



Professionsentwicklungen und Projektmanagement

Prof. Dr. Sibylle Peters
Otto - von - Guericke Universität Magdeburg
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

PMI Berlin/ Brandenburg Chapter e.V.



1. Projektmanagement als Herausforderung für komplexe Berufs- und Professionsentwicklungen

- Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften mit unterschiedlichem Professions- und Berufshintergrund:
- Berufserfahrungen jenseits von Professionszuordnungen in Schnittstellen zu systematisieren.
- Hintergrund ist der demographische Wandel
- Prozesse der Veränderung

↪ Diese Entwicklungen vollziehen sich in dem Gegenstandsbereich PM

PM:

- komplexe Arbeitssituationen
- Spezialisten und Experten
- projektorientierten Organisationsstrukturen
- Zusammentreffen von verschiedenen Professionsgruppen
 - Transfers von Wissen?
 - Schmelztiegel diverser Berufserfahrungen?
 - Händeln von berufs- und professionsgebundenem Wissen und ihren unterschiedlichen Berufserfahrungen?



2. Markierungen von Professionsentwicklungen und von Projektmanagement

2.1 Markierungen von Professionsentwicklungen

Anlässe gesellschaftlich über Professionen nachzudenken?

- Veränderungsbewegungen in der Berufspraxis
- Ausdifferenzierungen von Professionsentwicklung werden durch die Praxis als Supervision gestützt
- Zuständigkeit (Lizenz) und Geltung (Wertbezug durch Mandat) bleiben unangefochten in der Hand der entsprechenden Profession.

Kriterien von Professionen:

- Autonomie,
- Positionierung im hierarchischen Organisationsgefüge,
- Fachwissen und Zuständigkeit
- Alleinvertretungsanspruch
- Tätigkeit in Berufspraxis
- Gesellschaftlicher Auftrag und Legitimation von Supervision

2.2 Markierungen zum Projektmanagement



- PM steht für Herausforderungen
- Projektmanagement lässt sich gegenüber anderen Vorhaben abgrenzen
→ fragile oder beständigere Organisationsbasis
- Projektmanagement fokussiert Effizienz

PM umfasst:

- Einzelprojektmanagement
- Multiprojektmanagement
- Steuerungen und ein Entwicklungskontinuum des Projektmanagement



3. Die Projektorganisation als Basis von Projektentwicklungen und Netzwerkstrukturen

3.1. Die Projektorganisation als multiple Organisationsstruktur für Projektmanagement

Die Projektorganisation hat flexible Aufbau- und Ablaufstrukturen:

- Stabs-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- reine Projektorganisation

Zunehmendes Interesse von PM wo:

- Organisationen dezentrale Strukturen
- eine spezifische Multi-Ressourcensteuerung erforderlich erscheint

3.2 Die Hypertext-Organisation als Netzwerk-Basis für Projektmanagement

Netzwerkstrukturen als Grundgedanken einer Hypertext-Organisation

- Aktivitäten der Experten als eine eigenständige Dimension
→ **Tertiärorganisation**
- Einbindung informeller Strukturen
- ermöglicht informelle post-professionelle Weiterbildung



Zu Tertialisierung

- Forschung, Entwicklung und neue **Qualitätsstandards** verändern beruflich strukturierte Arbeitsmarktsegmente → dadurch zunehmende Tertiarisierung,

- **Tertialisierung bedeutet:**
 - veränderte **Struktur** der Berufsausübung
 - Zunehmende **Komplexität** gesellschaftlicher und ökonomischer Systeme.
 - Zunehmende **Regelungen** in Berufs- und Professionsentwicklungen
 - Ein Mehr an **Kompetenzen** in Aus- und Weiterbildungswegen über höhere Qualifikationsanforderungen
 - **Verwissenschaftlichung** → verändernde Arbeitsbedingungen der Berufspraxis

- **Tertiarisierung**, als Teil oder Ausdruck von neuen **Professionsentwicklungen**
 - Wahrnehmung, dass Professionen zentrale Funktionen in Gesellschaften für das Zusammenarbeiten verschiedener gesellschaftlicher Subsysteme haben
 - Die zunehmende Tertiarisierung verdichtet berufliche Tätigkeiten, → zunehmende Komplexität und gesteigerter Arbeitsanforderungen.



4. Anhaltspunkte für Post-Professionsentwicklungen im Projektmanagement

Projekte sind die **Bühne** für:

- professionelles Handeln verschiedener Professionstendenzen
- neu entstehenden Arbeitsmärkten
- **Tertiärisierung.**

→ Projektstrukturen werden dort geschaffen, wo **Tertiärisierungsprozesse** eingeleitet werden.



