

WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Standort, Projektmanagement und lernende Organisation



Andreas Breinbauer / Emel Kis
Aserbaidzhan, der kaukasische Tiger?
Rahmenbedingungen und Potenzial für österreichische Unternehmen – ein Überblick

Ina Pircher
Projektmanagementstandards und Projektmanagementzertifizierungen –
Ein Überblick unter dem Aspekt des Nutzens

Thomas Havelka / Elisabeth Kreindl
Nachhaltiges Projektwissenmanagement

Roland Schuster
Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

In Memoriam

Während des Produktionsschlusses für diese Nummer erreichte uns eine erschütternde Nachricht: Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM, Studiengangsleiter der beiden Studiengänge, Projektmanagement und Informationstechnik und Projektmanagement und Organisation, ist durch einen tragischen Unfall aus dem Leben gerissen worden. Wir trauern um unseren geschätzten Kollegen, der durch seine fachliche Qualität und herausragenden Managementfähigkeiten nicht nur maßgeblich die von ihm geleiteten Studiengänge geprägt hat, sondern sehr viel für die FH des bfi Wien insgesamt geleistet hat. Unter anderem war er auch im Redaktionsteam für diese Ausgabe, die wir ihm widmen. Christian, wir vermissen Dich!



AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

Kontakt: Mag.^a Katharina Toifl; E-Mail: katharina.toifl@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-957
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

In der wissenschaftlichen Reihe der Fachhochschule des bfi Wien „Wirtschaft und Management“ werden aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Haus bzw. von unseren nationalen und internationalen ForschungspartnerInnen vorgestellt. Die Beiträge sind in der Regel unseren drei Forschungsschwerpunkten „Finanzmarktregulierung und Risikomanagement“, „Standortwettbewerb und Regionen“ sowie „Management projektorientierter Unternehmen“ zugeordnet. Im vorliegenden Band 14 der Reihe werden Themen behandelt, die in diese Kernbereiche fallen oder andere thematische Schnittstellen berühren, die aus den strategischen Schwerpunkten der FH des bfi Wien abgeleitet werden können.



Andreas Breinbauer
Rektor (FH)
der Fachhochschule des bfi Wien

Andreas Breinbauer und **Emel Kis** geben zunächst einen Überblick über die Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten in Aserbaidschan. Dieses südkaukasische Land, das der erweiterten Schwarzmeerregion zugeordnet werden kann ist, sowohl hinsichtlich der EinwohnerInnenzahl als auch der Fläche mit Österreich vergleichbar und spielt eine Schlüsselrolle für die Energieversorgung der EU. Aufgrund des Erdöl- und Erdgasreichtums konnten in den letzten Jahren zweistellige BIP-Zuwachsraten erreicht werden. Auch die Wirtschaftskrise hat das Land weniger getroffen als andere Schwarzmeerländer. Das Land ist heute der einzige Energieexporteur innerhalb der Schwarzmeerregion und in extrem hohem Maße von der Erdöl- und Erdgasproduktion abhängig. Die enormen Einnahmen aus dem Energieexport werden zunehmend für die Diversifizierung der Wirtschaft eingesetzt, wodurch sich Geschäftschancen für österreichische Unternehmen ergeben, die bis dato nur zum Teil genutzt werden. Gründe dafür können einerseits die zum Teil schwierigen Rahmenbedingungen sein, aber auch die Unkenntnis über das Land selbst, weswegen auch zu Beginn des Artikels das geografische und politische Umfeld näher beleuchtet wird.

Anschließend erörtert **Ina Pircher** Projektmanagementstandards und Projektmanagementzertifizierungen unter dem Aspekt ihres Nutzens. Durch die Einführung bzw. den Einsatz von Projektmanagement-Standards versprechen sich Unternehmen unterschiedliche Vorteile. Beispielsweise wird ein Nutzen darin gesehen, dass Fachbegriffe aus dem Bereich Projektmanagement einheitlich definiert und verwendet werden. Des Weiteren wird im Zusammenhang mit der standardisierten Abbildung von Prozessen und Methoden auch eine Kostenersparnis bei der Durchführung von Projekten erwartet. Die Wahl des für ein Unternehmen geeigneten Standards erweist sich hierbei oft als Herausforderung, da es eine Vielzahl unterschiedlicher Standards gibt, aus denen es den für das Unternehmen geeignetsten Standard auszuwählen gilt. Im Zuge der Einführung von PM-Standards innerhalb von Unternehmen, rücken die Aus- und Weiterbildung, sowie die Zertifizierung von Projektpersonal zusätzlich in den Vordergrund, wodurch einheitliche Herangehensweisen und Sprachstandards für das Projektmanagement gewährleistet werden sollen. Auch Studien (z.B. „Standards im Projektmanagement“ der iimt) belegen, dass Unternehmen einen Nutzen in der Einführung von PM-Standards sehen, wobei in diesem Zusammenhang auch PM-Zertifizierungen immer stärker an Bedeutung gewinnen.

Thomas Havelka und **Elisabeth Kreindl** untersuchen einen bislang wenig beforschten Bereich, nämlich den des nachhaltigen Projektwissensmanagements. Da Projekte per definitionem in sich abgeschlossene Einheiten bilden, besteht die Gefahr, dass im Rahmen eines Projektes erworbenes Wissen nicht für spätere Projekte und die Linienorganisation zur Verfügung stehen wird. Die folgende Arbeit beschreibt das Konzept eines „nachhaltigen Projektwissensmanagements“, mit dem dieser Herausforderung begegnet werden kann. Dabei werden sowohl bisherige theoretische Ansätze beleuchtet als auch Möglichkeiten zur technischen Umsetzung von Projektwissensmanagement thematisiert. Den Abschluss der Arbeit bildet die Auswertung einer Umfrage unter im IT-Projektmanagement tätigen Personen zum Thema, welche einen Einblick geben soll, ob und inwiefern „nachhaltiges Projektwissensmanagement“ derzeit bereits umgesetzt wird.

Abschließend gibt **Roland Schuster** einen Einblick über die Ergebnisse seiner vor kurzem abgeschlossenen Dissertation mit dem Titel „Verwirklichung von ‚lernender Organisation‘ durch Interventionsforschung“. Vorrangiges Ziel der Darstellung ist es, einen Eindruck zu vermitteln, wie Interventionsforschung eingesetzt werden kann und abläuft. Beginnend mit der Zusammenfassung über die gesamte Arbeit werden einzelne wesentliche Aspekte hervorgehoben und ausführlicher beleuchtet. LeserInnen sollen dadurch einen zusammenhängenden Gesamteindruck der Forschungsarbeit erhalten.

Den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe möchte ich für ihre Beiträge recht herzlich danken und wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Rektor (FH) der Fachhochschule des bfi Wien
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Aserbaidshon, der kaukasische Tiger? Rahmenbedingungen und Potenzial für österreichische Unternehmen – ein Überblick <i>Andreas Breinbauer / Emel Kis</i>	7
Projektmanagementstandards und Projektmanagementzertifizierungen – Ein Überblick unter dem Aspekt des Nutzens <i>Ina Pircher</i>	27
Nachhaltiges Projektwissenmanagement <i>Thomas Havelka / Elisabeth Kreindl</i>	41
Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung <i>Roland Schuster</i>	61
Verzeichnis der AutorInnen	Seite
Verzeichnis der AutorInnen	81
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	Seite
Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien	85

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführer:

Dr. Helmut Holzinger

Redaktion:

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM
Martina Morawetz
Mag.^a Katharina Toifl

Lektorat:

Prof. (FH) Dr. Günter Strauch
Mag. Martin Buxbaum, MA

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-22-2 (Printfassung)
ISBN: 978-3-902624-23-9 (E-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Aserbaidshan, der kaukasische Tiger? Rahmenbedingungen und Potenzial für österreichische Unternehmen – ein Überblick



Andreas Breinbauer
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Der Artikel gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen für wirtschaftliche Aktivitäten in Aserbaidshan. Dieses südkaukasische Land, das der erweiterten Schwarzmeerregion zugeordnet werden kann, ist sowohl hinsichtlich der EinwohnerInnenzahl als auch der Fläche mit Österreich vergleichbar und spielt eine Schlüsselrolle für die zukünftige Energieversorgung der EU. Die zum Teil zweistelligen Zuwachsraten der Wirtschaft gehen vor allem auf die blühende exportorientierte Öl- und Gasförderung zurück. Die enormen Einnahmen daraus werden zunehmend für die Diversifizierung der Wirtschaft eingesetzt, wodurch sich Geschäftschancen für österreichische Unternehmen ergeben, die bis dato nur zum Teil genutzt werden. Gründe dafür können die zum Teil schwierigen Rahmenbedingungen sein, aber auch die Unkenntnis über das Land selbst, weswegen zu Beginn des Artikels das geografische und politische Umfeld näher beleuchtet wird.



Emel Kis
Fachhochschule des bfi Wien

The article provides an overview of the general conditions for economic activities in Azerbaijan. Part of the Wider Black Sea Region, Azerbaijan is comparable to Austria in size as well as population and plays a key role in the EU's future energy supply. The tremendous economic growth in recent years (partly in double digits) has primarily been driven by the booming export-oriented oil and gas sector. The huge earnings have increasingly been invested into the diversification of the economy, which opens up business opportunities for Austrian companies that have been taken little advantage of thus far. Reasons for this may be the partly difficult basic business parameters, but also a lack of profound knowledge about the country itself; at the beginning, therefore, this article outlines the geographical and political environment of Azerbaijan.

1. Einleitung

„Zu den merkwürdigsten Gegenden und zu den unbekannteren der alten Welt gehört der Kaukasus, der mit seinen langen schneebedeckten Rücken, Asien und Europa trennend, als Grenzscheide beider Welten dasteht.“ Julius Klaproth 1807/08 (zitiert nach von Oppeln 2009: 14)

Spätestens seit der Vorlage des Integrierten Regionalprogrammes für den Schwarzmeerraum als Teil der österreichischen Internationalisierungsoffensive¹ (Juli 2010) steht aus heimischer Sicht diese Region verstärkt im Fokus. In diesem Programm werden u.a. die wichtige Bedeutung der

¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend / IDM (2010); zur Schwarzmeerregion werden darin folgende Länder gezählt: Armenien, Aserbaidshan, Georgien, Republik Moldau, Region Krasnodar/Russland, Türkei und Ukraine. In den folgenden Ausführungen wird im Einklang mit Aiginger u.a. (2010: 7f.) die Region auf alle Länder außer die Region Krasnodar eingeschränkt.

Region für die Sicherheit und Stabilität Europas, insbesondere im Energiesektor, die Erschließung neuer Märkte und die Aktivierung der Donauverbindung betont. Dies geschieht im Einklang mit den Initiativen der Europäischen Union. Die EU hat seit 2007 die Europäische Nachbarschaftspolitik (EPN) um die Kaukasusländer Georgien, Armenien und Aserbaidschan erweitert und seit 2009 durch die „Östliche Partnerschaft“ (ÖP) auf bi- und multilateraler Ebene politisch und wirtschaftlich vertieft. Für die FH des bfi Wien ist der Schwarzmeerraum bereits seit 2004 ein wichtiges Thema, seit Juni 2010 liegt eine Schwarzmeerstrategie vor, die schrittweise umgesetzt wird.²

Große Teile der politischen Öffentlichkeit sehen Österreich als Drehscheibe für Mittel- und Osteuropa. Insbesondere die heimischen Firmen übernahmen in diesem Raum eine Vorreiterrolle und konnten als Early Mover vergleichsweise erfolgreich Marktanteile erobern.

Die wirtschaftlichen Beziehungen mit der Schwarzmeerregion sind dem gegenüber nur sehr schwach entwickelt. Die Warenexporte beliefen sich im Jahr 2008 auf 2,1 Mrd. €, das sind lediglich 1,8% der Gesamtexporte (Aiginger u.a. 2010: 5), das ist ein Wert, der sogar unter der Exportsumme Österreichs in die Slowakei liegt (ebenda: 53). In den südkaukasischen Ländern, insbesondere in Aserbaidschan, sind bislang kaum nennenswerte Aktivitäten zu verzeichnen. Lediglich ca. ein Dutzend Unternehmen (darunter STRABAG, VAMED, Doppelmayr) sind vor Ort vertreten, Direktinvestitionen aus Österreich sind so gut wie kaum vorhanden.³

Im Folgenden sollen das Potenzial und das Umfeld für österreichische Unternehmen in diesem Land untersucht werden. Da die Kenntnisse der Rahmenbedingungen in Österreich gering sind, wird zunächst auch kurz auf die Geschichte und Geografie bzw. das politische Umfeld eingegangen, die wesentliche Parameter für wirtschaftliche Aktivitäten sind. Anschließend wird auf die makroökonomische Situation sowie die Investitionsbedingungen aus Unternehmenssicht eingegangen.

2. Geografische und politische Rahmenbedingungen

2.1. Topografie

Ein Blick auf die Landkarte zeigt die Bedeutung der geographischen Lage Aserbaidschans (Azərbaycan Respublikası) in der Vergangenheit und auch heute. Im Norden grenzt es an Russland und Georgien, im Süden an den Iran, im Westen an Armenien und – über die Exklave Nachitschewan – an die Türkei. Das Kaspische Meer im Osten trennt das Land vom rohstoffreichen Zentralasien. Diese besondere geographische Lage weist auch seit Ende der Sowjetunion und der Aufnahme direkter Handelsbeziehungen der zentralasiatischen Staaten mit der EU

² Vgl. FH des bfi Wien: <http://www.fh-vie.ac.at/International/Kompetenzteam-Black-Sea-Region> (2.5.2011).

