

Nachbagauer/Schirl (Hrsg.)

**Human Resource Management
in projektorientierten Unternehmen**

Linde
international

1. Von Projekten und Menschen

Projekte gehören wohl zu den ältesten Organisationsformen menschlicher Arbeitsleistung. Das Projektmanagement selbst als reflexiver Wissensbestand einer Managementpraxis dagegen ist überraschend jung. Erste Anfänge des modernen Projektmanagements lassen sich in den 1920er und 1930er Jahren in mehreren Ländern finden. Von einem konsolidierten Wissensbestand und einer etablierten Disziplin kann jedoch erst ab den 1950er Jahren gesprochen werden, zunächst vor allem für den US-amerikanischen Raum.¹ Schon rasch ist in dieser Frühphase klar geworden, dass der Erfolg eines Projektes neben der fachlichen Eignung auch von der Führungsfähigkeit des/r Projektmanagers/in sowie der Teamarbeit und Aufgabenorientierung auf MitarbeiterInnenebene abhängt.²

Bei aller Beteuerung, dass die zentrale Ressource auch im Projektmanagement die menschliche Arbeitskraft ist, kommt es allerdings erst spät zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Zusammenspiel zwischen Human Resource Management (HRM) als betrieblicher Funktion und der Projektorientierung als organisatorischer Strukturierung. Zunächst standen für das Projektmanagement das Magische Dreieck Kosten, Termine und Leistung im Vordergrund. Die Dominanz der Optimierung der Projektperformance und die technokratische Orientierung können mit dem großen Einfluss der techniklastigen (Groß-)Projekte bis weit in die 1990er Jahre begründet werden.

In einer groß angelegten Studie weisen *Turner, Pinto & Bredillet* nur für das letzte Jahrzehnt einen signifikanten und weiter steigenden Anteil von Zeitschriften-Beiträgen mit HR-Bezug nach: Im *International Journal of Project Management* des Jahrganges 1987 hatten 9% aller Beiträge einen Bezug zur Kategorie „People“, dieser Anteil stieg 1997 auf 12% und erreichte 2007 schließlich 22%. Ein ähnliches Bild zeigt sich für das *Project Management Journal*: Von 13% im Jahre 1997 stieg der Anteil auf 63%.³

Diese späte Berücksichtigung der Schnittstelle zwischen Human Resource Management und Projektmanagement mag auch damit zusammenhängen, dass auch das Personalmanagement, das über eine reine Personalverwaltung hinausgeht, selbst eine junge, eigenständige Disziplin ist. Auch wenn natürlich die Schnittstelle zwischen Organisation und Personal in der Praxis immer schon gestaltet worden ist, so ist sowohl eine reflexive Verankerung als Wissenschaftsfeld und Praxisgemeinschaft wie auch die Entwicklung eines Selbstbewusstseins als strategischer Einflussfaktor erst spät erfolgt. Zugespitzt formuliert hat sich das Personalmanagement der Frühzeit vor allem reaktiv-kurativ – als Verwaltung und psychologische Reparaturinstanz – den herrschenden technisch-organisatorischen Anforderungen ebenso untergeordnet wie dem Primat der markt- oder produktionsvermittelten strategischen Ausrichtung.

Ab den 1970er Jahren erschienen vermehrt Teamarbeit und Partizipationsbedürfnisse auf dem Radarschirm der PersonalistInnen, gefolgt von einer intensiven Welle der Per-

¹ Auch in der Sowjetunion wurden zur gleichen Zeit ähnliche Instrumente ausgebildet, allerdings blieben diese aus naheliegenden Gründen für die westliche Welt nicht greifbar. Andererseits hat die USA beispielsweise in ihrem bekannten Manhattan-Projekt vor allem auch personell auf durchaus problematische deutsche Erfahrungen mit Großprojekten der 1940er Jahre zugegriffen.

² Vgl. Morris 2012.

³ Vgl. Turner/Pinto/Bredillet 2012, S. 71ff. Beiträge können dabei in mehrere Kategorien fallen.

sonalentwicklung – die im gleichen Schritt allerdings regelmäßig auf Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen reduziert wurde. In einem zweiten Strang wurden vor allem Führungs- und Motivationsfragen aus sozialpsychologischer Sicht angesprochen. Zuerst wurde im Harvard-Ansatz⁴ die strategische Dimension formuliert, im deutschsprachigen Raum das Interesse an einem integrierten Ansatz als Personalpolitik⁵ bezeichnet. Immer aber waren diese Ansätze nach innen, an die PersonalistInnen selbst, adressiert.

Obwohl mit diesem Themenspektrum natürlich auch Anforderungen der Projektarbeit angesprochen wurden, lag Projektmanagement als Organisationsform mit spezifischen Anforderungen an ein Personalmanagement regelmäßig noch unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der fachspezifischen Lehre, wie ein kurzer Blick in einschlägige Lehrbücher⁶ und Curricula der Hochschulen⁷ zeigt.

Ab 1990, zuerst in den USA, ab der Jahrtausendwende auch in Europa, gelang es, Personalmanagement als zentrales strategisches Feld zu etablieren. Ein Symptom für das neue Selbstbewusstsein ist die Veränderung der Eigenbezeichnung von Personalverwaltung und Personalwesen über Personalmanagement hin zu HRM.⁸

Ausdruck dieser Neuorientierung war der große Erfolg des Buches von *Dave Ulrich* „Human Resource Champion“⁹, das dem HRM die Rolle eines strategischen Geschäftspartners zugestand. Ulrich geht von vier Rollen des HR-Managements aus: PersonalistInnen sollen strategische Partner des Managements (Strategic Partner) und ExpertInnen für Mitarbeiterführung sein (Employee Champion), die Rolle eines/r Veränderungsmanagers/in einnehmen (Change Agent) und gleichzeitig auch noch administrative Expertise (Administrative Expert) einbringen. Je nach äußeren Umständen und strategischer Ausrichtung des Unternehmens werden die Rollen in unterschiedlichem Ausmaß gefor-

⁴ Vgl. Beer et al. 1985.

⁵ Vgl. v. Eckardstein/Schnellinger 1978.

⁶ Vgl. stellvertretend die frühen Auflagen der Standardlehrbücher von Ackermann/Reber (1981), Drumm (1989), Hentze (1995) und Oechsler (1994). Bei v. Eckardstein/Schnellinger (1978, S. 131) wird zwar von ProjektmanagerInnen gesprochen, allerdings deckt sich der dort verwendete Begriff kaum mit dem heute im Projektmanagement benutzten. Bei Berthel (1989, S. 241) wird der „Projektgruppeneinsatz“ ausschließlich unter Personalentwicklungsperspektiven angesprochen. Eine frühe Ausnahme sind Heintel/Krainz (1993) im Sammelband von v. Rosenstiel, Regnet und Domsch (1993). Ähnliche Abwesenheit gilt für den englischen Bereich, vgl. dazu beispielsweise Rowland/Ferris (1982), Mathis/Jackson (1991). Im Readings-Band von Beer und Spector (1985) geht nur Kanter (1995, S. 612) auf „Project Management“ ein – typischerweise unter dem Kapitel „The Future of Human Resource Management“.

⁷ Der erste Lehrstuhl mit dem Fokus Projektmanagement in Österreich wurde 1994 an der Wirtschaftsuniversität Wien eingerichtet – allerdings nicht im Bereich Management, sondern am Institut für Marketing. Bis zur letzten Curriculumsänderung konnte hier BWL/Management studiert werden, ohne je mit Projektmanagement näher in Berührung gekommen zu sein. Projektmanagement an österreichischen Fachhochschulen wurde an der FH des bfi Wien mit dem Diplomstudiengang „Projektmanagement und Informationstechnik“ im Jahr 2001 eingeführt.

⁸ Wobei sicher auch eine Rolle spielt, dass englische Bezeichnungen im deutschsprachigen Raum prinzipiell als sexier gelten als ein gleichbedeutender deutscher Name. Hier allerdings ist mehr die Veränderung von „Personal“ – das seine Herkunft von „Person“ nicht leugnen kann – hin zu verwertbaren menschlichen Betriebsmitteln gemeint. Zur Begriffskritik siehe früh schon Neuberger 1997, S. 36ff.

⁹ Vgl. Ulrich 1997.

dert. Die zentrale Botschaft ist in jedem Fall, dass das HRM sich selbstbewusst als Gestalter des Unternehmens einbringen soll.

Ebenfalls in den 1990er Jahren setzte sich in der Realwirtschaft die Forderung nach Flexibilisierung bis hin zur Ebene des/r einzelnen Mitarbeiters/in durch. Die Anpassungsnotwendigkeiten unter anderem in zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Hinsicht sowie das Aufkommen neuer Möglichkeiten der Vertragsgestaltung erforderten eine verstärkt gestalterische Rolle des Personalmanagements.¹⁰ Die Etablierung von Projektmanagement lässt sich auch als Nutzung dieses neuen Flexibilitätspotenzials durch eine strategische Personalpolitik verstehen.