4.1. Die zentralen Akteure als Projektleiter in Projektkarrieren

- Die **Karriereplanung** des Projektleiters/ -managers ist Teil der **Personalarbeit**
- Karrierestrukturen schaffen Muster für **Karriereerwartungen** durch:
 - Einheitlichkeit
 - Verbindlichkeit
 - Transparenz von Erwartungen, Anforderungen und Chancen
- **Projekte bereiten auf Karrieren vor** und geben Hinweise für die **Potentialentwicklung**

GPM bietet ein Forum als Supervisionsplattform für:

- Beratungsfirmen
- Hochschulen aufnehmen zu können
- ↪ **Markt** zur „Professionalisierung von Projektorganisation“

Anforderungen professionellen Wissens in der Berufspraxis:

- **Generalist,**
- **Methodenkompetenz,**
- **Kommunikationsfähigkeit,**
- **Bereitschaft, Verantwortung** zu übernehmen.



4.2 Formen der treuhänderischen Aus- und Weiterbildung im Projektmanagement

Ausbildungslehrgänge

- ↪ Domäne von Fachhochschulen
- ↪ weiterbildende Studiengänge

4.3 Projekte als Bausteine des Wissensmanagements

Projekte:

- sind der Ort der Generierung neuen Wissens
- bieten Möglichkeiten der Wissensentwicklung und für Wissenskulturen
- Förderung von individuellem, gruppenbezogenem und organisationalem Wissen.
- werden durch die Hypertext-Netzwerkstrukturen von den Akteuren geschaffen

Potentiale informellen Lernens innerhalb von Organisationsentwicklung:

- **Wissen** neu zu generieren und effizient zu nutzen.
- Die Verringerung des **Koordinationsbedarfs**
- **Entscheidungsprozesse** direkt zu belassen
- Zusammenarbeit durch Stützung der **Expertensysteme**
- Organisation gewinnt neues Wissen → **Leistungsprozesse**
- Erhöhung der **Flexibilität**

↪ **Projektmanagement als Anleitung für Projektleiter**, um:

- das Wissen erfahrungsgelernter Berufserfahrungen zu nutzen,
- effektiv und effizient innovative Prozesse zu steuern



4.4 Zur Differenz von Managen und Führen

- Innerhalb der **Personalentwicklungsplanung** werden junge Nachwuchskräfte nicht hinreichend genutzt.
- Nur die **explizite Qualifikation** der Projektleiter und des Projektteams können in diesen Formen hinreichend genutzt und Personal so für die Projekte bemessen werden
- **Führen als prospektive Aufgabe in entwicklungsoffenen Projekt- und Arbeitsmarktsegmenten**
 - Die Veränderungen führen zu einer **Tertiärisierung** von Tätigkeiten
 - Projektstrukturen forcieren diese Entwicklungen
 - Es ist erforderlich, Management als Führung zu verstehen
- **Management 1. Ordnung**
- **Management 2. Ordnung** (kommunikativer, disziplinübergreifender Austausch)

Die **Tertiärisierung** erfordert die Einbindung der Experten-Netzwerk



Fazit:

- Die Nachwuchsentwicklung als dringende Aufgabe
 - auf der Basis heterogener Professionsentwicklungen
 - Entwicklung von reflexiver Berufspraxis und Professionsentwicklungen
 - Entwicklung von Entscheidungsmodellen für die Berufspraxis im tertiarisierten Bereich

Literatur



- Baecker, D.: Postheroisches Management, Berlin, 2002
- Bea, F.X./ Göbel, E.: Organisation, Stuttgart, 2006
- Becker, F.-G.: Strategische Unternehmensführung, Berlin, 2003
- Domsch, M.: Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte, in: Rosenstiel, L: Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, 2003
- Groß, S.: Die Fachkarriere – Alternative Entwicklungschance oder Abstellgleis? Arbeitsberichte des Instituts IBBP der Otto- von – Guericke- Universität, Magdeburg, H 59, 2008
- Kessler, H./ Hönle, C.: Karriere im Projektmanagement, Heidelberg-Berlin, 2002
- Kriz, J.: Selbstorganisation als Grundlage lernender Organisationen, in: Wieselhuber N.: Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden, 1998, 187- 196
- Meifert, M.-T.: Strategische Personalentwicklung, Berlin 2008
- Nonaka, I./ Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens, Frankfurt, 1986
- Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, 1998
- Peters, S.: Professionalisierung und Projektmanagement, Arbeitsberichte des Instituts IBBP der Otto- von – Guericke- Universität, Magdeburg, H 64, 2008
- Peters, S./ Genge, F. (2008): Individuelles Wissensmanagement von Akteuren in Projektstrukturen, in: Vogt, H. / Weber, K. (Hrsg.): Wa(h)re Bildung, H 46, DGWF, Bern, 326- 337.
- Schnauffer, H. G./ Stieler-Lorenz, B./ Peters, S. (Hrsg.): Wissen vernetzen, Berlin / Heidelberg / New York, 2004
- Staiger, M. (2008): Wissensmanagement in KMU, München/ Mehrung.
- Stichweh, R. (25.09.08): Professionalität und epistemische Communities. Vortrag an der FU, Berlin.
- Wahlstaab, S. (2008): Zwischen Wissensgesellschaft und Wissensmanagement: Weiterbildung als Reflexionsproblem, Dissertationsmanuskript, Magdeburg.
- www.projektprofi.org