³ Da die Zahl der Beteiligungen unter vier beträgt, können von Seiten der Oesterreichischen Nationalbank aus Datenschutzgründen keine Bestände veröffentlicht werden (schriftliche Mitteilung der ÖNB, 4.5.2011).

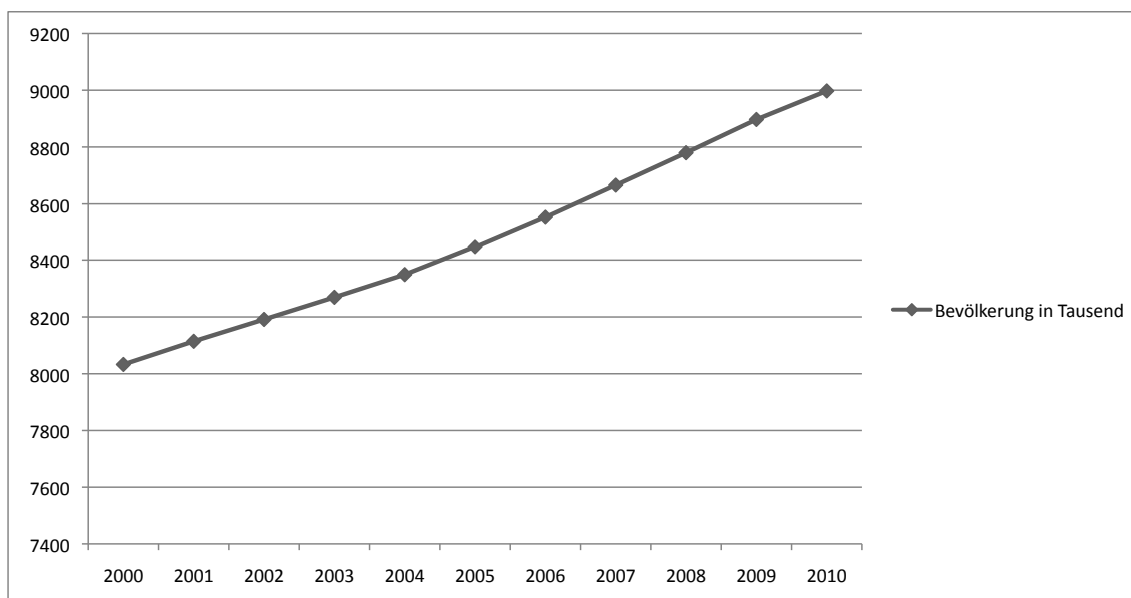
Aserbaidsschan eine „Flaschenhalsfunktion“ in der Region zu. So führen alle wichtigen Transitwege aus und nach Zentralasien – in Umgehung Russlands – über aserbaidsschanisches Staatsgebiet (vgl. Von Gumpfenberg/Steinbach 2010: S. 49-50). Geopolitisch wird Aserbaidsschan der erweiterten Schwarzmeerregion zugeordnet (Astrov / Havlik, 2008:121), wiewohl es an der Kaspischen See liegt. 80% der Erdöl- und Erdgasfördermengen des Staates werden offshore in diesem größten Binnensee der Erde gefördert (Alakbarov 2010: 34), wobei der rechtliche Status der Kaspischen See noch immer offen ist. Da von dort aus kein offener Zugang zu einem Meer vorhanden ist, sind auch die Produktionspreise vergleichsweise sehr hoch.

2.2. Bevölkerung

Mit beinahe 9 Mio. (2010: 8.997,4 Mio.)⁴ EinwohnerInnen ist Aserbaidsschan das bevölkerungsreichste Land im Südkaukasus und neben der Türkei das einzige Land mit Bevölkerungswachstum in der Schwarzmeerregion. Die Bevölkerung wächst sehr rasch (siehe Abb. 1), seit dem Jahr 2000 (8.032 Mio. Ew.) kamen fast eine Mio. Menschen dazu. 54,1 Prozent der Bevölkerung (2010) leben in Städten (ebenda).

Im Jahr 2010 lebten 1.432,6 Mio. eher gering qualifizierte (nur 2,0% darunter sind AkademikerInnen), AserbaidsschanerInnen, also ca. 16,0% der StaatsbürgerInnen, im Ausland, vor allem in Russland. Die Rückflüsse nach Aserbaidsschan betragen nach Angaben der Weltbank in diesem Jahr 1,472 Mrd. USD (World Bank, 2011a).

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung Aserbaidsschans



Quelle: Eigene Darstellung
nach: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan,
<http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/004.shtml> (12.4.2011)

⁴ Vgl. The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/004.shtml> (16.4.2011).

Das Bevölkerungswachstum 2010 betrug 1,3 Prozent, die Gesamtfruchtbarkeitsrate (TFR) liegt auch 2011 über 2,0%, d.h. die Bevölkerung nimmt auch ohne Zuwanderung zu. Die Bevölkerung ist sehr jung (2010: 43,3% sind unter 25 Jahre alt, ebenda)⁵, die Lebenserwartung durchschnittlich ca. 7 Jahre niedriger als in Österreich (Männer: 70,9, Frauen: 76,1 Jahre in 2009, ebenda). Die Bezeichnung „Aserbajdschaner“ umfasst alle EinwohnerInnen des Landes unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft. Ca. 90% der Bevölkerung stellen Aseri, ein Turkvolk dar. Den Rest bilden TalyschInnen, RussInnen, UkrainerInnen, KurdInnen, AwarInnen, MeschetInnen, TatarInnen, TürkInnen, ArmenierInnen, GeorgierInnen und LesgierInnen. Der überwiegende Teil der armenischen Bevölkerung lebt im von Armenien besetzten Berg Karabach (vgl. Von Gumpenberg/Steinbach 2010: 49-50).

2.3. Sprache

Die Staats- und Amtssprache ist seit Ende der Sowjetunion Aserbajdschanisch (Eigenbezeichnung *Azərbaycan Türkçəsi*), eine Turksprache, welches mit dem Türkei-Türkischen beinahe identisch ist. Seit 1992 gilt die türkisch-lateinische Schrift und ist seit 2001 verbindlich. Außerhalb von Aserbajdschan wird Aserbajdschanisch auch im Iran (ca. 20 Mio.) gesprochen (vgl. Botschaft der Republik Aserbajdschan Berlin 2011). Die Bedeutung des Russischen nimmt immer mehr ab.

2.4. Religion

Ca. 93% der aserbajdschanischen Bevölkerung bekennen sich zum Islam, davon sind 74% SchiitInnen und 26% SunnitInnen. Des Weiteren gibt es einige Tausend ChristInnen verschiedener Konfessionen und JüdInnen. Viele AserbajdschanerInnen wurden während der Zeit als Teil der Sowjetunion ohne Religionsbekenntnis aufgezogen. So ist Aserbajdschan heute eine laizistische Republik (vgl. Botschaft der Republik Aserbajdschan Berlin 2011).

2.5. Geschichtlicher Abriss

Das Gebiet des heutigen Aserbajdschan lag schon immer an der Peripherie verschiedener Weltreiche, deren Kerngebiete im Iran lagen. Ab 500 v.Chr. wurde es dem Achämeniden-Reich (550-330 v.Chr.) angegliedert. Ein erstes staatliches Gebilde formierte sich in der Regierungszeit von Atropates, der als Satrap des persischen Großkönigs Darius III. (380-330 v.Chr.) über Medien herrschte. Kurzzeitig kam es unter römische Herrschaft (66/67 v.Chr.), wurde danach eine Provinz des Parther Reiches (ca. 250 v.Chr.-224 n.Chr.). Die nachfolgenden Sassaniden herrschten bis 643, bis das Land schließlich von den Arabern erobert und islamisiert wurde. Zwischen dem 10.-12.Jh. kam es zu einer ersten großen Einwanderungswelle türkischer Stämme, die sich mit der mongolischen Eroberung 1221 noch weiter verstärkte.

Nach 1501 erlebte das Gebiet eine wechselvolle Geschichte. Zunächst wurde es ein Teil des Safawiden-Reiches (1501-1736), in dem der schiitische Islam zur Staatsreligion proklamiert

⁵ In Österreich waren das im Jahr 2009 nur 27,2% (Eigene Berechnungen, nach: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html)(14.4.2011).

wurde. Bis 1534 ging es zeitweise an die Osmanen verloren und wurde zurückerobert. Ab 1803 änderte sich die Situation durch die teils friedlich, teils kriegerisch erwirkte russische Herrschaft. Nach den persisch-russischen Kriegen (1804-1813 und 1826-1828) wurde die Teilung des aserbaidsschanischen Siedlungsgebietes zwischen Russland und Persien 1828 endgültig im Friedensvertrag von Turkmentschaj besiegelt.

Der Beginn der industriellen Erdölförderung in der zweiten Hälfte des 19. Jh. läutete eine neue Epoche ein. Nach der Oktoberrevolution in Russland wurde 1918 die „Demokratische Republik Aserbaidsschan“ mit Gandscha als Hauptstadt gegründet. Sie währte jedoch nicht lange, da sie im April 1920 von der Roten Armee zerschlagen wurde. Kurz danach wurde die Aserbaidsschanische Sozialistische Sowjetrepublik ausgerufen.

1922 wurde Aserbaidsschan mit Georgien und Armenien Teil der Transkaukasischen Sowjetrepublik in der neu gegründeten UdSSR. 1936 endete diese Konstruktion durch die Gründung von drei unabhängigen Unionsrepubliken (Armenien, Aserbaidsschan und Georgien). Danach erfolgte eine sowjetisch geprägte Industrialisierung und Modernisierung. Aserbaidsschan wurde zum Zentrum der sowjetischen Erdölindustrie (vgl. Von Gumpfenberg/Steinbach 2010: 51-52).

Am 18. Oktober 1991 erklärte Aserbaidsschan seine Unabhängigkeit. Im Oktober 1993 wurde Heydar Aliyev zum Präsidenten der Republik gewählt. Nach den Präsidentschaftswahlen im Oktober 1998, woraus Aliyev wieder als Sieger hervorging, baute er seinen Sohn Ilham Aliyev systematisch zu seinem Nachfolger auf. Haydar Aliyev war zu diesem Zeitpunkt gesundheitlich bereits angeschlagen. Die internationale Gemeinschaft, die EU und USA, unterstützten grundsätzlich Alijev's Kurs. Für sie hatte ein stabiles und prosperierendes Aserbaidsschan mit seinen Energievorkommen die politische Priorität. Im August 2003 wurde Ilham Alijev vom Parlament zum Ministerpräsidenten gewählt. Kurze Zeit später verstarb sein Vater. Im Oktober 2003 wurde Ilham Alijev mit rund 80% der abgegebenen Stimmen zum neuen Präsidenten gewählt (vgl. Von Gumpfenberg/Steinbach 2010: 59).

2.6. Aktuelle politische Situation

Aserbaidsschan ist durch ein starkes präsidiales System gekennzeichnet. Die Verfassung teilt zwar in Artikel 7 die Staatsmacht in eine gesetzgebende, vollziehende und rechtsprechende Gewalt auf, faktisch konzentriert der Präsident aber einen Großteil der Macht auf sich. So verfügt der Präsident über weitreichende Verfassungsrechte, wie die Ernennung und Abberufung des Premierministers, die Bestimmung hoher RichterInnen, die Auflösung des Parlaments und die Anordnung von Neuwahlen. Des Weiteren bezieht er seinen enormen Einfluss auf die beiden Gewalten noch aus weiteren Faktoren. Dazu gehören eine neopatrimonialistisch geprägte Herrschaftsklasse, eine schwache und fragmentierte Opposition sowie eine Reihe von Verfassungsänderungen, die die starke Stellung der Exekutive weiter ausbauen (vgl. Franz 2010: 70).

Die oppositionelle Parteienlandschaft in Aserbaidsschan ist vielschichtig, schwach und innerlich zerstritten. So erreichte die größte Oppositionsgruppierung Azadliq (Freiheit) bei den letzten

Parlamentswahlen im Jahr 2005 nur sechs Mandate, während der Rest der insgesamt 115 Mandate auf die Regierungspartei Partei Neues Aserbaidtschan (YAP), kleinere Parteien sowie auf „unabhängige Kandidaten“ (40 Sitze) entfielen, wobei letztere zum Großteil mit der YAP sympathisieren (vgl. OSCE 2006: 9). Weder die letzten Parlaments- und Präsidentschaftswahlen noch die Verfassungsreferenden entsprachen nach Einschätzungen internationaler ExpertInnen demokratischen Standards. So kommt es laut Berichten der OSZE regelmäßig zu einer ganzen Reihe von Behinderungen und Unregelmäßigkeiten, darunter Einschüchterungen und Verhaftungen führender Oppositioneller und DemonstrantInnen, bis hin zu offensichtlichen Stimmfälschungen (vgl. OSCE 2008; OSCE 2006; Babayev 2006). Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Demokratie und Rechtsstaatlichkeit nach verschiedenen Indikatoren in den letzten Jahren auf einem konstant niedrigen Niveau stagnieren (Frank 2010: 76f).

