesellschaften mit der Projektsteuerung als Schwerpunktaufgabe“ (Seeling 1996: 5) gegründet. Typischerweise handelt es sich in beiden Fällen um „*occupational firms*“ – um formale Organisationen also, die zwar bürokratisch organisiert sein können, die sich jedoch dadurch aus-

²⁷⁴ Ein ähnlich hoher Anteil findet sich nur noch in den „Fertigungsindustrien“ – dies ist wenig verwunderlich, da dieser Bereich dem Bauwesen in einigen wesentlichen Strukturbedingungen ähnelt. Dies kann hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden.

²⁷⁵ Quelle: Adecco; eigene Berechnungen

²⁷⁶ Studiengänge zum „Projektmanagement Bau“ werden hier nicht separat kategorisiert – dafür dürften die Absolventenzahlen viel zu gering sein. Dies ist zugleich eine Bestätigung dafür, dass die Berufstätigen im Projektmanagement im Bauwesen (noch immer) primär aus anderen Studiengängen rekrutiert werden.

²⁷⁷ Ergebnisse der „Arbeitsmarktanalyse Immobilienwirtschaft 2005“, bei der „immobilienwirtschaftlich orientierten Studenten“ befragt wurden, zeigen, dass sich auch auf der Seite der potentiellen Berufsanfänger eine Orientierung an einer Karriere in der Projektsteuerung ausbildet. Als ein zentrales Ergebnis der Studie wird konstatiert: „Beliebt sind auch Aufgaben in der Projektsteuerung (...), die in den vergangenen Jahren sukzessive an Attraktivität gewonnen hat.“ http://www.immobilienzeitung.de/hm/joboffensive_ergebnisse_2006.php3; abgerufen am 23.12.06)

zeichnen, dass sie von Mitgliedern der eigenen (bzw. im Fall des Architekten: einer verwandten) Berufsgruppe selbst geführt und kontrolliert werden – Abbott spricht von „autonomous professionals“ (1988: 125; Freidson 2001: 75). Die Kompetenzen können dabei in *unselbständigen* Positionen – in klassischen Anstellungsverhältnissen – verwertet werden. Nicht ungewöhnlich für solche Unternehmen ist jedoch auch, dass sie als Büro gleichwertiger Partner organisiert sind. Die einzelnen Projektmanager sind dann *selbständig* und vermarkten ihre spezialisierte Arbeitskraft direkt auf dem Markt. Diese Büros können ganz unterschiedlicher Größe sein. Im Falle des Ein-Mann-Büros entsprechen sie dem Typus des freiberuflichen Praktikers^{278 279}.

Wie wir im folgenden Abschnitt jedoch sehen werden, spielen gerade „occupational firms“ eine bedeutsame Rolle für den (weiteren) Prozess der Verberuflichung.

Fassen wir zusammen: Im Rahmen umfangreicher und komplexer Bauvorhaben hat sich eine auf die Koordination des Gesamtprozesses gerichtete Funktion der „Projektsteuerung“ herausgebildet. Diese wird zunehmend aus dem Zuständigkeitsbereich des Architekten ausdifferenziert und hat sich quasi naturwüchsig zu einem Beruf im sozio-ökonomischen Sinne entwickelt. Vor dem Hintergrund des Weber’schen Verständnisses des Berufs als „qualifizierte Erwerbsarbeit“ (vgl. Kap. 2) zeigt sich, dass für die Ausübung dieses Berufs spezifische Kompetenzen vonnöten sind, deren Vermittlung zunehmend institutionalisiert sind. Die Qualifikationsform tendiert in Richtung einer eigenständigen akademischen Ausbildung. Eine langfristige, ökonomische Verwertbarkeit dieser spezifischen Kompetenzen ist bereits weitgehend gegeben ist.

²⁷⁸ Daneben sind Funktionen der Projektsteuerung auch in größeren Unternehmen vorzufinden, die verschiedene Funktionen in einer Gesamtorganisation integrieren und nicht von Angehörigen der Berufsgruppe kontrolliert werden.

²⁷⁹ Der Nachfrage nach „Leistungen extern eingeschalteter Projektsteuerer“ entwickelt sich in den 1990er Jahren stark positiv und erreicht 1996 nach Schätzungen der AHO-Fachkommission/DVPs jährlich rund 3,5 Mrd. DM (vgl. AHO 1996: VIII; ähnlich Schill 2000: 4).

5.1.4 Die Strategie der Professionalisierung: die Spezifizierung des „Projektsteuerers“ als beratender Beruf

Seit Mitte der 1980er Jahre nimmt die berufliche Organisation der Projektsteuerung deutliche Konturen an: mit der Gründung des „Deutschen Verband der Projektsteuerer“ (DVP) wird ein spezifisch auf das Bauwesen ausgerichteter Berufsverband gegründet. Dieser verfolgt in der Folgezeit eine *Strategie der Professionalisierung*. Die Projektsteuerung soll neben dem Architekten als *beratende* Funktion des Bauherrn etabliert werden. Offen bleibt dabei zunächst, inwiefern diese Strategie sachlichen Notwendigkeiten folgt oder primär auf die Steigerung der Verwertungschancen der Berufstätigen zielt (vgl. Kap. 2.2). Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Konflikte mit Nachbarufen – insbesondere mit dem Beruf des Architekten – sich ergeben und wie diese beigelegt werden.

Die Gründung eines Berufsverbandes im Feld des Bauwesens: der „Deutsche Verband der Projektsteuerer“ (DVP)

Mit der 1984 erfolgten Gründung des „Deutschen Verband der Projektsteuerer in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ (DVP) tritt ein Akteur im Bauwesen auf den Plan, der den bisher primär naturwüchsigen Prozess der Verberuflichung aufgreift und systematisiert. Bei Seeling heißt es (etwas intentionalistisch): der DVP „gründete sich mit dem Ziel, das unscharfe Leistungsbild der Projektsteuerung zu vereinheitlichen und in der Honorarordnung (HOAI) angemessen zu verankern.“ (1996: 5). Wie im Folgenden gezeigt wird, ist dabei entscheidend, dass die neue Funktion und der darauf basierende Beruf die Logik der anderen zentralen Berufe der Architektur und des Bauingenieurwesens im Feld imitiert: die Einflussnahme auf die HOAI zielt auf eine gesetzliche Regulierung des neuen Berufs und insbesondere auch: die Regulierung der Preise der neuen Dienstleistung. Mit anderen Worten: die Forcierung der Berufsentwicklung orientiert sich an der Logik der Professionalisierung.

Die DVP stellt eine Ausgründung aus der GPM dar. Dies insofern zunächst überraschend, da, wie wir in Kap. 3 gesehen haben, es in der GPM bereits sehr früh zur Ausdifferenzierung von an Branchen orientierten „Fachgruppen“ und spezifisch zur Ausbildung einer Fachgruppe Bau kommt. Diese Fachgruppe Bau hat 1982 allein in München bereits „etwa 100 interessierte Mitglieder“ (GPM 1982: 6). Dass es dennoch und aus diesem bereits bestehenden Kontext heraus 1984 zur Gründung eines eigenständigen Verbandes im Bauwesen

kommt, wird von Iv_DVP, der zentralen Gründerfigur des DVP²⁸⁰, vage damit begründet, dass es in der GPM „nicht weitergegangen sei“ (Iv_DVP). Betrachtet man die doppelte Neuausrichtung des DVPs im Unterschied zur GPM, wird diese Neugründung nachvollziehbar: (a) Im Unterschied zur GPM *spezialisiert und beschränkt* sich der neue Verband auf das *Bauwesen*. Die Fachgruppen der GPM können eine Spezifizierung des allgemeinen Deutungsanspruch auf die einzelnen Branchen nicht adäquat leisten. Die Gründung eines eigenständigen Verbandes verspricht eine höhere Durchschlagskraft im Hinblick auf die Durchsetzung der neuen Funktion im Bauwesen. (b) Wie bereits der Verbandnahme signalisiert („Projektsteuerer“) versteht er dabei sich von Anfang an als *Berufsverband*, als Vertreter der Berufstätigen der neu ausdifferenzierten Funktion. Die DVP zielt von Anfang an auf die Etablierung eines Berufs bzw. einer Profession. Diese Ausrichtung steht konträr zur (damals vorherrschenden) Identität der GPM als Fachverband.

Der DVP ist auch von der Mitgliederstruktur ein Berufsverband – die Mitglieder sind Berufstätige des neu entstandenen Beruf. Dies ist jedoch insofern nicht unmittelbar ersichtlich, da es sich bei den Mitgliedern des Verbandes primär um Firmenmitgliedschaften handelt²⁸¹. Betrachtet man diese Unternehmen genauer, so zeigt sich, dass es sich dabei primär um Ingenieurgesellschaften handelt, die dem Typus der „occupational firms“ (Freidson) entsprechend. Es handelt sich also um Unternehmen, deren Mitarbeiter weitgehend selbst als Projektsteuerer

²⁸⁰ Die zentrale Figur, der „enthusiastischer Führer“ (Wilensky 1972: 202) für die Gründung und Entwicklung des Verbandes stellt C.J. Diederichs dar. Er stammt aus München, studiert Bauingenieur- und Wirtschaftsingenieurwesen und promoviert 1969 bei Burckhardt und Schub mit einer Arbeit über Netzplantechnik an der Technischen Hochschule München an der Fakultät für Bauingenieurwesen (Sein Doktorvater Schub ist Gründungsmitglied der GPM und bis 1985 Vorstandsmitglied, sowie Leiter der GPM-Fachgruppe Bau). Diederichs ist Mitglied der GPM Fachgruppe Bau. 1981 erhält er einen Ruf an die Universität Wuppertal. Dort gründet er 1984 die DVP. Der Verband hat bis heute seinen Sitz in Wuppertal und wird bis zu seinem Ausscheiden aus der Universität auch organisatorisch am Lehrstuhl Diederichs geführt. Diederichs ist sowohl Gründungsmitglied des DVPs als auch bis vor wenigen Jahren durchgehend Vorstand, heute Ehrenvorsitzender. Auch für den Strategiewechsel und der damit einhergehenden Umbenennung des Verbandes 2003 war er nach eigener Aussage die treibende Kraft (Iv_DVP).

²⁸¹ Die folgenden Aussagen beziehen sich auf aktuelle Daten. Nichts deutet jedoch daraufhin, dass sich die grundsätzliche Mitgliederstruktur in den letzten zwanzig Jahren strukturell verändert hat. Zur Mitgliederstruktur: insgesamt hat der Verband im November 2005 insgesamt (nur) „166 Mitglieder, davon 106 Firmenmitglieder, 38 persönliche Mitglieder, 12 kooperative Mitglieder sowie 4 Juniormitglieder und 6 Ehrenmitglieder.“ (www.dvpev.de; 23.1.06).

tätig sind und typischerweise auch von diesen geführt werden. Nur so ist auch die Selbstbeschreibung nachvollziehbar, dass die „DVP (damit) insgesamt etwa 2.800 Fach- und Führungskräfte der Mitglieder (vertritt), die überwiegend im Projektmanagement im Bauwesen tätig sind.“ (www.dvpev.de; abgerufen am 23.1.06). Die Logik eines Berufsverbandes wird auch durch die bereits 1985 verabschiedete „Berufsordnung“ unterfüttert.

In der Folgezeit gewinnt die DVP entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Definition der Funktion des „Projektsteuerers“ im Bau. Sie wird in den Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung e.V. (AHO) aufgenommen und nimmt ab 1993 die zentrale Rolle in der Fachkommission Projektsteuerung (später Projektsteuerung/Projektmanagement)²⁸² ein. Mit der Erarbeitung eines AHO-Entwurf für die Erneuerung des §31 der HOAI kommt der DVP recht schnell in eine *einflussreiche Position im Bauwesen* allgemein und spezifisch auf das Verständnis des „Leistungsbildes“ des Projektsteuerers (vgl. unten). Im Unterschied dazu bleibt der Einfluss der GPM und speziell: deren Fachgruppe „Bau“ gering. Der Bereich des Bauwesens wird von der GPM, nicht zuletzt auch aufgrund der Konkurrenz des DVPs, zunehmend vernachlässigt und verliert an Bedeutung²⁸³.

Die Spezifizierung der Funktion des Projektsteuerers als Berater des Bauherrn

1993 konstituiert sich die AHO-Fachkommission „Projektsteuerung“ mit der Zielsetzung, einen Vorschlag für ein Leistungsbild zur Projektsteuerung an Stelle von § 31 (1) HOAI zu erarbeiten. Die DVP ist Mitglied und treibende Kraft dieser Kommission (vgl. oben). Unter ihrer Federführung wird in den

²⁸² Der AHO Fachkommission „Projektsteuerung“ gehören 1993 zehn ordentliche Mitglieder an. Der gesamte, fünf Mitglieder umfassende DVP-Vorstand gehört der Kommission an. Drei weitere Mitglieder der Kommission sind über ihre Unternehmen Mitglied im DVP. Damit bleiben neben dem Hauptgeschäftsführer der AHO nur zwei Mitglieder, die nicht unmittelbar und offensichtlich dem DVP zugerechnet werden können. Nicht überraschend heißt dann auch auf der DVP Homepage, dass die konstituierende Sitzung der Fachkommission „unter Anwesenheit aller Vorstandsmitglieder des DVP und weiterer Teilnehmer“ (www.dvpev.de; abgerufen am 23.1.06) stattfand.

²⁸³ Zwar werden immer wieder Versuche der Wiederbelebung gestartet, diese sind jedoch nie besonders erfolgreich (vgl. Iv_GPM1; vgl. Iv_GPM5). Auch bleiben die beiden Verbände DVP und GPM lose miteinander verbunden: zum einen über Doppelmitgliedschaften. Sowohl Iv_DVP als auch Iv_GPM5, der derzeitige Leiter der Fachgruppe Bau in der GPM, sind jeweils Mitglied im anderen Verband. Zum anderen werden auf Verbandsebene immer wieder Kooperationen angestoßen, die jedoch wenig folgenreich bleiben.

folgenden drei Jahren ein umfangreicher Entwurf ausgearbeitet, der 1996 in der Publikation der AHO: „Untersuchungen zum Leistungsbild des § 31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung“ (AHO 1996) resultiert. Das Motiv für diesen umfangreichen Entwurf der Neuregelung dürften einerseits sachliche Gründe sein: die Anwendung des §31 der HOAI scheint in der Praxis mit „erheblichen Schwierigkeiten“ verbunden zu sein: „Das liegt zum einen an der fehlenden Gliederung der Leistungen nach Projektphasen und Handlungsbereichen, was eine genaue Abgrenzung zu Planungsleistungen unmöglich macht“ (Kochendörfer/Liebchen 2002: 32; ähnlich Wiesand 1984; Schill 2000; Kochendörfer/Liebchen 2002). Darüber hinaus muss diese Entwicklung jedoch, wie im Folgenden gezeigt wird, vor dem Hintergrund des starken Interesses und Einfluss des DVPs, machttheoretisch interpretiert werden: es handelt sich bei diesem Entwurf um den Kampf um die Definition eines klaren, eigenständigen Zuständigkeitsgebietes für die Projektsteuerung, der die empirischen Mehrdeutigkeiten und rechtlichen Unsicherheit (der Regelungen in der HOAI) eindämmen will (vgl. unten). Damit soll der Zuschnitt (Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen, vgl. Weber) der neuen Funktion konkretisiert werden – dies bedeutet zugleich den Ausschluss anderer Deutungen.

Zum Entwurf: analog zur Logik und Gliederung der HOAI sieht der Entwurf im Gegensatz zur relativ unstrukturierten Leistungsbeschreibung des §31 ein in fünf Projektstufen (Leistungsphasen) gegliedertes Leistungsbild vor. Jede Phase wird nach vier Handlungsbereichen unterschieden, für die Grundleistungen und besondere Leistungen definiert sind: (1) Organisation, Information, Koordination und Dokumentation; (2) Qualitäten und Quantitäten; (3) Kosten; (4) Termine (vgl. AHO-Entwurf 1996). Der erste Handlungsbereich kann dabei als übergeordnet verstanden werden, da er sich jeweils auf die anderen drei beziehen lässt. Es wird damit ein weit klareres und präziseres „Leistungsbild“ als in §31 definiert.

Über diese Präzisierung hinaus, liegt der entscheidende Punkt für die Definition des Zuständigkeitsgebietes in der Bestimmung von Leistungen der Projektsteuerung als Beratung. Der Kern der Projektsteuerungsleistung soll hier in der beratenden „neutralen und unabhängigen Wahrnehmung von Auftraggeberaufgaben“ (Knäpper 2004) liegen und soll entsprechend auch als *Stabsfunktion* organisiert sein. Die tatsächliche Entscheidungsgewalt bleibt beim Bauherrn. Entsprechend handelt es sich bei den Leistungen des Projektsteuers um Beratung für Entscheidungen, nicht um die Entscheidungen selbst: Projektsteuerungsleis-

tungen müssen „dem Auftraggeber zur Entscheidung vorlegt“ (§205) werden. „Sämtliche Ergebnisse der Projektsteuerungsleistungen erfordern vor Freigabe und Umsetzung die vorherige Abstimmung mit dem Auftraggeber [Bauherr, E.K.]“. Neben dem Kern der Beratungsleistungen werden „Koordinierungs-, Informations- und Kontrollleistungen“ (Kochendörfer/Liebchen 2001: 31) zu den Aufgaben des Projektsteuers gezählt, die, nur so kann dies sinnvoll verstanden werden, letztlich auf die Beratung bezogen sein müssen. Diese Präzisierung stellt damit zugleich eine Beschränkung dar, da Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz entweder beim Bauherrn verbleiben oder vom Architekten in Linienfunktion (im Rahmen von §15, HOAI) übernommen werden. Die 1985 in Kraft getretene „Berufsordnung“ der DVP nimmt dieses Verständnis des Projektsteuerers als Berater vorweg. So heißt es in §4, Abs. 1: „Der Projektsteuerer ist grundsätzlich Berater seines Auftraggebers. Er erhält daher in der Regel keine Vollmacht, den Auftraggeber rechtsgeschäftlich zu vertreten.“ (DVP Berufsordnung 1985). Die Berufsordnung des DVPs stellt ergänzend fest, dass diese Beratungsleistungen nur auf der Basis eines „*besonderen Vertrauensverhältnis*“ (§5) zwischen Projektsteuerung und Auftraggeber adäquat erfüllt werden können.

Auch die Vorschlägen für die Honorarregelung (als Kern der „Honorarordnung“) zielen auf einen Paradigmenwechsel ab, der an die Logik der Professionalisierung anschließt: das Honorar soll nun nicht mehr einer „freien Vereinbarung“ unterliegen, sondern orientiert sich, auch hier analog zu den Grundleistungen in der HOAI, nach Umfang, dem Schwierigkeitsgrad und den übertragenen Leistungen (vgl. AHO 1996). Es handelt sich damit um prinzipiell nicht verhandelbare und damit: nicht dem Wettbewerb ausgesetzten Preise. Der Preiswettbewerb für Projektsteuerungsleistungen soll damit aufgehoben und stattdessen einer staatlichen Regulierung unterworfen werden.. Begründet wird dies wie folgt: „die freie Preisvereinbarung für Projektsteuerungsleistungen (ist) verfehlt. Der Projektsteuerer ist ebenso wie der Fachplaner, freiberuflich tätig. Er erbringt eine geistige Leistung, die sich einer Bewertung durch den Markt entzieht. Seine Unabhängigkeit, Objektivität und Unbefangenheit muss geschützt werden. Auch bedarf der Schutz des Berufsstandes, dass unzulässige Preiszugeständnisse unterbunden werden.“ (Schill 2000: 122; kursiv E.K.). Dieser Argumentation entspricht auch das „Werbeverbot“ in §2 der „Berufsordnung“ des DVPs, der auf die Eindämmung der Konkurrenz zwischen Berufsangehörigen zielt.

Sachlich begründete oder interessengeleitete Professionalisierung?

Die Strategie der DVP zielt auf die Professionalisierung des Berufs der „Projektsteuerung“ ab. In der Neudefinition der Funktion manifestiert sich die Berufsstrategie: sie *imitiert die gesellschaftliche Form* erfolgreich durchgesetzter Professionalisierung der Architekten (und Bauingenieure). Über die Mitarbeit in der AHO-Fachkommission versucht sie Einfluss auf die Nivellierung der HOAI zu gewinnen, um damit eine gesetzlich Regulierung des eigenen Tätigkeitsfeldes zu erreichen. Die Leistungen der neu definierten Funktion soll eindeutig definiert, anstelle eines frei auf dem Markt auszuhandelnden Preises sollen je genau spezifizierte Honorare gesetzlich verankert werden. Die DVP zielt also auf die Regulierung der Nachfrage und ihren Preisen, auf die Etablierung eines Marktmonopols²⁸⁴.

Unklar bleibt dabei zunächst, inwieweit diese Strategie auf Basis einer *sachlichen Notwendigkeit* gründet, inwiefern die Erbringung dieser Dienstleistung nur in dieser gesellschaftlichen Form der Profession erbracht werden kann. Oder ob die Strategie nicht vielmehr auf der *Steigerung der Verwertungschancen* der Berufstätigen gründet.

Zunächst einmal orientiert sich auch Definition der Funktion als „beratende Funktion“ an der Handlungslogik professioneller Dienstleistungen. Die Funktion soll die autonome Entscheidung des Bauherrns unterstützen, diese aber nicht selbst übernehmen. Eine direkte Intervention in die Praxis unterbleibt jedoch. Der Projektsteuerer unterstützt den Bauherrn bei der Steuerung des strukturell immer krisenförmige Steuerung des Projektablaufs greift in diesen aber nur beratend ein.

Daraus resultiert m.E. nach jedoch noch keine „Professionalisierungsbedürftigkeit“ (Oevermann). Zwar mag die Kontrolle der Leistungen des Projektsteuerers durch den Bauherrn im Projektverlauf nur schwer möglich sein. Von einer *Schutzbedürftigkeit einer autonomen Lebenspraxis* kann jedoch nicht ausgegangen werden. Ähnlich wie wir dies im Funktionsbereich der Softwareentwicklung gesehen haben, handelt es sich hier um wirtschaftliche Akteure, nicht um (individuelle oder kollektive) Lebenspraxen, deren Autonomie geschützt werden

²⁸⁴ Die zunehmende Akademisierung und der damit einhergehenden Standardisierung des Angebots ist typischerweise die Basis und Legitimation für aufstrebende Berufe für die Etablierung einer Zugangskontrolle (Schließung). Diese Seite der Professionalisierung scheint die DVP weitgehend zu ignorieren. Der DVP gelingt es nicht, den Link zwischen einer spezifischen Kompetenz und einem spezifischen Tätigkeitsfeld zu etablieren.

müsste. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass Projekte in denen ein Projektsteuerer notwendig ist, einen so großen Umfang haben, dass die beteiligten Akteure (Bauherr) sich typischerweise selbst zu schützen wissen – sie haben sowohl hohe Kompetenzen, die ihnen eine Einschätzung teilweise erlauben²⁸⁵ und sind darüber hinaus mächtig genug, ihre Ansprüche notfalls im Nachhinein vor Gericht durchzusetzen.

Auch die Beförderung eines *Gemeinwohls* ist nicht erkennbar. Letztlich zielt die Projektsteuerung auf eine verbesserte Koordination und damit: erhöhte Effizienz ab. Wie bereits Freidson (allgemein) für den Fall des Ingenieurs herausgearbeitet hat, handelt es sich dabei jedoch nicht um einen materialen Zentralwert der Gesellschaft: „While at first glance efficiency seems a powerfully attractive value, at second it is *merely instrumental* in character, with no real substance” (vgl. Freidson 2001: 171; kursiv E.K.²⁸⁶)²⁸⁷.

Eine strukturtheoretische Begründung²⁸⁸ für die Professionalisierung des Projektmanagement lässt der konkrete Fall damit nicht erkennen. Dass der DVP dennoch die Strategie der Professionalisierung anstrebt, muss dann machtheoretisch erklärt werden: die gewählte Form der (versuchten) Verankerung der Funktion in der HOAI zielt primär auf die Steigerung der Verwertungschancen

²⁸⁵ Vgl. ähnlich Larson im Hinblick auf Ingenieure: „the buyers of engineering services did not need spezial protection (...) business clients and employers, moreover, knew quite well what they wanted and how they wanted it done.” Das Problem der Qualitätskontrolle: “is reduced to a minimum by the engineer’s dependence on knowledgeable or at least powerful employers or clients” (1977: 28/9).

²⁸⁶ In Bezug auf Abbott (1988) verweist Freidson darauf, dass neben dem Ingenieur auch das Management den Wert der Effizienz für sich beansprucht. Dies ist für den konkreten Fall insofern interessant, dass der Projektmanager eben als eine Kombination dieser beiden Berufen verstanden werden kann (Freidson 2001: 171).

²⁸⁷ Im Unterschied zum Projektmanager gibt es im Fall des Berufs des Architekten zumindest Ansätze eines Gemeinwohlinteresse: ein Bauwerk greift immer auch in den öffentlichen Raum ein, entsprechend hat die Öffentlichkeit ein Interesse an einer ästhetischen Baugestaltung (vgl. auch Freidson 2001: 171ff.).

²⁸⁸ Die strukturtheoretische Analyse konnte hier nur recht oberflächlich durchgeführt werden. Sie ist jedoch für die hier zu bearbeitende Frage m.E. deshalb ausreichend, da eine „Professionalisierungsbedürftigkeit“ (Overmann) relativ eindeutig verneint werden kann. Eine ausführlichere strukturtheoretische Analyse würde sowohl anderen Datenmaterialien (etwa Praxisprotokolle) als auch ein tiefergehendes rekonstruktives methodisches Verfahren erfordern.

der Berufstätigen ab²⁸⁹. Die Professionalisierung des Projektmanagements kann als „*professional project*“ im Larson’schen Sinne gedeutet werden (vgl. Kap. 2.2).

Die Durchsetzung im Berufssystem: der Versuch der Etablierung eines eigenständigen, aber beschränkten Zuständigkeitsgebiets

Die Definition der neuen Funktion erfolgt vor dem Hintergrund bereits bestehender Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche (*jurisdiction*s), die von anderen Berufen bereits beansprucht werden. Neben dem Architekten betrifft dies v.a. die Juristen. Das Argument, man fülle eine „Lücke“ aus (vgl. oben), impliziert, dass die neue Funktion unproblematisch in das System der bestehenden Berufe und Professionen eingepasst werden kann, da es sich hier um ein neues Problem handle, das bisher von keinem der Nachbarberufe systematisch bearbeitet wird. Empirisch bestätigt sich dies jedoch nur begrenzt. Vielmehr greift der neue Beruf des Projektmanagements zumindest teilweise in bestehende Zuständigkeitsgebiete anderer Berufe. Probleme entstehen insbesondere in der Abgrenzung zum *Architekten* (vgl. unten), in vermindertem Umfang aber auch zu den *Juristen*. Die machttheoretische Problematik maskierend, spricht Iv_DVP von „Schnittstellen-Fragen“.

Abgrenzungsprobleme zu den *Juristen* sind insofern recht schnell beigelegt, als dass von Seiten der Projektsteuerer akzeptiert werden muss, dass die teilweise übernommenen Aufgaben in der Rechtsberatung nicht haltbar waren und entsprechend zurückgeschnitten werden mussten. Zu eindeutig war man hier in den rechtlich klar abgesteckten Zuständigkeitsbereichs der Juristen eingedrungen (vgl. Iv_DVP)^{290 291}.

Eine klare Trennung von Leistungen der Projektsteuerung und den durch die HOAI definierten Grundleistungen des *Architekten* sind in der Praxis und offen-

²⁸⁹ Darauf deuten übrigens auch andere Indizien hin: so etwa die vor dem Hintergrund einer typischen Professionalisierung (vgl. Wilensky 1972) sehr frühe Gründung eines nationalen Berufsverbands, bei dem es sich zudem nicht um einen Zusammenschluss vieler lokaler Gruppen handelt. Die Gründung ist weniger einer „sachlich begründete Kollegialität“ (Maiwald 2004: 51) geschuldet als eben vielmehr der strategischen Verfolgung der eigenen (Verwertungs-)Interessen der Berufstätigen.

²⁹⁰ Dennoch: die Berücksichtigung baurechtlicher Fragen gehören fast zwangsläufig zu den Aufgaben des Projektsteuerers. Der Umfang der erlaubten Leistungen ist bis heute noch umstritten (vgl. etwa Kochendörfer/Liebchen 2001: 46f.).

²⁹¹ Potentiell sind auch Auseinandersetzungen mit der *BWL* zu erwarten. Da jedoch ein eigenständiges Zuständigkeitsgebiet im Bauwesen kaum institutionalisiert und schon gar nicht rechtlich abgesichert ist, waren und sind von dieser Seite zumindest keine rechtlichen und damit: harte Auseinandersetzungen zu erwarten.

sichtlich auch rechtlich (vgl. Schill 2000: 31ff.) nicht eindeutig. Folgt man der derzeit gültigen Fassung der HOAI, so umfasst die Leistungsphase 8 (vgl. §15) im Prinzip alle Aufgaben, die sowohl in der derzeit gültigen Fassung der HOAI unter §31 als auch im AHO-Entwurf unter dem Begriff der „Projektsteuerung“ geführt werden²⁹². §31 stellt *logisch* und rechtlich damit eine Verdoppelung der Funktionen in §15 der HOAI dar²⁹³. Dass die Projektsteuerung überhaupt als „zusätzliche Leistung“ eingeführt wurde, kann nur darin begründet sein, dass diese Aufgaben *empirisch* zunehmend so umfangreich und komplex wurden, dass sie nicht mehr mit den Grundleistungen des Architekten abgegolten werden konnten (vgl. auch oben). Eine Teilfunktion entwickelt sich naturwüchsig in eine qualitativ neue Funktion. Vgl. auch Schill: „Die Schaffung des §31 lässt sich konsequent nur mit der Übernahme der tatsächlichen Gegebenheiten der Praxis in eine gesetzliche Regelung begründen.“ (2000: 44). Aus dieser Konstellation entsteht eine *politische* Frage: inwiefern soll die Projektsteuerung aus den Grundleistungen des Architekten herausgelöst und als *eigenständiger Funktionsbereichs ausdifferenziert* werden? Dies bedeutet zunächst noch nicht zwangsläufig, dass sie damit nicht mehr zum Zuständigkeitsbereich des Architekten gehören, sondern eben etwa als „zusätzliche Leistung“ gesondert abgerechnet werden können. Empirisch zeigt sich jedoch, dass diese Funktion auch die *Chance einer Verberuflichung* bietet, mit der die Funktion aus dem *Zuständigkeitsbereich des Architekten herausgelöst* wird.