Damit verbunden war eine Zunahme des Drucks auf den inzwischen größten Ausgabenblock in Unternehmen, die Personalkosten, die auf theoretischer Ebene mit einer zunächst heftig umstrittenen Ökonomisierung des Personalmanagements beantwortet wurde.¹¹ In der Praxis dagegen wurde die Ökonomisierung und Kostensensibilität gerne aufgenommen. Dies zeigt sich unter anderem in der Restrukturierung der Personalabteilungen selbst. Eingesetzt wird das Konzept im Business Partner Modell¹², das heute als Standard-Modell der Personalorganisation gilt: Die Personalfunktion wird hier zwischen dem Business Partner als Ansprechperson des Managements, HR-ExpertInnen als BeraterInnen und strategische PlanerInnen im Center of Excellence und dem HR-Service Center mit Shared Service für gewöhnliche Beschäftigte geteilt. Hinzu kommt ein hoher Anteil an Unterstützung durch elektronische (Self-)Services sowie Auslagerungen (Outsourcing) vor allem im Shared-Service-Bereich. Projektmanagement gilt in diesem Rahmen als probates Mittel, die Umgestaltung und Flexibilisierung der Personalfunktion voranzutreiben.

Im Projektmanagement lässt sich eine ähnliche Entwicklung der Etablierung und Institutionalisierung sowohl in der Praxis wie auch als Wissenschaftsdisziplin erkennen.¹³ Die Gründung der Fachvereinigungen in den frühen 1970er Jahren resultierte in der Etablierung von Projektmanagement-Standards wie dem Projekt Management Body of Knowledge (PMBok – PMI 1983) und der International Competence Baseline (ICB – IPMA 2006), die einerseits als Grundlage für die Zertifizierung von ProjektmanagerInnen dienen und damit andererseits die Basis für viele Ausbildungsprogramme im Projektmanagement darstellen.¹⁴

Allerdings sind die mit der Professionalisierung des Projektmanagements einhergehenden Standards und Zertifizierungen lange nur einem engen Kreis vertraut gewesen. Eine breitere Bekanntheit im Personalmanagement ist erst – wenn überhaupt – im letzten Jahrzehnt zu bemerken.

¹⁰ Vgl. Zilian/Flecker 1998; Schmidt 2009.

¹¹ Vgl. Wunderer/Mittmann 1983; Sadowski et al. 1994; Süß 2004.

¹² Vgl. Ulrich 1997.

¹³ Vgl. Morris 2012.

¹⁴ Seit der „Gründerzeit“ besteht der Dualismus zwischen dem Project Management Institute (PMI) und der International Project Management Association (IPMA). Entsprechend gibt es zwei Standards und zwei Zertifizierungen. Beide Organisationen sind mit ihren nationalen Partnern auch im deutschsprachigen Raum prominent vertreten. Hinzu kommen jüngere Entwicklungen wie Prince2 (<http://www.prince-officialsite.com/>) als Standard mit zunehmender Bedeutung. Weltweit existieren weitere (nationale) Traditionen wie etwa ein eigener japanischer Standard.

Der zunehmende Bedarf an qualifizierten ProjektmanagerInnen ebenso wie die Betonung der Professionalisierung auf Seiten des Projektmanagements treffen in dieser Zeit auf die Personalentwicklungswelle im Personalmanagement: Themen sind vor allem Fragen der Rekrutierung und Auswahl, der Schulung und Qualifikation des/r Projektleiters/in sowie Teamarbeit.¹⁵ Erste Überlegungen zur Karriere inklusive eigener Projektmanagement-Karriere parallel zur Führungskräfte- und Fachlaufbahn für ProjektmanagerInnen werden angestellt.¹⁶

Auf der organisatorischen Seite etablierte sich das Projektmanagement mit eigenen Stellen wie dem Projektmanagement-Office (PMO).¹⁷ Neuere Entwicklungen umfassen die Etablierung von Multi-Projekt- und Programmorganisation wie auch die Entwicklung der Projektorientierten Organisation als zentrale Form der Arbeitsorganisation.¹⁸

Eine engere Heranführung an HRM und ein nachhaltiges Umdenken im Projektmanagement Richtung Personalorientierung gibt es allerdings erst, seitdem Projekte als temporäre Organisationsform und nicht bloßer Zusatz gesehen werden.¹⁹

2. Herausforderung Projektorientierte Organisation

Gemeinsames Kennzeichen Projektorientierter Organisationen ist, dass die traditionelle Linienorganisation sehr schwach ausgeprägt ist, während die Projektorganisation dominiert.

Projektorientierte Unternehmen zeichnen sich nach *Gareis* im Wesentlichen durch die folgenden Elemente aus:²⁰

- Management by Projects als Organisationsstrategie, die es notwendig macht, dass Geschäftsprozesse zwischen solchen, die von der permanenten Organisation geleistet werden können, und solchen, die von einer temporären Organisation (einem Projekt oder einem übergeordneten Programm, das mehrere Projekte umfasst) durchzuführen sind, unterschieden wird.
- Eine eigene, flexibilitätsbasierte Unternehmenskultur, in der Konzepte wie Lernende Organisation, Business Process Management und Total Quality Management Eingang finden und die sich dadurch kunden-, prozess- und teamorientiert gestaltet.²¹
- Die Unterscheidung zwischen temporären und permanenten Strukturen, wobei als Projektmanagementstrukturen insbesondere auf ein Projektmanagement-Office als Service- und Controllingstelle für Projekte sowie ein Projektportfolio, welches sich aus internen wie externen Projekten zusammensetzt, verwiesen wird.

*Bredin & Söderlund*²² schreiben allgemein einer Projektorientierten Organisation folgende Eigenschaften mit Implikationen für das HRM zu:

¹⁵ Zum Beispiel Spalnik 1994.

¹⁶ Vgl. als erstes deutschsprachige Buch Keßler/Höne 2002, für Österreich z.B. Lang/Rattay (2005) mit dem Schwerpunkt auf Karriere- und Laufbahnmanagement.

¹⁷ Vgl. Ortner/Stur 2011.

¹⁸ Vgl. Morris 2012, S. 29ff.

¹⁹ Vgl. Lundin/Söderholm 1995.

²⁰ Vgl. Gareis 2006, S. 43ff.; ähnlich Patzak/Rattay 2009, S. 577ff.

²¹ Vgl. Huemann 2010, S. 3.

²² Vgl. Bredin/Söderlund 2011, S. 27ff.

- Zielorientiert: Projekte haben eine konkrete Zielformulierung, deren Umsetzung durch ein Projektteam zu messbaren Ergebnissen führen soll.
- Teamorientiert und wissensintensiv: Projektarbeit ist durch Wissensintensität und eine hohe Wichtigkeit der Qualifikationen gekennzeichnet.
- Temporär: Personen werden zu Projektteams zusammengefasst, die in dieser Konstellation möglicherweise vorher noch nicht zusammengearbeitet haben, und müssen ein Projektziel erreichen, das in einem straffen Zeitkorsett vorgegeben ist.
- Interdisziplinär und funktionsübergreifend: Projektarbeit erfordert Kompetenzen aus verschiedenen Disziplinen und Kommunikation über verschiedene Funktionen, übergeht dadurch häufig die Linienorganisation.
- Widersprüchlich: Die permanente und die temporäre Organisation und deren Prioritäten können sich im Konflikt miteinander befinden.
- Projektorientierte Organisationen sind gekennzeichnet durch verschiedene Formen von Arbeitsverträgen.

Sowohl die Entwicklung der Projektorientierten Organisation mit ihren oben genannten Merkmalen als auch die Etablierung von Multi-Projekt- und Programmorganisation als Strukturierungsweise stellen für das Management der Humanressourcen Herausforderungen dar, die mit den klassischen, aus der Linienorganisation übernommen Instrumenten und Politiken nicht mehr bewältigbar sind. Zugleich aber bieten diese Arbeitsformen auch neue Potenziale zur Verwirklichung von strategischen Zielen des HRM, vor allem gegen die vermutete Änderungsresistenz in der Linie. In den Antworten auf diese Herausforderungen und Potenziale nutzt das HRM dabei die Gegebenheiten einer flexibilisierten Arbeitnehmerschaft ebenso aus wie die neu gefundene Rolle als Business Partner und strategischer Geschäftspartner.

Eine erste Konsolidierung der neuen Instrumente und Politiken des HRM für Projektorientierte Organisationen ist zu beobachten. Jedenfalls hat inzwischen das Thema Projektmanagement auch Eingang in Standardlehrbücher des Personalmanagements gefunden,²³ ebenso, wie sich Ausführung zu personalwirtschaftlichen Themen in Grundlagenwerken zum Projektmanagement finden.²⁴ Allerdings sind hier Überlegungen, was Projektorientierung für HRM und Personalorientierung für Projektmanagement konkret bedeuten, nur sehr rudimentär angelegt.

Auch auf internationaler Ebene wird seit zumindest zehn Jahren die Forschung zum HRM in Projektorientierten Unternehmen intensiv vorangetrieben, an dieser Stelle seien vor allem die Arbeiten von *Huemann, Keegan & Turner*²⁵ einerseits und *Bredin & Söderlund*²⁶ andererseits genannt.