Interessanterweise beurteilen die AserbaidtschanerInnen den Grad der Demokratie in ihrem Land zwar keineswegs positiv, aber bei weitem nicht so pessimistisch, wie internationale Studien dies vermuten lassen würden. Dies geht zumindest aus einer Studie der International Foundation for Electoral Systems (IFES) heraus, die über mehrere Jahre die Einstellungen der AserbaidtschanerInnen zu Demokratie und Rechtsstaatlichkeit befragt hat (vgl. International Foundation for Electoral Systems IFES 2007: 23): Gaben im Jahr 2002 nur 29% der Befragten an, Aserbaidtschan sei eine Demokratie, so steigt dieser Wert um die Präsidentschaftswahl 2003 auf 42% bzw. 46% (2004) an. In den Jahren danach sinkt der Wert wieder auf 32%. Politische BeobachterInnen, die sich mit Aserbaidtschan beschäftigen, sprechen explizit von einem autoritären Regime (vgl. Babajew 2007: 64).

Politisch und wirtschaftlich wird Aserbaidtschan aus geostrategischen Überlegungen heraus von mehreren Kooperationspartnern umworben. Insgesamt üben derzeit v.a. Russland und die USA einen starken Einfluss auf die Politik Aserbaidtschans aus, der höher ist als der Irans oder der Türkei (Frank, 2010: 103). Für die österreichischen und europäischen Wirtschaftsbeziehungen stellt Aserbaidtschan ein heikles Territorium dar. So ist zwischen der Kritik an Demokratiedefiziten und Menschenrechtsverletzungen auf der einen Seite und energiepolitischen Interessen auf der anderen Seite abzuwägen. Österreichs Energieinteressen in der Kaukasusregion konzentrieren sich auf Aserbaidtschan. Die OMV, ein wesentlicher Betreiber der Nabucco-Erdgasleitung, ist bestrebt, aserbaidtschanisches Erdgas in die Pipeline einzuspeisen (OMV-Input in das Integrierte Regionalprogramm, 2010, Anhang 46: 96ff; Mangott, 2010 ebenda, Anhang 53: 191). Außerdem wird Aserbaidtschan von der OMV als sehr wichtiges Transitland für Gaslieferungen aus Turkmenistan gesehen, sollte es zum Abschluss der Gaslieferungen kommen. Um diese zustande zu bringen, wird von wirtschaftlicher Seite eine politische Unterstützung auf allen Ebenen gefordert. Die Gründung der österreichischen Botschaft in Baku stellt dazu einen wichtigen Meilenstein dar (ebenda).

2.7. Besonderes Verhältnis zur Türkei

Als erstes Land erkannte 1992 die Türkei die Unabhängigkeit Aserbaidshons an (Alakbarov, 2010: 135). Da zu diesem Zeitpunkt die Sowjetunion noch existierte, hatte diese Geste für die aserbaidshonische Bevölkerung einen besonderen symbolischen Charakter. Die Türkei ist für Aserbaidshon ein wichtiger strategischer Partner und unterstützt das Land bei der Lösung des Berg-Karabach-Konflikts. So verurteilt sie als eine der wenigen Länder die armenische Besetzung und verlangt deren Abzug (vgl. Zentrum für Türkeistudien 2003: 52).

Beide Seiten profitieren von der intensiven wirtschaftlichen Kooperation. So ist die Türkei nach Russland der zweitwichtigste Handelspartner bei den Importen (vgl. AWO 2010: 17). Neben der Wirtschaft umfasst die Zusammenarbeit mehrere Bereiche, die von der Energiewirtschaft und den Infrastrukturmaßnahmen bis hin zu militärischen Kooperationen reichen. Lange Zeit engagierte sich die Türkei beim Aufbau der aserbaidshonischen Armee, durch Weiterbildungsmaßnahmen in türkischen Militärschulen (vgl. Zentrum für Türkeistudien 2003: 58).

Die turksprachigen Länder der ehemaligen Sowjetunion sind gemeinsam mit der Türkei Mitglied in der Organisation „Türksoy“. Regelmäßig treffen sich die Staats- und Regierungschefs zu Gipfeltreffen. Die Türkei bemüht sich hier, eine führende Rolle unter den turksprachigen Ländern zu übernehmen. So werden Faktoren wie die sprachliche und religiöse Verwandtschaft sowie wirtschaftliche und militärische Kapazitäten von der türkischen Seite besonders unterstrichen.

Aserbaidshon bildet die Basis für die Verbreitung des türkischen Einflusses im Südkaukasus und in Zentralasien. Die geopolitische Lage Aserbaidshons erhöht die Attraktivität des Landes für die türkische Politik in der Region. Des Weiteren sind die Energieressourcen Aserbaidshons für die wachsende türkische Wirtschaft von großer Bedeutung. Die Erdölpipeline Baku-Tiflis-Ceyhan (BTC) hat die wirtschaftliche und politische Zusammenarbeit der beiden Ländern noch weiter intensiviert (vgl. Zentrum für Türkeistudien 2003: 59). Auch am Bau der Pipeline Nabucco, welche Erdöl aus Baku nach Baumkirchen transportieren soll, ist die Türkei im Konsortium vertreten.

2.8. Der Berg-Karabach-Konflikt

Dieser Territorial-Konflikt ist der einzige im Rahmen der jüngeren Geschichte der erweiterten Schwarzmeerregion, der zu einem Krieg führte (King, 2008: 11).

Das Gebiet Berg-Karabach befindet sich auf aserbaidshonischem Territorium und hatte während der Sowjetunion den Status eines Autonomen Gebiets. Bereits 1987 wurden Forderungen von Seiten Berg-Karabachs und Armeniens laut, die Enklave an das armenische Territorium anzuschließen (vgl. Dehdashti 1999). Ein Bruch zwischen Armenien und Aserbaidshon auf ethno-politischer Ebene existierte bereits schon länger. So gab es bereits Anfang des 20. Jahrhunderts auf beiden Seiten gewaltvolle Übergriffe (vgl. Auch 2009: 35).

Das Territorium von Berg-Karabach umfasst 4.400 km², welches mehr oder weniger willkürlich durch Moskau während der russischen Besetzung eingegrenzt wurde. 1989 betrug die Bevölkerungszahl 189.000, wovon ca. 75% armenischer Abstammung waren (vgl. Pietzonka 1995: 121). Die Zusammensetzung der Bevölkerung wechselte seit Beginn des Konflikts stark durch Wanderungs- und Fluchtbewegungen. Die Region Berg-Karabach gehörte nach dem Ende des Ersten Weltkrieges historisch zu Armenien, nach dem russisch-türkischen Frieden im Jahr 1921 hingegen zu Aserbaidschan (vgl. Quiring 2009: 19). Berg-Karabach bildet eine christliche Enklave auf muslimischem Gebiet, auf die sowohl Armenien als auch Aserbaidschan Anspruch erheben (vgl. Swietochowski 1995: 161)

Am 20. Februar 1989 wandte sich der Oberste Sowjet Berg-Karabachs an Moskau mit der Bitte, das autonome Gebiet an Armenien zu übergeben. Gleichzeitig fanden Demonstrationen in Stepanakert, der Hauptstadt der Region, statt. Am 1. Dezember 1989 wurde die Wiedervereinigung mit Armenien ausgerufen, worauf zahlreiche Aktionen der aserbaidschanischen Regierung wie Verhaftungen, außergerichtliche Erschießungen und die Deportation der armenischen Bevölkerung erfolgten (vgl. Soljan 1995: 152ff.).

Am 2. September 1991 erklärte Berg-Karabach seine Unabhängigkeit von Aserbaidschan. Die Regierung in Baku reagierte darauf mit der Aufhebung des Autonomiestatus von Berg-Karabach. Dies nutzte Armenien wiederum als Anlass für eine militärische Intervention. Armenien eroberte mit Unterstützung Russlands die aserbaidschanischen Gebiete in der Umgebung von Berg-Karabach. Die Zahl der Kriegstoten wird auf 50.000 und die Zahl der Flüchtlinge auf 785.000 Personen geschätzt (vgl. Auch 2003: 13).

Am 24. Mai 1994 wurde ein Waffenstillstandsabkommen geschlossen. Seitdem sind die Grenzen zwischen Armenien und Aserbaidschan geschlossen und die diplomatischen Beziehungen abgebrochen. Dieser Zustand hält bis heute an (vgl. Auch 2003: 13). Nach 1994 gab es mehrere Vermittlungsversuche, die jedoch alle scheiterten.

3. Wirtschaft

3.1. Wirtschaftlicher Überblick

Aserbaidschan ist die mit Abstand am schnellsten wachsende Volkswirtschaft innerhalb der Schwarzmeerländer (siehe Tab. 1) und dasjenige Land, das sich am schnellsten vom durch den Zerfall der UdSSR bedingten Rückgang der Wirtschaftsleistung erholt hat. Das reale BIP lag im Jahr 2009 71% über dem von 1989 (siehe Tab. 1). Auch im EU-27-Vergleich ist die reale Wirtschaftsleistung pro Kopf zwischen 2007 und 2009 deutlich gestiegen (ebenda).

Tabelle 1: Wichtige wirtschaftliche Kennzahlen Aserbaidsschans (2007, 2009)

		2007	2009
BiP/Kopf zu Kaufkraftparitäten, USD		7.633	9.352
	EU 27 = 100	25	31
	MOEL 6 = 100	47	55
BIP/real	1989 = 100	159	171
	1995 = 100	394	473
	2000 = 100	281	337
BIP/Kopf, real	1989 = 100	121	157
	1995 = 100	352	416
	2000 = 100	264	312
Industrieproduktion	1995 = 100	296	340
	2000 = 100	279	322
Staatsschuld in % des BIP			10,5
Leistungsbilanz in % des BIP			19,6
Finanzierungssaldo des Staates in % des BIP			9,2
Arbeitslosenquote in % der Erwerbspersonen			6

Quelle: Aiginger u.a. (2010):19, The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/019.shtml> (14.4.2011).

Seit Mitte der 1990er Jahre gab es eine weitere Dynamisierung, so dass Aserbaidsschan bezüglich der wichtigsten makroökonomischen Kennziffern hinter der Türkei den 2. Platz im Reigen der Schwarzmeerländer einnimmt.

Die Weltwirtschaftskrise betraf Aserbaidsschan weniger als alle anderen Schwarzmeerländer, wiewohl der starke Rückgang der weltweiten Nachfrage nach Erdöl die Exporte sinken ließ. Trotzdem konnte auch im Jahr 2009 ein Leistungsbilanzüberschuss verzeichnet werden (Aiginger u.a. 2010: 36). Die überragenden BIP-Wachstumsraten zwischen den Jahren 2005 und 2007 (25,0 bis 34,5%), die unmittelbare Folge der Aufnahme des Erdölexports durch die Baku-Tiflis-Ceyhan-Pipeline (BTC) waren, sind inzwischen weniger hohen, aber deutlichen Zuwächsen gewichen (siehe Tab. 2). Die in diesen Jahren z.T. zweistelligen Inflationsraten (2008 über 20%!) konnten in den letzten drei Jahren gesenkt werden. Im Unterschied zu den anderen Ländern der Region konnte der Wechselkurs seit 2008 gegenüber dem Dollar stabil (1 USD = ca. 0,8 Manat, siehe Tab. 2) gehalten werden. Aufgrund der hohen Öleinnahmen verzeichnet Aserbaidsschan einen hohen Budgetüberschuss und verfügt über eine geringe Staatsverschuldung.

Tabelle 2: Dynamische Entwicklung von Inflation, BIP-Zuwachs und Wechselkurs, Aserbaidsschan 2005-2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inflationsrate in %	9,6	8,3	16,7	20,8	1,5	5,7	9,1*
BIP-Wachstum real in %	26,4	34,5	25	10,8	9,3	5	4,5**
Kurs Manat/USD	0.85	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,77**

Quelle: <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/019.shtml> (5.2.2011); AWO 2010: 14, Astrov / Havlik (2008): 133; German Trade & Investment 2011: 2: *erstes Quartal 2011: <http://www.azstat.org/macroeconomy/indexen.php> (2.5.2011); ** Prognosen.

Aserbaidschan war um 1900 der größte Erdölproduzent der Welt (Alkbarov 2010: 32) und nach der Unabhängigkeit der Pionier, als es darum ging, westliche Investoren für die Erschließung der Off-Shore-Gas- und Erdölfelder in das Land zu holen (ebenda: 67). Das Land ist heute der einzige Energieexporteur innerhalb der Schwarzmeerregion (Aiginger u.a. 2010: 18) und in extrem hohem Maße von der Erdöl- und Erdgasproduktion abhängig; 92,9% des Exportvolumens machten Erdöl bzw. Erdölprodukte aus.⁶ Dementsprechend hoch ist die Abhängigkeit der Wirtschaft von diesem Sektor (44,8% der BIP-Leistung im Jahr 2009, allerdings waren es im Jahr 2007 noch 53,7%⁷) und von den schwankenden Erdölerlösen (von 2008 auf 2009 fielen die Preise um 33,4%!).⁸

Aufgrund der hohen Rohstoffrenten pro Kopf der Bevölkerung⁹ und der politischen Rahmenbedingungen (siehe oben) sowie der Allokationsbefugnis dieser bei den Eliten kann im Falle Aserbaidschans von einem Rentierstaat hoher Ausprägung gesprochen werden (Lücke 2010: 10; Alakbarov 2008: 292). Im Unterschied zu anderen, ebenfalls erdölreichen kaspischen Anrainerstaaten wie Kasachstan und Turkmenistan werden die meisten lebenden AserbaidschanerInnen das „Ende des Öls“ erleben, da die Förderung ab dem Jahr 2010 nach derzeitigen Prognosen zurückgehen wird; allerdings ist eine langfristige Sicherung der Ressourcenrente nicht in Sichtweite, weil die Einnahmen durch die laufenden Ausgaben und steigende Rüstungsausgaben aufgezehrt werden (Lücke 2010: 18). Entsprechend hoch ist der Druck auf die Regierung, andere Geschäftsfelder zu erschließen. Ein Weg ist die gezielte Anwerbung von ausländischen Investoren bzw. eine Politik der offenen Türen für ausländisches wirtschaftliches Engagement. Die Mittel dazu kommen in Aserbaidschan aus dem 1999 gegründeten Staatlichen Ölfonds (SOFAZ). Dieser Fonds ist ein staatliches Sondervermögen, in das ein Teil der beträchtlichen Mittel aus den Erlösen im Zusammenhang mit Öl- und Gasgeschäften fließt. Ein wesentliches Motiv seiner Gründung ist, dass durch hohe Ölgewinne negative volkswirtschaftliche Effekte auftreten können, denen man entgegentreten möchte: Durch die hohen Rohstoffeinnahmen entsteht ein starker Inflationsdruck sowie durch den entsprechenden Exportboom ein Anstieg des Wechselkurses, der die internationale Wettbewerbsfähigkeit gefährden sowie die Diversifikation der Produktionsstruktur hemmen kann; eine Folge davon wäre der Anstieg der Arbeitslosigkeit (Fuhrmann 2008: 11).