Der Vorschlag der DVP zur Nivellierung der HOAI verspricht eine erhöhte Eindeutigkeit der bestehenden Regelung. Immer wieder wird betont, dass der neue Entwurf eine klare(re) Trennung von Leistungen der Projektsteuerung und den definierten Grundleistungen des Architekten sicherstelle. Es handelt sich dabei jedoch keineswegs um eine einfache Konkretisierung, vielmehr wird die Mehrdeutigkeit der bisherigen Regelung im Sinne der DVP gedeutet: es wird

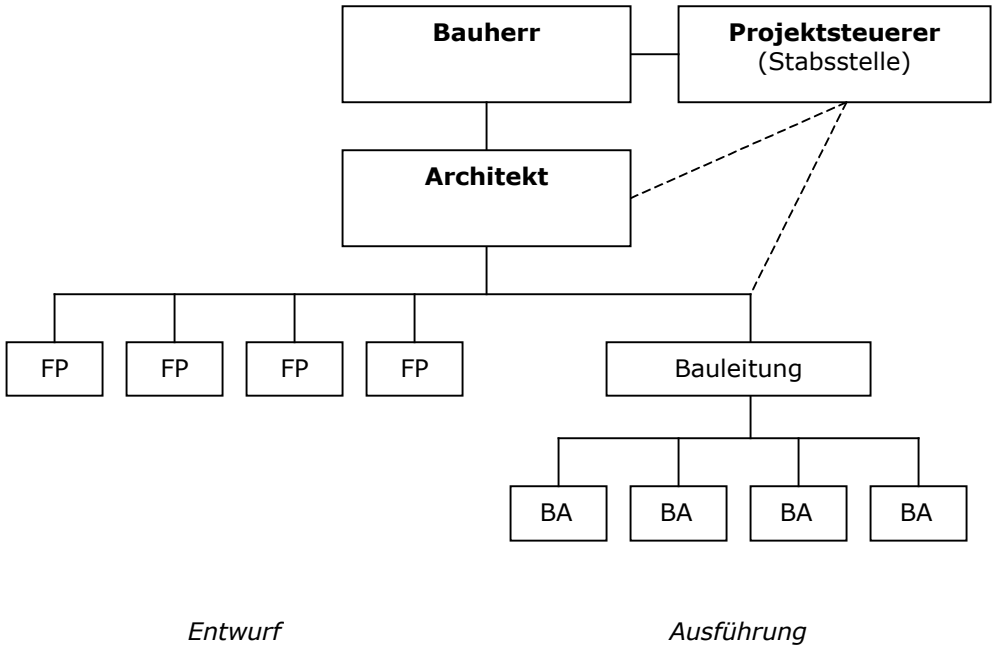
²⁹² Dies gilt insbesondere dann, wenn man die „besonderen Leistungen“ der LP 8 mitberücksichtigt.

²⁹³ Vgl. auch Kochendörfer/Liebchen 2002: „Die Koordination und Integration der Planungseteiligten, ihres Informationsaustausches und die Bündelung der Planungsergebnisse ist zunächst eine Bauherrenaufgabe, die in aller Regel vom planenden Architekten (§15 HOAI, LP 2-5) wahrgenommen wird. Durch die Einschaltung eines Projektsteuerers *verliert der Architekt*, wie fälschlicherweise oftmals angenommen wird, *diese nach HOAI vorgegebene Kompetenz nicht*, es sei denn, dies ist vertraglich so vorgesehen. Auch in der Realisierungsphase hat der Architekt (§15 HOAI, LP8), im Gegensatz zum Projektsteuerer, infolge seiner Weisungsbefugnis Durchgriff auf die ausführenden Gewerke.“ (2002: 55; kursiv E.K.)

überhaupt erst eine eigenständige Leistung der Projektsteuerung definiert. Die DVP zielt darauf ab, einen *eigenständigen* aber *eingeschränkten* Zuständigkeitsbereich durchzusetzen: dies manifestiert sich prägnant in der Semantik der „*Lücke*“ (Iv_DVP): sie verweist einerseits auf die *Eigenständigkeit* der Funktion: es wird behauptet, dass es sich um eine *neue* Problemlage, die bisher von keinem Beruf – auch nicht von den Architekten – systematisch bearbeitet wird. Dabei wird der Ursprung der qualitativ neuen Funktion im Zuständigkeitsgebiet des Architekten negiert. Faktisch bedeutet der Vorschlag aber einen Eingriff in den bestehenden *claim* des Architekten. Nicht ohne Grund spricht Abmann bereits 1984 davon, dass die Etablierung einer eigenständigen „Projektleitung“ die „traditionelle Stellung des Architekten als ‚Kaiser vom Bau‘ in Frage gestellt“ (1984: 3) werde. Ähnlich bezeichnet Marohn, der Vertreter der Fachgruppe Bau der GPM, den Projektsteuerer als „den natürlichen Feind des Architekten“ (Marohn 2005: These 2). Andererseits wird zugleich eine *Einschränkung* des Zuständigkeitsgebietes vorgenommen: man füllt diese „Lücke“ aus, beschränkt sich aber zugleich darauf und beansprucht keine (weiteren) Leistungsbereiche des Architekten. Insbesondere die Definition des neuen Berufs als „beratenden“ Beruf kann als raffinierte Strategie gedeutet werden: sie ist eine recht vorsichtige Markierung des Zuständigkeitsgebietes und scheint nur sehr begrenzt in die Zuständigkeiten des Architekten einzugreifen. Die DVP versucht also einerseits ihren Anspruch durchzusetzen, aber zugleich den *Widerstand der Nachbarberufe* – insbesondere der Architekten – gegen das Abstecken des neuen *claims* zu minimieren.

Entscheidend ist dabei die vorgeschlagene *Positionierung des Projektsteuerers* in der Gesamtstruktur des Bauwesens. War der Vorläuferberuf des Bauleiters (vgl. oben) dem Architekten noch klar untergeordnet, so schlägt man mit dem Vorschlag zur Neufassung der HOAI faktisch ein *gleichrangiges Verhältnis* von Architekt und Projektsteuerer vor: man sieht sich als *zusätzlichen Dienstleister* des Bauherrn, der ähnlich wie der Architekt in einer direkten Interaktionsbeziehung mit dem Bauherrn steht. Die ehemals ‚dyadische‘ Struktur des Bauwesens wird zu einer ‚triadischen‘ erweitert.

Der Projektsteuerer als Berater des Bauherrns



Legende: FP: Fachplaner; BA: Bauausführende Firma

Quelle: eigene Darstellung; vgl. ähnlich Schub 1979b; Aßmann 1984; Wischer 1996: 273; Kalusche 2002: 315

Abbildung 3: Die ‚triadische‘ Struktur des Bauwesens: der Projektsteuerer als Berater des Bauherrns

Fassen wir zusammen: Die Gründung der DVP zielt auf die *Durchsetzung* des neu und naturwüchsig entstandenen Berufes. Über den „Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung e.V.“ (AHO) versucht man, auf die HOAI Einfluss zu nehmen. Dabei soll die Projektsteuerung in einer zukünftigen Neufassung als eigenständiger Funktionsbereich festgeschrieben werden und zugleich durch eine an den Architekten orientierte Honorarregelung der Preiswettbewerb ausgeschlossen werden. Diese Strategie kann als Professionalisierung verstanden werden. Sie zielt auf die Steigerung der Verwertungschancen der Berufstätigen und kann mit Larson als „collective mobility project“ verstanden werden (vgl. Kap. 2.2). Die Analyse zeigt, dass

keine spezifische Problemstruktur vorliegt, die eine Professionalisierung im strukturtheoretischen Sinne nahe legen würde. Der Projektsteuerer wird als dem Architekten gleichwertige Profession im Feld des Bauwesens definiert, die ehemals dyadisch in eine triadische Struktur überführt werden.

5.1.5 Von der „Projektsteuerung“ zum „Projektmanagement“: die Ausweitung des Zuständigkeitsgebiets

Seit Mitte der 1990er verändert die DVP ihre Berufsstrategie: mit der Transformation des „Leistungsbildes“ des Projektsteuerers hin zum „Projektmanager“ weicht die bisher eher vorsichtige Durchsetzung eines eigenständigen Zuständigkeitsgebietes einer *offensiven Ausweitung*: Dabei geht es im Kern darum, dass die Beschränkung des Funktionsbereichs des Projektsteuerers auf die Beratung aufgehoben wird und, unter dem Begriff der „Projektmanagements“ um Durchführungs Kompetenzen ergänzt werden soll.

Redefinition des „Leistungsbildes“: Von der „Projektsteuerung“ zum „Projektmanagement“
Etwa seit dem Jahr 2000 vollzieht sich eine Neuausrichtung des DVPs. Im Zentrum steht dabei die Neudefinition der Funktion von der „Projektsteuerung“ hin zum „Projektmanagement“ und eine damit verbundene Ausweitung des reklamierten Zuständigkeitsgebietes. Dass es dabei um eine strukturelle Umorientierung handelt, wird mit der 2003 vollzogenen Umbenennung des Verbandes in „Deutscher Verband der *Projektmanager* in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.“ markiert.

Unter der Federführung der DVP wird der AHO-Entwurf von 1996 zur Projektsteuerung komplett überarbeitet. Der neue Entwurf erscheint 2004 und *soll den alten Entwurf ersetzen* (AHO 2004). Als zentraler Begriff tritt im überarbeiteten Entwurf (AHO 2004) an die Stelle des Begriffs der „Projektsteuerung“ die Semantik des „Projektmanagements“²⁹⁴. In §201 heißt es: „(1) Projektmanagement ist nach DIN 69901 die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.“. Während der alte Entwurf (AHO 1996) die Definition der Projektsteuerung analog zu § 31 HOAI vorsah, knüpft die Fassung 2004 jetzt an die Definition

²⁹⁴ Dies manifestiert sich auch bereits an dem neu gewählten Titel: „Neue Leistungsbilder zum Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ (AHO 2004). Auch die Fachkommission selbst benennt sich um und heißt nun „Projektsteuerung/Projektmanagement“.

des Projektmanagements nach DIN 69 901 an. Es findet damit eine Orientierung und Anknüpfung an einen allgemeineren, über das Feld des Bauwesens hinausgehenden und in anderen Kontexten entstandenen Standard statt. Dies ist insbesondere im Hinblick auf eine potentielle Annäherung der unterschiedlichen Felder, der Vereinheitlichung des Berufs interessant, da die GPM „maßgeblich“ an der Definition der Normenreihe DIN 69900ff. (Projektwirtschaft) beteiligt war und ist (Waschek 2003: 39)²⁹⁵.

In §201 heißt es unter (1) weiter: „Das Projektmanagement gliedert sich in Projektsteuerung und Projektleitung“. Projektsteuerung wird also nicht aufgegeben, sondern als Unterbegriff von Projektmanagement verstanden. Ergänzend kommt, ebenso als Unterbegriff der Leistungsbereich der „Projektleitung“ hinzu. Diese Begriffe werden dann in Abs. 2 und 3 genauer definiert: „(2) Leistungen der *Projektsteuerung* werden von Auftragnehmern erbracht, wenn sie *Funktionen des Auftraggebers* bei der Steuerung von Projekten mit mehreren Fachbereichen in *Stabsfunktion übernehmen*“, dann: „(3) *Projektleitung* beinhaltet den nicht delegierten Teil der Auftraggeberfunktionen mit *Entscheidungs- und Durchsetzungs-kompetenz in Linienfunktion*. Projektleitung ist nach DIN 69901 die für die Dauer eines Projektes geschaffene Organisationseinheit, welche für Planung, Steuerung und Überwachung dieses Projektes verantwortlich ist.“. Das Verständnis von *Projektsteuerung* bleibt damit im Kern bestehen: als Beratungsleistung, die typischerweise in Stabsfunktion organisiert wird. Dazu treten nun unter dem Begriff der „*Projektleitung*“ Aufgaben, die bisher gerade vom Leistungsbild des Projektsteuers ausgeschlossen wurden. Es geht dabei um die selbstverantwortliche Entscheiden und Durchsetzen dieser Entscheidungen. Organisatorisch ist dies mit Weisungskompetenzen („*Linienfunktion*“) verbunden. „*Projektmanagement*“ ist der neue zentrale Begriff und wird als Kombination von Projektsteuerung und Projektleitung als Integration von Beratung und Durchsetzung verstanden.

Ausweitung des Zuständigkeitsgebiets: der Projektmanager als dominanter Akteur im Feld des Bauwesens

Mit der Redefinition der Funktion des Projektmanagements ist eine *Ausweitung des Zuständigkeitsgebietes* verbunden. Der Projektmanager ist nun eben nicht mehr nur beratend tätig, sondern übernimmt darüber hinaus Leitungsfunktionen. Damit ist zugleich der Versuch einer *Neupositionierung des Projektmanagers in der*

²⁹⁵ Die „meisten Mitglieder [des entsprechenden Normenausschusses, E.K.] und der Obmann des seit über dreißig Jahren bestehenden Ausschusses sind GPM-Mitglieder.“ (Waschek 2003: 39)

Gesamtstruktur des Bauwesens verbunden. Er verdrängt den Architekten aus seiner Vertrauensbeziehung zum Bauherren und tritt an dessen Stelle. Exklusiv steht er in einer direkter Interaktionsbeziehung mit dem Bauherren und berät diesen in allen Fragen des Gesamtvorhabens (Projektsteuerung). Über die Beratung hinaus übernimmt er jetzt die Umsetzung der Entscheidungen des Bauherren und setzt sie gegenüber den anderen Parteien, inklusive den Architekten im Auftrag des Bauherren durch („Projektleitung“). Der Bauherr delegiert die Entscheidungsbefugnisse an den Projektmanager. Dieser übernimmt die Zuständigkeit und Verantwortung für den Gesamtablauf des Projekts und zugleich: die Verantwortung für den *Erfolg* des Bauprojektes (vgl. Knäpper 2004) verbunden.

Der Architekt wird „immer mehr aus seiner ursprünglichen Rolle und Schlüsselposition zum Bauherrn verdrängt. Die neuen Berufsfelder wie Baucontroller, Kostenplaner, Projektsteuerer und Baumanager führen immer mehr zu einer Beschneidung, insbesondere ihres Leistungsbildes und ihren Honoraren.“ (Schill 2000: 32). Der Architekt ist nun als Planer Teil eines mehr oder weniger egalitären Projektteams mit der Tendenz, dass er zum Weisungsempfänger (vgl. Ekardt et al. 1992: 94) des Projektmanagers wird. Der Architekt wird damit wie andere Akteure nur noch als Zulieferer für eine bestimmte Phase des Projekts beauftragt – sein „Leistungsbild“ wird primär auf die ‚kreativen‘ Leistungsphasen 2 und 3 (Vorplanung und Entwurfsplanung) beschränkt. Der Projektmanager übernimmt damit die dominante Position in der Gesamtstruktur des Bauwesens, die bisher dem Architekten eigen war. Aus einer ursprünglichen Unterordnung unter den Architekten in der Funktion der „Bauleitung“, über die Gleichstellung in der Funktion der „Projektsteuerung“ ist nun eine Überordnung des „Projektmanagers“ geworden.

Für die Durchsetzung dieses neuen Zuständigkeitsgebietes setzt die DVP immer weniger auf ein *gesetzliche* Definition des Berufs und einer damit verbundenen Honorarregelung. Die Nivellierung der HOAI ist bis heute ausgeblieben und scheint in naher Zukunft nicht sehr wahrscheinlich²⁹⁶. Anstelle dessen ver-

²⁹⁶ Folgt man einer aktuellen Äußerung eines Vorstandsmitglieds auf der Webseite des DVPs, so scheint man dort die Hoffnung auf eine Nivellierung der HOAI weitgehend aufgegeben zu haben: „Vor diesem Hintergrund [politischen Tendenzen der Abschaffung der HOAI, E.K.] kann man verstehen, warum die seit Jahren geführte Diskussion um eine Reform der HOAI (im Sinne der Berufsverbände) nicht zum Erfolg geführt hat und auch in Zukunft nicht führen wird.“ (Volkmann; <http://www.dvpev.de>; abge-

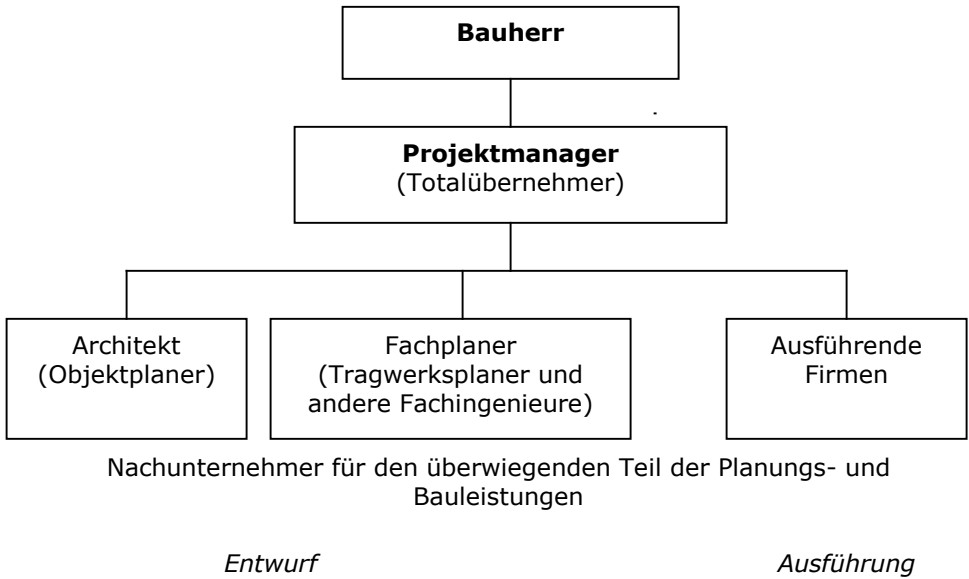
sucht die DVP zunehmend, das neue Zuständigkeitsgebiet gegenüber der Konkurrenz auf dem *Market* durchzusetzen. An die Stelle des Staates als zentrale „audience“ (Abbott) treten nun direkt die potentiellen Leistungsnachfrager auf dem Markt. Man versucht dort die Anerkennung zu gewinnen, dass man diese Tätigkeiten besser als andere – insbesondere: Architekten – erfüllen kann.

Dass das erweiterte Zuständigkeitsgebiet nicht nur Anspruch bleibt, sondern sich in der Wirklichkeit realisiert – oder um mit Abbott zu sprechen: die *cognitive structure* in eine *social structure* umgesetzt wird (vgl. 1988: 59) –, zeigt sich prototypisch in der Ausbildung eines neuen *Unternehmenstypus*: dem *Totalübernehmer*. Diese Unternehmen, die verstärkt in der Durchführung von Großprojekten auftreten, „bestehen im äußersten Fall aus einer Projekt-Management-Gesellschaft und haben fast nur noch für die Auftragsbeschaffung und das Projekt-Management eigenes Fachpersonal. Für jedes neue Projekt werden dann alle Bauleistungen und erforderlichenfalls auch Planungsleistungen durch Nachunternehmen erbracht.“ (Kalusche 2002: 339) – sie übernehmen also den ganzen Bauauftrag vom Bauherrn und führen weder Planungs- noch Bauleistungen selbst durch, wohl aber die Haftung für die erfolgreiche Umsetzung²⁹⁷. *Die Funktion eines Totalübernehmers besteht ausschließlich im Projektmanagement einer Bauaufgabe* (vgl. ebd.).

rufen am 23.12.06). Vor dem Hintergrund des Aufstiegs der „conservative ideology“ (Zwermann 2004: 33f.; vgl. Freidson 2001) ist diese Einschätzung sicherlich nicht ganz falsch: staatliche Regelungen für bestehende Berufe und Professionen werden eher infrage gestellt als neu geschaffen. Im konkreten Fall der HOAI scheint eine Deregulierung oder gar eine vollständige Abschaffung wahrscheinlicher als eine weitere Regulierung wie dies im Fall der Nivellierung gemäß AHO 2004 gefordert wird.

²⁹⁷ Die *Haftungsfrage* wird mit der Redefinition der Funktion virulent: Die „*Projektsteuerung*“ ist qua Definition eine ausschließlich beratende Funktion – der Auftraggeber muss die Entscheidungen letztlich selbst treffen und bleibt entsprechend dafür verantwortlich. Der Projektsteuerer haftet im Hinblick auf die „Mängelfreiheit und Abnahmefähigkeit der erstellten Dokumente für die erarbeiteten Vorgaben, die durchgeführten Kontrollen und die vorgeschlagenen Steuerungsmaßnahmen.“ (Kochendörfer/Liebchen 2001: 46). Dem „*Projektmanager*“ (und auch: „Projektleiter“) hingegen werden Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenzen in Linienfunktion übertragen, entsprechend haftet er auch für die Erreichung der Projektziele (ebd.). Entscheidend dabei ist, ob auf „vertraglich vereinbarten Leistungen das *Dienst- oder Werkvertragsrecht* anzuwenden ist.“ (Kochendörfer/Liebchen 2001: 46; kursiv E.K.). Dass die Unterscheidung nach Projektsteuerung und Projektleitung empirisch nur begrenzt aufrechterhalten war, zeigt sich auch an der Rechtsprechung: auch der Projektsteuerungsvertrag wurde „schwerpunktmäßig erfolgsorientiert und damit als Werkvertrag eingestuft“ (Kochendörfer/Liebchen 2001: 46).

Der Projektmanager als dominanter Akteur



Legende: FP: Fachplaner; BA: Bauausführende Firma

Quelle: eigene Darstellung; vgl. Kalusche 2002: 339; Schub 1979b: 155ff.; Aßmann 1984; Wischer 1996: 273; Kochendöfer/Liebchen 2001: 9

Abbildung 4: Die Struktur des Bauwesens: Der Projektmanager als dominanter Akteur

Zur Motivierung dieser Redefinition der Funktion

Wodurch lässt sich diese Redefinition der Funktion und der damit verbundenen Ausweitung des beanspruchten Zuständigkeitsgebietes begründen? Zum einen war die Trennung zwischen Beratungs- und Leitungsfunktionen *empirisch* wohl immer schon schwierig. So konstatiert etwa Kalusche noch 2002: „Viele Auftraggeber unterscheiden kaum zwischen den Aufgaben der Projektleitung und der Projektsteuerung. (...) Nicht selten wurden in der Vergangenheit Aufträge für Projektsteuerung erteilt, mit der Erwartungshaltung des Auftraggebers, dass der Auftragnehmer selbstverständlich auch die Projektleitung wahrnehmen würde.“ (2002: 316). Diese Erwartungshaltung, so Iv_DVP, verstärkte sich eher noch: der Auftraggeber fragte sich immer mehr, warum er bestimmte Aufgaben

selbst übernehmen soll und gehe davon aus, dass der Projektsteuerer zunehmend auch Linienfunktionen mit übernimmt. Der vollzogene *Wandel des Leistungsbereichs* sei „durch den Markt“ induziert, der eben einen „Projektmanager“ wolle, eine Kombination von Projektsteuerung und Projektleitung. Wenn eine Ergänzung durch die Projektleitung und eine damit zusammenhängende Umbenennung in „Projektmanagement“ ausbleibe, werde man bald als „Buchhalter“ abgestempelt (Iv_DVP)²⁹⁸. Folgt man diesem Argument war die Redefinition der Funktion primär der *Anpassung an die empirischen Realität* geschuldet. Die Redefinition der Funktion lässt sich aber auch *machttheoretisch* interpretieren: die eher vorsichtige Definition des „Projektsteuerers“ als beratender Beruf kann als clevere Strategie verstanden werden, überhaupt ein eigenständiges Zuständigkeitsgebiet neben dem Architekten etablieren zu können. Dies war zu Beginn nur möglich, indem man behauptete, nur eine „Lücke“ im Berufssystem zu besetzen oder doch zumindest nur randständige Teilfunktionen des Berufs des Architekten zu übernehmen, die diesem zudem durchschnittlich wenig attraktiv erscheinen. So konnten die Abwehrkämpfe der Architekten niedrig gehalten werden und langsam die Anerkennung des Berufs im Feld des Bauwesens erreicht werden. Nachdem der Beruf des Projektsteuers nun weitgehend durchgesetzt ist, wird die Strategie offensiver ausgerichtet: das beanspruchte Zuständigkeitsgebiet wird deutlich ausgeweitet und die Konfliktbereitschaft gegenüber dem Architekten deutlich erhöht²⁹⁹.

²⁹⁸ „Projektmanagement“ sei ein „Produkt“ und habe entsprechend einen „Produktlebenszyklus“. So habe er sich gefragt, was der Markt in zehn Jahren wolle und dabei sei ihm klar gewesen, dass eine Beschränkung auf die beratenden Funktionen der Projektsteuerung nicht mehr ausreiche (Iv_DVP).

²⁹⁹ Diese Ausweitung des Zuständigkeitsgebietes ist jedoch nicht *unumstritten* ist. Laut Iv_DVP, auf den diese Neuausrichtung des Verbandes zurückgeht, sei diese innerhalb der DVP „sehr kontrovers“ diskutiert worden. Letztlich gab es eine Mehrheitsentscheidung zugunsten der Umbenennung – das heiße aber eben auch, dass viele Mitglieder dagegen stimmten (Iv_DVP). Vgl. etwa auch Seeling: „Es gibt aber auch Bestrebungen, dem Projektsteuerer noch mehr zuzumuten, nämlich außer Zeit und Kosten auch die Qualität zu überwachen. Dies erhöht die Verantwortung und bringt dem Bauherrn den Vorteil, dass er nur einen Gesamtverantwortlichen hat. Er setzt quasi eine Oberbauleitung ein mit allen erdenklichen Vollmachten. Man sollte aber kritisch fragen, ob das der Sache gut tut.“ Statt dessen plädiert er dafür, dass der Projektsteuerer „Berater seines Auftraggebers und Kontrollorgan“ bleibt, er solle „seine eigene Dienstleistungsfunktion als etwas Wichtiges begreifen und bejahen.“ (1996: 6).

5.1.6 Berufssoziologische Zwischenreflexionen: Verberuflichung als „professional project“ (Larson)

Der analysierte Berufswerdungsprozess im Projektmanagement im Feld des Bauwesens wird im Folgenden thesenartig zugespitzt. Die Analyse wird dabei zugleich auf ein allgemeineres Niveau gehoben, die materiale Entwicklung wird an die in Kap. 2 entwickelte mehrstufige Berufsanalytik angeschlossen.: These 1 nimmt die analysierte Entwicklung primär unter einer *sozio-ökonomischen* Perspektive in den Blick: inwiefern hat sich ein *Beruf* des Projektmanagers institutionalisiert? Thesen 2 und 3 folgen primär einer machttheoretischen Perspektive: wer sind die zentralen Träger der Entwicklung? Welche Form nimmt der Berufswerdungsprozess ein? Gegen wen muss sich der neu entstehende Beruf durchsetzen? These 4 schließlich ist an der strukturtheoretischen Perspektive orientiert: inwiefern legt das spezifische Handlungsproblem des Projektmanagements im Bauwesen eine Verberuflichung oder gar: Professionalisierung nahe?

These 1: Projektsteuerung/Projektmanagement im Bau ist als Beruf institutionalisiert

Die Institutionalisierung des Projektmanagements als Beruf im *sozio-ökonomischen* Sinne ist weitgehend vollzogen: (a) Die Funktion des Projektsteuereers/Projektmanagers ist im Feld des Bauwesens klar definiert und anerkannt. Sie zielt auf die Gesamtsteuerung des Bauprozesses unter Berücksichtigung ökonomischer und rechtlicher Bedingungen. Bereits früh finden entsprechende Steuerungsleistungen Eingang in die HOAI – zunächst als Teil der Grundleistungen des Architekten, dann zunehmend als „zusätzliche Leistungen“, die eine Ausdifferenzierung eines Berufes nahe legen. (b) Die Ausführung der neuen bzw. ausgeweiteten Funktion bedarf spezifisches, „fachfremdes“ Sonderwissen, insbesondere ökonomische und rechtliche Kompetenzen. Die eigentliche Aufgaben der Koordination wird weitgehend in der Praxis selbst, „on the job“ vermittelt und eingeübt. Die Rekrutierung erfolgte zunächst primär aus nicht-akademischen Fachkräften des Baus, diese wurden dann zunehmend durch Bauingenieure (und in geringerem Ausmaß: Architekten) verdrängt. Zunehmend finden sich Tendenzen die Vermittlung dieses Sonderwissens in eigenständigen, grundständigen Studiengängen zu institutionalisieren. (c) Die Kompetenzen der Projektsteuerung/des Projektmanagements sind in unterschiedlicher Weise auf dem Markt verwertbar: (1) als selbständige Dienstleistung für Bauherren (self-employed practices); (2) in Anstellung in einer auf diese Dienst-

leistungen spezialisierten Ingenieursgesellschaft (occupational firm). Ein Arbeitsmarkt für Projektmanager im Bauwesen ist bereits vollständig etabliert, eine langfristige Verwertbarkeit der Kompetenzen damit gegeben. Vor dem Hintergrund des Weber'schen Berufsverständnisses als qualifizierte Erwerbsarbeit zeigt sich, dass ökonomische Verwertbarkeit dieser Kompetenz bereits gegeben ist, die Institutionalisierung der Qualifikation vollzieht sich gerade.

These 2: Verberuflichung als „professional project“: der Versuch der Etablierung einer gesetzlichen Regulierung des Berufs durch die Berufstätigen selbst.

Mit der Gründung des „Deutschen Verbandes der Projektsteuerer“ (DVP) entsteht ein Bauwesen-spezifischer Berufsverband. Die zentrale Strategie des DVP kann als „professional projects“ im Sinne Larson (1977) verstanden werden: sie zielt auf die Monopolisierung dieser Dienstleistung durch die Berufsangehörigen mit dem Motiv der Sicherung und Steigerung ihrer Erwerbschance. Im Zentrum der Bemühungen steht die Verankerung eines staatlich abgesicherten Marktmonopols durch die Aufnahme des Berufsbildes in die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) und einer damit verbundenen Honorarregelung (Preisrecht). Mit der Aufnahme der DVP in die entsprechenden Gremien zur Neufassung der HOAI und dem damit verbundenen Einfluss scheint das Ziel fast erreicht. Faktisch kommt es jedoch bis heute nicht zu einer entsprechend staatlichen Regelung. Dies ist zum einen darin begründet, dass die Notwendigkeit einer Marktregulierung für die Tätigkeit des Projektmanagers nur schwer zu begründen ist: weder ist die Schutzbedürftigkeit einer individueller Lebenspraxis zu erkennen, noch die Beförderung von Gemeinwohlinteressen aufzuzeigen (vgl. dazu auch These 4). Eine erfolgreiche Durchsetzung der Regulierung wird zum anderen vom Aufstieg einer „conservative ideology“ (Zwerman 2004: 33f.; vgl. Freidson 2001) behindert: allgemein werden staatliche Regelungen für bestehende Berufe und Professionen eher infrage gestellt als neue geschaffen. Auch bisher professionell organisierte Dienstleistung verlieren zunehmend ihren Schutz, gesetzliche Mindest- und Höchstpreisregelung werden aufgehoben. Im konkreten Fall wird eine Nivellierung der HOAI bis heute aufgeschoben. Vor diesem Hintergrund versucht die DVP zunehmend, das neue Zuständigkeitsgebiet gegenüber der Konkurrenz auf dem *Market* durchzusetzen. An die Stelle staatlicher Organe als zentrale „audience“ (Abbott) treten nun direkt die potentiellen Leistungsnachfrager auf dem Markt. Man versucht dort die Anerkennung zu gewinnen, dass man diese Tätigkeiten besser als andere – insbesondere: Architekten – erfüllen kann.

Im Hinblick auf eine einheitliche, branchenübergreifende Verberuflichung des Projektmanagements zeigt sich, dass die GPM zwar zunächst den Ausgangspunkt der Entwicklung darstellt. Mit der Abspaltung der DVP als ein spezifisch auf das Bauwesen orientierten Verband verliert die GPM den Einfluss auf die Entwicklung weitgehend an diesen Konkurrenzverband. Die weitere Entwicklung der Verberuflichung vollzieht sich dann im Folgenden weitgehend eigenständig – dies zeigt sich nicht zuletzt an einer eigenständigen Semantik der „Projektsteuerung“. Erst mit der erneuten Redefinition der Funktion zum „Projektmanagement“ Anfang 2000 ist eine Annäherung an die GPM erkennbar und damit möglicherweise: eine Vereinheitlichung des Gesamtprozesses denkbar.