Im deutschsprachigen Raum liegen zur Personalentwicklung, zu Karriere- und Laufbahnmodellen sowie zu Führungsthemen einzelne Publikationen vor, jedoch fehlt eine umfassende Diskussion des Themas, die zudem Praxis und Theorie zueinander bringt. Hier einen substanziellen Beitrag zu liefern ist Aufgabe dieses Buches.

²³ Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 473ff.

²⁴ Vgl. Gareis 2006, S. 141ff., 542ff., 601ff.; Patzak/Rattay 2009, S. 638ff.

²⁵ Beispielsweise Huemann/Turner/Keegan 2004; 2007; Turner 2003; Turner/Huemann/Keegan 2008.

²⁶ Vgl. Söderlund/Bredin 2006; Bredin/Söderlund 2006; 2010; 2011.

3. Felder des Human Resource Managements

Einen abschließenden Kanon des HRM sucht man vergeblich. Je nach Zeitumständen, nationalen Traditionen sowie Interessenslagen und disziplinären Orientierungen der AutorInnen werden sehr unterschiedliche Konzeptionen vorgelegt. Zu den bekanntesten und ältesten gesamthaften Ansätzen des Personalmanagements zählen der Michigan- und der Harvard-Ansatz. Diese beiden Konzeptionen liegen den meisten heutigen Strukturierungen zu Grunde.

Der Anfang der 1980er Jahre entwickelte Michigan-Ansatz von *Tichy, Fombrun & Devanna*²⁷ geht von einer gegebenen Unternehmensstrategie aus. Die Teilfunktionen des HRM werden als Durchführung dieser Strategie für den Personalbereich gesehen und umfassen die (strategischen, taktischen und operativen) Funktionen:

- Personalauswahl (inklusive Personalbedarfsplanung)
- Leistungsbeurteilung
- Belohnung und Anreize
- Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung, Karriereplanung)

In einer an den Michigan-Ansatz angelehnten prozessorientierten Perspektive werden regelmäßig Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung, Belohnung und Freisetzung als Teile des Personalmanagements unterschieden. *Huemann*²⁸ weist darauf hin, dass diese Prozesse bei Projekten in Organisationen verdoppelt werden, denn zu den linienorientierten Prozessen in der Gesamtorganisation treten analoge Prozesse der Personalzuteilung (assignment), der Entwicklung, der Beurteilung, der Belohnung und Freisetzung (dispensing) im Rahmen des Projektes.

Im Gegensatz zum Michigan-Ansatz übernimmt der Harvard-Ansatz von *Beer*²⁹ eine strategische Perspektive und bettet das Personalmanagement in das General Management ein.

Die Politikfelder des HRM sind hier eingerahmt von den Interessen der Anspruchsgruppen (Stakeholders) einerseits sowie den situationalen Faktoren wie Beschäftigungsstruktur, Unternehmensstrategie, Managementphilosophie, Arbeitsmarktbedingungen, Gewerkschaftsforderungen, Technologie, Gesetze und gesellschaftliche Werte anderseits.

Die vier zentralen Politikfelder im Harvard-Ansatz sind:

- Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation
- Personalbewegungen vom Eintritt bis zum Austritt aus der Organisation (Personalauswahl, Weiterbildung, Karriere, Austritt)
- Belohnungssystem (Beurteilungs-, Anreiz- und Beteiligungssysteme)
- Arbeitsorganisation (Arbeitsstrukturierung)

Die Entscheidungen in den Politikfeldern des HRM führen zu unmittelbaren Ergebnissen auf der Ebene des Personals (Bindung und Engagement, Kompetenz, Stimmig-

²⁷ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna 1982.

²⁸ Vgl. Huemann 2012.

²⁹ Vgl. Beer et al. 1985, S. 16ff.

keit sowie Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung) und langfristigen Konsequenzen (individuelle Zufriedenheit, organisatorische Effizienz und gesellschaftlicher Wohlstand).

Vor allem der Harvard-Ansatz hat wegen seiner umfassenderen Betrachtungsweise und dem höheren Flexibilitätsgrad weiterhin große Bedeutung. Dennoch muss er in seiner ursprünglichen Form als veraltet gelten. Ersetzt man jedoch die Begrifflichkeit durch modernere Bezeichnungen und passt den Geltungsbereich der Politikfelder den heutigen Bedürfnissen an, so ist zu erkennen, dass sich weite Teile der Literatur an diesen Konzeptionen orientieren. So spricht man statt Beurteilungs- und Belohnungssystem heute eher von Performance-Management, Weiterbildung geht im umfassenderen Talent-Management auf und die Personalsuche wurde um Employer Branding erweitert. Die Liste ließe sich beliebig erweitern.

*Berthel*³⁰ hat schon früh darauf hingewiesen, dass Personalmanagement ja keineswegs nur von PersonalistInnen gestaltet wird. Vielmehr kommt es regelmäßig zu einer Arbeitsteilung zwischen Fach-PersonalistInnen und Vorgesetzten. *Berthel* unterscheidet zwischen Verhaltenssteuerung und Systemgestaltung. Die Systemgestaltung obliegt regelmäßig der Fachabteilung und umfasst die Entwicklung und Wartung von Systemen zur Verhaltenskonditionierung und -steuerung (Leistungsbeurteilung und -abgeltung, Steuerung des HR-Flows, der Arbeitsbedingungen). Auf Seiten der Verhaltenssteuerung geht es einerseits um die Handhabung der in der Personalabteilung entwickelten Systeme vor Ort, also primär durch den Vorgesetzten, andererseits um die MitarbeiterInnenführung als direkte Interaktion in der Führungsdyade und im Team. Eine ähnliche Teilung zwischen HR-Bereich und direktem/r Vorgesetzten wird auch von *Ulrich* angesprochen: Die vier Rollen seines Modells werden – je nach Art der Organisation und hierarchischer Stellung – von HR-ExpertInnen, Management und Vorgesetzten in unterschiedlichem Ausmaß wahrgenommen.³¹

4. Führung – lateral, vernetzt und virtuell

Während im englischsprachigen Raum zwischen HRM und Organizational Behavior unterschieden wird, hat das Thema der direkten Personalführung eine sehr lange Tradition im deutschsprachigen Personalmanagement: Führung und Motivation, später auch Teamarbeit und damit verbunden Einflüsse aus der Verhaltenswissenschaft,³² spielten eine zentrale Rolle im Selbstverständnis des Faches bis weit in die 1990er Jahre; auch nach der Ökonomisierungswelle besteht kaum Zweifel, dass Führung, Motivation und Teamarbeit ein integraler Bestandteil des Personalmanagements sind.

Bei Projekten tritt neben die Linienvorgesetzten der/die ProjektmanagerIn als weitere Leitungsperson: Funktionen müssen also nicht nur zwischen HR-Abteilung und Vorgesetzten geteilt werden, sondern in der Triade HR-Abteilung – Linienvorgesetzte – ProjektmanagerIn. Bei Mehrfachzuordnungen zu unterschiedlichen Projekten sind entsprechend mehrere ProjektleiterInnen und damit weitere Personen involviert. Dieses Thema

³⁰ Berthel 1989, S. 6ff.

³¹ Vgl. Ulrich 1997, S. 42ff.

³² Vgl. beispielsweise Ackermann/Reber 1981.

ist zwar aus der – zu Recht kaum mehr verwendeten – Funktionsmeister-Organisation, mehr noch aus der Matrixorganisation bekannt, entsprechend liegen personalwirtschaftliche Instrumente und Erfahrungen vor. Anders als die Matrixorganisation ist das Projekt jedoch temporär angelegt, so dass ein „Eck“ in der Triade HR-Abteilung – Linie – Projekt regelmäßig wechselt.

Bredin & Söderlund erweitern diese Triade nochmals und betonen die Eigenverantwortung und den Eigenbeitrag des Projektteammitglieds, Aspekte, die sowohl im traditionellen Projektmanagement als auch in der traditionellen Personalverwaltung unterbelichtet erscheinen: Sie sprechen daher konsequent von einem HR-Quadrat in Projekt-orientierten Organisationen.³³ Die angesprochene Verteilung der Rollen im HR-Quadrat eines Projektorientierten Unternehmens hat auch deutliche Auswirkungen auf das Führungsgeschehen.

Die (Führungs-)Aufgaben sind zwischen ProjektleiterIn und Linienvorgesetztem/r geteilt. So bleibt die disziplinarische Unterstellung häufig bei Linienvorgesetzten, während die inhaltliche Ausgestaltung der Arbeit bei ProjektmanagerInnen liegt. ProjektleiterInnen haben häufig keine Mitarbeiterverantwortung und keine hierarchisch legitimierte Weisungsbefugnis gegenüber ihren Teammitgliedern, sie führen „lateral“³⁴. Damit geht ein entscheidender Vorteil der Hierarchie – nämlich einheitliche Stellen zu bezeichnen, die die Entscheidbarkeit von Problemen sicherstellen³⁵ – tendenziell verloren.