3.2. Arbeitsmarkt

Aufgrund der boomenden Wirtschaft sind die Löhne und Gehälter seit der Jahrtausendwende stark gestiegen (Versiebenfachung bis zum Jahr 2009). Die Reallohnzuwächse betragen z.T. über 20% jährlich, wobei diese Erhöhung sich im Gefolge der Weltwirtschaftskrise verringert hat

6 Vgl. The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/018.shtml> (14.4.2011)

7 Vgl.: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): Producer's price indices by types of economic activity: <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/019.shtml> (14.4.2011).

8 Vgl.: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): Producer's price indices by types of economic activity: <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/019.shtml> (14.4.2011).

9 Im Jahr 2005 waren dies nach Lücke, 2010: 7: 33.333 USD. Darunter werden die potenziell abgezinsten Gewinne aus der Rohölförderung im Hinblick auf die nachgewiesenen und abbaubaren Reserven bei einem Preis von USD 40/Barrel im Jahr pro Kopf, Bezugsjahr 2005, verstanden, (Lücke, 2010: 7, auf Basis der Daten der Economist Intelligent Unit Country Reports).

(siehe Tab. 3). Innerhalb der GUS-Staaten wurden im Jahr 2009 nur in Russland (622,5 USD monatlich) bzw. Kasachstan (452,8 USD monatlich) höhere Durchschnittslöhne gezahlt (Aserbaidsschan: 370,8 USD).¹⁰ Die Gehälter sind in der Industrie überdurchschnittlich hoch, die höchsten Löhne werden im Bergbau erzielt (beinahe drei Mal höher als im Durchschnitt, siehe Tab. 3).

Nach offiziellen Angaben pendelt die Arbeitslosigkeit seit der Jahrtausendwende um die 1%, nach Angaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) im Jahr 2009 um die 6%¹¹. In Wirklichkeit dürfte diese Zahl deutlich höher sein, nämlich ca. 12%. Der Grund für diese Differenz liegt darin, dass sich aufgrund des niedrigen Arbeitslosengeldes die betroffenen Personen nicht arbeitslos melden (AWO 2010: 16).

Tabelle 3: Entwicklung der Löhne und Gehälter in Aserbaidsschan 2000-2009

	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Industrie nominell in Manat	87,2	137,1	187,0	213,2	260,9	344,8	424,5	432,4
Bergbau nominell in Manat	198,2	290,3	451,3	505,2	633,7	845,5	1011,4	994,6
Durchschnitt über alle Branchen nominell in Manat	44,3	77,4	99,4	123,6	149,0	215,8	274,4	298,0
Durchschnitt über alle Branchen nominell in USD	49,5	78,8	101,2	130,7	166,8	251,5	334,0	370,8
Veränderung der Durchschnittslöhne und -gehälter nominell in %	20,2	22,7	28,5	24,3	20,6	44,8	27,2	8,6
Veränderung der Durchschnittslöhne und -gehälter real in %	18,1	20,0	20,4	23,4	11,4	24,1	5,3	7,0

Quelle: Eigene Darstellung

nach: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, Wages and Salaries, diverse Seiten: http://www.azstat.org/statinfo/labour/en/004_1.shtml (14.4.2011).

3.3. Außenwirtschaft

Aserbaidsschan wies im Jahr 2009 einen positiven Handelsbilanzsaldo aus (+8,58 Mrd. USD). Aserbaidsschan und die EU sind wirtschaftlich hochgradig miteinander verschränkt und besitzen ein gemeinsames starkes Interesse, die Wirtschaftsbeziehungen auszubauen (Frank, 2010: 103). Für die EU ist Aserbaidsschan ein wesentlicher Bündnispartner in der Diversifizierung seiner Energieversorgung, wodurch die Forderungen zu demokratischen und rechtsstaatlichen Reformen von Seiten der EU eher abgeschwächt werden (Klein, 2008: 340). Entsprechend der Spezialisierung ist der Anteil von Erdöl- und Ölprodukten bei der Ausfuhr Aserbaidsschans dominant (92,9% im Jahr 2009, bei einem Gesamtvolumen von 14,7 Mrd. USD).¹² Dahinter folgen Lebensmittel (1,5%) und Verkehrsmittel (1,1%) sowie in unbedeutendem Ausmaß andere Rohstoffe.

¹⁰ Vgl. The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): http://www.azstat.org/statinfo/labour/en/004_1.shtml (10.4.2011)

¹¹ Vgl. The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/005.shtml> (12.4.2011)

¹² Vgl. The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/018.shtml> (10.4.2011)

Der Haupthandelspartner (im Hinblick auf den Umsatz, siehe Tab. 4) im Jahr 2009 war Italien, wohin mehr als ein Viertel aller Exporte gingen, gefolgt von den USA und Russland. Einfuhrseitig dominiert Russland (17,5% der Importe), gefolgt von Türkei (14,8%) und Ukraine (8,4%). Importartikel (Gesamtvolumen 6,1 Mrd. USD) sind vor allem Maschinen und Anlagen (34,8%) gefolgt von Verkehrsmitteln (12,8%), Metallen und Rohstoffen (10,8%) und Lebensmitteln (8,5%).

Tabelle 4: Haupthandelspartner Aserbaidschans im Jahr 2009 (Umsatz in USD)

Land	Umsatz	%	Import	%	Export	%	Handelsbilanz
Total	20 818 221,2	100	6 119 724,7	100	14 698 496,5	100	8 578 771,8
Italien	3 916 165,2	18,8	127 725,8	2,1	3 788 439,4	25,8	3 660 713,6
USA	2 011 033,0	9,7	264 227,8	4,3	1 746 805,2	11,9	1 482 577,4
Russland	1 815 899,2	8,7	1 070 946,7	17,5	744 952,5	5,1	-325 994,2
Frankreich	1 468 231,4	7,1	142 119,9	2,3	1 326 111,5	9	1 183 991,6
Israel	1 317 074,1	6,3	80 876,8	1,3	1 236 197,3	8,4	1 155 320,5
Türkei	1 013 659,6	4,9	906 072,0	14,8	107 587,6	0,7	-798 484,4
Ukraine	695 697,5	3,3	511 654,9	8,4	184 042,6	1,3	-327 612,3
Taiwan	690 405,0	3,3	10 012,5	0,2	680 392,5	4,6	670 380,0
Indonesien	664 492,9	3,2	3 839,8	0,1	660 653,1	4,5	656 813,3
Deutschland	638 210,1	3,1	551 462,5	9	86 747,6	0,6	-464 714,9
China	614 696,2	3	484 822,8	7,9	129 873,4	0,9	-354949,4

Quelle: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/018.shtml> (2.4.2011)

Wiewohl sich der Umsatz der Warenexporte zwischen 1998 und 2008 mehr als verdreifacht hat (Aiginger u.a., 2010: 51, 71), tritt Österreich als Handelspartner (die wichtigsten Länder sind in Tab. 4 aufgelistet) kaum in Erscheinung und liegt in der Rangliste z.B. hinter Kroatien oder der hinsichtlich der „Ostgeschäfte“ sonst zögerlichen Schweiz. Laut Statistik Austria (zitiert nach AWO, 2010: 19) betrug das Handelsvolumen im Jahr 2009 79,3 Mio. Euro, wobei der Export nach Aserbaidschan (42,0 Mio. Euro) den Import nach Österreich (37,3 Mio. Euro) übertroffen hat. Die wichtigsten Ausfuhrwaren waren im Jahr 2009 Maschinenbauerzeugnisse, pharmazeutische Produkte sowie Waren aus Eisen und Stahl (AWO, 2010: 19). Die wichtigsten Importwaren sind Erdöl, Erdgas und Maschinen (ebenda: 20).

Die ausländischen Direktinvestitionen (FDI) in Aserbaidschan betragen im Zeitraum von 1995 bis 2009 USD 42,5 Mrd. Die wichtigsten Investoren waren die Türkei, USA, Russland, Großbritannien, Frankreich und Deutschland (ebenda: 15). Im Krisenjahr 2009 wurden 5,487 Mrd. USD investiert, das war ein Rückgang von ca. 20% gegenüber dem Vorjahr (2008: 6,874).¹³ Im Jahr 2008 (Details für 2009 liegen noch nicht vor) ging fast die Hälfte der FDI in die Erdölindustrie (3,350 Mrd. Euro), wobei Großbritannien (v.a. British Petrol) das am stärksten engagierte Land war (146,4 Mio. USD).¹⁴ Nach der Erschließung wesentlicher Öl- und Gasfelder und dem

¹³ Vgl.: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/020.shtml> (18.4.2011).

¹⁴ Vgl.: The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): <http://www.azstat.org/publications/azfigures/2010/en/020.shtml> (18.4.2011)

Bau der entsprechenden Transportinfrastruktur werden die Investitionen in diesen Sektor nicht mehr den überragenden Stellenwert einnehmen wie in jüngster Vergangenheit (German Trade & Invest, 2011: 4). Neben dem Erdöl-/Erdgassektor fließen ausländische Investitionen in folgende Sektoren: Baubranche, Dienstleistungsbereich, Transportwesen, Telekommunikation und den produzierenden Bereich.

Rund drei Viertel der Investitionen in die Wirtschaft werden von aserbaidsschanischen Einrichtungen oder Firmen getätigt, dabei kommt dem staatlichen Öleinnahmen-Fonds (SOFAZ) eine zunehmend wichtigere Rolle zu (siehe oben). SOFAZ konnte im Jahr 2010 seine Einnahmen auf insgesamt 22,8 Mrd. USD steigern, was 40% des BIP entspricht und deutlich den Umfang der Staatsverschuldung übertrifft (ebenda). Die öffentlichen Gelder fließen überwiegend in den Ausbau der Infrastruktur (u.a. Straßen, Eisenbahnen und Ausbau der Hafeninfrastruktur und Logistik). In den kommenden 10 Jahren soll das Gasnetz der Hauptstadt Baku im Ausmaß von 800-900 Mio. Euro modernisiert werden (ebenda).

Österreich hat noch keine nennenswerte FDI in Aserbaidsschan zu verzeichnen (siehe oben), die österreichischen Unternehmen sind in erster Linie mit Repräsentanzen, Joint Ventures und Tochtergesellschaften vertreten. Es handelt sich in durchwegs um größere Firmen (STRABAG, Vamed etc.), die seit längerem vor Ort aktiv sind.

3.4. Investitionsklima

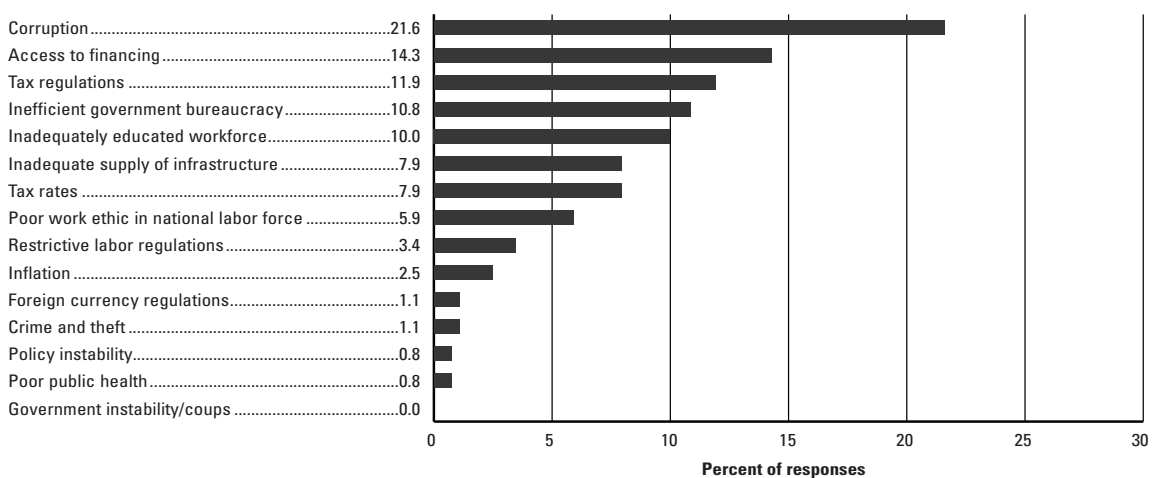
Ausländische Investoren engagieren sich nur dann, wenn auch das entsprechende Umfeld stimmt. Die höchsten und stabilsten Renditen werden in der Erdölwirtschaft erwartet, in die im Jahr 2008 48,7% aller ADI flossen. Wie in anderen kaspischen Anrainerstaaten war der Export von Ressourcen die nahezu einzige international wettbewerbsfähige Branche, die nach der Abspaltung von der Sowjetunion nur mit ausländischen Investitionen ausgebaut werden konnte. Dazu wurde in Aserbaidsschan 1992 nach russischem Vorbild eine besonders investorfremde Gesetzgebung installiert, die später geringfügig adaptiert und vereinfacht wurden (Aliyev, 2010: 92). Die rechtlichen Grundlagen für die Förderungsverträge wurden in sogenannte Production Sharing Agreements (PSAs) gegossen, die in Aserbaidsschan – anders etwa in Kasachstan – nie in einem nationalen Gesetz abgebildet wurden. Dieses besondere Entgegenkommen und die in diesem Segment proklamierte Vertragstreue gegenüber ausländischen Investoren wird informell damit begründet, dass Aserbaidsschan nicht die Gunst der mächtigen westlichen Unternehmen verlieren möchte, um im Konflikt um Berg-Karabach bessere Karten zu haben (Aliyev, 2010: 97).