These 3: Der Prozess der Verberuflichung des Projektmanagements vollzieht sich in Konkurrenz zum Architekten

Die Durchsetzung und Anerkennung des neuen Berufs vollzieht sich in Auseinandersetzung mit dem Beruf des Architekten. Es handelt sich um die Verberuflichung einer Funktion, die ursprünglich zu den Leistungen des Architekten gehört und mit zunehmendem Umfang und (organisatorischer, ökonomischer, rechtlicher) Komplexität als eigenständige Funktion ausdifferenziert wird. Im Prozess der Verberuflichung vollzieht sich dabei ein Aufstieg, der insbesondere im Verhältnis zum Architekten begründet ist: (1) Ausgangspunkt ist die dem Architekten klar untergeordnete Stellung als „Bauleiter“: er übernimmt die Funktion der Koordination und Überwachung der Bauausführung im Auftrag des Architekten und bleibt dabei klar dessen Weisungsempfänger. (2) Mit der Neudefinition der Funktion als „Projektsteuerer“ ist eine Ausweitung der Koordination auf den Gesamtprozess des Bauens verbunden. Der Projektsteuerer wird zum Berater des Bauherrns und steigt damit zugleich in eine relativ gleichberechtigte Position zum Architekten auf. (3) Mit der Übernahme von Leitungsfunktionen wird die dann als „Projektmanagement“ bezeichnete Funktion stark ausgeweitet und zugleich auf den Erfolg des Bauprojektes ausgerichtet. Der Architekt gerät zunehmend in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Projektmanager: er ist nur noch Zulieferer für den Entwurf und wird vom Projektmanager beauftragt. Er verliert damit auch seine Vertrauensbeziehung zum Bauherren, die potentiell an den Projektmanager übergeht. Die Koordination und Kontrolle des Gesamtprozess und damit auch: die Gesamtverantwortung gehen an den neuen Beruf über. Der Projektmanager übernimmt die dominante Position in der Projektorganisation bzw. im Bauwesen, die ursprünglich der Architekten inne hatte.

These 4: Das Handlungsproblem des Projektsteuers legt eine Verberuflichung nahe, nicht aber: eine Professionalisierung. Entsprechend ist das empirische Scheitern der Professionalisierung wenig verwunderlich.

Bauprojekte zielen auf die Umsetzung eines vom Bauherrn (Auftraggeber) vorgegebenen Idee (Bauvorhabens) in ein materielles Abbild, das innerhalb eines vorab spezifizierten Zeitrahmens realisiert werden soll und der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen des Bauwesens bedarf. Die Funktion des Projektsteuerers/Projektmanagers besteht primär in der Koordination und Überwachung einer für jedes Projekt individuell konfigurierten großen Anzahl (rechtlich) unabhängiger Akteure in technischer, ökonomischer und rechtlicher Hinsicht. Dabei muss die Anschlussfähigkeit dieser Logiken über die Kontingenzen und Krisen des Projektverlaufs hinweg sicher gestellt werden. In sachlicher Hinsicht sind die Projekte dabei typischerweise recht gut beherrschbar, die Kontingenzen resultieren hier primär aus der hohen Komplexität in der sozialen Dimension sowie in der nie vollständig planbaren natürlichen Umwelt. Wie im Projektmanagement im Funktionsbereich der Softwareentwicklung gilt auch hier, dass die Krisenförmigkeit der Projektform auf das berufliche Handeln des Projektmanagers durchschlägt – dieses selbst konstitutiv krisenförmig ist. Entsprechend bedarf es auch hier der Ausbildung spezifischer Handlungskompetenzen, die erst erlauben, diese Strukturproblematik im praktischen Handeln zu bewältigen. Projektsteuerung im Bau bedeutet immer auch „schöpferisches berufliches Handeln“ (Seyfarth). Diese spezifische Handlungslogik legt eine Verberuflichung der Funktion des Projektsteuers nahe. Nicht jedoch eine Professionalisierung: es ist weder eine Schutzbedürftigkeit eines ‚Klienten‘ erkennbar noch wird mit dieser Tätigkeit ein gesellschaftlicher Zentralwert angesprochen. Die Dienstleistung ist nicht „professionalisierungsbedürftig“ (Oevermann). Das Scheitern des „professional projects“ (vgl. These 3) ist nicht (nur) in der fehlenden Machtbasis, sondern primär in der Struktur des Handlungsproblems begründet.

5.2 Industrielle Forschung: Ausbleibende Verberuflichung

Im Folgenden sollen die Ansätze der Verberuflichung des Projektmanagements in der industriellen Forschung analysiert werden. Auch hier liegt der Entwicklung ein basales Steuerungsproblem zugrunde, das den beiden bisher analysierten Funktionsbereichen ähnelt: wie kann der ingenieurale, sich konstitutiv durch

Offenheit auszeichnende Arbeitsprozess so koordiniert werden, dass sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die Verwertbarkeit der Forschung gesichert bleibt? Im Unterschied zu den beiden anderen analysierten Bereichen kommt es jedoch hier (bisher) nicht zur Ausbildung eines Berufs. Diese *ausbleibende Verberuflichung* ist deshalb für uns so interessant, da sie noch einmal zeigt, dass die konkrete Entwicklung von den spezifischen strukturellen (Neben-)Bedingungen im Feld abhängig ist. Dabei gibt es offensichtlich auch Konstellationen, die eine Verberuflichung hemmen oder gar ganz unmöglich machen. M.a.W.: die Analyse dieses Funktionsbereichs lässt erwarten, Erkenntnisse über die *Grenzen* der Ausbreitung des Berufs des Projektmanagers zu erfahren.

Soweit sich die Entwicklung in den Unternehmen der industriellen Forschung bereits diskutierten Entwicklungen ähneln, wird diese im Folgenden stark abkürzend zur Darstellung gebracht. Aufgrund der Einbettung der Ansätze der Verberuflichung in (Groß-)organisationen kann dabei insbesondere die Entwicklung im Funktionsbereiche der Softwareentwicklung als Kontrastfolie dienen. Ausgangspunkt der Analyse ist jedoch auch im Funktionsbereich der industriellen Forschung die Herausarbeitung des spezifischen Steuerungsproblems, das hier zunächst recht allgemein mit dem Begriff des „Innovationsdilemma“ (Rammert) beschrieben werden kann (5.2.1). Ähnlich wie in Organisationen der Softwareentwicklung wird dieses Steuerungsproblem zunächst mit organisationalen, nicht-beruflichen Strategien bearbeitet wird (5.2.2). Die Ausdifferenzierung einer Funktion der „Projektleitung“ scheint im Hinblick auf die Stellung in der Organisationsstruktur, dem daraus resultierenden Handlungsproblem und der, der formalen Funktionsdefinition zunächst weitgehend der Projektmanagers in der Softwareentwicklung zu entsprechen (5.2.3). Die detaillierte Analyse zeigt jedoch, dass dies nur begrenzt der Fall ist und kann die Frage beantworten, warum diese Funktion keine weitergehende Verberuflichung erfährt (5.2.4)

5.2.1 „Innovationsdilemma“: Industrielle Forschung als Steuerungsproblem

Wissenschaft und Technik kommen in modernen, funktional differenzierten Gesellschaften zunehmend größere Bedeutung zu. Seit der Jahrhundertwende des 19./20. Jahrhundert ist eine „*Verwissenschaftlichung*“ (Seyfarth 1999: 5; vgl. auch Schelsky 1963: 204ff.) der Gesellschaft zu beobachten, die sich auf nahezu

alle gesellschaftlichen Bereiche erstreckt. Dies gilt auch für die Wirtschaft, wo sich diese Entwicklung spätestens in den letzten Jahrzehnten in einem sich verschärfenden *Qualitätswettbewerbs* manifestiert. Zunehmend entscheidet innovatives Potential (und dessen schnelle Umsetzung in Produkte) über den Erfolg von Unternehmen (vgl. Rammert 1988: 25). Diese reagieren häufig mit der Einrichtung bzw. Ausweitung von Abteilungen, die sich (ausschließlich) mit der Neu- und Fortentwicklung von Produkten und Optimierung von Prozessen befassen: *Forschung und Entwicklung* gewinnt damit zunehmend Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens³⁰⁰.

Auf den steigenden „Qualitätswettbewerb“ (Rammert 1988: 25) haben viele Unternehmen mit der Einrichtung bzw. Ausweitung des unternehmenseigenen Forschungspersonals reagiert, das in eigens dafür geschaffenen Abteilungen konzentriert wird. Die Forschungsabteilung wird als der zentrale Organisations- teil in industriellen Unternehmen konzipiert, dem das Ausprobieren von Alternativen, aber auch die systematische Erzeugung von Alternativen zugewiesen wird (Berger 1984: 78ff.; Thompson 1967). Diese Abteilung wird partiell lose vom restlichen Betrieb entkoppelt (vgl. Weick 1976) und dem Anspruch auf unmittelbarer Verwertbarkeit der Arbeit ausgenommen. Intern zeichnet sich diese Bereich durch die Einrichtung relativer großer Autonomiespielräume aus: Arbeitsprozesse zeichnen sich durch relative Offenheit aus und ermöglichen so die Entfaltung der individuellen Kreativität der Mitarbeiter und damit letztendlich: die Erzeugung von Neuem.

Die Einrichtung und Ausweitung von Autonomiespielräumen in den Forschungsbereichen der Organisation führt jedoch zu einem zentralen *Steuerungsproblem*: wie kann sichergestellt werden, dass (a) Forschung so organisiert wird, dass Innovationen systematisch erzeugt werden können (technische Machbarkeit), (b) und sie dabei immer zugleich die ökonomische Rationalität der Unternehmung im Blick behält?

(a) Technische Machbarkeit als organisatorisches Problem

Aufgrund des Umfangs und der Komplexität können innovative Probleme immer weniger alleine bearbeitet werden, sondern erfordern die Zusammenarbeit in Teams. Zudem erfordern Probleme zunehmend eine interdisziplinären

³⁰⁰ Zum Anstieg der F&E-Ausgaben der Wirtschaft seit den 1960ern vgl. etwa Kreibich 1986: 48ff., 55ff.

Zusammenarbeit und dies bedeutet in der tayloristisch geprägten funktional differenzierte Großorganisation: Kooperation über Abteilungsgrenzen. Technische Probleme ziehen damit Fragen der Steuerung nach sich: wie können die individuellen, konstitutiv durch Offenheit geprägten Arbeitsprozesse so koordiniert werden, dass daraus ein kollektiver Lernprozess resultiert. Technische Machbarkeit ist damit zu einem Problem der Organisation geworden.

(b) Zur Kopplung von wissenschaftlich-technischer und ökonomischer Rationalität (Innovationsdilemma)

Die Erzeugung von Neuem (Forschung) muss Unternehmen jedoch nicht nur grundsätzlich gelingen (technische Machbarkeit), sondern ist zudem dem Primat der Ökonomie unterworfen. Eine technische Neuerung ist für Unternehmen nur dann interessant, wenn sie *ökonomisch verwertbar* ist. Diese Problem wird von Rammert als „Innovationsdilemmas“ (1988) beschrieben. Das „zentrale Dilemma“ betrieblich organisierter Produktinnovation liegt demzufolge darin, „die Funktionserfordernisse wissenschaftlich-technischer Rationalität mit denen ökonomischer Rationalität anzuschließen“ (1988: 29):

- (a) Forschungsvorhaben beruhen immer auf einer gewissen Autonomie, einer Befreiung von Aktualitätsdruck, die die Freisetzung von Kreativität als Voraussetzung der Erzeugung von Neuem erst möglich macht. Die Unterordnung der Forschungs- und Entwicklungsarbeit unter die ökonomische und bürokratische Kontrolle der Unternehmensleitung (vgl. Rammert 1988: 29), ein zu starkes Einwirken auf den Forschungsprozess durch ökonomische (sachfremde) Kriterien der Planbarkeit, der Übertragung ökonomischer Kosten-Nutzen-Kriterien auf wissenschaftliche Arbeitsprozesse (vgl. Kaddatz 1987: 22) wirkt sich als „*Innovationshemmnis*“ (Rammert) aus.
- (b) Andererseits muss die „Autonomisierung wissenschaftlicher und technischer Produktion“ in solchen Grenzen gehalten werden, dass sie sich „in ihrer Unbestimmtheit und Unberechenbarkeit (...) nicht als kostenverschlingendes und bestandsgefährdendes *Verwertungsrisiko* erweist“ (1988: 30; Hervorhebung E.K.). Letztlich sind *ökonomische* Kriterien für die Bestandserhaltung des Unternehmens entscheidend, da sich das Unternehmen im gesellschaftlichen Funktionssystem Wirtschaft „erhalten“ muss. Folglich ist die ökonomische Rationalität nicht nur eine neben anderen gleich wirksamen Rationalität der Produktinnovation, sondern die bestimmende; es herrscht das Primat der ökonomischen Rationalität (vgl. auch Rammert 1988: 92).

Innovationsprozesse innerhalb eines Unternehmens sind nur dann erfolgreich, wenn die ökonomische Rationalität die technische „begrenzt“, ohne die Eigenlogik der technischen Rationalität außer Kraft zu setzen. Rammert spricht von „kontrollierter Autonomie“ (1988: 32). Unternehmen müssen diese Funktionen so in ihre Struktur einbauen, dass diese widersprüchlichen Zwecksetzungen/Logiken in einem möglichst günstigen Verhältnis stehen.

Die folgende Analyse basiert weitgehend auf einer Analyse der Probleme der Forschungsorganisation von AutoX, einem Großunternehmens der Automobilindustrie im süddeutschen Raum. Grundlage ist die umfassende Datenerhebung und der darauf basierenden Rekonstruktion von Projektverläufen im Rahmen meiner Magisterarbeit (Keyl 2002). Für die hier vorliegende Problemstellung wird auf Daten und teilweise auch auf Ergebnisse dieser Arbeit zurückgegriffen. Ein typisches Forschungsprojekt war zum Zeitpunkt der Datenerhebung 2001/2002 etwa die Entwicklung eines „Prototypen“ eines Hybridautos. Ziel des Projekts war der Nachweis der grundsätzlichen Möglichkeit eines solchen Fahrzeugantriebs. Im Zentrum stand also weniger die Serienfähigkeit einer solchen Technologie, sondern primär die Demonstration der technischen Machbarkeit.

5.2.2 Formen der nicht-beruflichen Organisation des Forschungsprozesses

Die Antwort auf das Steuerungsproblem in den Funktionsbereichen der industriellen Forschung ähnelt von den grundsätzlichen Strategien stark der Vorgehensweise im Feld der IT. Dies ist insofern nicht ganz überraschend, da das Steuerungsproblem auch im hier untersuchten Bereich in *(Groß-)Organisationen* eingebettet ist. Anstelle einer Verberuflichung sind zunächst auch hier (organisationale) Alternativstrategien zu Bearbeitung des Steuerungsproblems zu beobachten: (a) die organisationale Entkopplung von Forschung und Entwicklung und damit: die Konzentration der Bearbeitung sachlich relativ schlecht strukturierter Probleme in einem eigenständigen Organisationsbereich; (b) die Einführung der Projektform und die damit verbundene stärkere Orientierung der Forschung an den Verwertungsinteressen des Unternehmens; (c) die Einführung des „Projektmanagements“ als Versuch der verstärkten Strukturierung und Formalisierung des Projektablaufs ohne seine Eigenlogik zu zerstören.

5.2.2.1 Organisationale Entkopplung von Forschung und Entwicklung: Die Eingrenzung der Unsicherheit auf einen spezifischen Unternehmensbereich

Wie wir bereits gesehen haben, sind die Unternehmen aufgrund eines steigenden „Qualitätswettbewerb“ (Rammert 1988: 25) gezwungen, für die Herstellung neuer Produkte systematisch Alternativen auszuprobieren. Dies geht jedoch nur mit der Einführung von Unsicherheit in das Unternehmen. Im Fall von industriellen Produktionsunternehmen, deren betrieblicher Kern „maschinenbürokratisch“ (Mintzberg) strukturiert ist, wird versucht, diesen Kern zu isolieren und dort Kontingenz möglichst vollständig auszuschließen. Stattdessen werden eigene Abteilungen geschaffen, die auf die Erzeugung von Neuem, auf die Verbesserung bestehender und Entwicklung neuer Produkte gerichtet sind. Die Einführung von Unsicherheit wird also lokal auf bestimmte Stellen oder Unternehmensbereiche eingegrenzt (vgl. ähnlich Berger 1984: 78ff.; Thompson 1967). Diese als „Forschungs- und Entwicklung“ (F&E) bezeichnete Abteilung ist als der zentrale Organisationsteil in industriellen Unternehmen konzipiert, dem das Ausprobieren von Alternativen, aber auch die systematische Erzeugung von Alternativen zugewiesen wird. Diese F&E-Abteilung wird vom restlichen Betrieb entkoppelt (vgl. Weick 1976).

Im konkreten Fall eines großen Automobilunternehmens wird darüber hinaus organisational zwischen *Forschung* und (*Serien-*)*Entwicklung* differenziert (vgl. auch Keyl 2002: 57ff.)³⁰¹. Die Serienentwicklung ist direkt am zukünftigen Produkt orientiert, sie zielt auf die Entwicklung neuer Modelle. Für die Entwicklungsarbeit spielen dabei Marktchancen eine zentrale Rolle. Neben dem Produkt selbst sind deshalb insbesondere Kosten eine zentrale Größe. Die Produktentwicklung muss nicht nur die technische Machbarkeit, sondern insbesondere auch die ökonomische Rentabilität im Blick behalten. Die Forschungsabteilung³⁰² ist

³⁰¹ In gewisser Weise entspricht diese Differenzierung der Unterscheidung nach Entwurf/Durchführung bei IT- und Bauprojekten. Bei Forschungsprojekten ist die sachliche Unsicherheit jedoch so groß, dass sie nicht im Vorfeld des Projekts abgearbeitet werden kann. Vielmehr kann das Forschungsprojekt in Bezug auf die Serienentwicklung selbst als Entwurf verstanden werden. Die ‚Durchführung‘ findet dann in der Entwicklungsabteilung statt.

³⁰² Diese wird in anderen Unternehmen auch als „Vorentwicklung“ bezeichnet und ist mehr oder weniger eindeutig als eigenständige Abteilung ausdifferenziert. Der konkrete Fall des Konzerns AutoX ist deshalb besonders für die Analyse geeignet, da hier eine

dieser (Serien-)Entwicklung sachlich und zeitlich vorgelagert. Hier werden Probleme bearbeitet, die erst mittel- bzw. langfristig in die eigentlichen Produkte einfließen. Es geht um die Weiterentwicklung der technologischen Kompetenz des Unternehmens, um das Erkennen der Relevanz von Innovationen und der Entfaltung langfristiger Entwicklungsmöglichkeiten. Im Hinblick auf die Frage, inwiefern Ideen in zukünftige Produkte eingehen können, geht es primär um den *Nachweis* grundsätzlicher *technischer Machbarkeit*. Inwiefern diese neu entwickelten Technologien zukünftig *ökonomisch rentabel* sind, ist in diesem Stadium kaum abzuschätzen und zunächst *zweitrangig*. Die Forschungsabteilung ist damit dem Anspruch auf unmittelbarer Verwertbarkeit der Arbeit ausgenommen. Erst mit dem Transfer dieser Ergebnisse in die (Serien-)Entwicklung erhält die ökonomische Dimension eine zentrale Bedeutung. Die Organisationsstruktur spiegelt diese starke Orientierung an der Eigenlogik der Sache wieder. Die Forschungsabteilung ist funktional entlang Technologien – etwa „Fahrzeugaufbau und Antrieb“, „Elektronik und Mechatronik“ und „Information und Kommunikation“, „Werkstoffe und Oberflächen“) – differenziert, die sich stark an „wissenschaftlich-technischen“ Disziplinen (Specht 1996: 263) orientieren.

Die Entkopplung der Forschungsabteilung von konkreten Verwertungsinteressen macht eine relativ hohe Innovationsfähigkeit wahrscheinlich. Zugleich besteht jedoch die Gefahr der Verselbständigung der Forschungsarbeiten: einer (zu) *starken Orientierung an der Eigenlogik der Sache* und einer schwachen Ausrichtung an den übergeordneten Verwertungsinteressen des Unternehmens.

5.2.2.2 Die Einführung der Projektform: Die Orientierung der Forschungsarbeit an übergeordneten Zwecken (Verwertungsinteressen)

Die systematische Einführung der Projektform in die Forschungsabteilung ist eine Reaktion auf das aufgeworfene Steuerungsproblem. Sie stellt eine organisatorische Form dar, die erstmals *systematisch* die *Anbindung des Forschungsprozesses an die übergeordnete Zwecke* sicherstellen soll.

Im konkreten Fall wird der gesamte Forschungsbereich „projektifiziert“: in den internen Leitsätzen heißt es: „Die Aufgabenerledigung der Forschung erfolgt in

vollständige organisationale Differenzierung von Forschungs- und Entwicklungsabteilung vollzogen ist. (Vgl. auch die Unterscheidung bei Saynisch nach experimenteller, konstruktiver und Routineentwicklung, 1979b: 86).

Projektorganisation“ (DC 2001: 9). Die organisationale Umstellung entspricht dabei weitgehend den Organisationsmodellen der GPM und orientiert sich formal an der „Matrix-Projektorganisation“³⁰³. Mit Mintzberg kann die Struktur als „*administrative* Adhokratie“ (vgl. Mintzberg 1992: 342ff.; kursiv E.K.) beschrieben werden: Im Unterschied zur *betrieblichen* Adhokratie in Unternehmen der Softwareentwicklung, bei der die Dienstleistungen im Kundenauftrag erbracht werden und das Hauptgeschäft des Unternehmens(teils) ausmachen, arbeitet die Forschungsabteilung im Dienst des *eigenen* Unternehmens und ist mit betrieblichen Kern des Unternehmens nur lose gekoppelt (vgl. oben). Nur deshalb ist es überhaupt möglich, auf eine strikte ökonomische Kontrolle zugunsten eines relativ offenen Forschungsprozesses zu verzichten.

Die Einführung der *Projektform* stellt, ähnlich wie in den Unternehmen Softwareentwicklung, eine Form der *Kontextsteuerung* dar, die erlaubt, das aufgeworfene Steuerungsproblem (hier: Innovationsproblem) zu bearbeiten: sie ermöglicht die Bearbeitung eines relativ offenen Arbeitsprozesses bei Kontrolle der zugelassenen Kontingenz und damit eine *Beschränkung des Verwertungsrisikos* in der Weise, dass sie nicht (oder zumindest: nur *begrenzt*) *innovationshemmend* wirkt (vgl. ähnlich und ausführlicher, Kap. 5.2.1; vgl. auch Keyl 2006: 6ff.).

Im Zentrum steht dabei im konkreten Fall die *doppelte strukturelle, aber temporäre Kopplung* durch die Projektform:

(a) *Kopplung von Forschung und Entwicklung*: Die Forschung muss verstärkt am zukünftigen Produkt, an übergeordneten Zwecken orientiert werden³⁰⁴. Im Unterschied zum eher naturwüchsig ablaufenden Forschungsarbeit in den Fachabteilungen (Zaschke 1979: 503ff.) wird die Forschungsarbeit mit der Einführung der Projektform nun einer *explizite und „vorgängigen Begründungspflicht“* (Seyfarth) unterworfen. Neben der Weiterentwicklung der technologischen Kompetenz muss insbesondere auch Passung mit übergeordneten Entwicklungszielen („Leitplanken“) des Unternehmens aufgewiesen werden und zudem eine zumindest lang-, besser mittelfristige Verwertung in der Serienentwicklung nachgewiesen werden. Projekte sollen die „anwendungsorientierte ‚Ausentwicklung‘ von Technologien, die Prüfung der technischen Umsetzbarkeit neuer

303 Es zeigt sich jedoch, dass die Projektorganisation empirisch stark in Richtung Stabs-Projektorganisation tendiert. Die Linienstruktur bleibt dominant und lässt einen eigenständigen projektförmigen Handlungszusammenhang nur begrenzt zu (vgl. unten).

³⁰⁴ Vgl. auch das Luhmann'sche Verständnis von Projekten als Sonderform von Zweckprogrammen (2000: 272)

Technologien in Produkte und Produktionsprozesse, die Definition von Produktkonzepten sowie die Erbringung von Funktionsnachweisen durch den Bau von Prototypen“ (Specht 1996: 17) leisten. Die Projektform stellt damit den Versuch dar, die organisational ausdifferenzierten und entkoppelten Bereiche von Forschung und Entwicklung zeitlich begrenzt zu koppeln.

(b) *Abteilungs- und technologieübergreifende Zusammenarbeit*: Die Orientierung an zukünftigen Produkten setzt auch eine verstärkte ‚interdisziplinäre‘ Zusammenarbeit zwischen den technologieorientierten Unterabteilungen voraus³⁰⁵. Projekte haben die Funktion den Verselbständigungstendenzen der einzelnen Abteilungen entgegenzuwirken und eine abteilungsübergreifende Integration der Forschungsarbeit sicherstellen, die Abteilungen für die Projektarbeit temporär zu koppeln.

Aber auch in diesem Fall gilt, wie für die Unternehmen der Softwareentwicklung: die Projektform wird als ein erster Ansatz zur Bearbeitung des Steuerungsproblems eingeführt. Sie stellt jedoch nur eine Rahmensteuerung dar. Die verbleibende Autonomie im Forschungsprozess wird von den Unternehmen als Unsicherheit wahrgenommen, für deren adäquate Bearbeitung nur auf der Selbstorganisation der Projektmitarbeiter gesetzt werden kann. Die Einführung der Managementtechnik „Projektmanagement“ stellt einen Versuch der Steuerung diesen relativ offenen Forschungsprozess dar.

5.2.2.3 „Projektmanagement“ als Planungstechnik: Die verstärkte Strukturierung und Formalisierung des Forschungsprozesses

Funktional äquivalent zu den Vorgehensmodellen im Feld der IT stehen im Funktionsbereich der industriellen Entwicklung die (Neu-)Strukturierung und Formalisierung des Forschungsprozesses. In beiden Fällen geht es um den Zugriff auf den *Arbeitsprozess*. Der naturwüchsige Forschungsprozess soll ohne direkten, hierarchischen Durchgriff auf das Projekt strukturiert werden.

Im Unterschied zum Funktionsbereich der Softwareentwicklung ist der hier untersuchte Fall stark an den Modellen der Gesellschaft für Projektmanagement orientiert. Dies ist insofern wenig verwunderlich, da ehemalige Geschäftsbereiche von AutoX in dem Industriedistrikt im süddeutschen Raum angesiedelt waren, aus der die GPM hervorgegangen ist. Der Einfluss der GPM kann bis

³⁰⁵ So müssen etwa für die Entwicklung eines Hybridautos unterschiedliche Technologien kombiniert werden. Die funktionale Differenzierung nach Technologien erfordert dann die Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen.

auf persönliche Verflechtungen zwischen Unternehmen und Vorstand der GPM nachgewiesen werden (vgl. Iv_GPM4: 171ff.). Wenig verwunderlich ist es deshalb, dass das zugrundegelegte Verständnis weitgehend einem linearen Ablaufmodell folgt. Projektmanagement wird als *Planungstechnik* verstanden, die darauf abzielt, den Arbeitsprozess im Hinblick auf die Einhaltung von *Zielen, Terminen und Kosten* zu koordinieren³⁰⁶. Der Schwerpunkt liegt auf der Strukturierung und Formalisierung sowohl des Projektablaufs als auch der damit verbundenen Unterlagen zur Projektdefinition, -beauftragung, -berichterstattung, -dokumentation usw. Diese werden in einem umfangreichen Projektmanagement-Handbuch niedergelegt (AutoX 1996). Der Ablaufprozess wird stark formalisiert und in knapp 70 (!) Phasen bzw. Unterphasen gegliedert. Dabei werden für jede Unterphasen die Beteiligten und ihre jeweiligen Zuständigkeiten, die zu erwartenden Ergebnisse und die zu verwendenden Hilfemittel (primär Standarddokumente) spezifiziert (vgl. AutoX 1997; 1994). Der so standardisierte Ablaufprozess wird darüber hinaus in eine eigens dafür entwickelte Software kodiert. Für eine detailliertere Analyse des zugrundeliegenden Verständnisses dieser Modelle sei hier weitgehend auf Kap. 3.2.1 verwiesen.

Die Phasenmodelle beschreiben neue *Prozesse*, die prinzipiell für *alle* an Projekten beteiligten Mitarbeiter relevant sind. Die Umsetzung des neuen Deutungsmusters und den damit verbundenen Konkretisierungen kann nur gelingen, wenn es sich im praktischen Handeln *aller* Beteiligten realisiert. Mit der empirischen Implementation sind jedoch zugleich auch *spezifische „Rollen“* und deren Zuständigkeiten und Kompetenzen beschrieben. Neben Projektmitarbeitern und ihren Linienvorgesetzten wird dabei insbesondere die neue Funktion der „*Projektleitung*“ definiert. Sie ist in spezifischer Weise auf die Umsetzung der neuen Managementtechnik des Projektmanagement bezogen. Ähnlich wie im Funktionsbereich der Softwareentwicklung zeigt sich auch hier, dass die rein organisationalen Strategien – Entkopplung von Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Einführung der Projektform und verstärkte Strukturierung des projektförmigen Arbeitsprozesses – das Steuerungsproblems letztlich nicht zufriedenstellend bearbeiten. Für den Funktionsbereich der industriellen Forschung ist es dabei insbesondere in der sachliche Offenheit der zu bearbeitenden Probleme begründet, dass der Projektverlauf konstitutiv krisenförmig ist. Entspre-

³⁰⁶ Ganz im Unterschied zu den Vorgehensmodellen der Softwareentwicklung basieren diese Modelle noch weitgehend auf dem Glauben an die Berechenbarkeit von Abläufen und eben auch: von Forschungs(!)prozessen. Kontingenz wird hier weitgehend ausgeblendet, iteratives Vorgehen nur begrenzt vorgesehen.

chend muss eine auf Planbarkeit und Berechenbarkeit ausgelegte Strategie scheitern. Empirisch zeigt sich dann auch, dass auf die auftretende Kontingenzen und Krisen selbstverständlich reagiert wird und die Projektplanung entsprechend permanent über den Projektverlauf nachjustiert wird. Die Organisation muss auf Individuen zurückgreifen, die diese Funktion im praktischen Handeln realisieren.

5.2.3 Die Ausdifferenzierung und Definition der Funktion der „Projektleitung“: Semantische oder strukturelle Differenz zum „Projektmanager“?

Bereits mit der organisationalen Umstellung auf die Matrix-Projektorganisation ist – ähnlich wie in den Unternehmen der Softwareentwicklung – quasi naturwüchsig eine Ausdifferenzierung einer eigenständigen *Funktion* der *Projektleitung* verbunden. Im Rahmen der Einführung der oben beschriebenen Prozessmodelle wird diese Funktion eindeutiger definiert, ihre Kompetenzen und Zuständigkeiten (insbesondere auch gegenüber der Linie) festgelegt (vgl. DB 1996: 1-16ff.). Von der formalen Definition und ihrer Stellung in der Organisation scheint die Funktion des Projektleiters (vgl. DB 1996: Kap. 1, insbes. 1-18ff.) zunächst weitgehend identisch mit der des IT-Projektmanagers (vgl. Kap. 4.3.1.2): (a) die Projektleitung ist verantwortlich für Etablierung und Aufrechterhaltung des Projekts als eigenständiger Handlungszusammenhang und der damit verbundenen fachlichen Koordination der Mitarbeiter der unterschiedlichen Fachabteilungen der Forschungsabteilung im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele; (b) der Projektleiter wird als Vertreter des Projektes „nach „außen“, zu den Entwicklungsabteilungen verstanden (vgl. 1996: 1-18f.) und wird (c) als „Unternehmer im Unternehmen“ (DB 1996: 1-5) bezeichnet.

Die empirische Analyse zeigt jedoch, dass die formale Beschreibung dieser Funktion sich empirisch nur sehr beschränkt realisiert. Als Kontrastfolie für die Darstellung der Funktion der Projektleitung dient dabei im Folgenden die Funktion des IT-Projektmanagements.