Verbunden mit der disziplinarischen Unterstellung ist die Wahrnehmung von Aufgaben wie Personalentwicklung oder Beurteilung und Belohnung durch die Vorgesetzten. Dagegen kommt es selten vor, dass sich ein/eine ProjektleiterIn die Projektteammitglieder oder noch weniger die ProjektmitarbeiterInnen aussuchen kann. Beurteilungen finden zwar regelmäßig im Projektumfeld statt, aber die Entscheidung über Auswirkungen auf Entlohnung (wie Prämien) und Karrierefragen bleibt bei den Linienvorgesetzten.³⁶ Von besonderer Bedeutung ist daher die Abstimmung zwischen Linienvorgesetztem/r und ProjektleiterIn. Routinemäßig wird daher auf die zentrale Bedeutung von gelingender Kommunikation im HR-Quadrat hingewiesen.

Allerdings sind ProjektleiterInnen keineswegs einflusslos: *Kühl et al.*³⁷ verweisen darauf, dass ProjektleiterInnen auf Macht aus anderen Quellen als der Hierarchie, beispielsweise auf Vertrauen und Verständigung, zur Sicherung ihres Einflusses setzen können. Vor allem aber sollte es ihnen gelingen, im Sinne einer transformationalen Führung echtes Interesse, „Begeisterung“ für das Projekt zu entfachen.³⁸ *Keegan & Den Hartog*³⁹ fordern konsequenterweise neue Formen der transformationalen Führung insbesondere für ProjektmanagerInnen, da LinienmanagerInnen einen stärkeren, charismatischeren Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen haben, der ProjektleiterInnen zu fehlen

³³ Vgl. Bredin/Söderlund 2011, S. 71ff.

³⁴ Laterale Führung wurde früh schon von Wunderer (1974), Klimecki (1984), Jochum (1993) und Schreyögg/Conrad (1994) thematisiert, dort allerdings vorwiegend als Einfluss unter KollegInnen.

³⁵ Vgl. Baecker 1999, S. 207ff.

³⁶ Vgl. Majer/Stabauer 2010.

³⁷ Vgl. Kühl/Schnelle/Schnelle 2004; Kühl/Schnelle/Tillmann 2004.

³⁸ Vgl. Burns 1978; Bass 1985.

³⁹ Vgl. Keegan/Den Hartog 2004.

scheint. Auch aus motivationstheoretischer Sicht wird das gemeinsam verstandene Ziel des Projektes als primärer Integrationsfokus betont.⁴⁰

ProjektleiterInnen haben zwar keine Personalverantwortung, aber dennoch bestimmte Ziele unter gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen. Das Führungsdilemma von Zielorientierung versus Personenorientierung⁴¹ wird damit deutlich verstärkt: In modernen Theorien wird Führungserfolg regelmäßig nicht auf einen rein leistungsmäßigen Beitrag, auf einen inhaltlichen Zielerreichungsgrad reduziert – vor allem, wenn Führungserfolg als langfristige Richtschnur für das Projektorientierte Unternehmen herangezogen werden soll.⁴² Der Führungserfolg umfasst auch Dimensionen wie die Zufriedenheit des Teams, den Umgang der Geführten untereinander und die Akzeptanz der Führungskraft. Darüber hinaus gilt es, Wachstum und Personalentwicklungsziele, Engagement und Bindung an das Unternehmen zu fördern.⁴³ In der Rollenbeschreibung von ProjektmanagerInnen rückt dagegen die Gesamtverantwortung für die (Leistungs-, Ressourcen-, Qualitäts-, Termin-)Ziele in den Vordergrund: Er/Sie selbst wird an der Erreichung dieser Ziele gemessen, es ist daher nur zu verständlich wenn er/sie diese Orientierung auch im Team lebt. Für manche ProjektleiterInnen mag diese (Selbst-)Einschränkung auf die inhaltliche Zielerreichung auch kurzfristig entlastend wirken, denn um „menschliche, soziale“ Probleme muss er/sie sich aus dieser Perspektive nur eingeschränkt kümmern.

Der Trend im Projektmanagement geht eindeutig in Richtung Virtualität und Vernetztheit, die Unabhängigkeit von Raum und Zeit rückt ebenso in den Vordergrund wie die die (Unternehmens-)Grenzen überschreitende Zusammenarbeit.

Auch wenn die Grundanforderungen an Projektteam und ProjektleiterIn gleich bleiben, so verändern die neuen Kommunikationsmedien ebenso wie der mangelnde Face-to-face-Kontakt in verteilten Projekten das Führungssetting. Während die Herausforderung, die fachlichen Inhalte und Arbeitsprozesse zu koordinieren und zu steuern, beherrschbar erscheint, verändert sich die Beziehungsgestaltung im Team fundamental. Bei Führung auf Distanz stellen der Aufbau und die Erhaltung von Vertrauen im Team sowie die Förderung von sozialer Vernetzung zentrale Aspekte des Führungsverhaltens dar.⁴⁴ Laterale Führung, die Nutzung von Macht, Vertrauen und Verständigung, basieren jedoch auf der intensiven direkten Kommunikation unter Anwesenden über längere Zeit⁴⁵ – ein offensichtlicher Widerspruch zu den Bedingungen in virtuellen Teams.

ProjektmitarbeiterInnen sind regelmäßig nicht nur dem oder einem Projekt verpflichtet, sondern auch anderen, parallel laufenden Projekten sowie ihren Linienabteilungen. Dies hat zunächst ganz praktische Auswirkungen auf Zeit- und Ressourcenfragen, aber auch auf die Motivation und das Engagement für ein Projekt. Projektmitglieder finden sich in der Situation eines Dieners vieler Herren wieder, die Führungskräfte müssen gegeneinander um die Arbeitsleistung und das Commitment der MitarbeiterInnen ringen. Bei gemischten Teams über Unternehmensgrenzen hinweg wird neben diesen Proble-

⁴⁰ Vgl. House 1971.

⁴¹ Vgl. Neuberger 1994, S. 90ff.

⁴² Vgl. Steyrer 1999.

⁴³ Vgl. Majer/Stabauer 2010.

⁴⁴ Vgl. Hoegl/Muethel/Gemuenden 2012.

⁴⁵ Vgl. Kieserling 1999, S. 335ff.

men der Beziehungsgestaltung zudem die gemeinsame „Sprache“ (im doppelten Sinne), das gemeinsame Verständnis der Aufgabenstellung zu einem zentralen Thema.

Eingebettet ist diese Entwicklung in die zunehmend (Kultur-)Grenzen übergreifende Zusammenarbeit. Als Multikulturell eingebettetes Projekt wird eine Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft, Sprache, Religion und/oder Ethnie bezeichnet. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe führen dazu, dass ein und derselbe Sachverhalt verschieden wahrgenommen wird und dementsprechend verschieden interpretiert wird. Kulturelle Barrieren wie das mangelnde Verständnis für die Andersartigkeit von Kulturen, die Unvereinbarkeit von Kulturen sowie das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Grundannahmen und Werte erschweren die Zusammenarbeit.⁴⁶

Führung in Projekten ist daher ein besonders anspruchsvolles Unterfangen, das sich kaum auf die traditionellen Gewissheiten und Sicherheiten, die die Hierarchie, ein einheitlicher Unternehmensrahmen oder eine verbindliche (Unternehmens-)Kultur sowohl Vorgesetzten wie Mitarbeitern bieten, verlassen kann.⁴⁷

Für Linienvorgesetzte bedeuten Projekte, ein Stück weit ihren hierarchisch gebundenen Führungsanspruch zurückzunehmen und Führung als gemeinsame und geteilte Aufgabenstellung von Projektleitung und Linie zu verstehen. Die Linie tritt gegenüber MitarbeiterInnen als Kompetenzmanagerin und Karrierecoach auf. Die Autonomie der Anwendung und Umsetzung von HR- und Führungssystemen vor Ort wird deutlich gestärkt. Diese Selbstorganisation bedarf einer Kompetenzabstimmung und einer Klärung der Rollen zwischen Linienvorgesetzten und ProjektmanagerInnen im „doppelten“ HR-Zyklus – im Zweifel mit der HR-Abteilung als MediatorIn.

Auch die Aufgabenstellung der HR-Abteilung verändert sich: Die HR-Abteilung behält zwar die Rolle, HR-Standards vorzugeben und HRM-bezogene strategische Entscheidungen in Abstimmung mit der Unternehmensführung zu treffen. Dies betrifft sowohl HR-Systeme als auch die Vorgabe gemeinsamer Umgangsformen und Werte, beispielsweise im Rahmen von Führungsgrundsätzen. Die Personalabteilung gibt aber keine operativen Systeme mehr vor, vielmehr stellt sie sich sowohl der Linie als auch den Projekten als Expertin und Beraterin zur Verfügung. Die Personalabteilung in einem Projektorientierten Unternehmen versteht sich als Dienstleisterin für die Organisation und ihre Projekte und als Anlaufstelle für administrative Unterstützung.

5. Zu den Beiträgen

Aus den vorliegenden Ansätzen lassen sich damit für die weitere Diskussion folgende Felder des Managements von Humanressourcen herauschälen:

- Personalstrategie und Arbeitssystem
- Management der Leistung
- Management des HR Flows, insb. Personalentwicklung
- Führung im Team
- Personalverwaltung

Diese fünf HR-Felder liegen auch der Struktur dieses Bandes zu Grunde.

⁴⁶ Vgl. den Beitrag von Axel Zugschwert: „Leitung interkultureller Projektteams in Projektorientierten Unternehmen“ in diesem Band.