Im Gegensatz zu den guten rechtlichen Grundlagen (siehe auch AWO, 2010: 51) ist die Umsetzung dieser Gesetze sowohl bei der Gründung von Unternehmen als auch beim Erwerb bzw. der Pacht von Grund mangelhaft (Gurbanov, 2006).

Im Folgenden soll anhand von international anerkannten Rankings ein Bild des Investitionsstandortes Aserbaidsschan skizziert werden.

Nach dem Global Competitiveness Report 2010-11 (World Economic Forum) ist Aserbaidschan das wettbewerbsfähigste Schwarzmeerland und liegt daher im Ranking auf Platz 57 (von 139) hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und damit vor der Türkei (61.), Russland (63.), Rumänien (67.) und Bulgarien (71.) sowie der Ukraine (89.) (World Economic Forum 2011: 15). Gut ist demnach die Performance hinsichtlich der makroökonomischen Umgebung (Rang 13, ebenda: 18), Arbeitmarkteffizienz (Rang 25, ebenda: 20). Folgende Faktoren wurden als besonders problematisch im Geschäftsleben beschrieben (siehe Abb. 2). Am häufigsten wurden die hohe Korruption, der schlechte Zugang zur Finanzierung und die Steuerregulierungen genannt.

Abbildung 2: Die wichtigsten Probleme in der Abwicklung von Geschäften in Aserbaidschan (Global Competitiveness Report 2010-11)



Quelle: World Economic Forum (2011: 88f.)

Mit einem Corruption Perception Index von 2,4 lag Aserbaidschan im Jahr 2010 auf Platz 134 von 178 Ländern und war damit gleich auf mit der Ukraine das schlechtest platzierte Land der Schwarzmeeregion.¹⁵

Einen sehr praxisnahen Einblick in die Rahmenbedingungen für Geschäfte in Aserbaidschan ergibt der Doing Business Report des Jahres 2011 (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2011)). In diesem Ranking werden neun für das Geschäftsleben wichtige Schritte (jeweils in den Subkategorien „Procedures“) länderweise bewertet und in eine Rangfolge von 183 Ländern gebracht. Die Erhebung in Aserbaidschan bezieht sich auf den 1. Juni 2010. Insgesamt erreicht Aserbaidschan den Rang 54 (ebenda: 2) und liegt damit etwa auf dem Niveau von Rumänien (Rang 56) und Bulgarien (Rang 51), aber weit vor der Türkei (Rang 65) und weit vor Russland (Rang 123). Die beste Performance kann beim Eigentumserwerb (10. Platz), dem Geschäftsstart (15. Platz) und dem Investorenschutz (20. Platz) erzielt werden.

¹⁵ Vgl. Transparency International (2011): http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results (18.4.2011)

3.5. Logistik/Infrastruktur Aserbaidshans

Eine Schwachstelle, die in allen verfügbaren Rankings gezeigt wird, ist die logistische Infrastruktur und die internationale infrastrukturelle Anbindung (siehe Tab. 5). Dies ist vor allem darin begründet, dass die Kaspische See keinen Zugang zum offenen Meer hat und der Landtransport aufgrund politischer Restriktionen kompliziert ist. Unter den betrachteten erweiterten Schwarzmeerstaaten liegt Aserbaidshans mit dem LPI von 2,64 (1 sehr schlecht, 5 am besten) im Mittelfeld, aber vor den anderen südkaukasischen Staaten.

Tabelle 5: Die BSR- und Südkaukasusstaaten im Ranking nach dem Logistics Performance Index (LPI) und Subkategorien (2010)

Land	LPI	Zoll	Infrastruktur	Interner Versand	Logistik-Kompetenz	Tracking & tracing	Pünktlichkeit
Türkei	3,22	2,82	3,08	3,15	3,23	3,09	3,94
Rumänien	2,84	2,36	2,25	3,24	2,68	2,90	3,45
Bugarien	2,83	2,50	2,30	3,07	2,85	2,96	3,18
Aserbaidshans	2,64	2,14	2,23	3,05	2,48	2,65	3,15
Georgien	2,61	2,37	2,17	2,73	2,57	2,67	3,08
Ukraine	2,57	2,02	2,44	2,79	2,59	2,49	3,06
Moldau	2,57	2,11	2,05	2,83	2,17	3,00	3,17
Armenien	2,52	2,10	2,32	2,43	2,59	2,26	3,40

Quelle: Eigene Darstellung
nach World Bank (2011b): Logistics Performance Index. Cross country comparison¹⁶ (18.4.2011)

Nach dem Doing Business Report (The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 2011: 2) weist Aserbaidshans unter 183 gelisteten Ländern eine sehr schlechte Performance in logistischen Teilbereichen auf: Das Errichten eines Warenlagers ist eine sehr langwierige und teure Prozedur (Rang 160). Am schlechtesten schneidet Aserbaidshans beim internationalen Handel ab (177.). Konkret wurde der Seetransport von Trockengut in einem 20-Fußcontainer untersucht. Sowohl beim Dokumentenlauf, der Dauer, als auch im Hinblick auf die Kosten lag Aserbaidshans unter den schlechtesten Ländern der Welt.

In jüngster Zeit wurden erhebliche Investitionen in die Infrastruktur getätigt. Hierbei wird von internationalen BeobachterInnen teilweise die Ineffizienz der Verwaltung und die mangelnde Transparenz bei der Vergabe von Projekten kritisiert (WIIW 2010, Anhang 52 des Integrierten Regionalprogrammes: 133).

¹⁶ <http://info.worldbank.org/etools/tradesurvey/mode1c-result.asp?countryID=6&countryID=9&countryID=20&countryID=52&countryID=95&countryID=118&countryID=143&countryID=146&backurl=mode1c.asp&grpindicator=1#> (18.4.2011)

3.6. Potenzial für österreichische Unternehmen

Aserbaidshans ist aus mehreren Gründen für österreichische Unternehmen interessant: Das Nachfragepotenzial ist aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung, die sich auch im Einkommen der AserbaidshanerInnen niederschlägt, außerordentlich hoch, und die Übereinstimmung der Importstruktur Aserbaidshans mit der Exportstruktur Österreichs ist deutlich besser als die möglicher Konkurrenzländer (Aiginger, u.a. 2010: 47). In den drei Bereichen Handel, sowohl export- als auch importseitig, des Dienstleistungsexports als auch von Direktinvestitionen gibt es von österreichischer Seite einen erheblichen Nachholbedarf.

Die Aserbaidshansische Regierung sieht aufgrund der bisher einseitigen Ausrichtung auf den Energieexport die Notwendigkeit der Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur und investiert entsprechend in den Ausbau der Infrastruktur (Straßenbahnen, Autobahnen, Eisenbahnlinien, Wohnbau, Spitäler etc.) und anderer Bereiche, wofür ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Für internationale bzw. österreichische Firmen ergeben sich vor allem Chancen bei der Zulieferung der Erdöl- und Erdgasindustrie, bei der Modernisierung und Ökologisierung der Landwirtschaft sowie der Energieversorgung (AWO 2010: 23). Weitere mögliche Geschäftsfelder sind der Gesundheitsbereich, der Umweltschutz und die Lebensmittelverarbeitung. Vor allem im Bereich Umwelttechnik könnten österreichische Unternehmen mit ihrem Know-how punkten, sowohl im Waren- als auch im Dienstleistungsexport. Nachholbedarf herrscht auch in den oben bemängelten Feldern wie Logistik und (Verkehrs-)infrastruktur, dem Telekommunikationssektor und auch im Bankenbereich. Bis dato ist noch kein einziger österreichischer Finanzdienstleister aktiv. In weiterer Folge ergeben sich Möglichkeiten in der Baubranche, -zulieferungen und im Baunebengewerbe, in der Obst- und Gemüseweiterverarbeitung, der Bekleidungsindustrie sowie in beschränktem Umfang auch im Bereich Lohn- und Auftragsfertigung für Bekleidung und Investitionsgüter: Food, Verpackung und Metallverarbeitung. Schwerpunktmäßig wird auch der Tourismus ausgebaut, wo österreichische Unternehmen erfolgreich sein könnten.

Die wirtschaftlichen Aktivitäten werden durch die österreichische Außenhandelsstelle in Moskau betreut, durch die Gründung einer österreichischen Botschaft in Baku im Jahr 2010 wird eine neue Dynamik erwartet. Die Investitionen können durch Unterstützungen von österreichischen (z.B. OeKB, AWS) und internationale Organisationen (z.B. International Finance Corporation IFC, aber auch EBRD) erleichtert werden (AWO 2010: 23). Unternehmen, die in Aserbaidshans tätig werden wollen, können sich gerne an die FH des bfi Wien wenden (z.B. im Hinblick auf Marktstudien).

4. Zusammenfassung

Aserbaidsschan, in EinwohnerInnenzahl und Flächengröße vergleichbar mit Österreich, eröffnet österreichischen Unternehmen eine Vielzahl von Geschäftsmöglichkeiten, die derzeit noch ungenügend genutzt werden. Dies betrifft den unmittelbar tragenden Sektor der aserbaidsschanischen Wirtschaft, die Erdöl- und Erdgasindustrie, sowie die damit verbundene Zuliefer- und Infrastrukturwirtschaft. Aufgrund der steigenden Binnennachfrage ist erwartbar, dass im Gefolge des Wirtschaftswachstums auch die Nachfrage nach anderen Wirtschaftsprodukten und -dienstleistungen steigen wird, was auch der Diversifizierungsstrategie der aserbaidsschanischen Regierung entspricht.

Literaturverzeichnis

Aiginger, K. / Ederer, S. / Prammer, J. / Sieber, S. (2010): Österreichs wirtschaftliche Beziehungen zur Schwarzmeerregion und deren wirtschaftliche Perspektiven. Wien: Wifo.

Aghyev, M. / Suleymanova, R. (Hrsg.) (2008): Jahrbuch Aserbaidsschanforschung 2008. Beiträge aus Politik, Wirtschaft, Geschichte und Literatur. Berlin: Verlag Dr. Kössler.

Alakbarov, G. (2008): Die Energieressourcen der kaspischen Region und ihre Auswirkungen auf die Energiesicherheit der EU. Europäischer Universitätsverlag. Bd. 4 = Dissertation an der Universität Bochum.

Aliyev, A. (2010): Paradigmenwechsel in Aserbaidsschan – der Staat als Vertragspartner. In: Trunk, A. / Aliyev, A. (Hrsg.) (2010): Das Kaspische Meer als Wirtschaftsraum. Lohmar-Köln: Eul Verlag = Schriften des Zentrums für Osteuropastudien (ZOS) der Universität Kiel, Bd. 2, S. 85-104.

Andre, F. (2010): Die Europäische Union als externer Förderer von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit. Ansätze, Determinanten und Wirkungsweise am Beispiel von Georgien und Aserbaidsschan. = Region – Nation – Europa. Bd. 61. Münster: LIT Verlag.

Astrov, V. / Havlik, P. (2008): Economic Developments in the Wider Black Sea Region. WIIW Research Reports 349. Wien, bzw. In: Hamilton D. / Mangott, G. (Hrsg.) (2008): The Wider Black Sea Region in the 21st Century. Strategic, Economic and Energy Perspectives, S. 121-145.

Auch, E. (2009): Ein Blick in die Geschichte Kaukasiens. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 13/2009. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

AWO (Außenwirtschaft Österreich) der WKO (2010): AWO-Länderreport Aserbaidsschan. Außenhandelsstelle Moskau. Juni 2010.

Babayev A. (2006): Demokratie-Test nicht bestanden, Parlamentswahlen in Aserbajdzan 2005, In: Osteuropa; Heft 3, Jg. 56 (2006), S. 33-43.

Babajew, A. (2007): Welchen Weg geht Aserbajdschan? Zwischen „geölter“ Westintegration und autoritärer Ostorientierung. In: KAS-Auslandsinformationen, 1/2007: S. 50-72.

Botschaft der Republik Aserbajdschan Berlin: Allgemeines <http://www.azembassy.de/index.php/allgemeines>, (5.4.2011).