Der Projektleiter als fachlicher Koordinator

Aus dem mit der Einführung der Projektform verbundenen Versuchs der strukturellen Kopplung der einzelnen Fachabteilungen der Forschungsabteilung leitet sich – ganz ähnlich wie in Projekten der Softwareentwicklung – eine zentrale Aufgabe des Projektleiters ab: er muss einen gegenüber den Linienabteilun-

gen zumindest relativ autonomen projektförmigen Handlungszusammenhang etablieren und über den Projektverlauf hinweg aufrechterhalten. Das übergeordnete Projektziel muss gegenüber der Eigenlogik der einzelnen Fachabteilungen nach Einzeltechnologien durchgesetzt werden. Kontingenzen müssen möglichst früh erkannt werden und daraus resultierende Konsequenzen mit den beteiligten Mitarbeitern aus den Fachabteilungen abgestimmt werden. Im Unterschied zu den Projekten im Softwareentwicklung zeigt sich jedoch, dass es empirisch höchst problematisch ist, überhaupt einen emergenten projektförmigen Handlungszusammenhang zu etablieren (vgl. auch Keyl 2002). Die Forschungsabteilung wird weiterhin stark von den Linienabteilungen dominiert. Es gelingt kaum, eine Grenze zwischen Projekt und Linie zu etablieren. Entsprechend können die Projekte gegenüber den Linienabteilungen kaum Autonomie-spielräume gewinnen³⁰⁷. Die empirisch anzutreffende Form entspricht damit eher dem Typus der Stabs-Projektorganisation als der formal definierten Matrix-Projektorganisation. Dem entspricht auch die schwache Position des „Projektleiters“. Er kann kaum seine formal zugewiesene fachliche Weisungskompetenzen durchsetzen. Eine *Projektleitung* im engeren Sinne ist kaum zu erkennen, Leitungsfunktionen verbleiben weitgehend in der Linie. Faktisch handelt es sich primär um eine *Koordinationsfunktion*, die auf die *fachliche* Zusammenarbeit gerichtet ist. Die Aufgabe weist dabei zudem stark bürokratische Züge auf: ein großer Anteil der Aufgabe entfällt auf die Erfüllung *formaler* Erfordernisse wie sie im Zuge der Formalisierung der Projektabläufe (vgl. oben) entstanden sind. Seinem tatsächlichen, empirischen Zuschnitt zufolge entspricht die als „Projektleitung“ bezeichnete Funktion der Stellung einer „Projektkoordination“ im Sinne der Modelle der Stabs-Projektorganisation.

Die schwache Außenorientierung des Projektleiters

Der zweite zentrale Funktion des IT-Projektmanagers ergibt sich aus der *Beziehung zum Kunden*, er muss die Anschlussfähigkeit der Projektarbeit an die Kun-

³⁰⁷ Projekte werden intern nur begrenzt als eigenständiger Handlungszusammenhang, sondern von den Linienabteilungen primär als Finanzierungsinstrument verstanden. Vgl. etwa ein Interviewee bei AutoX: man habe „über ein Projekttitel verschiedene Technologien gesponsert (...), aber die sind net zusammengekommen, weil jeder (hat) nur sein Teil des Geldes abgeholt und sein Kerngeschäft in der Abteilung weiterbetrieben (...) und dann, wenn’s notwendig war eben dieses Ergebnis auch dem Projekt ausgewiesen.“ Insofern wurde das Projekt „wie ‘ne Bank“ betrachtet. Jeder Technologieverantwortliche „steht an, holt sich seine 2,50 DM ab und zieht sich zurück mit seinem Arbeitspaket und macht eigentlich sein Thema weiter“ (Teilprojektleiter Iv_AutoX6, AutoX: 239ff.).

denanforderungen sicherstellen, er sitzt auf der Grenze des Projekts und vermittelt zwischen innen und außen.

Ganz ähnlich scheint dies zunächst bei Forschungsprojekten zu sein: die Beziehung zwischen Forschung und Entwicklung wird als Marktbeziehung konzipiert („profit center“): die Entwicklungsabteilung wird als „Kunde“ bezeichnet, mit dem ein „Vertrag“ zwischen Forschungs- und Entwicklungsabteilung geschlossen wird (vgl. 1996: 1-5). Dementsprechend wird der Projektleiter in der industriellen Forschung als „Vertreter des Projektes nach ‚außen‘“ (DB 1996: 1-18) verstanden.

Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass die Marktrhetorik nur sehr begrenzt mit entsprechenden Strukturen verbunden ist. Faktisch handelt es sich um eine *qualitativ* andere Form der Austauschbeziehung: anstelle eines vertraglich geregelten Austausches zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen handelt es sich hier um eine interne Kommunikation zwischen zwei Abteilungen eines Unternehmens. Eine interne Projektvereinbarung³⁰⁸ hat nur sehr begrenzt „Vertragscharakter“ (DB 1996: 1-5; kursiv E.K.): (a) Ein rechtlich gültiger Vertrag setzt von seiner Logik her eine vollständige oder zumindest weitgehend vollständige Definition der zu erbringenden Leistungen voraus. Nur auf dieser Basis ist eine (nachträgliche) Kontrolle der erbrachten Leistungen durch den Auftraggeber systematisch möglich und rechtlich einklagbar (vgl. Williamson 1975; 1985). (Industrielle) Forschung bedeutet aber gerade, dass eine solche vollständige Definition zu Beginn eines Projekts gerade nicht möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass anstelle eines ausführlichen Vertrags im konkreten Fall für die Projektvereinbarung ein nur dreiseitiges Formblatt vorgesehen ist. Die zu erbringende Leistung wird dort nur sehr grob und relativ unvollständig definiert³⁰⁸; (b) Die Nichterfüllung des „Vertrags“ – soweit sie aufgrund der relativ offenen Spezifikation überhaupt festgestellt werden kann – hat im internen Verhältnis des Unternehmens natürlich auch keine rechtlichen Konsequenzen, sondern höchstens disziplinarische.

Zusammengenommen zeigt sich, dass hier aufgrund der Unmöglichkeit der vollständigen Definition der Projektleistung und damit: eines eindeutig spezifizierten und rechtlich einklagbaren Vertrags eine *losere Kopplung zwischen ‚Auftraggeber und Auftragnehmer‘* – Entwicklungs- und Forschungsabteilung – vorliegt als im Falle von Kundenprojekten der Softwareentwicklung. Die Orientierung an den (Verwertungs-)Interessen der Entwicklungsabteilung bleibt empirisch

³⁰⁸ Die hohe Unsicherheit der hier zu erbringende Leistung ist ein zentraler Grund dafür, dass (schlecht strukturierte) Forschungsprobleme nicht marktförmig, sondern in Organisationen bearbeitet werden (vgl. Williamson 1975; 1985).

relativ gering. Die mit der Projektform verbundene Zielvereinbarung dient nur als grobe Orientierungsrichtung für die Forschung. Dies ist insofern nur wenig überraschend, da die Bearbeitung schlecht strukturierter Probleme primär eine *Orientierung an der Eigenlogik der Sache* erfordert. Externe Zwecke können erst dann adäquat bedient werden, wenn die Technologie bereits einigermaßen beherrschbar ist³⁰⁹. M.a.W.: die *Funktion der Abstimmung des Projektleiters* zwischen Forschungs- und Entwicklungsabteilung muss *strukturell relativ schwach ausgeprägt* bleiben. Alles andere würde darauf hindeuten, dass die Verwertungsinteressen gegenüber der Sachlogik dominieren – die Ausdifferenzierung einer eigenen Forschungsabteilung würde ad absurdum geführt. Der „Projektleiter“ sitzt im Unterschied zum IT-Projektmanager also nur sehr begrenzt „auf der Grenze“ zwischen Projekt und Umwelt (Kunde), seine Koordinationsfunktion ist primär nach innen gerichtet.

Die relativ geringen Bedeutung des ‚Außen‘verhältnisses im Fall der industriellen Forschung und der damit verbundenen relativ losen Kopplung hat Konsequenzen für die Stellung des Projektleiters in der Forschungsabteilung. Denn im Falle des IT-Projektmanagers zeigt sich, dass ein Teil seines *Machtpotentials* gegenüber der Primärorganisation und dem Linienmanagement gerade in der großen Bedeutsamkeit der Kundenbeziehung gründet. Als zentrale Außenvertretung kontrolliert er die „Unsicherheitszone“ (Crozier/Friedberg 1993) „Kunde“. Gerade mit dem Verweis auf die Kundenwünsche und den aus der Vertragslogik entspringenden Verpflichtungen kann er sich gegen den Einfluss der Primärorganisation auf das Projekt wehren. Eine vergleichbare Machtposition kann der Projektleiter aufgrund der relativ losen Kopplung nicht gewinnen³¹⁰.

Unterordnung der ökonomischen Dimension statt systematischer Kopplung mit der sachlichen Dimension

Der dritte Funktionsbereich des *IT-Projektmanagers* bezieht sich auf die *Kopplung von sachlicher und ökonomischer Logik*. Der Projektmanager wird als „Unternehmer auf Zeit“ verstanden. Er trägt die Verantwortung für das Projekt sowohl im Hinblick auf die technische Machbarkeit als auch die ökonomische Rentabilität.

³⁰⁹ Vgl. dazu auch allgemein die Diskussion um die Finalisierung von Wissenschaft (Böhme et al. 1973), die aktuell wieder unter den Schlagworten *mode 1/mode 2* (Gibbons et al. 1994) neu aufgenommen wurde (Weingart 1999).

³¹⁰ Dies dürfte zugleich auch ein entscheidender Grund sein, warum die Projektform in der industriellen Forschung sich nur sehr begrenzt als eigenständiger Handlungszusammenhang durchsetzen kann.

Ihm muss es gelingen, die im Vertrag spezifizierten Leistungen so zu erfüllen, dass die tatsächlichen Kosten möglichst unter dem mit dem Kunden vereinbarten Festpreis bleiben. Der Projektmanager trägt die Verantwortung dafür, dass diese Korrespondenz auch über die sachlichen und sozialen Kontingenzen des Projektverlaufs hinweg aufrechterhalten werden kann. Dafür bekommt er weitreichende Kompetenzen, insbesondere auch die Verfügung über das Projektbudget.

Mit der Einführung des Projektmanagement als Planungstechnik (vgl. oben) wird *formal* der ökonomischen Dimension des Projekts eine erhöhte Bedeutung zugewiesen. In der Definition der Funktion heißt es: „Der Projektleiter verantwortet gegenüber dem Auftraggeber, dass die vereinbarte Leistung im Rahmen des Budgets, der Termine und der Qualitätsanforderungen erbracht wird.“ (DB 1996: 1-18). Das „Sicherstellen des Projektcontrollings (ggf. in Form von Dienstleistung)“ (DB 1996: 1-19)³¹¹, wird als integrativer Teil der „Projektleitung“ verstanden. Mit der Budgetierung der Forschung in Projekten scheint die ökonomische Dimension in der industriellen Forschung eine ähnliche Bedeutung wie in Projekten der Softwareentwicklung zu gewinnen. Empirisch bestätigt sich dies jedoch nicht.

Vielmehr zeigt sich, dass die verstärkte Berücksichtigung der ökonomischen Dimension zunächst primär darin begründet ist, dass mit der Projektform eine neue Handlungseinheit eingeführt wird, für die bisher – im Unterschied zu den Linienabteilungen – keine finanzielle Betrachtung existiert. Bereits eine einfache Übersicht über das bereits ausgegebene Budgets ist nur schwer zu ermitteln, da die Aufwände in den unterschiedlichen Fachabteilungen anfallen. Das „Projektcontrolling“ zielt dabei zunächst auf die Erhebung und Sammlung entsprechenden Information, um überhaupt einen groben Anhaltspunkt in ökonomischer Hinsicht zu bekommen. Eine strikte ökonomische Kontrolle ist damit nicht verbunden. Die Aufgabe ist entsprechend primär technisch, buchhalterisch. Denn eine eindeutigere Kopplung von sachlicher Leistung und finanzieller Ge-

³¹¹ Die Ergänzung „ggf. als Dienstleistung“ verweist auf die Möglichkeit der *Delegation* dieser Funktion. Es wird dafür eigens eine entsprechende Dienstleistungsabteilung geschaffen, die im Auftrag der Projektleitung eines Projekts die Funktion des Projektcontrollings übernimmt. Ab einer bestimmten Budgethöhe oder besonderer strategischer Bedeutung ist ein externes Projektcontrolling bei AutoX vorgeschrieben. Die Funktion ist dann nicht mehr nur als Dienstleistung konzipiert, sondern berichtet zugleich an das zentrale Steuerungsgremium des Forschungsressorts („Konzernfunktion“).

genleistung für Forschungsprojekte ist nur sehr begrenzt möglich. Zwar lässt sich ein Projektbudget in der Projektvereinbarung genau festlegen, nicht aber die (sachliche) Gegenleistung genau spezifizieren³¹². Denn Forschung bedeutet immer: Vorstoß ins Unbekannte. Entsprechend kann zu Beginn der Forschungsarbeiten – zum Zeitpunkt der „Vereinbarung mit Vertragscharakter“ (DB 1996: 1.5) – der Forschungsprozess nie vollständig vorausgeplant sein. Dem entspricht ja auch der offene Charakter der Projektvereinbarungen. Entsprechend kann weder eine exakte sachliche, noch eine darauf abgestimmte finanzielle Projektplanung gemacht werden. Vielmehr muss die Projektvereinbarung als relativ offenes Zweckprogramm (vgl. Luhmann 1973; 2000) verstanden werden. Der Zweck, das Projektziel, dient als relativ grobe Orientierung, für was das Budget ausgegeben wird. Ob mit dem Ausgeben des Budgets das erwünschte Ergebnis erreicht ist, ist häufig schon deshalb nicht genau festzustellen, da es zu Beginn gar nicht exakt definiert wurde.

Entsprechend kann das bereits ausgegebene Budgets nur sehr begrenzt in ein Verhältnis zum sachlichen Fortschritt gesetzt werden. Eine solche strikte ökonomische Kontrolle würde eine hohe Planbarkeit und Berechenbarkeit voraussetzen, die zwangsläufig mit der Einschränkung der Offenheit der Forschung verbunden wäre. Im Unterschied zum IT-Projektmanager zielt die Funktion der Projektleitung nur begrenzt auf *Vermittlung* von sachlicher und ökonomischer Logik. Dies ist nur begrenzt möglich. Tatsächlich verfügt der Projektleiter auch nur formal (vgl. 1996: 1-18) über das Projektbudget. Faktisch wird es zu Beginn des Projekts zwischen den Fachabteilungen aufgeteilt, der Projektleiter hat keine Möglichkeit das Budget im Projektverlauf neu zu verteilen³¹³. Der Kern der Funktion der Projektleitung zielt primär auf die *fachliche* Koordination. Die ökonomische Kontrolle im Rahmen des „Projektcontrollings“ bleibt der sachlichen Dimension untergeordnet³¹⁴. Die auch im Falle der Funktion des Projektleiters

³¹² Ein Vertrag im rechtlichen Sinne ist damit ausgeschlossen, da dieser eben auf der vollständigen Spezifikation von Leistung und Gegenleistung basiert.

³¹³ Dies würde aufgrund der bestehenden Finanzierungsstruktur der Forschungsabteilung zu massiven Problemen führen. Die einzelnen Fachabteilungen sind nur über Projekte finanziert. Dynamische Umverteilungen des Projektbudgets würde die Finanzierung der Abteilungen gefährden („Auslastungsproblem“).

³¹⁴ Ähnlich wie für die ökonomische Dimension gilt für die *zeitliche* Dimension, dass sie der Sache untergeordnet bleibt. Zwar sieht gerade die Planungstechnik des Projektmanagements die Setzung und Einhaltung von Terminen vor. Aber letztlich werden diese von der sachlichen Logik dominiert: die Einhaltung von Terminen. kann aufgrund der

verwandten Beschreibung als „Unternehmer im Unternehmen“ (DB 1996: 1-5) ist strukturell kaum gedeckt.

Fassen wir also zusammen: auch wenn die Funktion der Projektleitung auf den ersten Blick eine zentrale Stellung in der Unternehmensorganisation einzunehmen scheint und dies auch formal nahegelegt wird, so zeigt sich empirisch, dass es sich hier um eine recht eingeschränkte und schwache Funktion handelt. Die Funktion der Projektleitung ist primär eine *fachliche Koordinationsfunktion*, die sich auf die Erreichung der Projektziele – der Sicherstellung der technischen Machbarkeit – im Innenverhältnis der Forschungsabteilung richtet. Sie weist dabei stark bürokratische Züge auf: der Projektleiter ist für die gesamte formale Abwicklung des Projekts zuständig. Im Unterschied zum Projektmanager ist die Abstimmung mit externen „Kunden“ – hier: die Entwicklungsabteilungen – und ihren (Verwertungs-)Interessen begrenzt. Forschung muss primär an der Eigenlogik der Sache orientiert bleiben. Daraus ergibt sich auch, dass die ökonomische Rentabilität der Frage der technischen Machbarkeit untergeordnet bleiben muss³¹⁵. Entsprechend bleibt die ökonomische Kontrolle im Rahmen des Projektcontrolling eine untergeordnete, technische Funktion. Der *Kernbereich des Projektleiters* bezieht sich also primär auf die *technischen Machbarkeit* von Problemen. Im Unterschied dazu besteht die zentrale Aufgabe des *Projektmanagers* gerade in der *Vermittlung* von sachlicher und ökonomischer Dimension: für Projekte der Softwareentwicklung ist die Erfüllung technischer Machbarkeit ohne ökonomische Rentabilität wertlos. Mit der semantischen Unterscheidung von „Projektleitung“ und „Projektmanagement“ geht also auch eine strukturelle Differenz einher.

Auch *zukünftig* ist eine *Transformation der Projektleitung zum Projektmanager* in Projekten der industriellen Forschung im oben verstandenen Sinne *nicht zu erwarten*. Dem stehen eben strukturelle Gründe entgegen: die Ausdifferenzierung der Forschungsabteilung zielt gerade auf eine erhöhte sachliche Offenheit der Problembearbeitung – nur so kann der Innovationsgrad erhöht werden. Man akzeptiert damit eine begrenzte ökonomische Kontrolle und ein damit verbundenes

Offenheit der Probleme nur sehr begrenzt garantiert werden, die Berechenbarkeit und Planbarkeit stößt an ihre Grenzen.

³¹⁵ Entgegen dem Anschein gibt es trotz steigender Bedeutung der Verwertungsinteressen auch für Forschungsprobleme letztlich kein den anderen Funktionsbereichen vergleichbares Steuerungsproblem. Die Verwertungsinteressen können keine der technischen Machbarkeit vergleichbare Bedeutung erlangen.

erhöhtes ökonomisches Risiko³¹⁶. Die Erwartung einer erhöhten Berechenbarkeit von Forschungsprojekten ist nur auf der Basis einer geringeren sachlichen Offenheit möglich und führt damit die Ausdifferenzierung der Forschungsabteilung ad absurdum – sie tendiert von ihrer Logik dann in Richtung der Entwicklungsabteilung. Solange diese Differenzierung aber systematisch aufrechterhalten wird, wird die Funktion der Projektleitung primär an der Eigenlogik der Sache orientiert bleiben. Eine Ausdifferenzierung der Funktion des Projektmanagements wäre dysfunktional.

5.2.4 Berufssoziologische Zwischenreflexion: Ausbleibende Berufsentwicklung als Folge der Dominanz der sachlichen Eigenlogik

Ein Beruf des Projektmanagers kann sich aufgrund der fehlenden Ausdifferenzierung einer entsprechenden Funktion nicht entwickeln. Denkbar wäre aber zunächst, dass es zu einer Verberuflichung der Funktion des Projektleiters kommt. Empirisch kann aber auch dies nicht beobachtet werden.

Aus der Perspektive der Unternehmen ergibt sich – im Unterschied zu den Unternehmen der Softwareentwicklung – keine Notwendigkeit (Motiv) die Funktion der Projektleitung zu einer eigenständigen Personalkategorie und damit potentiell in Richtung eines Berufs weiterzuentwickeln. Es bildet sich, wie wir gesehen haben, nur sehr begrenzt ein *eigenständiges Zuständigkeits- und Kompetenzgebiet* des Projektleiters. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Führungsfunktion, die weitgehend in der Linie verbleibt, noch im Hinblick auf die ökonomische Dimension. Die Funktion der Projektleitung bleibt stark fachorientiert.

Die Projektleiter werden weitgehend naturwüchsig und temporär für die Funktion bestimmt. Sie werden intern, aus dem fachlich, typischerweise ingenieuralt geschulten Mitarbeiterpool rekrutiert. Dies ist weitgehend unproblematisch: (a) für die Funktion der Projektleitung bedarf es neben fachlichen Kenntnissen *kaum spezifischen Sondernwissens*, das nicht ad hoc erlernt werden könnte. Für die adäquate Ausübung der Funktion bedarf es im Unterschied zu den „Projektmanagern“ in den anderen Funktionsbereichen nur sehr begrenzt ökonomischer und rechtlicher (Wissens-)kompetenzen. Insbesondere bedarf es aber auch kei-

³¹⁶ Im Unterschied zu betrieblichen Adhokratien, wie sie etwa Unternehmen der Softwareentwicklung auszeichnen, ist dies für die als administrative Adhokratie Unternehmen relativ unproblematisch: die Forschungsprojekte stellen nicht das Hauptgeschäft der Unternehmung dar.

ner umfangreichen Ausbildung von Handlungskompetenzen: die für den Projektmanager zentrale Funktion der praktischen Bewältigung der Vermittlung von sachlicher und ökonomischer Dimension entfällt hier weitgehend. (b) Wenn überhaupt eine *formale Qualifikation* zum „Projektmanagement“ vorgesehen ist, bleibt diese auf wenig umfangreiche Weiterbildungsprogramme mit dem Fokus auf die Erlernung einfacher Managementtechniken beschränkt. (c) Da auch Erfahrung nicht unbedingt für die adäquate Ausführung der Funktion vonnöten ist, sind die Unternehmen nicht an einer Förderung der dauerhaften Übernahme der Funktion durch einzelne Mitarbeiter interessiert. Entsprechend werden institutionell keine eigenständigen Karrierewege eingerichtet. Die Übernahme der Funktion wird im Normalfall eher als „undankbare Aufgabe“ bewertet, im besten Fall stellt sie eine Bewährungschance für einen Aufstieg in der Linie dar – eine Voraussetzung ist sie jedoch definitiv nicht (vgl. Iv_GPM4). Eine *Karriere als Projektleiter* bleibt ein empirischer Grenzfall³¹⁷ und ist strukturell nicht dominant.

Fassen wir zusammen: die Eigenlogik der Sache (technische Machbarkeit) spielt in der Forschungsabteilung weiterhin die zentrale Rolle. Zwar nimmt die Bedeutung der Verwertungsinteressen (ökonomische Rentabilität) zu, sie bleibt jedoch systematisch untergeordnet. Entsprechend kann sich auch keine eigenständige Funktion des *Projektmanagements* gegenüber den fachlichen Ursprungsberufe im Feld durchsetzen. Mit der Ausdifferenzierung der Funktion der „*Projektleitung*“ bildet sich zwar eine projektbezogene Funktion heraus, deren Bedeutung bleibt jedoch sehr gering, eine Verberuflichung ist empirisch derzeit nicht zu erkennen und auch zukünftig eher nicht zu erwarten – auch hier gilt: fachliche Kompetenz bleiben für die Erfüllung der Funktion zentral, ein eigenständiger Beruf kann sich deshalb kaum gegenüber den bestehenden Fachberufen oder -professionen durchsetzen.

³¹⁷ Natürlich ist es nicht ausgeschlossen, dass individuell die Funktion kontinuierlich übernommen wird und so zu einer ‚Karriere‘ wird (Sukzession, nicht: Aufstieg). Vor dem Hintergrund der dominanten Linienkarriere kann dies jedoch nur als ‚hängen bleiben‘, als verhindertes Fortkommen gedeutet werden.

5.3 Erscheinungsformen des Projektmanagements in weiteren Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft

Die Ergebnisse der Analyse der drei bereits diskutierten Bereiche geben eine grobe Richtung an, wo die Grenzen und Möglichkeiten der Ausbreitung des neuen managerialen Deutungsmusters des „Projektmanagements“ in anderen Funktionsbereichen der modernen Gesellschaft verlaufen. Zentral für die Einführung des Projektmanagement ist das Problem der Steuerung innovativer, konstitutiv offener Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung ökonomischer Bedingungen. Die Einrichtung einer spezifischen Funktion und darüber hinaus: der *Verberuflichung* des Projektmanagements setzt voraus, dass die jeweiligen Bereiche weitgehend „projektifiziert“ sind (Lundin/Söderholm 1998). Nur eine regelmäßige Wiederkehr des Steuerungsproblem legt nahe, dieses systematisch zu bearbeiten und möglicherweise: zu verberuflichen. Wie wir bei den Analysen im Bauwesen, in der Softwareentwicklung und in der industriellen Forschung gesehen haben, sind die je konkreten Prozesse und Strategien der Verberuflichung dann jedoch entscheidend von den je spezifischen Bedingungen in den Einzelbereichen abhängig.

In stark abgekürzten Analysen sollen im Folgenden die Erscheinungsformen des Projektmanagements und insbesondere natürlich: Ansätze der Verberuflichung in *weiteren Funktionsbereichen* der modernen Gesellschaft in den Blick genommen werden. Ausgehend von unserem bisherigen Fokus liegt es nahe, zunächst *verwandte Bereiche* im Funktionssystem der *Wirtschaft* in den Blick zu nehmen. Erst danach weiten wir die skizzierte Suchstrategie auf weitere gesellschaftliche Bereiche aus. In beiden Fällen werden wir zunächst Bereiche analysieren, in denen die Funktion des Projektmanagement eine (bedeutsame) Rolle spielt und möglicherweise erste Ansätze der Verberuflichung zu erkennen sind. Im Anschluss daran wenden wir uns dann Funktionsbereiche zu, in denen dies gerade nicht der Fall ist. So werden insbesondere auch die Grenzen der Ausbreitung des Projektmanagements erkennbar.

Ansätze der Verberuflichung des Projektmanagements in anderen Funktionsbereichen der Wirtschaft

Das skizzierte Steuerungsproblem ist in all jenen den Funktionsbereichen der Wirtschaft zu vermuten, in denen Eindeutigkeit (teilweise) aufgegeben wird und

die Arbeitsprozess sich durch relative Offenheit auszeichnen. Das prinzipielle Primat der Ökonomie in Funktionsbereichen der Wirtschaft erfüllt die zweite grundlegende Bedingung unserer Suchstrategie. Aber nur wenn, drittens, dieses Steuerungsproblems nicht nur singular, sondern regelmäßig wiederkehrt, ist eine systematische Bearbeitung bzw. Verberuflichung nahe liegend.

Als einzige weitere Branche, in der sich empirisch relativ eindeutig eine Verberuflichung des Projektmanagements vollzieht, ist der *Anlagenbau*. Ein typisches Projekt bezieht sich auf die Auslegung und Koordination des Baus von großtechnischen Anlagen (etwa der chemischen Industrie). Von der Problemstruktur deutet einiges daraufhin, dass das dabei zugrundeliegende Problem vergleichbar mit Bauprojekten ist. Verortet ist die Funktion des Projektmanagements jedoch – eher vergleichbar mit dem Feld der Softwareentwicklung – typischerweise in Großorganisationen. Die Entwicklung der Verberuflichung verläuft entsprechend weitgehend nach einem organisationalen Muster. Aufgrund ihres sehr großen (sachlichen und finanziellen) Umfangs haben die Einzelprojekte eine zentrale Bedeutung für die Unternehmen. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die Funktion des Projektmanagements eine zentrale Bedeutung einnimmt³¹⁸. Einiges deutet daraufhin, dass eine Verberuflichung sehr weit fortgeschritten ist: dies zeigt sich etwa daran, dass die bereits seit längerem etablierten eigenständigen Karrierewege für Projektmanagement bis ins Top-Management reichen (vgl. Iv_S5).

Ein weiterer Funktionsbereich, bei dem das Projektmanagement inzwischen weitgehend institutionalisiert ist, stellt die *Produktentwicklung* in großen Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen dar (vgl. auch „Serienentwicklung“, oben). Dazu gehört etwa Unternehmen der Automobilbranche, aber natürlich auch die Unternehmen des Ausgangskontextes des Projektmanagement im Industriedistrikts der Wehrtechnik und der Luft- und Raumfahrt. Systematische Produktentwicklung findet, gerade in Deutschland, aber auch in unzähligen mittelständischen Unternehmen statt. Im Unterschied zum bereits analysierten Typus der industrieller Forschungsprojekte ist – wie der Name bereits sagt – die Produktentwicklung direkt am zukünftigen Produkt orientiert. Die systematische Unterordnung der ökonomischen Dimension unter die Orientierung an der Eigenlogik der Sache ist im Unterschied zur Forschung bei der Produkt-

³¹⁸ Zu Praxisliteratur zum Projektmanagement im Anlagenbau, vgl. Herten, H.J. 1988; Andreas/Rademacher/ Sauter 1991; Gareis, R. 1991.

entwicklung gerade nicht der Fall. Vielmehr muss neben der technischen Machbarkeit immer auch die ökonomische Rentabilität als zentraler Faktor der Entwicklung berücksichtigt werden. Das damit verbundene Steuerungsproblem legt auch hier eine Ausdifferenzierung der Funktion des Projektmanagements nahe. Tatsächlich scheint sich diese empirisch auch zu bestätigen. So spielt Projektmanagement als Managementtechnik etwa in der Serienentwicklung von AutoX eine große Rolle. Auch finden sich Ansätze der Verberuflichung, diese scheinen jedoch noch nicht soweit fortgeschritten wie etwa im Funktionsbereich der Softwareentwicklung^{319 320}.

Projekte der *Organisationsentwicklung* (oder auch einfach nur „Organisationsprojekte“) zielen auf den Aufbau oder die Veränderung der Strukturen der Aufbau- oder Ablauforganisation. Im Unterschied zu Projekten des Bau- und Anlagenbaus, der industriellen Forschung aber auch der meisten Softwareentwicklungsprojekte³²¹ handelt es sich hier nicht mehr um die Planung und Ausführung bzw. den Aufbau von *Technik*, sondern vielmehr um die *Intervention in soziale Handlungseinheiten*. Organisationsentwicklungsprojekte sollen die Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit sicherstellen oder verbessern (Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005). Projekte der Organisationsentwicklung finden sich grundsätzlich in allen Wirtschaftsbereichen, aber auch sonstigen gesellschaftlichen Funktionsbereichen. Die Verwendung von Techniken des Projektmanagements für diesen Projekttypus scheint relativ verbreitet. So findet er sich neben der Verbreitung in allen Wirtschaftsbereichen inzwischen auch in Bereichen der öffentlichen Verwaltung³²². Da solchen Projekten jedoch meist nur gele-

³¹⁹ Dies hat vermutlich strukturelle Gründe: entscheidend ist dabei die Art der Kundenbeziehung. Gerade in den der typischerweise als administrative Adhokratie organisierten industriellen Unternehmen sind die Entwicklungsprojekte nur mittelbar auf den Kunden bezogen. Die Bedeutung der Funktion des Projektmanagement kann dadurch keine so große Bedeutung gewinnen, wie dies in einer durch Kundenprojekten definierten betrieblichen Adhokratie der Fall ist (vgl. Kundenprojekte der Softwareentwicklung).

³²⁰ Verallgemeinernd lassen sich Produktentwicklung und Softwareentwicklung als „Entwicklungsprojekte“ typisieren. Empirisch findet sich oftmals auch die etwas diffus Bezeichnung der „F&E-Projekte“ (vgl. etwa Schelle et al. 2005: 36f.).

³²¹ Projekte der Softwareentwicklung können immer auch Elemente von Organisationsentwicklungsprojekten haben: dies ist umso mehr der Fall, je stärker die Strukturen und Prozesses des auftraggebenden Unternehmen an die Software (und nicht umgekehrt: die Software an das Unternehmen) angepasst werden.