⁴⁷ Vgl. Baecker 1994, S. 31ff.

5.1. Personalstrategie und Arbeitssystem

Personalmanagement findet nicht im luftleeren Raum statt. Die Möglichkeiten des HRM sind immer schon durch äußere und innere Rahmenbedingungen der Organisation begrenzt. Umgekehrt allerdings sind dieselben Rahmenbedingungen auch Ermöglicher für personalwirtschaftliches Handeln. Aus der langen Liste an Rahmenbedingungen, wie sie beispielsweise im Harvard-Ansatz⁴⁸ formuliert worden sind, sollen an dieser Stelle drei Elemente betont werden: die strategische Ausrichtung, das Arbeitssystem sowie die Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Organisation und MitarbeiterInnen. Beachtlich ist hier insbesondere das Zusammenspiel von Gesamtunternehmensstrategie und HR-Strategie. Zwar wird üblicherweise die Ableitung der HR- Strategie aus der Unternehmensstrategie empfohlen⁴⁹, jedoch ist in der Realität die Autonomie für eine eigenständige Interpretation und Ausgestaltung hoch. Aus dem Projektmanagement wird regelmäßig betont, dass die Projektorientierung auch mit einer spezifischen Ausgestaltung der Personalstrategie einhergehen muss.

Martina Huemann hat in ihrem programmatischen Beitrag die Aufgabe übernommen, die Grundzüge des Projektorientierten Unternehmens zu beschreiben und zu klären, von welchem Personal in welchen Rollen gesprochen wird, wenn über HRM im Projektorientierten Unternehmen nachgedacht wird. Sie betont die tiefergehende Änderungsnotwendigkeit im gesamten HR-System, beginnend bei Strategien, Strukturen und Kultur, gegenüber einem traditionell aufgebauten Unternehmen und gibt einen Überblick über die Auswirkungen der Projektorientierung auf die HR-Felder. Als Summe ihrer Forschungsergebnisse beschreibt sie ein integriertes HRM-System für die Projektorientierte Organisation.

Fasst man Organisationen als soziale Veranstaltungen auf, dann tritt die Gestaltung der Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Organisation in das Zentrum der personalwirtschaftlichen Aufmerksamkeit.⁵⁰ Nur wenn die Beziehung – zumindest auf lange Sicht – für die beteiligten Parteien positiv bewertet wird, kommt es zu Teilnahme- und Beitragsentscheidungen. Bei zunehmender Fluidität der Zugehörigkeit zu einer Organisation und der Etablierung von „Lebensabschnittspartnerschaften“ auch im Berufsleben, also von Bindungen, die zwar befristet sind, dann aber normativ immer den ganzen Menschen umfassen sollen, wird dieser Aspekt zu einem umkämpften Terrain. Zugleich wird der Generation Y, also allen nach 1980 Geborenen, zugeschrieben, in ihren Ansprüchen an das Arbeitsleben genau zu den flexibilisierten Arbeitswelten zu passen.

Iris Schirl arbeitet mit einer am Generationsbegriff Karl Mannheims orientierten Kritik an dem inflationär gebrauchten Begriff Generation Y heraus, welche empirisch haltbaren Erwartungen Angehörige dieser Gruppe an ArbeitgeberIn und Arbeitsplatz tatsächlich haben. Ausgehend von den Charakteristika des Personalmanagements in Projektorientierten Unternehmen und den zuvor formulierten Erwartungen werden Personalstrategien für ebendiese Organisationen abgeleitet. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass

⁴⁸ Vgl. Beer et al. 1985, S. 22ff.

⁴⁹ Beispielsweise Ulrich 1997.

⁵⁰ Diese Fragestellungen sind eine der Wurzeln des modernen Personalmanagements und verbunden mit Namen wie Chester Barnard, James March und Herbert Simon, vgl. im Überblick Nachbagauer 1999.

eine strategische Berücksichtigung zentraler Anforderungen der Generation Y, wie leistungsbezogene Personalinstrumente, sensibel agierende Führungskräfte sowie ein Team, das Lernen ermöglicht und sozial kompetent ist, die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung junger AkademikerInnen erleichtert.

Flexibilisierung als Anforderung an Arbeitssysteme ist keine neue Erscheinung, die erst mit dem Aufkommen projektorientierter Systeme einen nennenswerten Stellenwert in der Organisationswelt einnimmt.⁵¹ Die spätestens ab den 1970er Jahren sich durchsetzende Abwendung von tayloristischen Arbeitssystemen führte zu einer grundlegenden Umorientierung in den betrieblichen Rationalisierungsbestrebungen hin zu einer neuen Wertschätzung von menschlicher Arbeit, um sich so besser an externe Anforderungen anpassen zu können. Unternehmen, so die Beobachtung, agieren heute in einem volatilen, interdependenten, dynamischen und vor allem komplexen Umfeld und müssen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit neue Strategien der aktiven Gestaltung entwickeln.

Thomas Wallner, Wolfgang Laskowski und Martin Menrad gehen von High Performance Work Systems (HPWS) als vielversprechender Option, die Produktion an Hochlohnstandorten halten zu können, aus und fragen aus dieser Perspektive, welche Lehren Projektorientierte Unternehmen aus der Beobachtung dieser Arbeitssysteme ziehen können. Auf der Basis von vorliegenden (empirischen) Befunden zu HPWS und umfangreichen eigenen Forschungsergebnissen können sie zunächst die strukturellen Ähnlichkeiten der beiden Konzepte – HPWS und PoU – feststellen. Wesentliche Implikation für das (strategische) HRM ist unter anderem die große Bedeutung von Strukturen und Kommunikationsbeziehungen zwischen MitarbeiterInnen bei Einführungsprozessen und damit die Notwendigkeit, diese Aspekte mit gezielten Maßnahmen zu begleiten. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Verhalten der Führungskräfte zu, ihre Rolle muss sich an Autonomie und Mitbestimmung anpassen. Weitere Themen dieses Beitrages umfassen unter anderem Anreizsysteme und Beurteilungsverfahren. Das HRM kann hier beispielsweise durch gezielte Schulungen oder bei der Neudefinition von Führungsstrukturen und -rollen unterstützen.

Regelmäßig wird Wissen als die zentrale Wettbewerbsressource des 21. Jahrhunderts für Organisationen in Europa definiert, Projektorientierung ebenso wie HPWS verstehen sich als wissensbasierter Ansatz. Die für Projekte typische Fluktuation von Personal bringt allerdings besondere Herausforderungen mit sich: Denn allzu oft bleibt das Wissen an die einzelnen Personen gebunden und geht damit für das Projekt, wenn nicht überhaupt das Unternehmen, verloren, wenn MitarbeiterInnen das Projekt verlassen. Zwar legt das Projektmanagement unter anderem aus diesem Grund besonderen Wert auf Dokumentationen, die Realität, vor allem bei Projektende, sieht jedoch oftmals deutlich anders aus.

Richard Pircher betrachtet Projekte mit der „Wissensbrille“ und macht als Herausforderungen unter anderem fest: Wird Wissen, das in den Projekten gesammelt oder aufgebaut und entwickelt wurde, gespeichert? Ist dieses Wissen auch Personen zugänglich und für sie nachvollziehbar, die nicht Mitglied des Projektteams waren? Bauen zukünftige Projekte auf diesem Wissen auf oder wird dort das Rad neu erfunden? Orientiert an empirischen Untersuchungen zu den besonderen Problemlagen in Projektorientierten

⁵¹ Vgl. im Überblick beispielsweise Zilian/Flecker 1998.

Unternehmen werden aus einer interdisziplinären Sichtweise umsetzungsorientierte Strategien des Wissensmanagements der dritten Generation, der Umgang mit mitdenkenden WissensarbeiterInnen und Methoden des Managements von Wissen wie Lessons Learned, Debriefing, Story Telling, Wissensmarkt und Wissensstafetten spezifisch für Projektorientierte Organisationen vorgestellt und ihre Anwendungsmöglichkeiten diskutiert.

5.2. Management der Leistung

Die zentralen Fragen der Personalwirtschaft beschäftigen sich mit der Leistungserbringung in Organisationen, sei es als Beurteilungs-, Erhaltungs- oder Belohnungsproblem.⁵² In den letzten Jahren ist die ursprüngliche Differenzierung zwischen Personalbeurteilung und Entlohnung zugunsten einer stärker integrierten Betrachtung unter der Bezeichnung Performance Management zurückgedrängt worden. Performance Management integriert jedoch nicht nur diese beiden traditionellen Felder des Personalmanagements, sondern bindet die Leistung zudem vermehrt an strategische Überlegungen des Unternehmens.

Employee Performance Management wird von *Alex Vanderstraeten, Adeliën Decramer und Hanne Dhondt* als ein HRM-System und eine Praxis der Führung von MitarbeiterInnen dargestellt. Wesentliche Elemente des Performance Managements sind der Zyklus aus Planen, Anweisen, Evaluieren und Wertschätzen der MitarbeiterInnen. Die AutorInnen betonen dabei die Bedeutung von Zielsetzungen und Feedback als Voraussetzung für ein ergebnisorientiertes Managementsystem. Auf dieser Grundlage entwickeln sie ein integriertes Modell des Performance Managements für Projektorientierte Organisationen. Genauer gehen sie auf die Anforderungen an ProjektleiterInnen wie Kompetenzen, Kommunikations- und Führungsstil sowie die Notwendigkeit vertikaler und horizontaler Integration auf organisatorischer Ebene ein. Anhand eigener empirischer Untersuchungen in einem großen Unternehmen diskutieren sie die Erfahrungen und Hürden, Stärken und Schwächen der Anwendung des Performance Managements.