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend / IDM (2010): Integriertes Regionalprogramm Schwarzmeerregion. Abschlussbericht, Wien.

Dehdashti R. (1999): Internationale Organisationen als Vermittler in innerstaatlichen Konflikten. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Deutsch-Aserbajdschanischer Wirtschaftsförderverein (2007): Aserbajdschan – 88.0000m² Chancen? Geschäftspotenziale aus deutscher Sicht: <http://www.auwi-bayern.de/awp/inhalte/Laender/Anhaenge/Geschaeftpotenziale-Aserbajdschan.pdf> (12.4.2011).

Freitag-Wirminghaus, R. (2008): Prospects for Armenia and Azerbaijan between Eurasia and the Middle East. In: Hamilton D. / Mangott, G. (Hrsg.) (2008): The Wider Black Sea Region in the 21st Century. Strategic, Economic and Energy Perspectives, S. 53-86.

Fuhrmann, W. (2008): „Flüssiges Gold“: Das Öl vom Kaspischen Meer. In: Aghayev, M. / Suleymanova, R. (Hrsg.): Jahrbuch Aserbajdschanforschung. 2008. Beiträge aus Politik, Geschichte und Literatur. Berlin: Verlag Dr. Köster, S. 102-118.

German Trade & Invest (2011): Wirtschaftstrends kompakt Aserbajdschan Jahresmitte 2011. https://www.gtai.de/ext/Export-Einzelsicht/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument,templateld=renderPrint/MKT201104058001.pdf (30.4.2011).

Götz, R. (2010): Erdgas aus dem kaspischen Raum: Die Nabucco Pipeline. In: Trunk, A. / Aliyev, A. (Hrsg.) (2010): Das Kaspische Meer als Wirtschaftsraum. Eul Verlag Lohmar-Köln. = Schriften des Zentrums für Osteuropastudien (ZOS) der Universität Kiel, Bd. 2, S. 35-46.

Gurbanov, E. (2006): Über das Recht von Ausländern (ausländischen Wirtschaftsunternehmen) in Aserbajdschan Unternehmen zu gründen und Bodeneigentum zu erwerben oder zu pachten. Essay. Verlag für akademische Texte. Norderstedt: GRIN Verlag.

Hamilton D. / Mangott, G. (Hrsg.) (2008): The Wider Black Sea Region in the 21st Century. Strategic, Economic and Energy Perspectives.

International Foundation for Electoral Systems IFES (2007): Public Opinion in Azerbaijan 2006.

King, Ch. (2008): The Wider Black Sea Region in the Twenty-First Century. In: Hamilton D. / Mangott, G. (Hrsg.) (2008): The Wider Black Sea Region in the 21st Century. Strategic, Economic and Energy Perspectives, S. 1-19.

Klein, M. (2008): Die Beziehungen der EU zum Kaukasus, Neue Dynamik ohne klare Strategien. In: Bos, E. / Dieringer, J. (Hrsg.): Die Genese einer Union der EU 27. Die Europäische Union nach der Osterweiterung. Wiesbaden, S. 331-350.

Lücke, M. (2010): Natürliche Ressourcen in Aserbaidshjan, Kasachstan und Turkmenistan – Segen oder Fluch für die wirtschaftliche und politische Entwicklung. In: Trunk, A. / Aliyev, A. (Hrsg.) (2010): Das Kaspische Meer als Wirtschaftsraum. Eul Verlag Lohmar-Köln. = Schriften des Zentrums für Osteuropastudien (ZOS) der Universität Kiel, Bd. 2, S. 1-20.

Mangott, G. (2010): Der Schwarzmeerraum. Sozial-demografische Faktoren, politische Stabilität, regionale Konflikte und Energiesicherheit = Anhang 53 des Integrierten Regionalprogramms d. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend / IDM: Integriertes Regionalprogramm Schwarzmeerregion. Abschlussbericht, Wien.

OSCE/ODIHR Election Observation Mission Final Report, OSCE Office for Democratic Institutions and Humanrights (2006).

OSCE/ODIHR Election Observation Mission Final Report, Office for Democratic Institutions and Human Rights (2008).

OMV (2010): OMV Input für das integrierte Regionalprogramm Schwarzmeerregion = Anhang 46 des Integrierten Regionalprogrammes Schwarzmeerregion d. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend / IDM: Integriertes Regionalprogramm Schwarzmeerregion. Abschlussbericht, Wien.

Pietzonka, B. (1995): Ethnisch-territoriale Konflikte in Kaukasien. Eine politisch-geographische Systematisierung. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Quiring M. (2009): Schwelende Konflikte in der Kaukasus-Region. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 13/2009. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

Soljan, S. (1995): Entstehungsgeschichte und aktuelle Probleme des Karabach-Konflikts. In: Halbach, U. / Kappeler, A. (Hrsg.): Krisenherd Kaukasus. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Swietochowski, T. (1995): Der Streit um Berg-Karabach. Geographie, ethnische Gliederung und Kolonialismus. In: Halbach, U. / Kappeler, A. (Hrsg.): Krisenherd Kaukasus. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Trunk, A. / Aliyev, A. (Hrsg.) (2010): Das Kaspische Meer als Wirtschaftsraum. Eul Verlag Lohmar-Köln. = Schriften des Zentrums für Osteuropastudien (ZOS) der Universität Kiel, Bd. 2.

The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2011): Doing Business Report 2011. Washington, DC: <http://www.doingbusiness.org/~media/FDPKM/Doing%20Business/Documents/Profiles/Country/DB11/AZE.pdf> (2.4.2011).

The Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan (2011): diverse Links, Hauptseite: <http://www.azstat.org/indexen.php> (14.4.2011).

Türksoy – The International Organization of Turkic Culture: <http://www.turksoy.org.tr/EN/ana-sayfa/2-25319/20110407.html> (5.4.2011)

Von Gumpfenberg, M.-C. / Steinbach, U. (2010): Der Kaukasus. Geschichte – Kultur – Politik. 2., überarbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck.

Von Oppeln, D. (2009): Aserbaidshan. Unterwegs im Land des Feuers. Berlin: Trescher Verlag.

WIIW (2010): Die wirtschaftliche Entwicklung in der Schwarzmeerregion und Herausforderungen für eine Internationalisierungsoffensive Österreichs. = Anhang 52 des Integrierten Regionalprogrammes Schwarzmeerregion (Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend / IDM (2010): Integriertes Regionalprogramm Schwarzmeerregion. Abschlussbericht, Wien), S. 123-153.

World Economic Forum (2011): World Competitiveness Report (2010-11): http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf ; Genf (18.4.2011).

World Bank (2011a): The Migration and Remittances Factbook 2011. Azerbaijan: <http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/3349341199807908806/Azerbaijan.pdf> (2.5.2011).

World Bank (2011b): Logistics Performance Index 2010: <http://info.worldbank.org/etools/trade-survey/mode1a.asp?countryID=9#> (2.5.2011).

Zentrum für Türkeistudien (2003): Türkei-Jahrbuch des Zentrums für Türkeistudien 2002/03. Münster: LIT Verlag.

Projektmanagementstandards und Projektmanagementzertifizierungen – Ein Überblick unter dem Aspekt des Nutzens



Ina Pircher
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Durch die Einführung bzw. den Einsatz von Projektmanagement-Standards versprechen sich Unternehmen unterschiedliche Vorteile. Beispielsweise wird ein Nutzen darin gesehen, dass Fachbegriffe aus dem Bereich Projektmanagement einheitlich definiert und verwendet werden bzw. wird im Zusammenhang mit der standardisierten Abbildung von Prozessen und Methoden auch eine Kostenersparnis bei der Durchführung von Projekten erwartet. Die Wahl des für ein Unternehmen geeigneten Standards erweist sich hierbei oft als Herausforderung, da es eine Vielzahl unterschiedlicher Standards gibt, aus denen es den für das Unternehmen geeignetsten Standard auszuwählen gilt. Im Zuge der Einführung von PM-Standards innerhalb von Unternehmen rücken die Aus- und Weiterbildung sowie die Zertifizierung von Projektpersonal zusätzlich in den Vordergrund, wodurch einheitliche Herangehensweisen und Sprachstandards für das Projektmanagement gewährleistet werden sollen. Auch Studien (z.B. „Standards im Projektmanagement“ der iimt) belegen, dass Unternehmen einen Nutzen in der Einführung von PM-Standards sehen, wobei in diesem Zusammenhang auch PM-Zertifizierungen immer stärker an Bedeutung gewinnen. Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der MA27 geförderten Projekts „Kompetenzteam Projektmanagement 2010+“.

The introduction of project management standards has different advantages for companies. On one hand technical terms from the area of project management are defined and used consistently, on the other the standardization of project management processes and methods often results in cost savings. Choosing a suitable project management standard for a company is sometimes difficult, because there are many different standards. With the introduction of standards, project staff training and certification also become more important to ensure uniform approaches and language standards. Studies also prove that companies see advantages in the introduction of project management standards; in this context project management certifications are gaining in importance.

1. Einleitung

Projektmanagement Standards (nachfolgend PM-Standards genannt) werden in Unternehmen aus verschiedenen Gründen eingesetzt. Ein wesentlicher Nutzen ist zum Beispiel die einheitliche Verwendung von Fachbegriffen aus dem Bereich Projektmanagement, um Missverständnissen vorzubeugen. Unternehmen versprechen sich durch die standardisierte Abbildung von Prozessen und Methoden des Weiteren eine Kostenersparnis bei der Durchführung von Projekten. Die Möglichkeit der Vergleichbarkeit von Organisationseinheiten untereinander kann ebenfalls einen beispielhaften Grund für die Einführung von PM-Standards darstellen (vgl. Ahlemann/Teuteberg 2007: 2).

Die Auswahl des geeigneten PM-Standards für das Unternehmen erweist sich oft als schwierig, da es viele unterschiedliche Standards gibt. Am bekanntesten sind hier die Standards der nationalen und internationalen Projektmanagement-Organisationen (z.B. PMI, IPMA, OGC) und der offiziellen Normungsinstitutionen (z.B. DIN, ISO). Will ein Unternehmen einen für sich passenden PM-Standard einführen, sollte zunächst geklärt werden, welche Erwartungen man in den Nutzen des jeweiligen PM-Standards setzt. Dies könnte zum Beispiel der Wunsch nach schnelleren Prozessabläufen sein. Weiters muss geklärt werden, welche spezifischen Ansprüche der gewählte PM-Standard innerhalb des Unternehmens erfüllen soll, da unterschiedliche PM-Standards auch unterschiedliche Aspekte des Projektmanagements abdecken. Auch die Sprache spielt eine wesentliche Rolle, da beispielsweise für ein Unternehmen mit Projekten in einem internationalen Umfeld deutschsprachige PM-Standards im Gegensatz zu englischsprachigen PM-Standards nicht in Frage kämen. Ein zusätzliches Kriterium für die Auswahl kann auch die Verbreitung eines PM-Standards im jeweiligen Umfeld sein, in dem die Projekte des Unternehmens angesiedelt sind, da ein PM-Standard in seiner Wertigkeit steigt, je mehr Unternehmen bzw. AnwenderInnen diesen nutzen (vgl. Ahlemann/Teuteberg 2007: 1). Relevant ist hierbei auch, ob Zertifizierungen für das Projektpersonal angeboten werden, um entsprechende Qualifikationen in Bezug auf das Projektmanagement bei Verwendung eines bestimmten Standards nachweisen zu können.

2. PM-Standards nach PMI, IPMA, OGC

Das Standardwerk der PMI (Project Management Institute) für Projektmanagement ist der PMBOK® Guide, der für das Projektmanagement 42 Prozesse definiert, die in einer Matrix fünf Prozessgruppen und neun Wissensgebieten zugeordnet sind. Für jeden Prozess werden Input, Output, Werkzeuge und Verfahren beschrieben. Dokumentenvorlagen werden keine zur Verfügung gestellt, jedoch werden drei Hauptdokumententypen für das Projektmanagement vorgegeben. Diese drei Hauptdokumententypen sind der Projektauftrag, der die formelle Genehmigung des Projektes widerspiegelt, die Beschreibung des Projektinhalts und -umfangs, wodurch sich die Definition der durchzuführenden Arbeiten und Liefergegenstände ableiten lässt, und der Projektmanagement-Plan, der Pläne und Dokumente umfasst, die durch die PM-Prozesse erzeugt werden, sowie die Vorgehensweise beschreibt. Der Fokus dieses PM-Standards an sich liegt auf der Prozessorientierung, wobei zwischen Projektmanagement-Prozessen und produktorientierten Prozessen unterschieden wird. In Abhängigkeit vom jeweiligen Projektkontext erfolgt schließlich die Anwendung, Verknüpfung und Koordination dieser unterschiedlichen Prozesse. Abgeleitet davon stellt der PMBOK® Guide einen „übergeordneten Leitfaden“ (PMI 2004: 38) dar, da er die Entscheidung, welche Werkzeuge wie angewendet werden, letztlich dem Projektteam selbst überlässt. Dieses Vorgehen wird als „Tailoring“ (PMI 2004: 38) bezeichnet. Der PM-Standard nach PMI ist sowohl für kleine Projekte und Projekte mittlerer Größe, als auch für Großprojekte geeignet, wobei nach dem Prinzip des Tailorings gegebenenfalls Anpassungen an das jeweilige Projekt erfolgen müssen. Die Verbreitung des PM-Standards nach PMI ist im deutschsprachigen Raum zwar eher gering, jedoch ist dieser PM-Standard weltweit gesehen – vor allem in den USA und in China – der am stärksten verbreitete (vgl. Lehmann/Spiegel 2009: 18ff.).