³²² Zu Praxisliteratur zum Projektmanagement von Organisationsentwicklungsprojekten Frieß, Peter Michael 1999; zum Projektmanagement im öffentlichen Dienst: Ewert et al.

gentlich (außeralltäglich) durchgeführt werden, ist eine Verberuflichung des Projektmanagements eher unwahrscheinlich. Am ehesten wäre dies für Unternehmensberatungen zu erwarten, in denen die Organisationsberatung und damit: Projekte der Organisationsentwicklung zum Hauptgeschäft werden kann. Projektmanagement scheint zwar eine wichtige Teilfunktion der Beratertätigkeit zu sein, sich jedoch nicht zu einem eigenständigen Beruf zu entwickeln³²³.

Die Ausbreitung des Projektmanagements im Funktionssystem der Wirtschaft erschöpft sich weitgehend auf die bisher diskutierten Bereiche. Tatsächlich ragt der Typus der Organisationsentwicklungsprojekte ja bereits in andere gesellschaftlichen Bereichen hinein. Bevor wir uns systematischer diesen Bereichen zuwenden, sollen zunächst einige Funktionsbereiche der Wirtschaft herausgegriffen werden, in denen das Projektmanagement keine größere Rolle spielt. So kommen Anhaltspunkte für die notwendigen Bedingungen für bzw. die Grenzen der Ausbreitung des Projektmanagements in den Blick.

Projektmanagement spielt in all jenen Funktionsbereichen der Wirtschaft keine Rolle, in denen das überwiegende Ausmaß der Tätigkeiten *routinemäßig* ausgeführt werden kann, in denen also das systematische Ausprobieren von Alternativen (Innovation) keine unmittelbare Voraussetzung für das Bestehen auf dem Markt darstellt. Die Bearbeitung offener, neuer oder nicht standardisierbarer Problemen gehört hier nicht zum Alltagsgeschäft. Entsprechend dominieren hier die klassischen, dauerhaften Organisationen, die Projektform als (der) Typus einer temporären Organisation (vgl. Sahlin-Andersson/Söderholm 2002; Lundin/Söderholm 1995) spielt hier keine systematische Rolle, eine „Projektfizierung“ der jeweiligen Bereiche ist nicht zu beobachten. Dies schließt natürlich nicht aus, dass Teile oder das Gesamtunternehmen von Zeit zu Zeit umstrukturiert oder neue Techniken der Bearbeitung eingeführt werden. Dabei handelt es sich dann aber um sporadische Projekte, die eine systematische Einführung des Projektmanagements, der Ausdifferenzierung entsprechender Funktionen oder gar der Verberuflichung kaum nahe legen. Empirisch gehören dazu etwa die meisten Bereiche der traditionellen Wirtschaftszweige der Land- und Forstwirtschaft oder dem Bergbau. Aber auch im Handel kann vermutet

1996; Zechner 1998; Peter Holzner; zum Projektmanagement in der Polizei: Heinz Schelle 2005.

³²³ Zur Frage der Professionalisierung von Unternehmensberatung, Groß 2003; zur Frage der Professionalisierung von Organisationsberatern, vgl. Bohn/Kühl 2004. Zu Praxisliteratur zum Projektmanagement in Unternehmensberatung, vgl. Christoph Wegmann; Holger Winklbauer 2006;

werden, dass der Großteil des Geschäfts aus Routineaufgaben besteht. Aber auch hier muss man mit Verallgemeinerungen vorsichtig sein: ist ein Unternehmen systematisch auf Expansion ausgerichtet, so werden hier Organisationsprojekte, etwa zum Aufbau neuer Filialen, eine wichtige Rolle spielen. Die Einführung des Projektmanagements liegt dann nahe.

Ansätze der Verberuflichung des Projektmanagements in anderen Gesellschaftsbereichen

Über die Wirtschaft hinaus lässt sich jedoch auch zunehmend eine Ausbreitung des Phänomens des Projektmanagements in andere Bereiche der modernen Gesellschaft beobachten. Es kann vermutet werden, dass dies damit zusammenhängt, dass zunehmend alle Bereiche in modernen Gesellschaften unter Innovationsdruck kommen. Die Erzeugung von Neuem, das systematische Ausprobieren von Alternativen beschränkt sich zunehmend weniger auf die Wissenschaft als institutionell abgegrenzter Bereich, sondern breitet sich in anderen gesellschaftliche Bereichen aus und wird dort zunehmend zur Norm³²⁴. Innovation erfordert jedoch Autonomie, eine relative *Offenheit der Arbeitsprozesse*. Dies führt für übergeordnete Instanzen zwangsläufig zur Frage, wie gewährleistet werden kann, dass diese Arbeit anschlussfähig bleibt. Anschlussfähigkeit ist dabei zunächst nicht in erster Linie ökonomisch zu verstehen, sondern folgt vielmehr zunächst der Logik des jeweiligen gesellschaftlichen Bereiches (Effektivität). Unter der Bedingung der verschärften Knappheit von finanziellen Mitteln setzt sich die ökonomische Logik jedoch als „Zweitcodierung“ (Luhmann) zunehmend in allen Bereichen der Gesellschaft durch. Arbeit muss nicht nur in der primären Logik des jeweiligen gesellschaftlichen Bereichs anschlussfähig sein, sondern darüber hinaus: ökonomisch effizient erbracht werden. „Projektmanagement“ scheint genau dafür eine Antwort anzubieten: der Steuerung von durch Unsicherheit geprägten Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung ökonomischer Faktoren. Die systematische Programmierung der modernen Gesellschaft auf Fortschritt und die parallele Durchsetzung der ökonomische Logik als „Zweitcodierung“ (Luhmann) in weiten Bereichen der modernen Gesellschaft scheint so den Boden für die Ausbreitung des Managementleitbild, der Funktion und vielleicht auch: des Projektmanagements als Beruf zu bereiten³²⁵.

³²⁴ Vgl. ähnlich auch die gegenwärtig populäre soziologische Gesellschaftsdiagnose der „Wissensgesellschaft“.

³²⁵ Das weitgehend naturwüchsige Eindringen der Semantik des Projekts und des Projektmanagements in andere Funktionsbereiche der Wirtschaft und dann: Gesellschaft löst in der GPM eine Krise aus: der allgemeine Definitionsanspruch wird in Frage gestellt. Man habe zunächst nur „technische Projekte“ als „richtige Projekte“ verstanden

Im Folgenden wenden wir uns Funktionsbereichen zu, die nicht primär im Funktionssystem der Wirtschaft verortet sind. Auch hier gilt: die Einführung und Verberuflichung des Projektmanagements setzt eine „Projektfizierung“ der jeweiligen Bereiche voraus.

Die gesellschaftliche Funktion der *Wissenschaft* als funktional differenziertes Teilsystem der modernen Gesellschaft, besteht im Aufbau und Gewinn neuer Erkenntnisse (vgl. Baraldi et al. 1999: 211; Luhmann 1990). Forschung als typische „Arbeitsform der Wissenschaft“ (vgl. Stichweh 1988: 69) ist weitgehend projektförmig organisiert. Forschungsprobleme werden elementarisiert und temporalisiert (Luhmann 1990: 420ff.) und können als „solche abgrenzbare Einheit Gegenstand von Förderungsanstrengungen sein“ (Stichweh 1988: 76). Forschung, verstanden als „Grundlagenforschung“ folgt dem „absoluten Primat des Erkenntnisgewinns“ (1987: 468ff.). Die ökonomische Logik bleibt der Eigenlogik der Sache noch viel eindeutiger untergeordnet als wir dies im Falle der industriellen Forschung gesehen haben. Steuerungsproblem, wie es dem Projektmanagement zugrunde liegt, liegt hier nicht vor. Je stärker (Bereiche der) Wissenschaft unter den Druck externer Verwertungsinteressen und Fragen der ökonomischen Rentabilität und Zeitknappheit als Steuerungsgröße an Bedeutung gewinnen, je stärker die Finanzierung von Dritten abhängig ist, gegenüber denen man das Vorgehen (vorgängig) begründen muss, desto eher liegt die Einführung des Projektmanagement nahe³²⁶. Je stärker Forschungsbereiche als

(vgl. Iv_GPM6). Dass zunehmend auch in anderen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen der Projektbegriff und die Semantik des „Projektmanagements“ verwendet wurde, verunsicherte anfangs viele Mitglieder: manche sprachen intern von einer „Inflationierung“ (Iv_GPM6). Schließlich weitet man den Definitionsanspruch aus. Iv_GPM6 spricht von einer „Wende“ – dies manifestiert sich 1990 auch in der Neufassung der Verbandssatzung, in der die Beschränkung auf „technische und administrativ-wirtschaftliche Bereiche“, die noch aus der Gründungssatzung und dem Gründungskontext stammt, aufgehoben wird.

³²⁶ Das Wechselverhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft ist besonders interessant: die Wissenschaft kann als ‚Mutterstruktur‘ der Projektform gelten. Sie dringt von dort in die Wirtschaft ein (Seyfarth 1999: 3). Unter dem Primat der Ökonomie entwickelt sich erst das neue Deutungsmuster des „Projektmanagements“. Heute lassen sich (in umgekehrter Richtung) Ansätze der Übertragung des Projektmanagements auf wissenschaftliche Projekte erkennen. Vermutlich ist dies v.a. der zunehmenden Ausrichtung der Wissenschaft auf Anschlussfähigkeit an andere gesellschaftliche Bereiche geschuldet, des verstärkten Erwartungsdruck an Verwertbarkeit von wissenschaftlichen Ergebnisse, die unter der Bedingung zunehmender ökonomischer Knappheit möglichst effizient

„anwendungsorientiert“ verstanden werden, desto mehr tendieren sie in Richtung des Typus der Entwicklung (vgl. oben). Kreibich: „Die Projektarbeit hat bei der Durchführung komplexer wissenschaftlicher Projekte und der Realisierung technischer [!] Systeme im Laufe der Zeit eine methodische Perfektion erfahren, die nur vergleichbar mit der Arbeits- und Produktionsorganisation in großen Industrieunternehmen ist.“ (1986: 360). Der Stellenmarkt zeigt, dass sich inzwischen für solche großen Forschungsverbände auch in der Wissenschaft eigenständige Funktionen der Koordination ausgebildet haben³²⁷. Erste Ansätze der Verberuflichung einer solchen Funktion zeichnen sich hier ab, sowohl im Hinblick auf eine Chance einer kontinuierlichen Erwerbchancen als auch der Einrichtung von Weiterbildungsprogrammen. Zunächst scheint es sich dabei jedoch primär um eine koordinierende, untergeordnete Funktionen zu handeln, für die sich gegenüber der Forschung und der Eigenlogik der Sache keine systematische Autonomisierungschance ergibt. Tatsächlich ist auch bereits die Semantik des „Projektmanagement“ in die Wissenschaft eingedrungen³²⁸. Inwiefern (und in welchen Disziplinen) es hier Tendenzen zu einer deutlich stärkeren und verstärkt auf die externen Verwertungsinteressen gerichteten Transformation dieser Funktion gibt, bleibt eine offene Frage für zukünftige Forschung. Auch wäre dabei zu untersuchen, inwiefern damit zugleich Tendenzen der De-Professionalisierung der Forschung verbunden sind.

erzeugt werden sollen. M.a.W.: Unternehmen scheinen gezwungen zu sein, Forschung als Arbeitsform der Wissenschaft in die Organisation einzubauen. Umgekehrt sind wissenschaftliche Vorhaben zunehmend wirtschaftlichen Überlegungen unterworfen (Dies manifestiert sich aktuell etwa auch in der sich in der Gründung befindlichen GPM-Fachgruppe „Management von Forschungsprojekten“. Diese zielt explizit sowohl auf „große Forschungsbereichen der Industrie“, wie auch auf „Großforschungseinrichtungen der Wissenschaftsorganisation“ (GPM-Newsletter RG Stuttgart vom 14.9.06).

³²⁷ Neben Großprojekten finden sich hier aber etwa auch Sonderforschungsbereichen, die jedoch eher programm- als projektförmig sind.

³²⁸ Vgl. etwa die Selbstbeschreibung des Bereichs „Forschungsmanagements“ an der Universität Tübingen: „Wir übernehmen die Projektverwaltung und Administration, verbunden mit dem Cash-Management, sowie ergänzt durch inhaltliche Projektbetreuung und -beantragung. Wir unterstützen Sie bei der Verwertung von Forschungsergebnissen und helfen bei der Frage des gewerblichen Rechtsschutzes und der Patentverwertung. Darüber hinaus fördern wir die Umsetzung von Wissen und Forschungsergebnissen in Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen.“ (<http://www.attempto-service.de/pages/forschungsmanagement.html>; abgerufen am 11.1.06). Als Aufgabebereich der Mitarbeiter findet sich explizit die Semantik des „Projektmanagement“ (<http://www.attempto-service.de/pages/team.html>; abgerufen am 11.1.06).

Was immer tatsächlich unter *Kunst und Kultur* verstanden wird und in welchen unterschiedlichen Formen sie zu beobachten ist: immer geht es auch in diesem gesellschaftlichen Bereich um das Ausprobieren von Alternativen. Je stärker man sich gegenüber Dritten legitimieren muss, sei es aus Reputationsgründen gegenüber anderen Kulturschaffenden, oder unter verstärktem Begründungsdruck gegenüber Finanziers oder Auftraggebern, desto mehr liegt die *Semantik* des *Projekts* nahe. Für das jeweilige Projekt wird etwas „Neues, etwas Besonderes, im Prinzip etwas ‚Einmaliges‘ versprochen.“ (Seyfarth 2006³²⁹). Konkrete Strukturen und insbesondere: Strukturen des *Projektmanagement* müssen damit zunächst nicht verbunden sein. Folgt man jedoch Klein, so hat sich „in den letzten zehn, fünfzehn Jahren (...) das Projektmanagement (...) im Kunst- und Kulturbetrieb immer mehr durchgesetzt.“ (Klein 2004: 8; kursiv E.K.)³³⁰. Entscheidend ist dabei der Verweis auf den „Betrieb“: Projektmanagement wird primär dort eine Rolle spielen, wo Kunst- und Kultur betriebsförmig organisiert ist. Wo also neben der eigentlichen Orientierung auf die Erstellung von Kunstwerken immer bereits Interessen des *Betriebs* eine Rolle spielen: Kunstwerke müssen verkauft werden, die Proben für die Aufführungen rechtzeitig fertig werden, Tourneen organisiert werden etc. Je stärker sich also der konstitutiv offene künstlerische Arbeitsprozess an externen (Verwertungs-)Zwecken orientiert, desto eher wird die Einführung des Projektmanagements und entsprechender Funktionen auch hier nahe liegen. So zitiert Klein exemplarisch Stellenanzeigen für Projektmanaganger für den Aufbau eines Museums, für das Projektmanagement eines Kammerorchester und dem Management von Projekten in der musikalischen Jugendarbeit. Immer geht es dabei in den Stellenanzeigen um die Steuerung der Projekte unter ökonomischer (und zeitlichen) Bedingungen. Dass es einen Stellenmarkt für Projektmanager bereits gibt, verweist auf die Chancen einer längerfristigen Verwertung solcher Kompetenzen. Auch scheint Projektmanagement inzwischen ein integrativer Bestandteil von (Aufbau-)Studiengängen zum Kulturmanagement³³¹ zu sein³³².

³²⁹ Hier im Hinblick auf die Wissenschaft, dies kann jedoch verallgemeinert werden.

³³⁰ Klein wendet sich mit seinem Buch über „Projektmanagement für Kulturmanager“ explizit gegen die häufig mit der Projektsemantik verbundenen „vollmundigen“ Versprechungen und Ankündigungen ohne systematische Planung und Umsetzung (vgl. 2004: 7f.).

³³¹ Vgl. bereits relativ früh ein Skript der FernUni Hagen: Rogge, Klaus I. 1993.

³³² Auch hier stellt sich, ähnlich wie für die Wissenschaft die Frage, inwiefern die Einführung des Projektmanagements zugleich auf mögliche De-Professionalisierung des künstlerischen Handelns hindeutet. Diese Frage lässt sich möglicherweise verallgemein-

Kern des *Gesundheitsbereich* ist die ärztliche Dienstleistung. Wie wir bereits in der Diskussion des strukturtheoretischen Professionsansatzes gesehen haben, handelt es sich dabei um ein strukturell nicht-standardisierbares Handlungsproblem. Die Bearbeitung dieses Strukturproblems wird jedoch nach wie vor primär *professionell* organisiert. Strauss verweist jedoch darauf, dass die kooperative Tätigkeit mehrerer Fachärzte im Rahmen von Operationen als projektförmig verstanden werden kann (Strauss 1991). Dennoch: systematisch und als formalisierte Organisation von Prozessen spielt die Projektform oder gar das Projektmanagement im Kernbereich des Gesundheitswesens (noch?) keine Rolle. In Randbereichen dringt die Projektform jedoch zunehmend ein, bezieht sich dabei jedoch primär auf die Neustrukturierung der Prozesse und Strukturen der Organisation. Vor dem Hintergrund der über die letzten Jahrzehnte immer weiter zunehmenden Bedeutung ökonomischer Bedingungen ist das Eindringen der Semantik und Methoden des Projektmanagements nicht überraschend³³³. Eine Verberuflichung ist m.W. derzeit jedoch noch nicht erkennbar: es handelt sich um je einzelne Organisationsprojekte, der Kern des Gesundheitswesens ist noch nicht systematisch projektifiziert.

Einiges deutet daraufhin, das Projektmanagement in vielen Bereichen ‚nur‘ als Managementmethodik oder als Teilfunktion eines bereits bestehenden Berufs auftritt, die Ausbildung eines eigenständigen Berufs damit nicht verbunden ist und auch zukünftig nicht zu erwarten ist.

In anderen gesellschaftliche Bereiche sind weder das Eindringen der Semantik noch der Struktur des Projektmanagements erkennbar. Entsprechend findet sich dort auch keine Verberuflichung. Dies ist typischerweise darauf zurückzuführen, dass eine der beiden zentralen Bedingungen – weitgehende sachliche Offenheit der typisch zu bearbeitenden Probleme und starke Bedeutsamkeit ökonomischer Bedingungen – nicht gegeben sind. So ist etwa das *Religionssystem* stark traditionell orientiert. Die *Politik* kann sich kaum dem systematischen Anspruch nach Innovation entziehen – in Deutschland manifestiert sich dies spätestens mit dem Einzug der „Grünen“ in die Parlamente. Die politische Bearbeitung von „Reform-“, oder „Zukunftsprojekten“ muss jedoch nur sehr be-

nern: inwieweit sind mit dem Eindringen des Projektmanagements in professionelle Bereiche immer zugleich Ansätze einer Deprofessionalisierung verbunden?

³³³ Vgl. die Praxisliteratur zum Projektmanagement im Gesundheitswesen: Hans-Jürgen Seelos 1982; Rosenthal/Wagner 2004.

grenzt vor dem Hintergrund ökonomischer Bedingungen begründet werden – die politische Legitimierung genügt³³⁴.

³³⁴ Im Unterschied dazu müssen die *Ergebnisse* dieser Projekte sehr wohl vor dem Hintergrund ökonomischer Faktoren begründet werden.

KAPITEL 6 RESÜMEE DER ANALYSEN UND VERALLGEMEINERENDE ÜBERLEGUNGEN

Ausgangspunkt der Analyse war die Frage, inwiefern sich Projektmanagement zu einem eigenständigen Beruf entwickelt (hat). Eine frühe, für die vorliegende Darstellung wichtige Einsicht, war die Erkenntnis, dass es sich beim beobachteten Berufswerdungsprozess nicht um eine homogene Entwicklung handelt, die schließlich in einen *einheitlichen Beruf* mündet. Zwar hat sich in allen drei hier untersuchten Funktionsbereichen eine *eigenständige Funktion* ausdifferenziert, die auf die Steuerung konstitutiv offener, sachlich und/oder sozial kontingenter, kooperativer (oder gar: teamförmiger), teils fach- oder gar unternehmensübergreifende Arbeitsprozesse („Projekte“) gerichtet ist. Sie zielt auf die Erreichung übergeordnete Zwecke (Ziele), die Einhaltung zeitlicher Limitierungen (Termine) und die Wahrung ökonomischer Rentabilität (Kosten). Die Prozesse und Strategien der daran anschließenden *Verberuflichung* des Projektmanagements *variieren in den einzelnen Funktionsbereichen jedoch stark*. Dabei bestätigt sich Abbotts These, dass sich Berufswerdungsprozesse (in differenzierten Gesellschaften) nicht in Form einer „homogeneous unit“ (1988: 17) verlaufen, sondern es sich dabei eher um komplexe Prozesse handelt, die eher einem „growing, splitting, joining, adapting, dying“ (xiii) annähern. Im konkreten Fall der Verberuflichung des Projektmanagements vollzieht sich dieser Prozess in den unterschiedlichen Funktionsbereichen (der Wirtschaft) zunächst naturwüchsig und unabhängig voneinander, d.h. auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in je unterschiedlichem Rhythmus und Intensität. Einerseits kommt es zu zeitlich parallelen, aber zugleich möglicherweise divergenten Entwicklungen, andererseits lässt sich auch ein zeitliches Nacheinander beobachten. So lassen sich Ansätze der Verberuflichung in der industriellen Entwicklung bereits sehr frühzeitig erkennen, diese stagnieren jedoch auf einem niedrigen Niveau, eine weitergehende Verberuflichung bleibt aus. Dagegen setzt die Entwicklung in der Softwareentwicklung relativ spät ein, vollzieht sich dann aber sehr rasch und umfassend. Im Bau ist die Entwicklung – unter völlig anderen Bedingungen – am weitesten fortgeschritten. Es handelt sich dabei nicht einfach um Ungleichzeitigkeiten, vielmehr gewann im Laufe des Forschungsprozesses die These an Plausibilität, dass die Prozesse und Strategien der Verberuflichung von den je spezifischen strukturellen Bedingungen eines Funktionsbereiches abhängig sind.

Entsprechend dieser Erkenntnis relativ eigenständiger Entwicklungen in den einzelnen Funktionsbereiche, folgt auch die *resümierende Darstellung* diesen Einzelentwicklungen. Im Unterschied zu den Falldarstellungen in Kap. 4 und 5, die an der Rekonstruktion der jeweiligen Eigenlogik orientiert sind, werden sie nun vor dem Hintergrund der in Kap. 2 aufgespannten mehrstufigen Berufsanalytik *kontrastierend* zur Darstellung gebracht werden: (1) wir beginnen mit der Rekapitulation der Entwicklung im Ausgang von dem ökonomisch akzentuierten Berufsbegriff Webers. (2) Daran schließt eine Diskussion der Bedeutung berufs- und insbesondere organisationaler Strukturen für die Durchsetzung des Berufs an, die (3) in der Analyse der Problem- und Handlungsstrukturen durch eine strukturtheoretische Perspektive unterfüttert wird.

Die Ergebnisse des konkreten Falls werden dabei immer zugleich auf ihre *Verallgemeinerungsfähigkeit* geprüft: inwiefern ergeben sich aus dem konkreten Fall allgemeine Beiträge zur Berufssoziologie? Dabei lassen sich zwei zentrale Linien herausstellen, in denen der konkrete Fall zur Weiterentwicklung der Berufs- und Professionssoziologie beitragen kann: (a) Die spezifische Form der Verberuflichung im Funktionsbereich der Softwareentwicklung wirft ein neues Licht auf den Beitrag von Organisationen für Berufswerdungsprozesse und allgemeiner: auf das Verhältnis von Beruf und Organisation; (b) Die Struktur des beruflichen Handelns des Projektmanagers allgemein legt nahe, dass nur mit einer Erweiterung des berufs- und professionssoziologischen Begriffsapparates produktiv auf solche neuen empirischen Berufsentwicklungen reagiert werden kann.

(1) Die Herausbildung beruflicher Karrierechancen im Projektmanagement

Betrachten wir also zunächst, inwiefern sich Projektmanagement zu einem Beruf im einfachen Sinne einer qualifizierten Erwerbsarbeit entwickelt hat: inwiefern lassen sich in den einzelnen Funktionsbereichen also Leistungen des Projektmanagements identifizieren, die „ein Mindestmaß an Schulung voraussetzen und für welche kontinuierliche Erwerbschancen bestehen“ (Weber 1972: 80)? Zugespitzt lässt sich sagen: in zwei der drei hier untersuchten Funktionsbereichen, in der Softwareentwicklung und im Bauwesen, hat sich diese Funktion zu einem Beruf im *sozio-ökonomischen* Sinne – d.h. v.a. die Herausbildung beruflicher Karrierechancen – entwickelt. In der industriellen Forschung hingegen, aber auch in allen weiteren, hier nur kursorisch analysierten Funktionsbereichen der

modernen Gesellschaft (auf die hier nicht mehr weiter eingegangen wird) bleibt eine Verberuflichung (bisher) weitgehend aus.

Die Funktion des Projektmanagers der Softwareentwicklung hat sich primär in Großorganisationen ausdifferenziert. Dort werden Projektmanager seit Mitte der 1990er Jahre als eine eigenständige Personalkategorie definiert. Damit ist eine spezifische Definition der Funktion als auch ein darauf abgestimmtes Kompetenzprofil verbunden, dessen individuelle Aneignung eine *längerfristige Erwerbchance* eröffnet. Die Tätigkeit wird typischerweise in einem auf Dauer angelegten Anstellungsverhältnis ausgeführt. Entsprechend ist auch die Karrierestruktur maßgeblich durch die Einbettung in Organisationen bestimmt. Sie ist an die formale Laufbahnen der Unternehmen gebunden. Dabei ist zunehmend zu beobachten, dass eigenständige Karrierewege im Projektmanagement eingerichtet werden. Die Karriere im Projektmanagement in Unternehmen der Softwareentwicklung entspricht damit zunehmend dem Typus einer „vertical“ „career of advancement“ (Freidson 2001: 76ff.). Ähnlich wie im Funktionsbereich der industriellen Forschung gilt im Hinblick auf das für die adäquate Ausübung der Funktion notwendige *Sonderwissen*: die Steuerung des projektförmigen Arbeitsprozesses kann offensichtlich nicht ohne fundierte Kenntnisse des Gegenstandes erfolgen. Entsprechend sind umfangreiche, funktionsbereichsspezifische Fachkompetenzen eine zentrale Voraussetzung für eine solche Koordinationsfunktion. Im Kontrast zur industriellen Forschung hat sich darüber hinaus jedoch ein spezifisch auf die Funktion des Projektmanagements bezogenes Bündel von Kompetenzen herausgebildet: zum einen sind dies spezifische Wissenskompetenzen, die sich jedoch weitgehend auf einfache Managementtechniken, sowie einige ökonomische und teilweise vertragsrechtlichen Grundlagen beschränken. Viel wichtiger sind, wie die Analyse zeigt, *Handlungskompetenzen*, die auf die praktische Bewältigung des organisationalen Steuerungsproblems gerichtet sind³³⁵. Die *Vermittlung* dieses Sonderwissens ist *nur begrenzt* institutionalisiert. Projektmanagement bleibt eine *Zusatzqualifikation* zu einer grundständigen, akademischen Ausbildung, in der die fachlichen Kompetenzen erworben werden. Für die Vermittlung Projektmanagement-spezifischer Qualifikation existiert keine institutionell integrierte Form: die für die Ausübung der Tätigkeit zentra-

³³⁵ Teilweise werden ergänzend Kenntnisse in spezifischen Anwendungsbranchen erwartet. Dies ist in der starken Kundenorientierung der Softwareentwicklung begründet. So unterscheiden sich etwa Strukturen und Prozesse der Automobilbranche vom Gesundheitswesen. Dies muss etwa in der jeweiligen Auswahl und Anpassung von Unternehmenssoftware systematisch berücksichtigt werden.

len Handlungskompetenzen werden naturwüchsig „on the job“ angeeignet, eine systematischen Anleitung und Kontrolle der Ausbildung diese Kompetenzen ist derzeit kaum zu erkennen. Die Vermittlung von Wissenskompetenzen, des ‚technischen Rests‘, erfolgt berufsbegleitend im Rahmen formaler, wenig umfangreicher Qualifikationsprogramme der unternehmensinternen Personalentwicklung. Daran anschließende *Zertifikate* im Projektmanagement sind aufgrund ihrer Beschränktheit auf einen sehr kleinen und letztlich relativ unwichtigen Kompetenzbereich für Rekrutierungsprozesse weitgehend unbedeutend³³⁶. Entsprechend entfalten sie auch kein Schließungsmoment. Vor dem Hintergrund des Weber’schen Berufsverständnis als qualifizierte Erwerbsarbeit lässt sich der Stand der derzeitigen Berufsentwicklung wie folgt zusammenfassen: Die Institutionalisierung der Qualifikation hinkt der ökonomischen Verwertbarkeit hinterher.

Im Bauwesen ist die Institutionalisierung des Projektmanagements als Beruf unter anderen Vorzeichen noch weiter fortgeschritten. Die Tätigkeit wird primär selbständig oder im Anstellungsverhältnis in auf Projektmanagement spezialisierten Ingenieurgesellschaften ausgeführt. Im Unterschied zum Funktionsbereich der Softwareentwicklung verläuft eine typische Karriere hier nicht entlang hierarchisch angeordneter Stufen in vordefinierten Laufbahnen eines Unternehmens, sondern viel stärker horizontal über Unternehmensgrenzen hinweg oder eben im Rahmen der Selbständigkeit. Sie entspricht damit weitgehend dem Typus einer „career of achievement“ (Freidson 2001: 76ff). Ähnlich wie im Fall der Softwareentwicklung gilt auch hier, dass Handlungskompetenzen den Kern des *Sonderwissens* ausmachen. Deutlich stärker sind jedoch hier auch ökonomische und (bau-)rechtliche (Wissens-)Kompetenzen zur adäquaten Ausführung der Tätigkeit notwendig. Dies ist einerseits in der noch direkteren Marktbeziehung, andererseits in der sehr starken Verrechtlichung des Bauwesens begründet. Auf das eigentliche Bauwerk, den Entwurf, bezogene technische und künstlerische Kompetenzen treten dagegen deutlich zurück. Der eigenständige, wenn auch aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengesetzte Wissenskorpus ist hier deutlich umfangreicher. Im Hinblick auf die *Institutionalisierung der Vermittlung* ist es deshalb nicht verwunderlich, dass es, viel stärker als dies in der Softwareentwicklung der Fall ist, eine Tendenz zu umfangreichen Aufbaustudien-

³³⁶ Für die Rekrutierung von Projektmanagern in der Softwareentwicklung ist statt dessen zum einen der Nachweis einer grundständigen Ausbildung (der Informatik) und – als Ersatz für die in den bestehenden Zertifikaten nicht abgedeckten Nachweis Handlungskompetenzen – Erfahrung im Projektmanagement bedeutsam.

gängen und ersten grundständigen Studiengängen zum Projektmanagement im Bau gibt. Aber auch hier gilt: die für die Ausübung der Tätigkeit notwendigen Handlungskompetenzen sind nicht Teil einer solchen Ausbildung. Sie müssen ähnlich wie im Funktionsbereich der Softwareentwicklung naturwüchsig „on the job“ angeeignet werden. Bereits in Ansätzen erkennbar, ist es zukünftig im Bauwesen durchaus denkbar, dass entsprechende Ausbildungszertifikate zur Voraussetzung für die Stellenbesetzung werden und damit eine Zugangskontrolle auf der Basis von Titeln etabliert wird. Die Institutionalisierung des Berufs im Sinne einer „qualifizierten Erwerbsarbeit“ ist im Fall des Projektmanagers im Bau zwar im Hinblick auf die Kompetenzvermittlung nicht vollständig vollzogen, scheint sich aber recht eindeutig in diese Richtung zu entwickeln.