Aus einer deutlich skeptischeren Perspektive spricht *Klaus Niedl* die Anwendung des Performance Managements in Projektorientierten Organisationen an: Seine Ausgangsfrage ist, warum es trotz eines hohen Entwicklungsstandes, jahrzehntelanger Erfahrung, eines professionellen Know-how-Standes und moderner IT-Technologie immer noch zum Scheitern von Projekten kommt. Als eine zentrale Schlüsselgröße macht er den Umgang mit der menschlichen Arbeitsleistung aus. Das Performance Management muss daher gut in die betrieblichen Spannungsfelder – unter anderem Zielklarheit, Veränderungslogiken und praktische Umsetzungsrestriktionen – eingebettet sein. Die Notwendigkeit der Anpassung an je spezifische Praktiken verbietet ein formalisiertes und an strikten Modellen des Performance Managements orientiertes Managementhandeln. Vielmehr plädiert Niedl für ein situationsgerechtes Handeln, das sich am Eingehen auf das Gegenüber, am Verstehen und Zuhören orientiert.

Zu Recht wird vielfach auf die Gestaltung der Anreize in Unternehmen als die zentrale Stellgröße im HR-System verwiesen. Bei aller (intrinsischer) Motivation arbeiten

⁵² Vgl. Nachbagger 1997.

Menschen letztlich (auch) deshalb, weil sie sich davon eine Gegenleistung erwarten. Die Erwartungen an diese Gegenleistung sind komplex und widersprüchlich. Sie reichen von Eigennutz über Gerechtigkeitsvorstellungen und Anerkennung bis hin zur Statussicherung. Auf Seiten der ArbeitgeberInnen werden ebenso hohe Ansprüche an ein Anreizsystem gestellt: So soll es der Verhaltenssteuerung ebenso dienen wie strategische Ziele unterstützen. Und es soll die Personalkosten unter Kontrolle halten.⁵³

Die Situation in Projektorientierten Unternehmen, so **Gerhard Ortner** in seinem Beitrag, ist besonders komplex, weil mehrere überlappende Organisationsteile und -systeme involviert sind, verschiedene Kulturen beobachtet werden können, unterschiedliche Zeithorizonte auf Personen und Entscheidungen einwirken und Ketten von verschränkten Verantwortlichkeiten die Zurechnung von Leistungen erschweren. Ausgehend von theoretischen Überlegungen zu Zielen, Motivationen, Anreizen und Erfolgsdefinitionen arbeitet er heraus, welche Spannungsfelder in Projektorientierten Organisationen gelöst werden und welchen Anforderungen daher Anreizsysteme genügen müssen. Wenig überraschend kommt er zu dem Schluss, dass in vielen Unternehmen die implementierten Systeme hinter den Möglichkeiten zurückbleiben – hier bedarf es mehr Mut, Kreativität und Know-how sowie eines höheren Commitments des Managements und der Organisation zu innovativen Ansätzen.

Aus einer praxisorientierten Sicht nimmt **Conrad Pramböck** den Ball von Ortner auf: Beendet dieser seine theoretische Analyse mit der Forderung nach mehr Best-practice-Beispielen, so stellt Pramböck die Praxis der Bonus- und Anreizsysteme aus seiner Erfahrung als Berater dar. Der Schwerpunkt des Beitrages liegt auf monetären Anreizen, die am greifbarsten und unmittelbarsten im Unternehmen einsetzbar sind. Basierend auf einer Vielzahl an Gesprächen mit Verantwortlichen und Betroffenen unterschiedlichster Branchen diskutiert er pragmatische Fragen für die Ausgestaltung eines Bonussystems in Projektorientierten Unternehmen. Nach der Grundsatzfrage, ob überhaupt ein Bonus gezahlt werden soll, beleuchtet er die Bestandteile und Varianten anhand von sechs W-Fragen, um so bewusste und kompetente Entscheidungen zu unterstützen. Pramböck kommt dabei aus seiner empirischen Beobachtung mitunter zu anderen Ergebnissen, als dies Ortner auf Grund theoretischer Überlegungen empfiehlt – ein Anstoß, der zu weiteren Diskussionen einlädt. Bei aller Bedeutung, die dem richtig gestalteten Anreizsystem zukommen muss, betont auch Pramböck aus seiner Erfahrung, dass letztlich die größte Motivation nicht aus dem kurzfristigen Bonus, sondern noch immer aus der eigenen Arbeit und ihrer (langfristig auch monetären) Anerkennung kommt.

5.3. Personalentwicklung

Dieses Anwendungsfeld umfasst – in Anlehnung an *Beer* – alle Aktivitäten, die mit „managing the flow of people (at all levels) into, through, and out of the organization“⁵⁴ befasst sind. Sie umfassen dabei die traditionellen Tätigkeiten der Personalplanung, interne und externe Personalbeschaffung und -auswahl sowie neuere Instrumente wie beispielsweise das Personalmarketing und Employer Branding. Zentral werden in diesem Band

⁵³ Vgl. Elšik/Nachbagauer 2009.

⁵⁴ Beer et al. 1985, S. 9.

die traditionellen Felder der Personalentwicklung, also Weiterbildung und Kompetenzmanagement sowie Karriere- und Laufbahngestaltung, behandelt. Sowohl die Interaktion zwischen den Feldern der Kompetenzentwicklung und der Karriereaktivitäten einerseits wie auch der in flexibilisierten Arbeitsverhältnissen zunehmende Zusammenhang zwischen den Personalveränderungen an den Grenzen der Organisation („into and out“) mit den Veränderungen innerhalb der Organisation („through“) lassen es geboten erscheinen, diese Bereiche insgesamt zu diskutieren. Die organisationsbezogene Sichtweise ist durch neuere Entwicklungen der Verflüssigung der Organisationsgrenzen zu erweitern: Dann kommen Kompetenzanforderungen und Karrieren in Projektmanagement-Netzwerken und Patchwork-Karrieren in den Blick.

Überlegungen zur Laufbahngestaltung in Projektorientierten Unternehmen führen regelmäßig zur Konzeption trialer Karrieresysteme für die Linie, ExpertInnen und ProjektmanagerInnen. **Christian Majer und Wolfgang Mayrhofer** stellen zunächst das Verständnis von Karrieren sowie die Multidimensionalität von Karriereerfolg anhand von vier Charakteristika – Schichtung, Reichweite, Durchlässigkeit und Multifunktionalität – vor. Anschließend werden möglichen Auswirkungen des trialen Karrieresystems auf einzelne Organisationsmitglieder und die Organisation insgesamt diskutiert. Herausforderungen der Implementierung ebenso wie die Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder werden sowohl konzeptionell als auch mit Hilfe von Fallvignetten dargestellt. In ihren Handlungsempfehlungen kommen die Autoren zu dem Schluss, dass die konkrete Ausprägung des Karrieresystems je nach Unternehmensbedarf sehr unterschiedlich skalierbar ist. Zu berücksichtigen und zu entscheiden sind dabei die Steuerungsgrößen Schichtung, Reichweite, Durchlässigkeit und Multifunktionalität.

Karl Lang berichtet aus seiner langjährigen Praxiserfahrung als verantwortlicher Manager für die Einführung von Projektkarrieren bei Siemens Österreich. Dieses Unternehmen gehört zu den Pionieren bei der Umsetzung trialer Karrieren, wobei sich zugleich die Organisation weg von einer stark hierarchisch gegliederten Linienorganisation hin zu einer Projektorientierten Unternehmung gewandelt hat. Im Zuge dieses Wandels wurde auch das Berufsbild des/der Projektmanager(s)In als Organisationsprinzip verankert. Dieser Veränderungsprozess umfasste die Neugestaltung der Laufbahnbilder, den Aufbau und die Sicherung der Kompetenzen – Fachkompetenzen ebenso wie Sozialkompetenzen – und entsprechend vollwertige Aus- und Weiterbildungsprogramme sowohl für die Führungs- als auch die Projektlaufbahn. Lang konzentriert seinen Praxisbericht auf die Implementierung, einen langjährigen, mehrphasigen Prozess, und die daraus zu ziehenden Lehren. Er kommt zu dem Schluss, dass Projektkarrieren Erfolgsmodell sind, wenn spezifische Komponenten beachtet werden und der Implementierungsprozess nachhaltig gestaltet wird.