Das Basiswissen für Projektmanagement findet sich bei der IPMA (International Project Management Association) in der ICB 3.0 (International Competence Baseline) wieder. Diese umfasst 46 Kompetenzelemente, wobei 20 technische Kompetenzelemente für das Projektmanagement, 15 Verhaltenskompetenzelemente für das Projektpersonal und 11 Kontext Kompetenzelemente für das Managen von Projekten, Programmen und Projektportfolien beschrieben werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Fokus der IPMA unter anderem auf den Personen und ihren Qualifikationen als ProjektmanagerInnen liegt. Die nationale Umsetzung der ICB 3.0 erfolgt in Österreich durch die pma (Projekt Management Austria) in Kombination mit der pm-baseline, deren Basis die Management-Ansätze nach Gareis sind, die unter anderem durch verstärkte Teamarbeit, konsequente Prozessorientierung sowie „Empowerment“ (Gareis 2006: 118) – dem Transfer von Entscheidungsbefugnissen auf die Projektteammitglieder – geprägt sind. Zusätzlich stellt die Organisationsstrategie „Management by Projects“ (vgl. Gareis 2006: 44) ein Kernelement der Projektorientierten Organisation dar, wodurch beispielsweise organisatorische Flexibilität geschaffen und zielorientiertes Arbeiten gefördert wird. Zu beachten ist, dass weder die ICB 3.0 noch die pm-baseline als Lehrbuch zu sehen sind, da keine verbindlichen Methodiken, Terminologien oder Prozessabfolgen definiert werden. Stattdessen soll ein Überblick über vorhandene Wissens Elemente und Methoden geboten werden, die für die praktische Arbeit im Bereich Projektmanagement herangezogen werden können. Sehr wohl wird aber – im Gegensatz zur PMI – eine Vorlage für die Erstellung eines Projekthandbuches zur Verfügung gestellt, das als zentrales Dokument der Projektdokumentation seine Anwendung findet. Grundsätzlich ist der PM-Standard nach IPMA für sämtliche Projektgrößen einsetzbar, da Prozesse jedoch nur beispielhaft definiert sind, sind Prozessdefinitionen erforderlich. Der PM-Standard nach IPMA gilt als der im deutschsprachigen Raum am stärksten verbreitete Standard, ist jedoch international gesehen weniger weit verbreitet als der PM-Standard nach PMI (vgl. Lehmann/Spiegel 2009: 14ff.).

Der PM-Standard PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) von OGC (Office of Government Commerce) beschreibt ein detailliertes Prozessmodell mit acht Hauptprozessen, die die PM-Phasen eines durchzuführenden Projektes abbilden. Die Phasen werden als Stages oder Etappen bezeichnet, wobei die Anzahl der Phasen flexibel ist und sich in Abhängigkeit von den Anforderungen des jeweiligen Projektes definiert (OGC 2005: 246). Weiters gibt PRINCE2® sieben Managementkomponenten vor, die angeben sollen, was getan bzw. warum etwas getan werden soll. Ergänzend dazu werden drei Arbeitstechniken angeboten, die konkrete Vorgehensweisen beschreiben und sich folglich damit beschäftigen, wie etwas getan werden soll. PRINCE2® basiert auf vier Grundprinzipien: Zunächst wird angenommen, dass sich das Projektumfeld während der Durchführung von Projekten ändert. Weiters werden Projekte als erfolgreich wahrgenommen, wenn die Erwartungen aller Projektbeteiligten an das Projekt erfüllt werden. Zusätzlich müssen erfolgreiche Projekte eine sachliche Rechtfertigung für die Projektdurchführung enthalten, um einen entsprechenden Rahmen für Ziele und Anforderungen zu definieren (Business Case). Abschließend wird davon ausgegangen, dass nur die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten zu erfolgreicheren Projekten führen kann. PRINCE2® ist für sämtliche Projektgrößen einsetzbar und gibt Handlungsorientierung dafür, wie Projekte gemanagt, gesichert und gelenkt werden sollen, wobei auch Projektpläne und Vorlagen zur Verfügung gestellt

werden, bzw. Business Cases beschrieben und klare Projektmanagementrollen definiert werden. Die Verbreitung des PM-Standards nach OGC ist im deutschsprachigen Raum noch relativ gering, nimmt aber stetig zu. International betrachtet findet dieser PM-Standard vor allem in Großbritannien bzw. in Ländern wie Australien, Indien oder Südafrika, die enge wirtschaftliche und politische Beziehungen mit Großbritannien pflegen, seine Anwendung (vgl. Lehmann/Spiegel 2009: 9ff.).

3. Exkurs: PM-Normen (DIN 69900, DIN 69901, ISO 21500)

Auch PM-Normen haben unter anderem den Nutzen, dass sie eine einheitliche Begriffswelt und ein gemeinsames Verständnis für Projektmanagement fördern. In diesem Zusammenhang werden nachfolgend die PM-Normen DIN 69900 bzw. DIN 69901 und die ISO 21500, die sich noch in der Ausarbeitungsphase befindet, erläutert

Seit Jänner 2009 gelten in der BRD die neuen PM-Normen „DIN 69900: Projektmanagement – Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe“ und „DIN 69901: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme“, die aufgrund ihrer Praxisorientierung auf die immer neuen Herausforderungen der Projektwirtschaft ausgerichtet sind. Die neue DIN 69900 basiert auf den Teilen 1 und 2 der alten DIN 69900. Die beiden Teile wurden für die Neuversion zusammengefasst und aktualisiert. Enthalten sind die 100 wichtigsten Begriffe für die Netzplantechnik, neue Darstellungsformen für die Ablauf- und Terminplanung mit Terminliste, Balkenplan und Netzplan sowie die entsprechenden Berechnungsformeln. Eines der wichtigsten Merkmale der neuen DIN 69901 ist die Prozessorientierung. Dabei werden die PM-Prozesse von der Initialisierung des Projektes bis hin zum Projektabschluss abgebildet und zu den sonstigen Prozessen einer Organisation, wie beispielsweise Führungsprozesse, ins Verhältnis gesetzt. Die neue DIN 69901 ersetzt die bisherige Normenreihe 69901 bis 69905 und gliedert sich in 5 Teile: DIN 69901-1 Grundlagen, DIN 69901-2 Prozesse und Prozessmodelle, DIN 69901-3 Methoden, DIN 69901-4 Daten und Datenmodelle und DIN 69901-5 Begriffe. Der erste Teil enthält grundlegende Konzepte für Projektmanagementsysteme. Der zweite Teil befasst sich mit der Prozessorientierung, und die PM-Prozesse werden in Bezug zu allen Prozessen einer Organisation eingeordnet. In Teil 3 werden die wichtigsten Methoden für Aufwandschätzung, Projektcontrolling, Projektvergleich und Projektstrukturierung abgebildet. In Teil 4 wird ein Datenmodell beschrieben, das für die Speicherung und Verarbeitung projektspezifischer Daten verwendet werden kann. Teil 5 enthält schließlich 110 Begriffsdefinitionen, die in den Teilen 1 bis 4 verwendet wurden (vgl. Wagner 2009: 1ff.).

Die ISO 21500 „A Guide for Project Management“ ist ein internationaler Standard, der sich noch in der Entwicklung befindet. Die offizielle Veröffentlichung der Norm ist für Ende 2012 geplant. Die ISO 21500 soll als übergeordneter Standard fungieren, der ein einheitliches Verständnis für Projektmanagement schafft, dabei aber die bestehenden nationalen Standards und Normen weder ersetzt noch in Konflikt zu diesen steht. Die ISO 21500 soll rund 40 Projektmanagement-

prozesse übersichtlich beschreiben, dabei jedoch nicht auf die dazu benötigten PM-Methoden eingehen. Zusätzlich sollen ein Glossar mit den wichtigsten Begriffsdefinitionen und Anhänge zur Erläuterung der Normtexte enthalten sein. Nach Fertigstellung soll die ISO 21500 für Organisationen aller Größen und Branchen einsetzbar sein und sich dabei sowohl an erfahrene ProjektleiterInnen als auch an AnfängerInnen im Bereich Projektmanagement richten. Material für die ISO 21500 liefern hauptsächlich die nationalen Normen aus der BRD, Großbritannien und den USA sowie die ISO 10006 „Quality management systems – Guidelines for quality management in projects“ (vgl. Wagner 2009: 6f.).

4. PM-Zertifizierungen

Hand in Hand mit der Einführung von PM-Standards und deren standardisierten Projektmanagement-Methoden geht auch die Aus- und Weiterbildung bzw. Zertifizierung der ProjektmanagerInnen im Unternehmen. In Bezug auf den Nutzen im Bereich Projektmanagement werden durch Zertifizierungen einerseits einheitliche Herangehensweisen für das Projektmanagement, andererseits gemeinsame Sprachstandards für Projektmanagement, geschaffen (Brecht-Hadraschek 2010: S.1). Zertifizierungen sind auch für die Einschätzung der Qualifikation des Projektpersonals in Bezug auf das Projektmanagement unter Verwendung eines bestimmten Standards förderlich.

Die drei wichtigsten Zertifizierungssysteme auf dem internationalen Markt sind das Zertifizierungssystem der PMI (Project Management Institute), das „4 Level Certification System“ der IPMA (International Project Management Association) und die prozessorientierte Projektmanagementmethode PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) der OGC (Office of Government Commerce). Unterschiede in den drei Systemen sind sowohl in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, als auch in ihrem Prüfungssystem zu finden (Brecht-Hadraschek 2010: S.1).

Alle drei Zertifizierungsstandards haben verschiedene Zertifizierungsstufen. Die Zertifizierungsstufen nach PMI sind PMI CAPM® (Certified Associate in Project Management), PMI PMP® (Project Management Professional) und PMI PGMP® (Program Management Professional). Jene nach IPMA sind IPMA LEVEL D - Junior ProjektmanagerIn, IPMA LEVEL C – ProjektmanagerIn, IPMA LEVEL B – Senior ProjektmanagerIn und IPMA LEVEL A – Projektmanagement Executive. Die Zertifizierungsstufen nach PRINCE2® schließlich sind PRINCE2® Foundation und PRINCE2® Practitioner, wobei für die PRINCE2®-Practitioner-Ausbildung das PRINCE2®-Foundation-Zertifikat als Voraussetzung zwingend ist. PMI und IPMA haben im Gegensatz dazu kein zwingendes Stufensystem (Brecht-Hadraschek 2010: S.1).

Je nach angestrebter Zertifizierungsstufe müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden, um die Zertifizierungsprüfung ablegen zu können. Für das PMI CAPM® Zertifikat müssen die KandidatInnen über mindestens 1500 Stunden Projektmanagement-Erfahrung verfügen oder den Nachweis einer 23 stündigen Projektmanagement-Ausbildung erbringen. Für die PMI PMP®

Zertifizierung benötigt man bei vorhandenem Hochschulabschluss (mindestens Bachelor-Abschluss) mindestens 3 Jahre Projektmanagement-Erfahrung (davon mindestens 4500 Stunden ProjektleiterInnen-Erfahrung) und zusätzlich eine Projektmanagement-Ausbildung im Ausmaß von 35 Stunden. Das PMI PGMP® Zertifikat setzt bei vorhandenem Hochschulabschluss mindestens 4 Jahre Projektmanagement- bzw. 4 Jahre Programmmanagement-Erfahrung voraus, um zur Zertifizierungsprüfung zugelassen zu werden. Um die D Level Zertifizierung nach IPMA ablegen zu können, werden in Österreich und der BRD keine Voraussetzungen verlangt, in der Schweiz wird mindestens ein Jahr Projektmanagement-Erfahrung vorausgesetzt. Für die IPMA Level C Zertifizierung müssen mindestens 3 Jahre Projektmanagement-Erfahrung, davon mindestens 2 Jahre Tätigkeit als gesamtverantwortliche/r ProjektleiterIn limitiert komplexer Projekte, nachgewiesen werden. Eine Zertifizierung nach IPMA Level B verlangt mindestens 5 Jahre ProjektleiterInnenerfahrung, davon 3 Jahre Leitung komplexer Projekte, und schließlich die IPMA Level A Zertifizierung fordert mindestens 5 Jahre Leitungserfahrung im Bereich Multiprojektmanagement und/oder Programmmanagement. Für das PRINCE2® Foundation Zertifikat wird – so wie bei der IPMA Level D Zertifizierung – keine Voraussetzung gefordert, jedoch ist dieses, wie bereits oben erwähnt, Voraussetzung für die PRINCE2® Practitioner Zertifizierung (Brecht-Hadrasche 2010: 1f.).

