

Kal  
2009

Peter Kalkowski  
Otfried Mickler

# Antinomien des Projektmanagements

Eine Arbeitsform zwischen  
Direktive und Freiraum



Rep  
20 13 89 23

Dieser Veröffentlichung liegen die Ergebnisse des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschungsprojekts „Contracting in wissensintensiven Projekten“ zugrunde (DFG-Geschäftszeichen Mi 178/12-1).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89404-564-7

© Copyright 2009 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

## Inhalt

Vorbemerkung	7
<b>1. Einleitung</b>	9
1.1 Projekte als Problemlösung und Antwort auf neue Herausforderungen	9
1.2 Zum Projektbegriff	11
1.3 Projekte als Problem – Projektmanagement als Lösungsansatz und seine Grenzen	13
1.4 Kontrahierung von Arbeit in wissensintensiven Projekten	17
<b>2. Formale Verträge und informelle Vereinbarungen</b>	21
2.1 Vertragsfunktion und Vertragskritik	22
2.2 Neue Anforderungen an die Arbeits- und Beschäftigungssituation	28
2.3 Impliziter Vertrag als Basis für Arbeitsmotivation und Commitment	30
<b>3. Ansatz der Untersuchung, Fragestellung, Sample und Methode</b>	33
3.1 Fragestellung	34
3.2 Anlage der Untersuchung	35
3.3 Untersuchungssample und Methode	36
3.4 Darstellung	38
<b>4. Produktinnovation in den Unternehmen</b>	39
4.1 Autoindustrie setzt auf Innovationen	39
4.2 Informationsindustrie als Dienstleistungsbranche	45
4.3 Innovationsdynamik und Reorganisationsdruck	50

6		<i>Inhalt</i>
<b>5. Exemplarische Falldarstellungen</b>		53
5.1 Projektmanagement bei einem IT-Dienstleister		53
5.2 Projektmanagement bei einem Automobilhersteller		68
<b>6. Professionalisierung der Projektorganisation und ihre Widersprüche</b>		83
6.1 Von der informellen Projektorganisation zum Projektmanagement		83
6.2 Formen des Projektmanagements und deren betriebliche Realisierung		85
6.3 Schlüsselpositionen der Projektorganisation und deren Verankerung im Betrieb		94
6.4 Das Verhältnis von Projekt und Linie aus Projektperspektive		107
<b>7. Contracting – Aushandeln von Projektaufgaben und Arbeitsbedingungen</b>		129
7.1 Thesen und Fragen		129
7.2 Projektverträge im betrieblichen Aushandlungsprozess		130
7.3 Kopplung von Leistung und Entgelt		145
7.4 Einschätzungen und Erwartungen der Projektleiter		156
<b>8. Projektorganisation zwischen formaler und informaler Strukturierung</b>		169
Literatur		179
Abbildungen und Übersichten		185

## Vorbemerkung

Dem Buch liegen die Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts zu Grunde, das wir in den Jahren 2005 und 2006 am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) durchgeführt haben. Es wurde unter dem Titel „Contracting in wissensintensiven Projekten“ zwei Jahre lang aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziert. Da sich wissensintensive Aufgaben wie Forschung und Entwicklung nur noch in Gestalt von Projekten bewältigen lassen, steht in der vorliegenden Untersuchung die Organisation von Projektarbeit und deren spezifische Form der Koordination durch ausgehandelte Projektverträge, das Contracting, im Zentrum. Die Erhebungen erfolgten primär in Form von Expertengesprächen. Der Fokus lag dabei auf den Aushandlungsprozessen zwischen Projektleitung und dem Linienmanagement. Mitarbeiter ohne Leitungsfunktionen konnten im Rahmen dieser Untersuchung nur in Einzelfällen befragt werden.

Ohne die großzügige Unterstützung der untersuchten IT-Firmen und Automobilunternehmen wäre die Studie nicht zustande gekommen. Den betrieblichen Experten, Projektleitern und Entwicklungsingenieuren haben wir für ihre aufgeschlossene Mitarbeit und Offenheit bei den Interviews zu danken.

Göttingen, November 2008

*Peter Kalkowski  
Otfried Mickler*