Der Beitrag von **Doris Weßels und Julia Peters** greift über das Projektorientierte Unternehmen als Einzelorganisation hinaus: Unter dem Begriff des Projektnetzwerkes wird eine zunehmend bedeutsamere Organisationsform vorgestellt. Die Autorinnen legen Ergebnisse einer eigenen Untersuchung zu Erfolgs- wie auch Misserfolgsk Faktoren des Netzwerkmanagements aus Schleswig-Holstein vor. Auf dieser Basis und angereichert mit Erkenntnissen aus der Literatur werden Anforderungsprofile für ManagerInnen von Projektnetzwerken abgeleitet. Konkret wird der Qualifizierungsbedarf als Auftrag an die Curriculumentwicklung an Hochschulen mit Projektmanagement-Schwerpunkt formu-

liert: Weßels und Peters betonen, dass es vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Netzwerkrollen nicht mehr genügen wird, die bisherigen eindimensionalen und siloartig strukturierten Berufsbilder fortzuschreiben.

5.4. Führung im Team

Ebenso wichtig wie die Systemgestaltung des HRM ist die Systemhandhabung durch Vorgesetzte und die unmittelbare Führungsinteraktion für den Erfolg des HRM.⁵⁵ Die unmittelbaren Vorgesetzten sind für Motivation, Bindung und Leistungserbringung zentral, erst durch sie werden die entworfenen Systeme lebendig – oder wird deren Umsetzung verhindert. Sie geben der anonymen Institution ein Gesicht. Spätestens seit den Erfahrungen mit (teilautonomen) Arbeitsgruppen hat sich die Perspektive um die Interaktion zwischen Individuum, Gruppenmitgliedern und Führungsperson erweitert: Dieses Zusammenwirken entwickelt eine – positive wie negative – Eigendynamik, die jedenfalls nicht auf die Fähigkeiten oder die Persönlichkeit des Vorgesetzten oder organisatorische Rahmenbedingungen alleine zurückgeführt werden kann. Für Projekte, die ja regelmäßig in Teams abgewickelt werden, spielt zudem die Frage des autonomen Handlungsspielraumes der Arbeitsgruppe eine entscheidende Rolle. Neuere Entwicklungen umfassen die Zusammenarbeit in international zusammengesetzten und virtuellen Teams.

Dass der Einsatz neuartiger, virtueller Tools nicht nur als Erweiterung bestehender Kommunikationsformen zu betrachten ist, sondern auch – zumindest teilweise – bereits existierende Kommunikationswege ersetzen kann, ist das zentrale Thema von **Kai Erenli**. Gerade unter Spargesichtspunkten möchten viele Unternehmen lieber heute als morgen die Reisetätigkeit im Rahmen von Projekten durch virtuelle Zusammenarbeit ersetzen. Welchen Beitrag virtuelle Welten zur Lösung dieses Wunsches anbieten können, aber auch, welche Hindernisse und Probleme auftauchen, wird in diesem Beitrag anhand eines praktischen Beispiels – eines virtuellen (Studien-)Projektes an der Fachhochschule des bfi Wien – demonstriert. Es zeigt sich, dass der Einsatz virtueller Instrumente nicht notwendigerweise eine Verschlechterung der Kommunikationsqualität bedeuten muss – allerdings wird an diesem Beispiel auch klar, dass der Erfolg des Kommunikationsmediums sowohl auf Seiten der NutzerInnen als auch auf Seiten der Kommunikationsstrukturen voraussetzungsvoll ist. Zentrale Aufgabe im Projektmanagement ist es, eine adäquate Gesprächskultur und akzeptierte Spielregeln zu finden. Darüber hinaus bedarf die Leitung virtueller Teams der Entwicklung einer eigenen Führungskultur.

Internationale Zusammenarbeit heißt regelmäßig auch interkulturelle Zusammenarbeit. Dem gegenüber sind Projektmanagement-Standards meist aus einem monokulturellen Umfeld heraus entwickelt: Sie gehen, so **Axel Zugschwert** in seinem Beitrag, auf die in interkulturellen Projekten notwendigen Verhaltenskompetenzen selten ein. Zudem sind sich Menschen ihrer eigenen kulturellen Wurzeln und Werte viel zu wenig bewusst. Ausgehend vom Kulturbegriff und den Anforderungen an die Leitung interkultureller Projektteams gibt Zugschwert einen Ausblick, wie der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen bei der Personalaufnahme und in der Förderung interkultureller Kompetenz ge-

⁵⁵ Vgl. Berthel/Becker 2010.

lebt werden kann. Er kommt zu dem Schluss, dass sich interkulturelle Kompetenz im Verständnis der eigenen Kultur und der Kultur der Teammitglieder, in der sprachlichen Kompetenz und dem aktiven Zugehen sowie dem Aufbau von Vertrauen und der Entwicklung von gemeinsamen Regeln zeigt. Das Bewusstsein der Differenz, so sein Fazit weiter, genügt aber nicht, vielmehr sollten gegenseitige Unterstützungs-, Reflexions- und Lernprozesse als Teil der Ausbildung und Qualifizierung von ProjektleiterInnen etabliert werden.

Einer speziellen Gruppe von MitarbeiterInnen widmet sich **Edgar Weiss**: ExpertInnen nehmen als Know-how-TrägerInnen eine bedeutende Rolle in einer wissensbasierten Wirtschaft und damit auch in Projektorientierten Unternehmen ein. Oft erscheint eine Projektorientierung als gut geeignet, Personen quer zu Fachbereichen und Hierarchien einzusetzen. Allerdings sind ExpertInnen regelmäßig auch anspruchsvolle MitarbeiterInnen: Ihr gewünschtes Arbeitsumfeld ist ein partnerschaftliches, Hierarchien werden hinterfragt und oft auch abgelehnt. Sie stellen damit für Führungskräfte eine Herausforderung dar und sind durch Maßnahmen der Personalentwicklung schlecht zu erreichen. Nach einer Darlegung der Besonderheit von ExpertInnen zeigt Weiss auf, mit welchen Ansätzen der Umgang mit ExpertInnen aktiv und produktiv gestaltet werden kann. Er geht dabei auf Maßnahmen der Personalentwicklung, die Einrichtung von Karrierepfaden, die Gestaltung der Beziehung und die Projektkultur ein, um ExpertInnen in das Projektteam zu integrieren und sie für die Erreichung der Projektziele zu gewinnen.

5.5. Personalverwaltung

Die Personalverwaltung zählt in der öffentlichen Aufmerksamkeit nicht zu den Top-Sellern – zu Unrecht, wie wir meinen. Ganz konträr kommt der Personaladministration eine zentrale Verantwortung bei der Ermöglichung und Umsetzung der Grundsätze eines Projektorientierten Unternehmens im HRM-System zu: Einerseits scheitern, so die Klage, oft ambitionierte Programme an der Trägheit und dem Widerstand der Verwaltung, was bei einem stärkeren wechselseitigen Verständnis für die Aufgaben, Zielsetzungen und Restriktionen leicht vermeidbar wäre. Ein interessierter und involvierender Umgang mit den Trägern der Personaladministration ist daher geboten. Zum anderen bieten moderne, häufig IT-unterstützte Systeme mehr Möglichkeit, den Flexibilisierungsanforderungen Projektorientierter Unternehmen zu entsprechen, als von LinienmanagerInnen vermutet wird. So kann die Personaladministration selbst durchaus zur Trägerin eines Veränderungsmanagements hin zu einer verstärkten Projektorientierung werden und zugleich Linie und Projekt von Verwaltungsaufgaben entlasten.⁵⁶

Diesen Wandel der Personaladministration von einer Verwaltung personenbezogener Daten hin zu einem aktiven Management des innerbetrieblichen Serviceportfolios zeichnet **Michael Würzelberger** in seinem Beitrag nach und widmet sich insbesondere jenen Services, die für Unternehmen mit starker Projektorganisation besonders wichtig sind. Angesprochen werden Verfahren zur Verwaltung der betrieblichen Beschäftigungspolitik, der Abbildung und Administration von Veränderungen der betrieblichen Strukturen und des Arbeitszeitmanagements. Weitere Themen umfassen den immer komplexer

⁵⁶ Vgl. dazu programmatisch Ulrich 1997.

werdenden Block des Reisemanagements, die Vergütungsadministration und das Berichtswesen. Zur Umsetzung der Aufgaben diskutiert Würzelberger zentrale Serviceelemente nach Priorisierung, Optimierung und Outsourcingmöglichkeiten. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben bedarf einer Kompetenzentwicklung der Personaladministration ebenso wie des Aufbaus leistungsfähiger IT-Lösungen. Die damit mögliche Effizienzsteigerung reduziert nicht nur die Administrationskosten, sondern bildet auch die Basis für eine verbesserte und von Zusatzaufgaben befreite Leistungserstellung im gesamten Unternehmen.