Sowohl im Funktionsbereich der Softwareentwicklung als auch im Bauwesen haben sich (externe) Arbeitsmärkte institutionalisiert, die auch den Wechsel zwischen Unternehmen als Projektmanager ermöglichen. Diese Arbeitsmärkte sind jedoch derzeit weitgehend feldspezifisch, ein Bau-Projektmanager kann also etwa seine PM-spezifischen Kompetenzen typischerweise nicht im Funktionsbereich der Softwareentwicklung verwerten. Der Grund dafür primär liegt an der sehr hohen Bedeutung (fach- und) funktionspezifischen Wissens ohne die die allgemeine PM-spezifischen Wissens- und Handlungskompetenzen weitgehend wertlos sind³³⁷. Darüber liegt jedoch bisher auch kein Verständnis des Projektmanagements vor, das einerseits abstrakt genug ist, alle Funktionsbereiche zu umfassen, aber zugleich die je spezifischen Bedingungen der Funktionsbereiche produktiv bedient. So wird etwa in der GPM die unterschiedliche organisatorische Einbettung der Funktion nicht systematisch reflektiert, entsprechend können die daraus resultierenden handlungspraktischen, aber etwa auch vertragsrechtlichen Konsequenzen nicht adäquat berücksichtigt werden. Ansätze zur Bearbeitung dieses Problems gibt es bereits früh, etwa in der Unterscheidung von „allgemeiner“ und je „speziellen“ Lehre des Projektmanagements (vgl. Kap. 3.1.3), aber etwa auch in der Ausbildung von funktionsbereichsspezifischen Fachgruppen. In beiden Fällen gilt jedoch, dass die Arbeit nicht über erste, meist unsystematischen Ansätze hinausgekommen ist.

³³⁷ Je größer das zu managende Projekt, desto geringer wird die Bedeutung fachspezifischer Kompetenzen. Ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen und Branchen ist dann empirisch zu beobachten. Es handelt sich dabei aber eher um einen empirische Grenzfall als um eine strukturelle Möglichkeit.

Im Funktionsbereich der industriellen Forschung ist die Tätigkeit (notwendigerweise) so stark an der Sache orientiert, dass sich keine Ausbildung eines eigenständigen Kompetenzbereich vollzieht, der nicht über einfachste, schnell erlernbare Kompetenzen (etwa einfache Techniken) hinausgeht. M.a.W.: für die Ausübung der Funktion der „Projektleitung“ hat sich praktisch kein über das von allen, wenn auch in unterschiedlichen Nuancen geteilte ingenieurlere Fachwissen hinausgehende Sonderwissen ausgebildet, entsprechend kann sich empirisch weder Spezialistentum noch ein Beruf entwickeln. Entsprechend der weitgehend ausbleibenden Verberuflichung im Funktionsbereich der industriellen Forschung wird deren Entwicklung im Folgenden nur sehr knapp zur Darstellung gebracht.

(2) Die Bedeutung beruflicher und insbesondere organisationaler Strukturen für die Durchsetzung des Berufs

Ausgehend von dieser ersten Bestimmung des Berufs des Projektmanagements unter sozio-ökonomischer Perspektive besteht der nächste Schritt der Rekonstruktion darin, das jeweilige System der beruflichen Organisation zu bestimmen, das erst die kontinuierliche Erwerbs- und Karrierechancen ermöglicht und garantiert (vgl. Kap. 2.2). Die Etablierung einer eigenständigen Funktion des Projektmanagements und einer darauf aufbauenden Verberuflichung oder gar: Professionalisierung ist keineswegs selbstverständlich, sondern bedarf der Durchsetzung gegenüber bestehenden Strukturen. Im Zentrum dieser machtheoretischen Perspektive steht dabei die Frage, inwiefern die Berufstätigen selbst maßgeblich die *Kontrolle* über den Berufswerdungsprozess ausüben (Autonomie) oder ob nicht andere Akteure zentrale Träger der Berufsentwicklung sind (Heteronomie). Der konkrete Fall ist in dieser Hinsicht besonders spannend, da er zeigt, dass trotz eines weitgehend identischen Ausgangsproblems (Steuerungsproblem) die Prozesse und Strategien der Verberuflichung in Abhängigkeit von den je spezifischen Bedingungen eines Feldes variieren.

(a) Relativ ‚klassisch‘ erfolgt der Berufswerdungsprozess im Funktionsbereich des *Baumwesens*. Daher sei auf ihn zuerst eingegangen. Es lässt sich hier eine Strategie der Professionalisierung durch die Berufsgruppe selbst identifizieren. Der Prozess wird maßgeblich von den Berufstätigen selbst vorangetrieben und gesteuert und entspricht damit weitgehend dem Typus der *autonomen Kontrolle*. Durch die Organisation in einem Berufsverband gelingt es, die Durchsetzung

und Anerkennung eines eigenständigen Funktionsbereich des Projektsteuerers bzw. Projektmanagers im Bauwesen zu etablieren. Das neu aufgetretene Problem der Gesamtsteuerung komplexer und umfangreicher Bauprojekte wird als „Lücke“ markiert, für deren Bearbeitung Zuständigkeit und Kompetenz reklamiert wird. Relevant für die Anerkennung und Durchsetzung des „claims“ (Abbott) sind dabei primär zwei Umwelten („audiences“): einerseits die Durchsetzung im „systems of professions“ (Abbott). Die Etablierung eines eigenständigen Berufs des Projektmanagers ist von der Auseinandersetzung mit dem Beruf des Architekten abhängig. Dabei gelingt es, glaubwürdig zu machen, dass Projekte größeren Umfangs und Komplexität zusätzliche Steuerungsleistungen notwendig machen, die die Kompetenzen des Architekten (aber auch: des Bauherren) überschreiten. Die Leistungen des Architekten werden für solche Projekte zunehmend auf die Entwurfsfunktion beschränkt. Die ursprünglich zu seinen Grundleistungen gehörenden Steuerung des Bauprozesses geht an den Projektsteuerer/Projektmanager über. Andererseits zielt die Strategie der Professionalisierung auf eine *gesetzliche Regulierung* des Marktes für Dienstleistungen der Projektsteuerung bzw. des Projektmanagements. Über die Einflussnahme auf die relevanten Gremien versucht der Berufsverband der Projektsteuerer/Projektmanager im Bau die Aufnahme des neuen Berufsbildes in der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) zu erreichen und damit verbunden: die gesetzliche Regelung der Honorare. Auch wenn dieser Versuch der rechtlichen Sicherung und Steigerung der Erwerbchance bisher erfolglos geblieben ist und zukünftig vermutlich bleiben wird, trägt der Einfluss in den relevanten Gremien zumindest dazu bei, dass sich das vorgeschlagene Berufsbild weitgehend auf dem Markt durchzusetzen konnte.

(b) Spannender im Hinblick auf berufssoziologische Verallgemeinerungen sind die Prozesse und Strategien der Verberuflichung des Projektmanagements im Funktionsbereich der *Softwareentwicklung*. Die Verberuflichung vollzieht sich primär in und durch Organisationen. Es sind gerade nicht die Berufstätigen, die diesen Prozess selbst kontrollieren, vielmehr wird er *heteronom* von den Unternehmen vorangetrieben. Dies scheint mir insofern besonders interessant, da der Beitrag von (Unternehmens-)Organisationen für Berufswerdungsprozesse in der stark auf Professionalisierungsprozesse fokussierte Berufssoziologie bisher stark unterbelichtet bleibt³³⁸. Allgemeiner muss das (Spannungs-)Verhältnis von

³³⁸ Die wenigen Ausnahmen haben dann eher Lehrberufe als akademische Berufe im Blick (vgl. etwa Hesse 1972).

Beruf und Organisation sehr viel differenzierter betrachtet werden, als dies teilweise in der Literatur der Fall ist. Dies betrifft insbesondere Studien, die mit dem in modernen Gesellschaften verbundenen Bedeutungszuwachs von Organisationen zugleich einen massiven Bedeutungsverlust der Kategorie Beruf diagnostizieren oder gar das „Ende des Berufs“ ausrufen (vgl. Kap. 2.2)³³⁹. Der konkrete Fall zeigt, dass eine solche Diagnose unzutreffend oder doch zumindest: zu undifferenziert ausfällt. Organisationen sind für die Bearbeitung ihrer Probleme auf die praktische Bewältigung durch spezifisch geschulte Mitarbeiter angewiesen. Dabei greifen die Organisationen fast zwangsläufig auf Muster zurück, die eine Verberuflichung nahe legen, sie fördern, aber zugleich auch deren eigendynamische Entwicklung hemmen können. Am Beispiel des konkreten Falls soll dies im Folgenden *verallgemeinernd* herausgearbeitet werden:

Organisationsprobleme können Ausgangspunkt einer Verberuflichung sein (vgl. dazu auch bereits Daheim 1977: 13; Larson 1977: 1979³⁴⁰; Abbott 1988: 39). Im konkreten Fall handelt es sich um Koordinationsprobleme, die erst mit der systematischen organisationalen Umstellung auf die Projektform auftreten. Die zunächst naheliegende Bearbeitung dieser neuen Koordinationsprobleme mit Hilfe organisationaler Strategien (Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation, Einführung von Managementtechniken) scheitert an der Struktur dieses Problems: es ist nicht (vollständig) technisierbar. Die Einrichtung und Definition einer Funktion des Projektmanagements soll die adäquate Bearbeitung des neuen Strukturproblems sicherstellen. Aus dem organisationalen Strukturproblem wird ein Handlungsproblem.

Die Einrichtung einer Funktion bedeutet noch lange nicht deren Verberuflichung. Der konkrete Fall zeigt jedoch, dass Unternehmen auch sehr stark als Katalysator eines Berufswerdungsprozess wirken können. Denn die Erfüllung bestimmter Funktionen setzt voraus, dass die Funktionsträger diese nicht nur

³³⁹ *Empirisch* ließ und lässt sich die These des Berufs als „Auslausmodell“ bis heute jedoch kaum belegen. Vielmehr scheint diese Kategorie auch für moderne Gesellschaften weiterhin eine zentrale Rolle einzunehmen (vgl. Deutschmann 2005). Allenfalls kann m.E. nach von Transformationen gesprochen werden (vgl. dazu etwa den von Voß/Pongratz (1998) angestoßenen Diskurs zum „Arbeitskraftunternehmer“). Umso interessanter ist es dann, dass neuerdings etwa auch wieder ein Versuch eines systemtheoretischen Zugangs zur Kategorie Beruf unternommen wird (Kurtz 2005a).

³⁴⁰ Vgl. auch Larsons Begriff der „organizational profession“: „Bureaucratic or large-scale organization appears to be a prerequisite” for „organizational professions”: they are „generated by heteronomous bureaucracies” (1977: 179; kursiv i.O.)

naturwüchsig und temporär übernehmen, sondern dafür spezifisch qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter benötigt werden. Das Unternehmen sieht sich also vor dem Problem der *Beschaffung von adäquat qualifizierten Arbeitskräften*. Im konkreten Fall der Softwareentwicklung wird die Funktion des Projektmanagement im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen explizit definiert, Kompetenzprofile erstellt und standardisiert und darauf abgestimmte Qualifikations- und Zertifizierungsprogramme etabliert. Auch die längerfristige Verwertbarkeit der Kompetenzen wird über die Einrichtung spezifischer Karrierewege im Projektmanagement ermöglicht. In den Unternehmensorganisationen bilden sich damit *konstitutive Elemente eines Berufs* heraus.

Die Funktion des Projektmanagements ist von Beginn an *in* (Groß-)Organisationen eingebettet. Die Definition von Kompetenz- und Zuständigkeitsbereichen unterliegt der organisatorischen Kontrolle. Die Einbettung der Funktion in Unternehmen und dem damit verbundenen Kontrollbereich kann als Hemmnis für eine Verberuflichung wirken: Denn auch wenn die Maßnahmen der Personalentwicklung zunächst katalytisch auf den Prozess der Verberuflichung wirken, operieren die Unternehmen letztlich organisationslogisch und verfolgen keineswegs eine explizite, langfristige Strategie der Verberuflichung, Tendenzen der Verberuflichung müssen als nicht-intendierte Folgen verstanden werden. Dies bedeutet insbesondere auch, dass jegliche (auch schlechende) Übertragung der *Kontrolle* der Funktion an (Standard setzende) Verbände oder an eine Berufsgruppe (Professionalisierung) nicht in ihrem Sinne ist. Die Unternehmen behalten sich vor, den zunächst eingeräumten Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers jederzeit und in ihrem Sinne zu verändern – und dies steht im Widerspruch zur Etablierung zur Selbstkontrolle der Arbeit und der damit zusammenhängenden eigenständigen Definitionen des Zuständigkeitsgebietes durch eine (potentielle) Berufsgruppe.

Der konkrete Fall deutet jedoch auch an, dass sich ausgehend von den durch die Unternehmen angestoßenen und im Rahmen der Personalentwicklung geförderten Ansätze der Verberuflichung eine Eigendynamik entwickeln kann, die die Kontrolle der Einzelunternehmen auf die Definition der Funktion infrage stellt. Auch wenn sich dies im konkreten Fall nur sehr begrenzt beobachten lässt, zeigt sich, dass der *Übergang* von der heteronome Kontrolle der Berufsentwicklung durch die Unternehmen hin *zu einer autonomen Kontrolle* durch die Berufstätigen selbst möglich ist. Dabei lassen sich folgende Ansatzpunkte identifizieren: (1) Die Etablierung als (objektive) Personalkategorie legt – insbeson-

dere in Verbindung mit der Förderung des Austauschs der Projektmanager³⁴¹ – auch die Ausbildung eines Selbstverständnis als Projektmanager und schließlich: die (überorganisationale?) Organisation der Berufstätigen nahe³⁴². Im konkreten Fall ist dies bisher nur in Ansätzen erkennbar, etwa in regionalen Treffen zum Erfahrungsaustausch³⁴³. In der Konsequenz kann dies dazu führen, dass die Berufsangehörigen sich zunehmend weniger an der Organisation orientieren und eine eigenständige Berufsorientierung ausbilden; (2) Eine starke *Kundenorientierung* kann insofern als ‚Hebel‘ für eine Verberuflichung dienen, da sie die *Autonomisierungschance* der Funktionsträger gegenüber der Primärorganisation stark erhöht: im konkreten Fall der Softwareentwicklung zeigt sich, dass Projektmanager als zentrale Außenvertretung die „Unsicherheitszone“ (Crozier/Friedberg 1993) „Kunde“ kontrolliert. Der Binnenkontext des Kunden bleibt für die Primärorganisation weitgehend eine ‚black box‘, nur der Projektmanager verfügt über „Insiderwissen“, das er gegenüber seinen Vorgesetzten stark machen kann. Mit dem Verweis auf die Kundenwünsche und den aus der Vertragslogik entspringenden Verpflichtungen, kann er sich so gegen Einfluss der Primärorganisation auf das Projekt wehren³⁴⁴. Der Projektmanager übernimmt die Gesamtverantwortung für das Projekt und gewinnt: Autonomie; (3) Der Rückgriff auf externe Ideen und Standards im Rahmen von Diffusions- und Imitationsprozessen kann zu einer Institutionalisierung überorganisationaler Kompetenzprofile führen und legt dann die Entstehung eines *überorganisationalen Arbeitsmarktes* nahe. Damit ist der Transfer der spezifischen Kompetenzen (etwa im Projekt-

³⁴¹ Vgl. dazu etwa gegenwärtig auch die Konjunktur des Konzeptes der „Communities of Practice“ (Wenger 1998).

³⁴² Vgl. zur Frage der Organisation einer Berufsgruppe als „collective actor“, Abbott 1991: 36ff.; aber auch, im Hinblick auf die Ausbildung einer Arbeiterklasse, die Marx’sche Unterscheidung einer Klasse an sich/für sich (Marx/Engels 1964: 462-474).

³⁴³ Die GPM ist in dieser Hinsicht (immer noch) die bedeutsamste Instanz: sie stellt ein nationales, aber auch regional organisiertes Forum für den Erfahrungsaustausch dar (zur Frage, inwiefern die GPM ein Berufsverband darstellt, vgl. Kap. 3). Daneben gibt es jedoch auch zunehmend andere institutionalisierte Austauschforen, etwa die regionalen *chapter* des Project Management Institutes (PMI).

³⁴⁴ Im Funktionsbereich der industriellen Forschung gelingt dies nicht. Die „Kunden“beziehung ist dort nur sehr schwach ausgeprägt. Faktisch handelt es sich auch um keine (marktförmige) Vertragsbeziehung zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen, sondern um zwei interne Abteilungen eines Unternehmens. Die „Kundenlogik“ ist nur konstruiert und verlängert die eigentliche Kundenbeziehung des Unternehmens in die Forschungsabteilung hinein. Der „Projektleiter“ kann aufgrund dieser relativ losen Kopplung nur sehr begrenzt Autonomie gegenüber den Linienmanager erzielen. Ein Hebel für eine Verberuflichung liegt hier nicht vor.

management) über die Unternehmensgrenzen hinweg möglich, die Kompetenzen werden *marktgängig*. (4) Mit der Einführung von (überorganisationalen) *Zertifikaten* in die Unternehmen finden zugleich auch externe, überorganisationale Standards Eingang in das Unternehmen. Sie verlieren tendenziell die Kontrolle über die Definition der Funktion des Projektmanagements an die Garantiegeber der Zertifikate. Wenn diese durch die Berufstätigen selbst kontrolliert werden, so ist damit eine (partielle) Übertragung der Kontrolle von den Unternehmen zu den Berufstätigen verbunden.

Aber warum nehmen Unternehmen überhaupt Rückgriff auf Zertifikatssysteme, wenn damit potentiell der Verlust der organisationalen Kontrolle über eine spezifische Funktion verbunden ist? Einerseits haben die Unternehmen ein *Eigeninteresse* an der Einführung von Zertifikaten: sie verweisen auf standardisierte Wissenskorpi und Qualifikationsprogramme, die im Unternehmen selbst weder erarbeitet noch durchgeführt (und möglicherweise auch nicht: bezahlt) werden müssen. Sie versprechen eine einfachere Selektion der potentiellen Kandidaten bei der Besetzung von Stellen³⁴⁵ und damit letztlich: eine adäquate Bearbeitung spezifischer Probleme. Die Vorteile von Zertifikaten können so die Nachteile durch einen potentiellen Kontrollverlust aufwiegen. Andererseits können die Unternehmen jedoch auch *gezwungen* werden, für bestimmte Funktionen nur zertifizierte Mitarbeiter einzusetzen. Dieser Zwang geht bei professionellen Berufen vom Gesetzgeber aus. Im Falle nicht-professioneller Dienstleistungen entfällt dieser Zwang. Wie wir im Funktionsbereich der Softwareentwicklung sehen, kann dieser Zwang jedoch auch von Kunden eines Unternehmens ausgeübt werden: Ähnlich wie bei professionellen Dienstleistungen liegen hier nicht-standardisierbarer Probleme vor, bei der die Kontrollmöglichkeiten der Dienstleistung für die Kunden nur begrenzt möglich ist. *Zertifikate* können dabei insofern als Qualitätssicherung dienen, da sie als Nachweis für Kompetenzen (im Projektmanagement) dienen und eine adäquate(re) Steuerung der Projektarbeit erwarten lassen. Mechanismen des "corecive isomorphism" (DiMaggio/Powell 1983: 150) können so dazu führen, dass in auftragnehmenden Unternehmen entsprechende Positionen nur noch mit ausgebildeten und zertifizierten Projektmanagern besetzt werden. Die Unternehmen können also über die Einführung von Zertifizierung nur noch begrenzt selbst entscheiden und

³⁴⁵ Dies gilt sowohl für interne als auch externe Stellenbesetzungen.

können so die Einführung externer Standards und gegebenenfalls die Kontrolle von Berufsverbände nicht verhindern³⁴⁶.

Mit der Verberuflichung des Projektmanagers in der Softwareentwicklung haben wir hier einen Fall vorliegen, der möglicherweise prototypisch für eine Form der Verberuflichung ist, die in der berufssoziologischen Literatur bisher wenig beachtet ist. Der Beitrag von Organisationen für Berufswertungsprozesses bleibt in der Berufs- und Professionssoziologie bisher stark unterbelichtet und stellt ohne Zweifel ein lohnenswertes Feld für zukünftige Forschungsarbeiten dar.

(3) Projektmanagement als „schöpferisches Handeln“: strukturtheoretische Überlegungen

Nachdem bisher primär die institutionelle Organisation des Berufs des Projektmanagers in den Blick kam, wenden wir uns im Folgenden den spezifischen *Problem- und Handlungsstrukturen* zu. Erst mit einer strukturtheoretische Perspektive wird die Dynamik dieser Berufsentwicklung erklärbar: warum lässt sich das vorliegende Steuerungsproblem mit ‚organisationalen‘ Strategien letztlich nicht adäquat bearbeiten? Wann wird eine Verberuflichung des Projektmanagements nahe gelegt? Warum vollzieht sich die Verberuflichung in den Funktionsbereichen der Softwareentwicklung und des Bauwesens, aber nicht im Funktionsbereich der industriellen Forschung? Dabei zeigt sich, dass die Handlungsstrukturen des Projektmanagers Ähnlichkeiten mit Strukturen des beruflichen Handelns aufweisen, wie wir sie von den klassischen Professionen kennen. Von einer „Professionalisierungsbedürftigkeit“ im Sinne Oevermanns kann man jedoch nicht ausgehen. In der Verallgemeinerung der hier vorliegenden Berufsanalyse scheint es (deshalb) fruchtbar, den Begriffsapparat der Berufs- und Professionssoziologie um den Begriff der „schöpferischen Berufe“ zu erweitern.

³⁴⁶ Aus der Kundenbeziehung können sich also weitreichende Autonomisierungschancen ergeben. Um diese zu verringern, entwickeln Unternehmen, wie wir gesehen haben, Strategien der *Entkopplung* (vgl. Kap. 4.4.2). Eine solche Entkopplungsstrategie ist jedoch vermutlich weitgehend unter den Bedingungen eines sehr einfach zu erzielenden Zertifikats – wie dies für die bestehenden Zertifikate im Projektmanagement gilt – möglich.

Vom Organisationsproblem zum Handlungsproblem: strukturelle Bedingungen als Auslöser für Prozesse der Verberuflichung

Wie wir gesehen haben, ist in allen drei hier umfassend analysierten Funktionsbereichen das Auftreten eines neuen *Organisationsproblems* der Ausgangspunkt der Verberuflichung. Wie können konstitutiv offene, sachlich und/oder sozial kontingente, kooperative (oder gar: teamförmige), teils fach- oder gar unternehmensübergreifende Arbeitsprozesse so gesteuert, dass übergeordnete Zwecke systematisch verfolgt werden, zeitliche Limitierungen (Termine) eingehalten und die ökonomische Rentabilität sichergestellt wird.

Das Auftreten eines solchen Steuerungsproblems führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer Verberuflichung. Vielmehr zeigt sich in den Funktionsbereichen der Softwareentwicklung und der industriellen Forschung³⁴⁷, dass zur Bearbeitung dieses neuen Strukturproblems zunächst gerade *nicht-berufliche Strategien* in Anschlag gebracht werden: organisationale Umstellungen (Matrix-Projektorganisation) und die Einführung von Prozessmodellen und damit verbundene einfache Managementtechniken zielen auf die Beherrschbarkeit und Berechenbarkeit der Projektabläufe durch systematische und formal gestützte Planung. Empirisch zeigt sich, dass diese Strategien scheitern oder zumindest nicht ausreichend für die adäquate Bearbeitung des Problems sind.

Wie die strukturtheoretische Analyse zeigt, liegt der Grund für das Scheitern dieser ‚organisationalen‘ Strukturen in der Nicht-Standardisierbarkeit des hier vorliegenden Steuerungsproblems: es zeichnet sich *konstitutiv durch Offenheit* aus und ist deshalb nur sehr begrenzt formalisierbar und im voraus plan- und berechenbar. Je nach Funktionsbereich ergeben sich spezifische *Kontingenzen* über den Projektverlauf. Diese lassen sich primär nach der sachlichen und sozialen Dimension unterscheiden: in der *Softwareentwicklung* ist zwar die Offenheit in sachlicher Hinsicht relativ gering, aber nicht vollständig im voraus zu tilgen. Die Module und anzuwendenden Techniken sind zwar weitgehend bekannt, das Zusammenspiel und deren Anpassung birgt jedoch Unsicherheiten, die erst in der konkreten Bearbeitung offensichtlich werden. Die zentrale Rolle spielen hier jedoch Kontingenzen in der sozialen Dimension. Sie resultieren aus der starken Kundenbindung. Die je individuellen Kundenanforderungen sind zu Beginn des Projekts nicht vollständig spezifizierbar und unterliegen zudem einer hohen Dynamik, die nur begrenzt vorhersehbar sind. Im Funktionsbereich des *Bauwe-*

³⁴⁷ Im Bauwesen existiert keine übergeordnete Großorganisationen, die eine solche Strategie implementieren könnte.

sens sind die Projekte in sachlicher Hinsicht typischerweise sehr gut beherrschbar. Der Entwurf ist weitgehend vollständig und es ist erwartbar, dass er wie geplant ausgeführt werden kann. Die Kontingenzen resultieren hier primär aus der sozialen Dimension, der Koordination einer großen Anzahl von rechtlich selbständigen Akteuren und ergänzend aus der natürlichen Umwelt. In der *industriellen Forschung* hingegen sind die sachlichen Kontingenzen zentral: die Offenheit der Probleme ist dabei so groß, dass eine verbindliche Planung (in Verträgen) nicht möglich ist, die Probleme sind „schlecht strukturiert“ (Simon).

Eine Funktion des *Projektmanagements* bildet sich dann heraus, wenn trotz dieser konstitutiven Unsicherheit die Bearbeitung dieser Probleme unter Einhaltung von (vertraglich) vereinbarten Kosten und Terminen versprochen wird. Denn dann bedarf es einer Funktion, die diese Kontingenzen frühzeitig erkennt, deren Konsequenzen für die beteiligten Akteure abschätzt, mit diesen neue Bearbeitungsstrategien ausarbeitet und erneut abstimmt. Dabei bedarf es immer zugleich der Vermittlung zwischen sachlicher, ökonomischer und zeitlicher Dimension, es müssen immer zugleich die technische Machbarkeit, die ökonomische Rentabilität und die zeitliche Limitierung im Blick behalten werden. Der „Projektmanager“ wird als verantwortliche Instanz installiert, der dieses Steuerungsproblem praktisch bewältigen soll. Das *Organisationsproblem* wird zu einem *Handlungsproblem*.

Wann liegt die Ausdifferenzierung einer solchen Funktion nahe? Wie bereits gesehen, muss einerseits überhaupt mit Kontingenzen zu rechnen sein – anderenfalls wäre das Problem vollständig technisierbar. Andererseits – und dies lässt sich an den Projekten der industriellen Forschung erkennen – dürfen die zu erwartenden Kontingenzen auch nicht zu groß sein. Eine Versprechen der Bearbeitung eines solchen Problems unter der Einhaltung von Kosten und Terminen ist in diesem Funktionsbereich zumindest leichtfertig und im Falle des Abschlusses von klar spezifizierten Verträgen: ein nicht akzeptables unternehmerisches Risiko. Die Eigenlogik der Sache bleibt dominant, es kann sich weder eine eigenständige Funktion noch ein Beruf des Projektmanagers herausbilden.

Aus einer strukturtheoretischen Perspektive ist nun die *Struktur dieser Handlungspraxis* entscheidend: die Krisenförmigkeit der projektförmigen Problembearbeitung schlägt auf das berufliche Handeln des Projektmanagers durch. Diese ist selbst *konstitutiv krisenförmig*. Durch Kontingenzen verursacht, steht er über den Projektverlauf hinweg immer wieder erneut vor dem Problem, wie unter den

veränderten Bedingungen sowohl die technische Machbarkeit als auch die ökonomische Rentabilität³⁴⁸ sichergestellt werden kann. Dieses Spannungsmoment ist nicht vollständig aufzulösen, sondern muss *im praktischen Handeln bewältigt* werden. Es werden also systematisch außeralltägliche Problemsituationen geschaffen, die vom Projektmanager bearbeitet werden müssen. Die Vermittlung dieser unterschiedlichen Logiken bedarf dabei jeweils eines „schöpferischen Akts“ (Seyfarth), mit Hilfe dessen die Krisensituation überwunden werden und die Problembearbeitung fortgesetzt werden kann³⁴⁹. Sein Handeln erfolgt dabei unter Entscheidungsdruck unter Unsicherheit und Kontingenz: er muss Entscheidungen treffen, ohne dass er dafür eine erschöpfende Begründung angeben kann: er kann aufgrund der hohen Komplexität und Kontingenz der Situation weder alle gegenwärtigen Faktoren in seine Überlegungen einbeziehen, noch die Auswirkungen seiner Entscheidungen auf die zukünftige Dynamik der Problembearbeitung vollständig erfassen. Die Voraussetzung für Entscheidungen ist eine relative Autonomie der Ausübung der Funktion, eine weitgehende Freiheit vor der (Fremd-)Kontrolle durch Dritte.

Warum kommt es zur Verberuflichung dieser Funktion? Welche spezifische Sonderwissen ist für die adäquate Ausübung dieser Tätigkeit notwendig? Die Analyse zeigt, dass es sich dabei nur sehr begrenzt um Wissenskompetenzen handelt. Der abstrakte und kodifizierte Wissenskorpus zum Projektmanagement ist wenig umfangreich und kann in wenige Tage umfassenden Weiterbildungsprogrammen (Zusatzqualifikation) von jedem Mitarbeiter schnell erlernt werden. Ein solch geringes Sonderwissen allein würde kaum eine Verberuflichung nahe legen. Schon bei Weber heißt es bekanntlich: „Zum Gegenstand selbständiger und stabiler Berufe werden nur Leistungen, welche ein Mindestmaß von Schulung voraussetzen“ (Weber 1972: 80; vgl. Wilensky 1972: 209f.) – dieses Mindestmaß dürfte hier kaum erreicht sein. Dass dennoch eine Verberuflichung nahe liegt und empirisch zu beobachten ist, ist darin begründet, dass die dem Handlungsproblem inhärenten widersprüchlichen Anforderungen situativ nur dann adäquat bearbeitet werden können, wenn die Funktionsträger spezifische

³⁴⁸ Dies schließt sowohl die Kosten als auch die rechtzeitige Bearbeitung des Problems (Termine) mit ein.

³⁴⁹ Deshalb ist es auch wenig überraschend, dass „persönliches Verhalten“ als ein zentrales Bestimmungsmoment für die Kompetenz eines Projektmanagers angesehen wird (vgl. etwa Pannenbäcker 2001: 70). Dabei bleibt zunächst offen, inwiefern dieses „persönliche Verhalten“ als natürliche der individuellen Person zugeschriebene Gegebenheit („Charisma“) betrachtet wird oder als sozialisierbarer (Berufs-)Habitus.