Die starke Flexibilisierung der Arbeit in Projektorientierten Unternehmen – sei es in zeitlicher, örtlicher, sachlicher oder auch vertragsmäßiger Hinsicht – wirft regelmäßig komplexe Rechtsfragen auf. In vielen Fällen wird dabei das Arbeitsrecht als beengend empfunden. Das Projektorientierte Unternehmen als Arbeitgeber ist dem allgemeinen Trend folgend häufig daran interessiert, rasch und unkompliziert auf geänderte Verhältnisse reagieren zu können. Auch ArbeitnehmerInnen – und gerade solche, die sich für die Tätigkeit in einem Projektorientierten Unternehmen interessieren – sind zunehmend bestrebt, möglichst selbstbestimmt, frei und flexibel tätig sein zu können. Zugleich jedoch ist den Beteiligten regelmäßig zu wenig bekannt, welche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung und der damit idealerweise einhergehenden Streitfallvorsorge zur Verfügung stehen. *Harun Pacic* geht in seinem Beitrag auf einige Grundlagen des Arbeits(vertrags)rechts ein und stellt Möglichkeiten vor, den Vertragsinhalt möglichst flexibel zu handhaben. Ausgehend von der bei Projekten manchmal diffizilen Frage, wer überhaupt ArbeitnehmerIn ist, werden zentrale Thematiken der Arbeitsvertragsgestaltung, von der Wahl der Art des Vertrages über Befristungen und auflösende Bedingungen bis hin zur Gestaltung von Zielvereinbarungen und Zielerreichungsprämien, angesprochen. Aus einer rechtstheoretischen Sicht greift Pacic das Verhältnis von Betriebsbegriff und Projekt sowie die Rechtstellung des/der ProjektleiterIn zwischen (einfachen) Angestellten und leitenden Angestellten heraus.

6. Projektorientiertes Human Resource Management als neues Paradigma

Die wechselseitigen Ansprüche von Projektmanagement und HRM, das zeigt die Breite und Tiefe der Beiträge, sind groß und werden von der jeweiligen Seite durchaus mit Nachdruck formuliert. Wie weit allerdings sind die gegenseitige Rücksichtnahme und Wahrnehmung tatsächlich gediehen?

Dazu wird hier beispielhaft eine Untersuchung, die von StudentInnen des Bachelorstudiengangs „Projektmanagement und Informationstechnik“ der Fachhochschule des bfi Wien im Auftrag von Projekt Management Austria (pma) 2012 durchgeführt wurde, vorgestellt.⁵⁷ In diesem Forschungsprojekt wurden insgesamt 480 Stellenanzeigen mit dem Titel „ProjektmanagerIn“ analysiert.

Das Hauptaugenmerk der Untersuchung lag auf einem Soll-/Ist-Vergleich der in den Inseraten verlangten Soft Skills zu jenen Sozialkompetenzen, die von ProjektmanagerInnen in ihrem Arbeitsalltag tatsächlich benötigt werden. Als Kompetenzleitlinie für

⁵⁷ Vgl. PMA 2013.

den „Soll-Vergleich“ wurde von den StudentInnen die Competence Baseline (ICB) 3.0 der International Project Management Association (IPMA) herangezogen. Recherchiert wurde in Printmedien und auf Online-Karriere-Plattformen.

Eine Aufgabenbeschreibung gibt es zwar in fast 89% der Inserate, diese haben aber oftmals wenig mit Projektmanagement zu tun. Über eine Beschreibung der erforderlichen Ausbildungen der gesuchten ProjektmanagerInnen verfügen nur knapp 14% der Inserate.

In über 85% der untersuchten Stellenanzeigen wurden Sozialkompetenzen verlangt. Am häufigsten werden von den Firmen bzw. den internen und externen HR-ExpertInnen in den Inseraten Kommunikation (200 Mal) und Teamfähigkeit (146 Mal) angegeben. Weit abgeschlagen, aber noch unter den ersten fünf folgen: Kundenorientierung (54 Mal), Organisationstalent (53 Mal) und Selbstständigkeit (48 Mal). Dieses Ergebnis überrascht zwar nicht, aber trotzdem ist es bedenklich, wenn die falschen Kompetenzen gesucht werden oder diese zu allgemein formuliert sind. So wird etwa Leadership kein einziges Mal genannt, das ist aber aus PraktikerInnensicht eine der wichtigsten Kompetenzen für erfolgreiche ProjektmanagerInnen.

Die Studie kommt daher zu dem Schluss, dass – im Gegensatz zu den Forderungen aus der Projektmanagement-Welt – Stellenanzeigen, in denen ProjektmanagerInnen gesucht werden, meist sehr unspezifisch sind und Kompetenzen unklar definiert werden.

Entsprechend vehement fordert die Vorstandsvorsitzende von Projekt Management Austria (pma) und Präsidentin der Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS), **Brigitte Schaden**, eine verstärkte Aufklärung der Human-Resource-Verantwortlichen über die Berufsbilder im Projektmanagement.⁵⁸ Ein erster, aber wichtiger Schritt besteht darin, dass sich die HR-ExpertInnen vor ihrer Suche nach ProjektmanagerInnen mit den benötigten Kompetenzen genauer auseinandersetzen und entsprechend anspruchsvolle Suchinstrumente formulieren.⁵⁹ Ein weiterer wichtiger Punkt ist zweifelsohne, dass ProjektmanagerInnen ihrer Erfahrung entsprechend eingesetzt werden. Auch hierfür stehen verschiedene Karrieremodelle zur Verfügung, die dem Unternehmen als Richtlinie für die Etablierung von PM-Karrieren dienen können und ProjektmanagerInnen eine Karriereperspektive bieten.⁶⁰

Die Vernetzung zwischen HRM und Projektmanagement ist ein erster, aber entscheidender Schritt in die richtige Richtung. Die folgenden Beiträge sollen eine Gelegenheit des wechselseitigen Lernens bieten und Verständnis für die dynamische Arbeitsumgebung in Projektorientierten Unternehmen schaffen, in denen multiple Rollenanforderungen, temporäre Arbeitsverhältnisse und schwankende Arbeitsbelastung des Personals die Arbeit des HRM lenken.⁶¹ Wird HRM als proaktiver Partner zur Unterstützung der Projektarbeit verstanden, können Projektorientierte Unternehmen und MitarbeiterInnen

⁵⁸ Vgl. PMA 2013.

⁵⁹ Für Kompetenzen im Projektmanagement stehen mehrere Standards zur Verfügung. Die Competence Baseline (ICB) 3.0 nach IPMA steht auf www.p-m-a.at kostenlos zum Download zur Verfügung, ein alternativer Standard ist das PMBoK Edition 5 nach PMI.

⁶⁰ Der Karrierepfad nach pma sieht vier Stufen vor, siehe auch: <http://www.p-m-a.at/pma-zertifizierung/zertifizierungslevel/307-zertifizierungslevel.html>.

⁶¹ Vgl. Turner/Huemann/Kegan 2008.

in und um Projekte gleichermaßen profitieren. Diese Chance und zugleich Herausforderung zeigen die Beiträge dieses Buches auf.

Literatur

- Ackermann, K.-F.; Reber, G. (Hrsg.) (1981): Personalwirtschaft. Stuttgart.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt/Main.
- Bartscher, Th.; Stöckl, J.; Träger, Th. (2012): Personalmanagement. Grundlagen. Handlungsfelder, Praxis. München.
- Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York.
- Beer, M.; Spector, B. (Hrsg.) (1995): Readings in Human Resource Management. New York, London.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence P. R.; Quinn Mills, D.; Walton, R. E. (1985): Human Resource Management. A General Manager's Perspective. New York, London.
- Berthel, J. (1989): Personal-Management. 2. Aufl., Stuttgart.
- Berthel, J.; Becker, F. G. (2010): Personal-Management. 9. Aufl., Stuttgart.
- Bredin, K.; Söderlund, J. (2006): Perspectives on human resource management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms. In: International Journal of Human Resources Development and Management, 1 (1), S. 92–113.
- Bredin, K.; Söderlund, J. (2010): Fit for purpose? Designing HR organisations and HR departments in project-based organisations. In: International Journal of Human Resources Development and Management, 10 (4), S. 327–361.
- Bredin, K.; Söderlund, J. (2011): Human Resource Management in Project-Based Organizations. The HR Quadriad Framework. New York.
- Burns, J. M. (1978): Leadership. New York.
- Drumm, H. J. (1989): Personalwirtschaftslehre. Berlin u. a.
- Elšik, W.; Nachbagauer, A. (2009): Materielle Anreize. In: Kasper, Mayrhofer (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Aufl., Wien, S. 501–552.
- Gareis, R. (2006): Happy Projects! 3. Aufl., Wien.
- Harris, Ph. R.; Moran, R. T.; Moran, S. V. (2004): Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the Twenty-first Century. 6. Aufl., Burington.
- Heintel, P.; Krainz, E. E. (1993): Führungsprobleme im Projektmanagement. In: v. Rosenstiel, Regnet, Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart, S. 391–400.
- Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre, 2 Bände. 6. Aufl., Bern u.a.
- Hoegl, M.; Muethel, M.; Gemuenden, H.-G. (2012): Leadership and Teamwork in Dispersed Projects. In: Morris, Pinto, Söderlund (Hrsg.): The Oxford Handbook of Project Management. Oxford, S. 483–499.
- House, R.J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. In: Administrative Science Quarterly 16, S. 321–339.
- Huemann, M. (2013): Project-oriented Company Require a Fresh Human Resource Management Perspective. In: Semolic, Baisya (Hrsg.): Globalisation and Innovative Business Models. New Dehli, o.S.
- Huemann, M.; Turner, R.; Keegan, A. E. (2004): Managing human resources in the project oriented-company, in: Morris, Pinto (Hrsg.): The Wiley guide to managing projects. Hoboken, S. 1061–1086.