Handlungskompetenzen haben. Das hier relevante Sonderwissen bezieht sich also weniger auf kognitives als vielmehr auf praktisches Wissen. Will man sich nicht auf die charismatische Qualität einzelner Individuen verlassen, so stellt sich die Frage, wie eine solche *Vermittlung* von Kompetenzen institutionalisiert werden kann. Die klassischen Professionen lösen dieses Problem – hier: der Ausbildung eines professionellen Habitus – bekanntlich durch eine aufwändige und systematisch kontrollierte Ausbildung. Dies kann im Fall des Projektmanagements nicht beobachtet werden. Die Ausbildung spezifischer Handlungskompetenzen ist gerade nicht Teil der Qualifikationsprogramme, sondern wird der *naturwüchsigen* Bildung in der Praxis überlassen³⁵⁰. Allerdings gibt es Ansätze der Einrichtung von Meister-Schüler-Beziehung, etwa im Rahmen sogenannter Mentorenprogramme, die jedoch nicht erkennbar einem systematischen (und standardisiertem) Ausbildungsprogramm folgen. Faktisch werden die Handlungskompetenzen also in einem Verfahren des „sink or swim“ in der Praxis erlernt. Anstelle einer systematischen und kontrollierten Ausbildung von Handlungskompetenzen und dem Nachweis mittels entsprechender Zertifikate tritt dann der Nachweis von *Erfahrung* im Projektmanagement^{351 352}. Die Aneignung von Erfahrung bedarf einer längerfristigen Ausübung der Tätigkeit – eine Verberufli-

³⁵⁰ Bei Pannenbäcker, einem dem Umfeld der GPM entstammenden Autor, wird dies in ähnlicher Weise explizit formuliert: „die Erfahrungen bei bzw. mit der Anwendung von Projektmanagement (...) (werden) zumeist selbst in der betrieblichen Praxis in der eigenen Projektarbeit erlangt. Im Gegensatz zu theoretischen Qualifikationen sind diese *Erfahrungswerte grundsätzlich nicht in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelbar*, sondern hängen unmittelbar vom Inhalt, Umfeld und von spezifischen Randbedingungen der Projekte ab, in denen eine Person eine bestimmte Tätigkeit, Rolle und Verantwortung inne hat“ (2001: 251; kursiv E.K.). Hier wird das Problem der Vermittlung von Handlungskompetenzen jedoch als grundsätzlich unlösbar betrachtet, was durch den Typus der professionellen Ausbildung widerlegt wird.

³⁵¹ Diese Form des Erwerbs von Handlungskompetenzen dürfte über den konkreten Einzelfall für alle Berufe verallgemeinerbar sein, deren Kern in der Bearbeitung einer entsprechenden Handlungsproblematik besteht. Im Unterschied zu den professionellen Berufen kann der Erwerb von Handlungskompetenzen deshalb eher der naturwüchsigen Berufspraxis überlassen werden, da ein Scheitern hier nicht so kritisch ist wie bei der professionellen Fallbearbeitung: es geht hier gerade nicht um lebenspraktische Probleme.

³⁵² Diese Logik spiegelt sich auch im mehrstufigen Zertifikatssystem der GPM wieder: das Einstiegszertifikat (level D) und empirisch mit Abstand am häufigsten ausgestellte Zertifikat beschränkt sich auf den Nachweis von *Wissenskompetenzen*. Erst die höheren Zertifikate (level C-A) zielen auch auf den Nachweis von Handlungskompetenzen. Es existiert dafür jedoch keine systematische Ausbildung, primär stellt das Zertifikat eine formalisierte Variante des Erfahrungsnachweises dar.

chung ist damit quasi zwangsläufig verbunden. Die zentrale Bedeutung von Handlungskompetenzen und die damit verbundene Problematik der Vermittlung beantwortet auch die oben aufgeworfene Frage, warum im konkreten Fall die Institutionalisierung der Kompetenz so schwach ausgebildet ist.

Professionalisierung des Projektmanagements?

Aus Sicht der strukturtheoretischen Ansätze der Professionalisierungsforschung lässt sich dann die Frage stellen, inwieweit die hier vorliegende Problem- und Handlungsstruktur eine Professionalisierung nahe legen, oder gar „professionalisierungsbedürftig“ (Overmann) ist. Diese Frage kann hier eindeutig verneint werden. Wenn man zunächst der Analogie einer professionellen Handlungsproblematik (vgl. auch Kap. 2.3) folgt, zeigt sich schnell, dass im konkreten Fall zum einen nicht von einer Schutzbedürftigkeit eines autonomen Lebenspraxis ausgegangen werden kann. Es handelt sich hier um wirtschaftliche Akteure, nicht um (individuelle oder kollektive) Lebenspraxen, deren Autonomie geschützt werden müsste. Zum anderen handelt es sich bei den hier ‚gefährdeten‘ Akteuren typischerweise um Organisationen³⁵³, die zwar auch einer Kontrollproblematik ausgesetzt sind, diese jedoch typischerweise selbst bearbeiten können – sei es durch Aufbau eigener Kompetenzen, sei es auch durch die (nachträgliche) Durchsetzung ihrer Ansprüche vor Gericht. Auf eine Selbstkontrolle der Berufspraktiker sind diese ‚Klienten‘ nicht angewiesen. Auch befördert die Tätigkeit des Projektmanagers keine besonderen gesellschaftlichen Zentralwerte. Das Projektmanagement folgt letztlich ökonomischen Interessen. Am ehesten könnte man noch die Beförderung von Effizienz als gesellschaftlichen Wert identifizieren. Wie jedoch bereits Freidson (allgemein) für den Fall des Ingenieurs herausgearbeitet hat, handelt es sich dabei jedoch nicht um einen materialen Zentralwert der Gesellschaft: „While at first glance efficiency seems a powerfully attractive value, at second it is merely instrumental in character, with no real substance“ (vgl. Freidson 2001: 171). In dieser fehlenden Schutzbedürftigkeit und der fehlenden Gemeinwohlorientierung liegt auch die *weitgehende Bedeutungslosigkeit des Staates* für den hier vorliegenden Berufswerdungsprozess begründet. Unabhängig aller ideologischen Grabenkämpfe zur verstärkten Deregulierung von (professionellen) Berufen, ergibt sich aus der spezifischen

³⁵³ Dies gilt auch im Funktionsbereich des Bauwesens: Auftraggeber von Bauprojekten, die vom Umfang und Komplexität für die Tätigkeit eines Projektsteuers/Projektmanagers infrage kommen, sind typischerweise Organisationen, keine individuellen „Bauherren“.

Problemstruktur der Tätigkeit im konkreten Fall kein erkennbarer Anlass für gesetzgeberische Eingriffe.

Auch wenn wir aus der *strukturtheoretischen Perspektive* hier zu einer negativen Bestimmung im Hinblick auf die Professionalisierung kommen, darf die *Produktivität* ihrer Anwendung nicht ungewürdigt bleiben: sie kann dazu beitragen, die spezifische Problem- und Handlungsstruktur und damit: den Kern des Berufs freizulegen. Auf dieser Basis ermöglicht sie eine der machttheoretischen Perspektive überlegene Antwort der Abschätzung einer *zukünftigen Professionalisierung*: deren Realisierung hängt eben nur von den Machtstrukturen und den Machtpotentialen der Protagonisten einer solchen Strategie ab, sondern vielmehr von einer spezifischen Problem- und Handlungsstruktur. Im konkreten Fall ist diese kaum als professionalisierungsbedürftig im Sinne von Oevermann zu bezeichnen, eine Professionalisierung also strukturell nicht möglich und tatsächlich nur als strategisches „collective mobility project“ (Larson) zu erwarten. Aber über die Frage der Professionalisierung hinaus, werden bestimmte berufliche Entwicklungen erst vor dem Hintergrund einer Analyse der Problem- und Handlungsstrukturen erklärbar. Im konkreten Fall gehören dazu etwa die Fragen nach der nur sehr schwach institutionalisierten Kompetenzvermittlung, dem Problem der Sicherstellung der Qualität und der damit verbundenen Kundennachfrage nach Zertifikaten und allgemein: über die für Marktbeziehungen typische Formen hinausgehende Zusammenarbeit von Auftragnehmer und Auftraggeber.

Vorschlag zur Erweiterung des berufs- und professionssoziologischen Begriffsapparats: die ‚schöpferischen Berufe‘

Der Rückgriff auf den bestehenden Begriffsapparat der Berufs- und Professionssoziologie zur Bestimmung des Berufs des Projektmanagers führt nur sehr begrenzt zu einem zufriedenstellenden Ergebnis: In der Beschreibung als einfacher, sozio-ökonomisch bestimmter Beruf im Anschluss an Max Weber bleibt der konkrete Fall *unterbestimmt*. Die spezifische Handlungsstruktur, die den Kern dieses Berufs ausmacht, kann auf diese Weise nicht erfasst werden. Aus der strukturtheoretischen Perspektive kann dieser Beruf jedoch auch nicht als Profession begriffen werden. Er wäre damit *überbestimmt*. Vielmehr kommt man primär zu einem negativen Ergebnis, eine positive Bestimmung bleibt damit aber auch aus.

In solchen Fällen legt der bestehende Begriffsapparat nahe, Beruf und Profession als zwei (idealtypische?) Pole aufzufassen und den zu analysierenden Fall als

Mischform zu verstehen. Es wird ein Kontinuum zwischen den beiden Polen aufgemacht, auf der dann einzelne Merkmale abgesteckt werden. Prototypisch für diese Versuche ist der prominente Versuch Etzionis, der den Begriff der „Semi-Professionen“ prägt. Er bezeichnet damit Berufe, die ‚irgendwo‘ zwischen Beruf und Profession anzusiedeln sind – eine genauere typologische Bestimmung bleibt jedoch aus. *Prozessuale* Modelle rekonstruieren dann, wie ein typischer Entwicklungspfad vom Beruf zur Profession verläuft (vgl. Wilensky 1972; Hartmann 1972; Abbott 1988). Allen diesen Ansätzen ist jedoch gemein, dass sie versuchen, mit Hilfe dieses *dichotomischen Begriffspaar* von Beruf und Profession alle empirischen Berufe und ihre Berufswertung begrifflich zu fassen. Dies gilt interessanterweise auch für die *empirischen* Aspirationen: Professionalisierung ist die zentrale Strategie von Berufen, die auf einen höheren gesellschaftlichen Status zielen. Sie orientieren sich dabei zum einen an bestehenden empirisch erfolgreichen Prozessen der Professionalisierung, mit dem Aufschwung der Professionssoziologie, aber auch an soziologischen Professionsmodellen (vgl. Larson 1977: 219; 1979; Stichweh 1994). Empirisch bleibt dies größtenteils erfolglos. Insbesondere gilt dies für gesellschaftliche (rechtliche) Privilegien: die moderne Gesellschaft bzw. der Staat ist wenig geneigt, aufstrebenden Berufen weitgehende Autonomie zu gewähren und Marktmonopole vergleichbar den klassischen Professionen einzurichten. Wie auch am konkreten Fall studiert werden kann, verstellt es zudem ein adäquates Selbstverständnis und produziert Strategien, die für die weitere Berufsentwicklung wenig produktiv sind.

Die Frage ist damit, ob es nicht produktiver ist, aus diesem dichotomischen Begriffsapparat auszubrechen und statt dessen nach anderen Konzepten zu suchen. Die hier vorliegende Analyse kann dazu einen ersten Hinweis geben. In deren Verallgemeinerung kommt man zu der Erkenntnis, dass es zunehmend mehr Berufe gibt, deren Kern im „*schöpferischen Handeln*“ (Seyfarth 1981 in Rekurs auf Weber) liegt. Dabei geht es um Berufe, die auf die Bearbeitung von Problemen zielen, die sich durch Unsicherheit und Nicht-Technisierbarkeit auszeichnen. Diese Berufe weisen zwar, ähnlich wie der Fall des Projektmanagers, eine spezifische Handlungsstruktur auf, die dem professionellen Handeln ähnelt, eine „Professionalisierungsbedürftigkeit“ im Sinne von Oevermann liegt jedoch eindeutig nicht vor. Seyfarth weist daraufhin, dass es bereits Weber darauf ankam, „organisatorische Neuschöpfungen‘ im Bereich von Wirtschaft und Politik bzw. Verwaltung in einer Reihe und als ‚gleichrangig‘ etwa mit wissenschaftlichen, richterlichen oder künstlerischen Leistungen zu sehen.“ (1989: 373). Diese Gleichrangigkeit bezog sich auf die Gemeinsamkeit der Handlungs-

struktur von solchen Neuschöpfungen mit Berufen, die wir heute als „Professionen“ bezeichnen würden. Einiges deutet daraufhin, dass der Beruf des Projektmanagers keinen Einzelfall darstellt, sondern gerade in der modernen Gesellschaft zunehmend Unsicherheitszonen entstehen oder eingerichtet werden, Spannungsmomente und Ambivalenzen auftreten, deren Bearbeitung nur praktisch bewältigt werden kann. Daran schließen auch aktuelle Überlegungen aus dem Umfeld der AG Professionssoziologie an. So identifiziert etwa Kurtz eine „in der Moderne“ immer größere Anzahl von Berufen, deren Handlungsstruktur der der klassischen Professionen ähnelt (Kurtz 2005b: 250). Das aktuelle und etwa auch bei Kurtz vorgeschlagene *label* der „Wissensberufe“ scheint mir jedoch für die Bezeichnung dieser Berufe nicht wirklich geeignet: es geht ja nicht einfach um die Anwendung von Wissen – dies gilt für weitgehend alle Berufe und in spezifischer Weise für Expertenberufe –, sondern um eine *spezifische Art der Anwendung* des Wissens: der *kreativen, ‚schöpferischen‘* Anwendung. Der Begriff trifft damit nicht den strukturellen Kern dieser Berufe. Darüber hinaus wird mit dem Begriff des „Wissens“ typischerweise abstraktes, kodifiziertes Wissen assoziiert. Damit wird jedoch eine unnötige Beschränkung vorgenommen: wie der konkrete Fall zeigt, gibt es Berufe, deren Kern auch im ‚schöpferischen Handeln‘ besteht, die jedoch nur sehr begrenzt auf abstraktes, kodifiziertes Wissen zurückgreifen als vielmehr andere Form des Wissens voraussetzen: Handlungskompetenzen. Im Anschluss an den ursprünglich Weber’schen Begriff des ‚schöpferischen Handelns‘ scheint es mir deshalb treffender von ‚schöpferischen Berufen‘ zu sprechen.

Die Fruchtbarkeit dieser Begrifflichkeit muss sich letztlich in empirischen Analysen beweisen. Die Analyse des konkreten Falls zeigt jedoch, dass diese spezifische Handlungsstruktur entscheidende Konsequenzen für die Entwicklung und institutionelle Struktur eines Berufs hat, die dann leichter identifiziert werden können. Ein solche Erweiterung des bestehenden Begriffsapparats verhindert weitere unzählige Analysen zur Professionalisierung von Berufen, die im Ergebnis entweder nur zu einer Negativbestimmung kommen oder aber (häufig normativ konnotiert): den Beruf auf dem Weg hin zur Profession sehen (wollen).

LITERATUR, MATERIALIEN, QUELLEN

Literatur

- Abbott, A. 1988: *The System of Professions. An Essay on the Division of Labor*, Chicago: University of Chicago Press.
- Abbott, A. 1991: The future of professions: occupation and expertise in the age of organization; in: *Research in the Sociology of Organizations* 8: 17-42.
- Abbott, A. 1993: The Sociology of Work and Occupations; in: *Annual Review of Sociology* 19: 187-209.
- Aldridge, M. 1996: Dragged to the market: being a profession in the postmodern world; in: *British Journal of Social Work* Jg. 26: 177-194.
- Baecker, Dirk 1999: *Organisation als System*, Suhrkamp: Frankfurt/Main
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie/Jentgens, Barbara 2005: Die Qualifizierungstarifverträge für die baden-württembergische M+E-Industrie und die westdeutsche T+B-Industrie: Konzepte, Umsetzung, Wirkungen und Konsequenzen; Beitrag für die Tagung „Was nützen und bewirken Qualifizierungstarifverträge“ (11.11.2005); Manuskript
- Beck, Ulrich/Brater, Michael/Daheim, Hansjürgen 1980: *Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse*, Reinbek: Rowohlt
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann 1969 (1966): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main: Fischer Verlag
- Blutner, D., Holtgrewe, U. and Wagner, G. 1999: Charismatische Momente und Trajekte – Das Projekt als Plattform charismatischer Führung; in: Schreyögg, G. and Sydow, J. (Hg.) *Managementforschung 9: Führung neu gesehen*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Bohler, Karl Friedrich/Kellner, Hansfried 2004: *Auf der Suche nach Effizienz: die Arbeitsweisen von Beratern in d. modernen Wirtschaft*, Frankfurt/Main: Campus

- Böhme, G. et al. 1973: Die Finalisierung der Wissenschaft, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 1:4, 128-144
- Bohn, U. and Kühl, S. 2005: Beratung, Organisation und Profession; in: Schütze, R. and Brüsemeier, T. (Hg.) *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boltanski/Chiapello 2001: Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel; *BJS* 2001, Heft 4, 459-477
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève 2003 (1999): *Der neue Geist des Kapitalismus*; UVK: Konstanz
- Boos, Frank/Heitger, Barbara 1996: Kunst oder Technik? Der Projektmanager als sozialer Architekt; in: Balck, Henning (Hg.): *Networking und Projektorientierung. Gestaltung des Wandels in Unternehmen und Märkten*; Berlin: Springer, 165-182
- Braverman, H. 1977: *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*; Frankfurt/Main
- Conze, W. 1972: Beruf; in: Brunner, O., Conze, W. and Koselleck, R. (Hg.) *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*; Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Courpasson, David 2004: Oligarchy and the Professionals. Project Management and the Production of Corporate Elite; Manuskript
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard 1993 (1977): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*; Frankfurt/Main
- Daheim, Hansjürgen 1967: *Der Beruf in der modernen Gesellschaft : Versuch einer soziolog. Theorie beruflichen Handelns*; Köln u.a. : Kiepenheuer & Witsch
- Daheim, Hansjürgen 1977 (1969): Berufssoziologie; in: Daheim, Hansjürgen/Lutz, Burkart/Schmidt, Gert: *Beruf, Industrie, Sozialer Wandel in unterentwickelten Ländern*; Stuttgart: Enke, 1-100
- Daheim, Hansjürgen 2001: Berufliche Arbeit im Übergang von der Industrie zur Dienstleistungsgesellschaft; in: Kurtz, Thomas (Hg.): *Aspekte des Berufs in der Moderne*; Opladen: Leske+Budrich

- Deneke, J.F.V. 1988: *Berufsbild des Vermögensberaters. Entwicklung, Bedeutung und Zukunftsaussichten in einem Aufstiegsberuf*; Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Deutschmann, Christoph 1990: Keinen Beruf erlernt – und doch sind Japaner Weltspitze; in: *Weiterbildung*, 3/90: 19-23
- Deutschmann, Christoph 2005: Latente Funktionen der Institution des Berufs; Beitrag zum IAB-Kontakseminar, Nürnberg, 9.-11.3.2005
- DiMaggio P./Powell W. 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields; in: *American Sociological Review*; Jg. 48, pp. 147-160
- Eccles, R. G. 1981: 'The quasi-firm in the construction industry'; in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 2: 335-357
- Ekardt, Hanns-Peter 1982: Zur Aktualität der Geschichte des Ingenieursberufs für die gegenwärtige Ingenieursausbildung. Einleitende Bemerkungen zu den Kolloquiumsbeiträgen.; in: ders. (Hg.): *Der Bauingenieur in Geschichte und Gegenwart des Bauwesens: Vorträge anlässlich des 1. Kasseler Kolloquiums zu Problemen des Bauingenieurberufs, 8. u. 9. Oktober 1981*; Kassel: Stauda, 17-43
- Ekardt; Hanns-Peter/Hengstenberg, Heike/Löffler, Reiner 1988: Subjektivität und Stofflichkeit des Arbeitsprozesses; in: Gorzka, G./Heipcke, K./Teichler, U. (Hg.): *Hochschule – Beruf – Gesellschaft*; Frankfurt/Main, 13-51
- Ekardt, Hanns-Peter/Löffler, Reiner/Hengstenberg, Heike 1992: *Arbeits-situationen von Firmenbauleitern*; Frankfurt/Main: Campus
- Engwall, Mats 2002: The futile dream of the perfect goal; in: Sahlin-Andersson, K. and Söderholm, A. (Hg.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*; Malmö: Liber Ekonomi, 261-277.
- Etzioni, A. 1969: *The Semi-Professions and Their Organization. Teachers, Nurses, Social Workers*; New York: The Free Press.
- Faust, M./Holm, R. (2001): *Formalisierte und nicht-formalisierte (informelle) Lernprozesse in Betrieben*; Abschlußbericht an die ABWF, Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)

- Flick, Uwe 2000: Triangulation in der qualitativen Forschung; in: ders., Kardoff, E.v. and Steinke, I. (Hg.) *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*; Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 309-318.
- Freidson, Eliot 1979 (1970): *Der Ärztestand: berufs- und wissenssoziologische Durchleuchtung einer Profession*. Stuttgart: Enke.
- Freidson, Eliot 2001: *Professionalism. The third logic*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Fürstenberg, F. 2000: *Berufsgesellschaft in der Krise: Auslaufmodell oder Zukunftspotential?*; Berlin: Sigma.
- Gerlach, A. 2005: Akademisierung ohne Professionalisierung? Die Berufswelt der ersten Pflegeakademikerinnen in Deutschland; in: Bollinger, H., Gerlach, A. and Pfadenhauer, M. (Hg.) *Gesundheitsberufe im Wandel. Soziologische Beobachtungen und Interpretationen*; Frankfurt/Main: Mabuse-Verlag.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M. 1994: *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*; London: Sage Publications.
- Grochla, E. and Thom, N. 1977: Die Matrix-Organisation. Chancen und Risiken einer anspruchsvollen Strukturierungskonzeption; in: *Kontaktstudium* 29, 193-203
- Groß, C. 2003: Unternehmensberatung - auf dem Weg zur Profession?; in: *Soziale Welt* 54: 93-116.
- Grüner, Gustav 1982: Der bautechnische Unterricht im 19. Jahrhundert; in: Ekardt, Hanns-Peter (Hg.): *Der Bauingenieur in Geschichte und Gegenwart des Bauwesens: Vorträge anlässlich des 1. Kasseler Kolloquiums zu Problemen des Bauingenieurberufs, 8. u. 9. Oktober 1981*; Kassel: Stauda, 44-57
- Hartmann, H. 1972: Arbeit, Beruf, Profession; in: Luckmann, T. and Sprandel, W.M. (Hg.) *Berufssoziologie*; Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. 1998: *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?*; Wiesbaden: Gabler

- Hesse, H.A. 1972: *Berufe im Wandel. Ein Beitrag zur Soziologie des Berufs, der Berufspolitik und des Berufsrechts*; Stuttgart: Enke.
- Hopf, Christel 2000: Qualitative Interviews – ein Überblick; in: Flick, Uwe: *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie Verlags Union, 349-60
- Ivory, C., McLoughlin, I., Vaughan, R., Alderman, N. and Thwaites, A. 2003: Sense-making as a process within complex projects; unveröfftl. Manuskript
- Kalkowski, P. 2004: Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen; in: *Industrielle Beziehungen* 11: 246-269.
- Kalkowski, P. and Mickler, O. 2002: Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationsgesellschaft; in: *SOFI-Mitteilungen* 30: 119-134.
- Kalkowski, P. and Mickler, O. 2005: *Projektorganisation in der IT- und Medienbranche*; Düsseldorf: edition der Hans Böckler Stiftung.
- Keyl, E. 2002: *Probleme der Forschungsorganisation in einem Großunternehmen der Automobilindustrie. Fallanalysen zu ausgewählten Projektverläufen*; Tübingen: Magisterarbeit
- Keyl, E. 2004a: Markt, Hierarchie und „third logic“: Überlegungen zu E. Freidson's Theorie der Organisationsprinzipien beruflicher Arbeit; Manuskript, Tübingen
- Keyl, E. 2004b: The institutionalization of training programs in project management in Germany – a typical pattern of the development of new professions?; Paper prepared for the Workshop on „Making Projects Critical“, University of West England, Bristol, GB, December 13-14, 2004.
- Keyl, Eberhard 2005: „Neue Karrierewege im Projektmanagement“: zum Wandel von Einbindungsmustern in Unternehmen; Manuskript, Tübingen
- Keyl, Eberhard 2006: „Die Zähmung der Affen“ oder: Die Funktion des Projektmanagements aus steuerungstheoretischer Sicht; Manuskript, Tübingen

- Kieser, Alfred 1999: *Organisationstheorien*; 3., überarbeitete und erw. Auflage; Stuttgart: Kohlhammer
- Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hg.) 2005: *Organisation und Profession*; Wiesbaden: VS Verlag
- Koppetsch, C. 2006: Kreativsein als Subjektideal und Lebensentwurf: Zum Wandel beruflicher Integration im neuen Kapitalismus - das Beispiel der Werbeberufe; in: Rehberg, K.-S. (Hg.) *Soziale Ungleichheit, Kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 2004, Bd. 1*; Frankfurt/Main: Campus Verlag, 677-692.
- Kreibich, Rolf 1986: *Die Wissenschaftsgesellschaft. Von Galilei zur High-Tech-Revolution*. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Kurtz, T. 2002: *Berufssoziologie*; Bielefeld: transcript.
- Kurtz, T. 2005a: *Die Berufsform der Gesellschaft*; Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Kurtz, T. 2005b: Das professionelle Handeln und die Wissensberufe; in: Pfadenhauer, M. (Hg.) *Professionelles Handeln*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laak, Dirk van 1999: *Weisse Elefanten. Anspruch und Scheitern technischer Großprojekte im 20. Jahrhundert*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt
- Labaree, David F. 1992: Power, Knowledge, and the Rationalization of Teaching: A Genealogy of the Movement to Professionalize Teaching; in: *Harvard Educational Review*; Vol. 62:2 (Summer), 123-154
- Larson, Magali Sarfatti 1977: *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Larson, M.S. 1979: Professionalism: Rise and fall; in: *International Journal of Health Services* 9: 602-627.
- Luckmann, T. and Sprondel, W.M. 1972: Einleitung; in: Dies. (Hg.) *Berufssoziologie*; Köln: Kiepenheuer & Witsch, 11-21.
- Luhmann, N. 1973: *Zweckbegriff und Systemrationalität*; Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Luhmann, N. 2000: *Organisation und Entscheidung*; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lundin, R.A. and Söderholm, A. 1995: A theory of the temporary organization; in: *Scandinavian Journal of Management* 11: 437-455.
- Lundin, R.A. and Söderholm, A. 1998: Conceptualizing a projectified society. Discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporal organizations; in: Lundin, R.A. and Midler, C. (Hg.) *Projects as arenas for renewal and learning processes*; Norwell: Kluwer Academic Publishers, 13-23 (ch. 2).
- Maiwald, Kai-Olaf 1997: *Die Herstellung von Recht*. Berlin: Duncker + Humblot.
- Maiwald, K.-O. 2004: *Professionalisierung im modernen Berufssystem : das Beispiel der Familienmediation*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marshall, T.H. 1939: The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy; in: *The Canadian Journal of Economics and Political Science* 5: 325-340.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich 1964: *Werke*, Bd. 4; Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED; Berlin : Dietz
- Merton, Robert K. / Kendall, Patricia L. 1979 (1945/6): Das fokussierte Interview; in: Hopf, Christel / Weingarten, Elmar 1979: *Qualitative Sozialforschung*; Stuttgart: Klett-Cotta, 171-204
- Meyer, J.W./Rowan, B. 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony; in: *American Journal of Sociology*; Jg. 83, pp. 340-363
- Meuser, M. 2005: Professionelles Handeln ohne Profession?; in: Pfadenhauer, M. (Hg.) *Professionelles Handeln*; Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Midler, C. 1995: "Projectification of the firm?": The Renault case; in: *Scandinavian Journal of Management* 11: 363-375.
- Mintzberg 1992: *Die Mintzberg-Struktur: Organisationen effektiver gestalten*; Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie

- Oevermann, U. 1996: Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns; in: Combe, A. and Helsper, W. (Hg.) *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*; Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Oevermann, U. 1997: Die Architektonik einer revidierten Professionalisierungstheorie und die Professionalisierung rechtspflegerischen Handelns; in: Werner, A. (Hg.) *Professioneller Habitus und Recht*; Berlin: Edition Sigma.
- Parsons, Talcott 1964 (1939): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur; in: ders., *Beiträge zur soziologischen Theorie*; Luchterhand
- Parsons, Talcott 1965: Struktur und Funktion der modernen Medizin. Eine soziologische Analyse; in: *KZfSS*, Sonderheft 3
- Pfadenhauer, M. 2003: *Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz*; Opladen: Leske+Budrich.
- Rammert, Werner 1988: *Das Innovationsdilemma. Technikentwicklung im Unternehmen*; Westdeutscher Verlag: Opladen
- Reed, Michael I. 1996: Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis; in: *Organization Studies* 17: 573-597.
- Rühli, Edwin 1980: Managementlehre; in: Grochla, Erwin (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*; 2. völlig neu gestaltete Aufl.; Poeschel: Stuttgart
- Rüschemeyer, Dietrich 1969: Freie und akademische Berufe; in: Bernsdorf, Wilhelm (Hg.): *Wörterbuch der Soziologie*; 2., neubearb. u. erw. Aufl.; Stuttgart: Enke
- Sahlin-Andersson, K. 2002: Project management as boundary work. Dilemmas of defining and delimiting; in: Sahlin-Andersson, K. and Söderholm, A. (Hg.) *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*; Malmö: Liber.
- Sahlin-Andersson, Kerstin and Söderholm, Anders 2002: *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*; Malmö: Liber
Ekonomi.

- Savage, M. 2003: Book Review: Eliot Freidson 2003: Professionalism: The Third Logic; in: *The Sociological Review*. 166-7.
- Schelsky, Helmut 1960: *Einsamkeit und Freiheit: zur sozialen Idee der deutschen Universität*; Münster : Aschendorff
- Schmeiser, Martin 2006a: Die Arbeitsgruppe Professionssoziologie und die Randständigkeit der Professionssoziologie im deutschsprachigen Raum; in: *Soziologie* 35: 178-191.
- Schmeiser, Martin 2006b: Soziologische Ansätze der Analyse von Professionen, der Professionalisierung und des professionellen Handelns; in: *Soziale Welt* 57: 295-318.
- Scholl, Lars U. 1982: Baumeister, Genie-Offiziere, Zivilingenieure – berufliche Vorläufer des modernen Bauingenieurs; in: Ekardt, Hanns-Peter (Hg.): *Der Bauingenieur in Geschichte und Gegenwart des Bauwesens: Vorträge anlässlich des 1. Kasseler Kolloquiums zu Problemen des Bauingenieurberufs, 8. u. 9. Oktober 1981*; Kassel: Stauda, 17-43
- Schreyögg, Georg 1999: *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 3. überarb. und erw. Auflage; Wiesbaden: Gabler
- Scott, W.R. 1966: Professionals in Bureaucracies - Areas of Conflict; in: Vollmer, H.M. and Mills, D.L. (Hg.) *Professionalization*; Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Seyfarth, C. 1981: Gesellschaftliche Rationalisierung und die Entwicklung der Intellektuellenschichten. Zur Weiterführung eines zentralen Themas Max Webers; in: Sprondel, W.M. and Seyfarth, C. (Hg.) *Max Weber und die Rationalisierung sozialen Handelns*; Stuttgart: Enke.
- Seyfarth, C. 1989: Über Max Webers Beitrag zur Theorie professionellen beruflichen Handelns, zugleich eine Vorstudie zum Verständnis seiner Soziologie als Praxis; in: Weiß, J. (Hg.) *Max Weber heute. Erträge und Probleme der Forschung*; Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Seyfarth, Constans 1995: *Die Entwicklung und Struktur von „Wirtschaft und Gesellschaft“*; unveröffentlichtes Buchmanuskript, Tübingen

- Seyfarth, Constans 1999: Projekte als Schlüsselphänomen der modernen Berufs- und Organisationskultur. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Tübingen
- Seyfarth, C. 2001: "Ein Gespenst geht um in unserem Leben". Max Webers Konzeption des modernen Berufsmenschentums; in: Burkholz, R., Gärtner, C. and Zehentreiter, F. (Hg.) *Materialität des Geistes. Zur Sache Kultur - im Diskurs mit Ulrich Oevermann*; Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Seyfarth, Constans 2006: Projekte; in: Vec, Milos et al. (Hg.) *Der Campus-Knigge*; München: Beck
- Simon, Herbert A. 1980: Wie lösen wir schlecht-strukturierte Probleme?; in: *Die Betriebswirtschaft*, 40 (1980): 3
- Stichweh, R. 1988: Diferenzierung des Wissenschaftssystems; in: Mayntz, R., Rosewitz, B., Schimank, U. and Stichweh, R. (Hg.) *Differenzierung und Verselbständigung. Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*; Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Stichweh, Rudolf 1994: Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion; in: ders. (Hg.) *Wissenschaft, Universität, Professionen. Soziologische Analysen*; Frankfurt/Main: Suhrkamp, 362-378.
- Strauss, Anselm 1991: Articulation of Project Work: An Organizational Process; in: ders.: *Creating Sociological Awareness*; London; S. 99-120.
- Thomas, Janice L. 2000: Making sense of project management; in: Lundin, R.A. and Hartman, F. (Hg.) *Projects as business constituents and guiding motives*; Kluwer Academic Publishers, 25-43.
- Voß, G.G./Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, H. 1, S. 131-158
- Weber, Max 1919: Wissenschaft als Beruf; in: ders. (Hg.) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*; Tübingen: Mohr, 582-613.
- Weber, Max 1972 (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*; 5., rev. Aufl.; Tübingen: Mohr

- Weingart, P. 1999: Neue Formen der Wissensproduktion: Fakt, Fiktion und Mode; in: *TA-Datenbank-Nachrichten* 8 (Dez. 1999): 48-57.
- Wilensky, Harold L. 1972 (1964): Jeder Beruf eine Profession?; in: Luckmann, Thomas/Sprondel, Walter M. (Hg.): *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 198-215.
- Williamson, Oliver E. 1975: *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*; New York : Free Press
- Williamson, Oliver E. 1985: *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*; New York : Free Press
- Zaschke, Eginhard 1979: Rationalisierung durch Projektmanagement und die Auswirkungen auf die Anforderungen am Arbeitsplatz von Ingenieuren; in: Saynisch, Manfred/Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 499-519
- Zwerman, Bill L./Thomas, Janice L./Haydt, Susan 2004: *Professionalization of Project Management: Exploring the past to map the future*; Buchmanuskript; University of Calgary (2006 erschienen im Verlag des Project Management Institute).

Materialien und Quellen

Übersicht über die geführten Interviews

Bezeichnung	Funktion
Iv_GPM1	Prof., Gründungsmitglied GPM
Iv_GPM2a	Vorstand GPM, Leiter GPM-RG Stuttgart, Interview 1
Iv_GPM2b	Vorstand GPM, Leiter GPM-RG Stuttgart, Interview 2
Iv_GPM3	sehr frühes GPM-Mitglied; Mitarbeit „Neue Wege im PM“
Iv_GPM4	ehemals AutoX; heute: Kuratorium der GPM
Iv_GPM5	Projektsteuerer
Iv_GPM6	Ehrenmitglied GPM
Iv_IBM1	Zwei Interviewees bei IBM: (a) Senior Project Manager bei IBM; (b) Leiter einer Regionalgruppe der GPM; beide PMP
Iv_IBM2	Leiterin eines PM-Pools bei IBM
Iv_IBM3	Mitarbeiter bei IBM
Iv_IBM4	Beauftragter für PM bei IBM
Iv_T-Systems1	Projektmanager bei T-Systems
Iv_T-Systems2	Head of Project Management bei T-Systems
Iv_Siemens1	Senior Project Manager bei Siemens
Iv_Postbank1	Projektmanager
Iv_SW1	Prof. em. in Wirtschaftsinformatik
Iv_DVP	Gründungsmitglied DVP; Hochschulprofessor; eigenes Büro für Bauprojektmanagement
Iv_Bau1	Bauleiter
Iv_Bau2	Bau-Projektmanager
Iv_AutoX1	Projektcontroller in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX2	Organisationsentwickler in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX3	Prozessgestaltung in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX4	Projektcontroller in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX5	Projektcontroller in der Forschungsabteilung bei AutoX

Iv_AutoX6	Teilprojektleiter in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX7	Projektleiter in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX8	Projektcontroller in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX9	Projektleiter und Abteilungsleiter in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_AutoX10	Teilprojektleiter in der Forschungsabteilung bei AutoX
Iv_S1	Projektleiter am Fraunhofer Institut
Iv_S2	Teilprojektleiter in der Forschung und Entwicklung, Bosch
Iv_S3	Projektmitarbeiter bei Heidelberger Druck
Iv_S4	Prof. an der BA Stuttgart
Iv_S5	ThyssenKrupp, Head of Department Project Management
Iv_S6	Dipl-Projektmanager

Darüberhinaus weitere informelle Gespräche auf diversen Veranstaltungen zum Projektmanagement.

Quellen zu GPM & Umfeld

- Balck, Henning 1989: Neuorientierung im Projektmanagement. Abkehr von mechanistischer Steuerung und Kontrolle; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 1033-1055
- Balck, Henning 1994: Management evolutionärer Sprünge mit Netzwerkprojekten; in: Gareis, Roland (Hg.): *Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement*, Wien
- Bartels, Tjark 2001: Entwurf einer IHK Ausbildungsordnung; Vortrag auf der GPM-Tagung „Karriere im Projektmanagement“ in Darmstadt, 21./22.2.2001; Vortragsfolien
- Boos/Heitger 1996: Projektmanager als „sozialer Architekt“; in: Balck, Henning (Hg.): *Networking und Projektorientierung. Gestaltung des Wandels in Unternehmen und Märkten*, Berlin: Springer
- GPM 1979: Vereinssatzung (Gründungssatzung)

- GPM 1982: Protokoll zur Jahreshauptversammlung
- GPM 1989: 10 Jahre GPM; in: *GPM-Nachrichten*, Nr. 18
- GPM 1996: Bericht des Vorstands zur Mitgliederversammlung 1996
- GPM 1999a: 20 Jahre GPM; Sonderheft *Projektmanagement*
- GPM 1999b: Sonderdruck GPM aktuell zur Mitgliederversammlung
- GPM 2001: Karriere im Projektmanagement; Tagung in Darmstadt, 21./22.2.2001; Tagungsunterlagen
- GPM 2002: *Projektmanagement-Kanon. Der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge*; Regensburg : Roderer (hg. v. Motzel, Erhard/Pannenbäcker, Olaf)
- GPM 2003: *PM aktuell*; Archiv 2003; CD-Rom
- GPM 2005a: People in Projects; Tagung in Darmstadt, 27./28.4.2005; Tagungsunterlagen
- GPM 2005b, Fachgruppe „PM im Bau“ 2005: Fachgruppe „PM im Bau“; www.gpm-ipma.de (abgerufen am 19.7.2005)
- GPM 2006: Welche Kompetenzen benötigt das IT-Projektmanagement?; Fachgruppe IT-PM (in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Informatik); www.gpm-ipma.de (abgerufen am 11.1.06)
- GPM 2006b: AK „Change Management & IT-PM“, 24.2.06; Fachgruppe IT-Projektmanagement; www.gpm-ipma.de; (abgerufen am 14.8.06)
- GPM o.J: Broschüre zum Lehrgang „Projektmanagement-Fachmann (PMF)“
- Hirzel, Matthias 1989: Projektmanagement-Einführung. Vorgehensweise und Ansätze; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 993-1008
- Hofstetter, Helmut 1989: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte des Projektmanagements; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 1, 59-78

- Hönle, Claus 2001: Projektmanager – ein Berufsbild, das es noch gar nicht gibt? Bericht aus der GPM Fachgruppe „Berufsbild Projektmanager“; Vortrag auf der GPM-Tagung „Karriere im Projektmanagement“ in Darmstadt, 21./22.2.2001; Vortragsfolien
- Kessler, Heinrich 2001: Karriere im Projektmanagement?; Vortrag auf der GPM-Tagung „Karriere im Projektmanagement“ in Darmstadt, 21./22.2.2001; Vortragsfolien
- Heinrich Kessler/Claus Hönle 2002: *Karriere im Projektmanagement*; Berlin: Springer
- Knöpfel, Hans/Gray, Clifford/Dworatschek, Sebastian 1992: Projektorganisationsformen: Internationale Studie über ihre Verwendung und ihren Erfolg; in: *Projekt Management*; 1/92, 3-14
- Kunkowsky, Hans Rolf 1979: Systematisierung des Projektmanagements in einem Unternehmen der Elektroindustrie; in: Saynisch, Manfred/Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 123-145
- Lomnitz, Gero 1989: Muss der Projektleiter auch Projektleider sein? Gedanken zum Thema Führung und Konflikte in Projekten; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 919-942
- Madauss, Bernd J. 1990: *Handbuch Projektmanagement*; 3. überarb. und erw. Aufl.; Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag
- Madauss, Bernd J. 2000: *Handbuch Projektmanagement*; 6. überarb. und erw. Aufl.; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Motzel, Erhard 1995: Brauchen wir eine Projektmanagement-Zertifizierung?; in: *Projekt Management*, 1/95; Editorial; München: TÜV Rheinland
- Motzel, Erhard/Pannenbäcker, Olaf/Wolff, Ulrich 1998: *Qualifizierung und Zertifizierung von Projektpersonal*; Köln: TÜV-Verlag
- Pfeiffer, Astrid 2004a: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project. 25 Jahre GPM: Projektmanagement im Spiegel der Zeit, Teil 1; in: *projektManagement aktuell*; 15:1, 3-9

- Pfeiffer, Astrid 2004b: Der holprige Weg von der Raumfahrt in die Industrie. 25 Jahre GPM: Projektmanagement im Spiegel der Zeit, Teil 2; in: *projektManagement aktuell*; 15:2, 3-7
- Pfeiffer, Astrid 2004c: Von der Planungsmethodik zur Managementmethodik. 25 Jahre GPM: Projektmanagement im Spiegel der Zeit, Teil 3; in: *projektManagement aktuell*; 15:3, 3-7
- Pfeiffer, Astrid 2004d: PM-Experten zur Zukunft des Projektmanagements. 25 Jahre GPM: Projektmanagement im Spiegel der Zeit, Teil 4; in: *projektManagement aktuell*; 15:4, 3-11
- Reschke, Hasso 1993: Offener Brief des Vorstands; in: *GPM-Intern* 6/93
- Reschke, Hasso/Svoboda, Michael 1983: *Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen*; siebenteilige Artikelreihe in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (Juni und Juli 1983), hrsg. von der FAZ; München: GPM
- Reschke, Hasso 1989: Formen der Aufbauorganisation in Projekten; in: Reschke, H./Schelle, H., Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 863-883
- Reschke, H./Schelle, H./Schnopp, R (Hg.) 1989: *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, 2 Bde.
- Saynisch, Manfred 1979a: Grundlagen des phasenweisen Projektablaufes; in: ders /Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 33-58
- Saynisch, Manfred 1984: *Configurations-Management*; Köln: Verlag TÜV Rheinland
- Saynisch, Manfred 1989: Anwendungsbeispiele des phasenweisen Projektablaufes in der Praxis. Branchen- und funktionspezifische Ausprägungsformen; in: Reschke, H./Schelle, H./Schnopp, R. (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Bd. 2, Köln: Verlag TÜV Rheinland, 745-763
- Saynisch, Manfred/Lange, Dietmar (Hg.) 2002: *Neue Wege im Projektmanagement. Ergebnisse 1996-2000*; Gesellschaft für Projektmanagement
- Schelle, Heinz/Ottmann, Roland/Pfeiffer, Astrid 2005: *Der ProjektManager*; Nürnberg: GPM

- Schild, Rainer 2001: Karriere im Projektmanagement bei Vaillant; Vortrag auf der GPM-Tagung „Karriere im Projektmanagement“ in Darmstadt, 21./22.2.2001; Vortragsfolien
- Schmitz 1998: Beitrag zur Rubrik „Die Rolle des Projektleiters“; in: *GPM aktuell* 4/98: 12
- Schröder, Harald Jürgen 1969: *Projekt-Management. Eine Führungskonzeption zur Durchführung außergewöhnlicher Vorhaben im Rahmen des normalen Betriebsgeschehens*; Berlin; Dissertation
- Waschek, Gernot 1989: Normen im Projektmanagement; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 1023-1030
- Waschek, Gernot 2003: Mitmachen im Normenausschuss!; in: *Projektmanagement*, 3/2003, S. 39
- Weber, Kurt 1989: Vertragsrechtliche Fragen; in: Reschke, H./Schelle, H, Schnopp, R (Hg.): *Handbuch Projektmanagement*, Verlag TÜV Rheinland, Bd. 2, 1023-1030

Quellen zum Funktionsbereich der Softwareentwicklung

- Balzert, Helmut 1996: *Lehrbuch der Software-Technik*; Heidelberg: Spektrum Akad. Verlag
- Barth, Gerhard 2003: Geleitwort; in: Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.) 2003: *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt; v-vi
- Basili, V.R. / Turner, A. 1975: Iterative enhancement, a practical technique for software development; in: *IEEE Transactions on Software Engineering*, SE-1 (4), Dec. 1975
- Boehm, B.W. 1988: A spiral model of software development and enhancement; in: *IEEE Computer* 21, May 1988, pp 61-72

- Bundesministerium des Innern 2006: V-Modell XT, Version 1.2 Dokumentati-
on; <http://www.v-modell-xt.de/>; abgerufen am 29.3.06
- Bunse, Christian / Antje von Knethen 2002: *Vorgehensmodelle kompakt*, Heidel-
berg: Spektrum
- DeMarco, Tom 1998 (1997): *Der Termin: ein Roman über Projektmanagement*, Mün-
chen: Hanser
- DeMarco, Tom / Lister, T. 1991: *Wien wartet auf Dich! Der Faktor Mensch im DV-
Management*, München: Carl Hanser. (Original 1987: *Peopeware: Productive
Projects Teams*; Dorset HousePublishing: New York)
- Diekow, Siegfried 1983: *DV-Anwendungsprojekte. Planung, Durchführung, Steuerung*,
München: R. Oldenbourg Verlag
- Dijkstra, Edsger W. 1972: The Humble Programmer; in: *Communication of the
ACM*, 15, 10: 859-66
- Dömer, Fabian 2003: Projektmanagement-Erfahrungen bei der Migration von
Informationssystemen; in: Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-
Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und
Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.;
Heidelberg: dpunkt, 281-314
- Etzel, Hans-Joachim/Faißt, David/Richter, Reinhard 2003: Umsetzung einer
IT-Strategie in einem stark veränderlichen betrieblichen Umfeld; in:
Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-
Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der
Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 205-238
- Etzel, Hans-Joachim/Vollberg, Horst 2003: Sanierung eines IT-Projekts – Ein-
führung einer Standardsoftware zur Vertriebsabwicklung; in: Heilmann,
Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-
Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der
Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt; 315-350
- Fröschle, Hans-Peter 2003: Entwicklung eines E-Commerce-Systems; in: Heil-
mann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-
Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der
Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 131-155

- Frühau, Karol/Ludewig, Jochen/Sandmayr, Helmut 1988: *Software-Projektmanagement und –Qualitätssicherung*; Stuttgart: Teubner
- Gewald, Klaus/Haake, Gisela/Pfadler, Werner 1979: *Software Engineering. Grundlagen und Technik rationeller Programmentwicklung*; München: Oldenbourg Verlag; 2. verb. Aufl. (im Original 1977)
- Gernert, Christiane 2003: *Agiles Projektmanagement. Risikogesteuerte Softwareentwicklung*; München: Hanser Verlag
- Gernert, Christiane 2005: Agiles Projektmanagement oder wie viele Regeln brauchen unsere Projekte?; Vortrag bei der regionalen Fachgruppe IT-Projektmanagement; Stuttgart; 28.1.2005; Vortragsfolien.
- Greb, Thomas 2005: Das aktuelle Stichwort: Capability Maturity Model Integration; in: *projektMANAGEMENT aktuell*; 4/2005, 38-41
- Grupp, Bruno 2001: *Der professionelle IT-Projektleiter*; Bonn: MITP-Verlag
- Heilmann, Heidi 1976: Projektmanagement; in: Lindemann, Peter/Nagel, Kurt (Hg.): *Organisation*; Neuwied: Luchterhand
- Heilmann, Heidi 1984: Das Management von Softwareprojekten. Einflußgrößen, Methoden und Hilfsmittel; in: *HMD* 116, 3-22
- Heilmann, Heidi 2003: Erfolgsfaktoren des IT-Projektmanagements; in: dies./Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 3-56
- Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.) 2003: *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt
- Hoffmann, Karsten 2003: IT-Projektmanagement in der modernen Softwareentwicklung; in: *projektMANAGEMENT aktuell*; 1/2003, 18-28
- IBM 2000: IBM Global Services Project Management Career
- IBM 2005: Projektmanagement „Maturity“ Modelle. „Hilfe auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen“; Vortrags von Wolfgang Friesike bei der GPM-Regionalgruppe Stuttgart, 17.3.05; Foliensatz.

- Kaspers, Elmar 1982: *Software-Management und Unternehmensberatung. Anwendungsorientierte Analyse der Berater/Kunden-Interaktion bei Softwareprojekten*; Diss., Universität Köln
- Kerber, Gerrit/Marré, Roland/Frick, Andreas (Hg.) 2003: *Zukunft im Projektmanagement. Beiträge zur gemeinsamen Konferenz, 5. Fachtagung Management und Controlling von IT-Projekten' und ,interPM'*; Heidelberg: dpunkt Verlag
- Kütz, Martin 2003: Benutzerorientiertes Projektmanagement in großen Softwareentwicklungs- und -einführungsprojekten; in: Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 157-204
- Ludewig, Jochen 1998: Der Softwareprojektmanager: Dompteur, Coach oder Mädchen für alles?; in: *Schweizerische technische Zeitung: Technik Aktuell*, 9/98, 26-30
- Ludewig, J. 1998; Reißing, R.: Teaching what they need instead of teaching what we like - the new software engineering curriculum at the University of Stuttgart; in: *Information and Software Technology* (40)4, 1998, 239-244.
- Ludewig, J. 1999: Softwaretechnik in Stuttgart - ein konstruktiver Informatik-Studiengang; in: *Informatik-Spektrum* 22(1), 57-62.
- Ludewig, J. 2003: Zur Entwicklung des Studiengangs Softwaretechnik. Erschienen in "Die Geschichte der Stuttgarter Informatik", Informatik-Forum Stuttgart e.V., Ludwig Hieber (Hrsg.), 93-100.
- Mandl-Striegwitz, P.; Lichter, H.: Defizite im Software-Projektmanagement - Erfahrungen aus einer industriellen Studie; in: *Informatik/Informatique*, Nr. 5 - Oktober 1999, 4-9.
- Mangold, Pascal 2004: *IT-Projektmanagement kompakt*; München: Elsevier
- Metzger, Philipp W. 1973: *Managing a Programming Project*; Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Naur, P.; Randell, B. (eds.) 1968: *Software Engineering: Report on a Conference*, Garmisch; Brussels: NATO Scientific Affairs Division

- Nieswiodek, Jan-Axel 1984: *Die Einführung von Methoden und Werkzeuge des Software-Engineering – Probleme und Management*; Dissertation; Universität Mainz
- Peterson, Ivars 2000: Software's Origin; in: *Science News Online*; Vol. 158, No. 5
- Raulf, Martin 2003: Analyse, Auswahl, Anpassung, Fehlschlag – die Historie einer Softwareeinführung; in: Heilmann, Heidi/Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 239-280
- Rausch, Andreas 2005: IT Projekte erfolgreich mit dem neuen V-Modell XT; Vortragsfolien zum Vortrag am 26.1.2005
- Reißing, Ralf 2000: Extremes Programmieren; *Informatik-Spektrum* 23 (2), 118-121
- Royce, Winston 1970: Managing the Development of Large Software Systems: Concepts and Techniques; *IEEE WESCON*, August 1970, 1-9; nachgedruckt in Proceedings of the 9th ICSE (IEEE), pp. 328-338
- SAP o.J.: SAP's PMO & Project Management Methodology (PMM); PMO, SAP Consulting Germany; Vortragsfolien von Peter Busse
- Saynisch, Manfred 2005: V-Modell XT löst V-Modell 97 ab. Otto Schily stellt neuen Entwicklungsstandard für IT-Systeme vor; in: *projektMANAGEMENT aktuell*; 3/2005, 9-11
- Schelle, Heinz 2003: Projektbenchmarking am Beispiel von „Project Excellence“; in: dies./Etzel, Hans-Joachim/Richter, Reinhard (Hg.): *IT-Projektmanagement. Fallstricke und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsberichte aus der Praxis*; 2. überarb. u. erw. Aufl.; Heidelberg: dpunkt, 103-128
- Seitz, Dieter 2005: Implementierung eines Karrierepfades Projektmanagement – (nur) ein personalwirtschaftliches Thema?; Vortrag auf der GPM-Tagung „People in Projects“; Darmstadt, 27./28.4.2005; Vortragsfolien
- Sietmann, Richard 2005: Extrem maßgeschneidert. Neues Regelwerk für die IT-Projekte des Bundes; in: *c't*, Heft 5, 2005

Standish Group 1995: The CHAOS Report (www.standishgroup.com; abgerufen am 29.3.06)

Stickel, Eberhard et al. (Hg.) 1997: *Gabler Wirtschafts-Informatik-Lexikon*; Wiesbaden: Gabler

Trittmann, Ralph/Mellis, Werner/Wagner, Holger/Bergmann, Rasmus/Avci, Oral 2005: Sieg der Moderne über die Tradition? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Projektgestaltung in der Softwareentwicklung; in: *projektMANAGEMENT aktuell*; 4/2005, 13-17

Turner, J. Rodney 1993: *Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*; Berkshire: McGraw-Hill

Quellen zum Funktionsbereich des Bauwesens

AHO 1996: *Untersuchungen zum Leistungsbild des §31 HOAI und zur Honorierung für die Projektsteuerung*. Bonn: Bundesanzeiger; Heft 9 der Schriftenreihe des AHO; erarbeitet von der AHO-Fachkommission Projektsteuerung (Neue Auflage 2004: *Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft*; erarb. von der AHO-Fachkommission Projektsteuerung, Projektmanagement; 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Stand: Januar 2004; Köln : Bundesanzeiger 2004)

AHO 2004: *Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft* (Heft 19); erarb. von der AHO-Fachkommission Projektsteuerung, Projektmanagement; 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Stand: Januar 2004; Köln : Bundesanzeiger

Aßmann, Martin 1984: Projektleitung als Aufgabe des Consulting – Überblick, Definition, Schnittstellen; in: VDI-Ges. Bautechnik: *Projektsteuerung und Bauleitung*; Düsseldorf: VDI-Verlag

DVP 1985: Berufsordnung (Fassung vom 1.7.1985); www.dvpev.de; abgerufen am 10.01.06

DVP 2003: *Strategien des Projektmanagements. Teil 8: Weiterentwicklung der Projektsteuerung zum Bauprojektmanagement*; Wuppertal: DVP-Verlag

- Eschenbruch, Klaus 2003: Die Bedeutung der beabsichtigten Streichung des §31 HOAI für Projektsteuerungsunternehmen; in: DVP 2003: *Strategien des Projektmanagements. Teil 8: Weiterentwicklung der Projektsteuerung zum Bauprojektmanagement*; Wuppertal: DVP-Verlag
- Fröhlich, Burkhard / Schulenburg, Sonja (Hg.) 2003: *Architekturstudium – und dann? Berichte, Tipps, Ideen*; Basel: Birkhäuser
- Kalusche, Wolfdietrich 2002: Projekt-Management in der Bauplanung und Bausausführung; in: Schulte, Karl-Werner/Bone-Winkel, Stephan (Hg.) *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung*; Köln: Rudolf Müller, 287-342
- Knäpper, Peter 2004: Vortrag zum „Wandel der Grundvorstellungen in Bezug auf Projektmanagementleistungen (1996 / 2004)“; (inoffizielles) Protokoll der DVP Herbsttagung 2004; (http://www.baunetz.de/sixcms_4/sixcms/detail.php?template=dt_kapellmann_foren_texte&id=133356; 20.1.06)
- Kochendörfer, Bernd/Liebchen, Jens 2001: *Bau-Projekt-Management. Grundlagen und Vorgehensweisen*; Stuttgart: Teubner
- Marohn, Dietmar 2005: Quo Vadis, Bau-Projektmanagement. 12 streitbare Thesen zum derzeitigen Stand des Projektmanagements im Bauwesen in Deutschland; www.gpm-ipma.de; abgerufen am 19.7.2005
- Meyer-Meierling, Paul 2000: *Gesamtleitung von Bauten*; Zürich: Hochschulverlag an der ETH
- Müller, Ulrich/Schlier, Winfried J./Schwarz, Heinz 1977: Zur Organisation von Entwurfsabläufen bei komplexen Bauprojekten; in: *Bauwelt*, 47/4 (Stadtbauumwelt 56)
- Schill, Nicolas 2000: *Der Projektsteuerungsvertrag*; München: C.H.Beck
- Schub, Adolf 1979a: Phasenweiser Projektablauf bei Bauvorhaben; in: Saynisch, Manfred/Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 59-83
- Schub, Adolf 1979b: Projektplanung und –überwachung bei Bauvorhaben; in: Saynisch, Manfred/Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanage-*

ment. Konzepte, Verfahren, Anwendungen; München: Oldenbourg Verlag, 149-172

Seeling, Reinhard 1996: *Projektsteuerung im Bauwesen*; Stuttgart: Teubner

Wiesand, Andreas J./Frohbeck, Karla/Fohrbeck, Dorothea 1984: *Beruf Architekt: eine zsfass. Darst. und Interpretation der Berufswirklichkeit und Berufsgeschichte von Architekten*; Stuttgart: Hatje

Wischer, Robert 1996: Projektmanagement ja, aber wie?; in: *Bundesbaublatt*, Heft 4/96, 272-275

Quellen zum Funktionsbereich der industriellen Forschung

AutoX 1994: *Die Kräfte bündeln. Projektmanagement im Ressort Forschung und Technik*; interne Broschüre

AutoX 1996: *Projektmanagement Handbuch*; Interne Publikation des Ressorts Forschung und Technik

AutoX 1997: *Projektmanagement Compress*; Interne Publikation des Ressorts Forschung und Technik

AutoX o.J.: Leitfaden für neue Mitarbeiter

Bürgel, H.D. 1996: *F&E-Management*. Vahlen. München

Madauss, Bernd-J. 1979: Methoden der Planung und Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten am Beispiel der Raumfahrt; in: Saynisch, Manfred/Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 173-194

Platz, Jochen/Schmelzer, Hermann J. 1986: *Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung. Einführung anhand von Beispielen aus der Informatik*; Berlin: Springer-Verlag

Saynisch, Manfred 1979b: Phasenweiser Projektablauf bei Entwicklungsvorhaben; in: ders /Schelle, Heinz/Schub, Adolf (Hg.): *Projektmanagement. Konzepte, Verfahren, Anwendungen*; München: Oldenbourg Verlag, 85-110

Specht, Günter / Beckmann, Christoph 1996: *F&E-Management*; Schäffer-Poeschel: Stuttgart

Sonstige Quellen

Adams, John R. 1994: Projekt management: as a profession; in: Cleland, D.I. and Gareis, R. (Hg.) *Global project management handbook*; New York: McGraw-Hill, ch. 14.

Andreas, Dieter/Rademacher, Hünter/Sauter, Bernhard 1991: *Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft*; Frankfurt/Main : Maschinenbau-Verl. (5. Aufl!!!)

Bringman, Axel 1995: *Interaktives Handbuch: Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung*; Bremen

Ewert et al. 1996: *Handbuch Projektmanagement öffentliche Dienste: Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit*; Bremen : Sachbuchverl. Kellner

Frieß, Peter Michael 1999: *Projektmanagement für den tiefgreifenden organisatorischen Wandel mittelgroßer Einheiten*; Aachen: Mainz

Gareis, R. 1991: *Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau*; Wien

Gareis, Roland 2004: *Happy projects!*; Wien: Manz

Gemünden, H.G. and Hölzle, K. 2005: Ergebnispräsentation der Best Practice Studie „Karrieren im Projektmanagement“; Foliensatz; Berlin.

Harris, Jim 2000: Theory of PMO Evolution; in: *gantthead.com*; (Artikel vom 19.7.2000)

Herten, H.J. 1988: *Internationales Projektmanagement. Gestaltung der grenzüberschreitenden Projektkooperation im Großanlagenbau sowie i.d.Luft- u. Raumfahrtindustrie*; Köln: TÜV Rheinland

Holzner, Johann Peter; Schelle, Heinz 2005: *Projektmanagement für die Polizei: systematische Darstellung für die Praxis*; Stuttgart: Boorberg

- Klein, Armin 2004: *Projektmanagement für Kulturmanager*; Wiesbaden: VS Verlag
- Lauer, B. 2000: Projektmanager/in - das Berufsbild in der Zukunft!; in: Haarbeck, S. (Hg.) *Szenarien der Arbeitswelt von morgen*; Köln.
- Litke, Hans-D./Kunow, Ilonka 2004: *Projektmanagement*; 4. Aufl.; München: Haufe Verlag
- Mullaly, Mark E. 2002a: Defining The PMO Continuum: Walking the Razor's Edge; in: *gantthead.com* (11.3.2002)
- Mullaly, Mark E. 2002b: Defining The PMO Role: The Quest for Identity; in: *gantthead.com* (8.4.2002)
- Mullaly, Mark E. 2005: The Silver Bullet?; in: *gantthead.com* (18.1.2005)
- Mullaly, Mark E. 2006: Project Management: What's The Career Path?; in: *gantthead.com* (19.6.2006)
- Oldekop, Astrid 2006: Ein bisschen Chef; in: *karriere*, 04/2006
- Patzak, Gerold/Rattay, Günter 1998: *Projekt Management: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierter Unternehmen*; 3. Aufl.; Wien: Linde
- PMI 2000: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*; Ausgabe 2000; deutsche Übersetzung; Newton Square: Project Management Institute
- Rogge, Klaus I. (1993): *KulturProjektManagement*; Fern Universität Hagen, Hagen
- Rosenthal, Thomas/Wagner, Erwin 2004: *Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen*; Heidelberg: Economica-Verlag
- Hans-Jürgen Seelos 1982. *Prinzipien des Projektmanagements im Gesundheitswesen*; Berlin : Springer
- Turner, Rodney J. 1999: Project management: a profession based on knowledge or faith? (Editorial); in: *International Journal of Project Management* 17: 329-330.

- Volpp, Ulrich 1989: *Personelle Auswirkungen der Einführung eines Projekt-Managements – das Problem der Kollision von temporärer und dauerhafter Organisationsform*; Dissertation, Universität Mainz
- Wegmann, Christoph/ Winklbauer, Holger 2006: *Projektmanagement für Unternehmensberatungen : mit Beispielen aus dem Inhouse Consulting von Deutsche Post World Net*; Wiesbaden: Gabler
- Wenger, Etienne 1998: Communities of Practice: Learning as a Social System; in: *Systems Thinker*; June 1998
- Zechner, Gisela 1998: *Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen*; Wien: Manz

Eberhard Keyl

geb. 3.9.1975

Tübinger Str. 81
70178 Stuttgart
eberhard@keyl.de

Lebenslauf

- 1982 – 1986 Grundschule Schlierbach
- 1986 - 1995 Raichberggymnasium Ebersbach/Fils
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
- 1995 - 1996 Zivildienst an der Universitätsklinik Tübingen
- 1996 - 1998 Grundstudium der Soziologie und Politikwissenschaft an der
Universität Tübingen
- 1998 - 1999 Auslandsstudium an der University of California at Berke-
ley/USA
- 1999 - 2003 Fortsetzung des Studiums an der Universität Tübingen
Abschluss: Magister Artium (M.A.)

Wissenschaftlicher Werdegang

- 1999 - 2003 Verschiedene Stellen als wissenschaftliche Hilfskraft und Tutor
bei Prof. Dr. C. Seyfarth, Prof. Dr. W.M. Sprondel, Prof. V. Ritt-
berger, Ph.D. an der Universität Tübingen und an der Akademie
für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- 2003 - 2006 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der
Universität Tübingen, Arbeitsbereich „Allgemeine Soziologie
und Soziokultureller Wandel“ (Prof. Dr. C. Seyfarth)
- 2006 - 2007 Stipendiat der Landesgraduiertenförderung Baden-
Württemberg