Bezogen auf den Prüfungsablauf sind die Zertifizierungsprüfungen nach PMI zur Gänze computerbasierte Multiple-Choice-Tests, die von autorisierten Testcentern durchgeführt werden. Für die CAPM® Prüfung beispielsweise müssen 150 Fragen bei einer Zeitvorgabe von drei Stunden beantwortet werden, wobei Projektmanagement Grundlagenwissen abgefragt wird. Bei der PMP® Prüfung müssen 200 Fragen innerhalb von vier Stunden beantwortet werden. Hier werden anhand situativer Fragen das methodische Wissen und die Erfahrung der KandidatInnen abgeprüft. Für die IPMA Zertifizierungsprüfungen gilt grundsätzlich, dass die Level D Zertifizierung auf einer reinen Wissensprüfung basiert. Für die Level C bis A Zertifizierungsprüfung ist zusätzlich zur Wissensprüfung ein Projektbericht, dem Anspruchsniveau des jeweiligen Zertifizierungslevels entsprechend, zu erstellen und es kommen Interviewelemente, ab Level B auch Workshop-Elemente, hinzu, um die Kompetenzen der ProjektmanagerInnen reflektieren zu können. Die PRINCE2® Foundation Prüfung der OGC ist eine einstündige Prüfung basierend auf einem Multiple-Choice-Test, der aus 75 Fragen besteht. Die PRINCE2® Practitioner Zertifizierung dauert hingegen drei Stunden und basiert auf einem fiktiven Projekt, das in einem sogenannten Szenarioheft beschrieben wird. Die Gültigkeitsdauer der Basis-Zertifizierungen PMI CAPM® und IPMA Level D beträgt fünf Jahre und ist nur durch das erneute Ablegen der jeweiligen Zertifizierungsprüfung wieder zu erlangen. Das PRINCE2® Foundation Zertifikat gilt hingegen unbefristet. Bei den Stufen ab PMI PMP® bzw. IPMA Level C sind nach Ende der Gültigkeitsdauer – bei PMI ist dies nach 3 Jahren, bei IPMA nach fünf Jahren – Rezertifizierungen erforderlich, wobei der/die ZertifikatsinhaberIn bestimmte Leistungsnachweise, wie beispielsweise die Teilnahme an Fachveranstaltungen oder weitere Projektmanagement-Erfahrung, erbringen muss, um die Gültigkeit des Zertifikates zu verlängern. PRINCE2® Practitioner Zertifikate müssen nach fünf Jahren durch einen einstündigen elektronischen oder schriftlichen Test verlängert werden (Brecht-Hadraschek 2010: 3ff.).

5. Nutzen von PM-Standards und PM-Zertifizierungen

Mit der Frage, ob die Einführung von PM-Standards bzw. der Erwerb von PM-Zertifizierungen tatsächlich den bereits eingangs angesprochenen Nutzen für Unternehmen bringt, beschäftigt sich unter anderem die Studie „PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?“ des Forschungszentrums für Informationssysteme in Projekt- und Innovationsnetzwerken (ISPRI). Die Erhebung basiert auf der Befragung von 269 PM-FachexpertInnen und PM-AnwenderInnen, die überwiegend aus der BRD (62%) und der Schweiz (27%) kommen. Der Großteil der Befragten ist den Branchen Informationstechnologie mit 30%, Forschung und Entwicklung mit 13%, Marketing/Vertrieb mit 11%, Produktion mit 8%, sowie Beratung mit ebenfalls 8%, zuzuordnen. Die TeilnehmerInnen kommen aus unterschiedlichen funktionalen Bereichen der jeweiligen Unternehmen, wobei die überwiegende Mehrheit der Personen direkt in Projekten arbeitet bzw. mit der Steuerung oder Kontrolle von Projekten betraut ist (vgl. Ahlemann/Teuteberg 2007: 3).

Laut Umfrage werden PM-Standards überwiegend in den Anwendungsbereichen „Prozesse“ (80%), „Methoden“ (70%), „Terminologie“ (49%) und „Zertifizierung“ (32%) eingesetzt. In Bezug auf die Frage, welche Standards im jeweiligen Unternehmen verwendet werden, wurden auch Standards und Normen berücksichtigt, die dem Projektmanagement nicht originär zuzuordnen sind, wie zum Beispiel die Qualitätsmanagement-Normen der ISO 900-Reihe. Die ISO 900-Reihe ist in der Umfrage mit 42% auch jene Norm, die am meisten genutzt wird. Dahinter folgt direkt mit nur mehr 20% der PMBOK-Guide der PMI. Die IPMA Competence Baseline wird von 12% der Befragten eingesetzt, der Standard nach PRINCE2 nur von 5% (vgl. Ahlemann/Teuteberg 2007: 3ff.).

Die UmfrageteilnehmerInnen wurden weiters zur Erwartungshaltung hinsichtlich des Nutzens von PM-Standards befragt bzw. ob die Erwartungen hinsichtlich des Nutzens in Folge durch den Einsatz des jeweiligen PM-Standards auch tatsächlich erfüllt wurden, wobei verschiedene Nutzeneffekte vorgeschlagen wurden. Voll erfüllt wurde in diesem Zusammenhang nur die Erwartung, dass der Einsatz einer einheitlichen Terminologie die Kommunikation verbessern würde. In allen anderen Bereichen wurden die Erwartungen nicht erfüllt. So gaben 22% der Befragten an, dass eine verbesserte Prozessimplementierung nicht umgesetzt werden konnte, 17% verfehlten das Ziel einer verbesserten Prozessqualität, weitere 9% sahen eine erwartete Kostensenkung als nicht erreicht. Auch die Erwartung der Vergleichbarkeit mit anderen Organisationseinheiten konnte von 8% der Befragten nicht bestätigt werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Nutzenerwartungen an die Standards in den meisten Fällen nicht ausreichend erfüllt werden können (vgl. Ahlemann/Teuteberg 2007: 6f.).

Auch die Studie „Zertifizierung und Standardisierung im Projektmanagement – Eine Studie in deutschen Unternehmen“ beschäftigt sich mit dem Nutzen von PM-Standards. An der Studie nahmen – basierend auf einem standardisierten, schriftlichen Fragebogen – 43 Unternehmen aus Branchen, in denen Projektmanagement relevant ist, teil. Besonders stark vertreten waren hierbei Unternehmen aus den Bereichen IT/Telekommunikation mit 16%, Versicherungen mit

14%, Automotive ebenfalls mit 14%, Transport/Verkehr/Logistik und Anlagenbau mit jeweils 12%. In Bezug auf die UmfrageteilnehmerInnen aus den einzelnen Unternehmen sind etwa zwei Drittel als ProjektentscheiderInnen (LinienmanagerIn/ProgrammmangerIn/PM-Office) einzustufen, und ein Drittel als ProjektleiterInnen oder ProjektmitarbeiterInnen. Je die Hälfte der Befragten haben eine PM-Zertifizierung bzw. sind Mitglieder in einem PM-Fachverband. Bezogen auf die Unternehmen repräsentiert etwa die Hälfte der Befragten große Unternehmen mit weltweit mehr als 5000 MitarbeiterInnen. Ungefähr ein Drittel ist bei mittelgroßen Unternehmen mit 500 bis 5000 MitarbeiterInnen beschäftigt, die übrigen UmfrageteilnehmerInnen kommen aus kleineren Unternehmen mit weniger als 500 MitarbeiterInnen (vgl. Rathmann 2007: 1f.).

Auf die Frage, welche PM-Standards grundsätzlich im jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden, gaben 37% an, die Standards nach IPMA zu verwenden, es folgten DIN 69900 bis 69905 mit 33%, die Standards nach PMI mit 26% und diverse firmenspezifische Standards ebenfalls mit 26%. Abgeleitet davon gaben die meisten Unternehmen an, dass die originären PM-Standards ICB 3.0, PMBOK® Guide und DIN 69900 bis 69905 lediglich als Zusatzstandard verwendet werden, da die PM-Standards unternehmensspezifischer Anpassungen bedürfen, um im jeweiligen Unternehmen einsetzbar zu sein. Grundsätzlich wurden die in den Unternehmen eingesetzten PM-Standards als gut erlernbar und anwendbar bewertet, die Praxisnähe und Akzeptanz wurde als verbesserungswürdig eingestuft (vgl. Rathmann 2007: 3ff.).

In Bezug auf den Nutzen von PM Standards wurde erfragt, wie sich PM-Standards auf unterschiedliche Aspekte der Projektarbeit auswirken. In diesem Zusammenhang wurde ein besonders positiver Einfluss auf die operative Projektdurchführung (83%) und die Erreichung der Zeitziele von Projekten (74%) wahrgenommen. Auch der Einfluss auf den Projekterfolg (67%), die Kostenziele (67%) und die Qualitätsziele (64%) wurde insgesamt positiv bewertet, wobei jedoch zu beachten ist, dass jeweils ein Drittel der Befragten angab, in diesem Bereich keinen positiven Einfluss durch den Einsatz von PM-Standards erkennen zu können. 74% der Befragten gaben an, dass die Bedeutung von PM-Standards im eigenen Unternehmen zunimmt. Zusätzlich sahen 81% eine steigende Tendenz in der Bedeutung von PM-Standards allgemein (vgl. Rathmann 2007: 4f.).

Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen setzt in ihren Projekten Projektpersonal mit PM-Zertifizierungen ein, wobei die MitarbeiterInnen am häufigsten nach IPMA (42%) bzw. nach PMI (21%) zertifiziert sind. Dem hinzuzufügen ist, dass wiederum in ungefähr einem Drittel der Unternehmen kein/e ProjektmanagerIn eine PM-Zertifizierung hat. In immerhin 17% der Unternehmen ist zumindest jede/r zweite ProjektmanagerIn zertifiziert. Wesentliche Gründe für die Zertifizierung des PM-Personals sind einerseits die Standardisierung und Professionalisierung des Projektmanagements, sowie das Eingehen auf Anforderungen von KundInnen und Märkten (vgl. Rathmann 2007: 6f.).

Die Karrierechancen für ProjektmanagerInnen sind in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Wahrzunehmen ist ein sehr großes Mittelfeld, in welchem ProjektmanagerInnen – unabhängig ob zertifiziert (63%) oder nicht zertifiziert (58%) – gute Karrierechancen im jeweiligen

Unternehmen haben. Sehr gute Karrierechancen haben zertifizierte ProjektmanagerInnen vor allem in projektorientierten Unternehmen und Unternehmen mit Matrixorganisationen. Hier verdoppelt sich die Aussicht auf sehr gute Karrierechancen durch eine PM-Zertifizierung von 16% auf 30%. Schlechte Karrierechancen haben ProjektmanagerInnen ohne Zertifizierung in 23% der Unternehmen. Dieser Wert sinkt auf 5%, wenn die ProjektmanagerInnen eine Zertifizierung vorweisen können. Insgesamt schätzen 83% der Befragten die Bedeutung von PM-Zertifizierungen allgemein als steigend ein. In Bezug auf die Bedeutung im eigenen Unternehmen sind die Meinungen nicht eindeutig, da 50% glauben, dass die Bedeutung steigt, jedoch gleichzeitig 48% meinen, dass die Bedeutung gleich bleibt. Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass ProjektmanagerInnen in den befragten Unternehmen gute Karrierechancen haben und eine PM-Zertifizierung diese in manchen Fällen zusätzlich steigern kann (vgl. Rathmann 2007: 6f.).

Eine weitere Studie mit dem Titel „Standards im Projektmanagement“, die sich mit dem Nutzen von PM-Standards im Allgemeinen auseinandersetzt, wurde vom International Institute of Management in Technology (iimt) der Universität Freiburg erstellt. Ausgehend von ExpertInneninterviews und theoretischen Grundlagen wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, der über das Schweizer PMI und die bundesdeutschen PMI Chapters, über die Schweizer und bundesdeutschen IPMA-Verbände sowie über soziale Netzwerke verbreitet wurde. Nach Abschluss der quantitativen Auswertung der Umfrageergebnisse wurden jene ExpertInnen, mit denen zu Beginn die Umfrage entwickelt worden war, anhand fokussierter Interviews befragt, wobei die ExpertInnen die Umfrageergebnisse qualitativ einordneten und entsprechend kommentierten. Insgesamt haben 151 Personen (82% männlich, 18% weiblich), überwiegend aus der Schweiz und der BRD, an der Umfrage teilgenommen, wobei die TeilnehmerInnen überwiegend in Großunternehmen tätig waren (vgl. Theiler 2010: 1).

Den Umfrageergebnissen zufolge setzt eine klare Mehrheit von 80% der Befragten PM-Standards ein. Am häufigsten wird hierbei der PM-Standard nach PMI verwendet (60%), gefolgt von unternehmensinternen Standards, die entweder auf einem PM-Standard basieren (35%) oder von einem PM-Standard unabhängig sind (26%). Etwa je 13% der Befragten setzen die Standards nach IPMA bzw. OGC ein. Obwohl fast zwei Drittel den PM-Standard nach PMI verwenden, darf hier kein Rückschluss gezogen werden, dass dies automatisch der führende Standard sei, da für diese Argumentation die Stichprobe zu klein ist. Die Aussage „die bestehenden PM-Standards sind nützlich“ findet unter den UmfrageteilnehmerInnen mit 90% eine klare Zustimmung. Als besonders nützlich werden PM-Standards bei der Durchführung von größeren Projekten empfunden, als weniger nützlich bei kleineren Projekten. Nach Meinung der ExpertInnen ist nach Einführung von PM-Standards in einem Unternehmen erst ungefähr nach Ablauf eines Jahres der Nutzen klar erkennbar. Weiters erscheinen Standards beim Qualitäts- und Risikomanagement am hilfreichsten. Am geringsten wird der Nutzen für das Personalmanagement eingeschätzt. Weiters werden Unternehmen, die PM-Standards einsetzen, von den Befragten grundsätzlich als erfolgreicher eingestuft. Der Anpassung der PM-Standards an die Bedürfnisse des jeweiligen Projektes wird ein hoher Wert in Bezug auf den Projekterfolg zugeschrieben. 87% der Befragten adaptierten folglich die PM-Standards für ihre individuellen Projekte, wobei die Auswertung ergab, dass sich eine mittlere Anpassung am positivsten auf den Projekterfolg auswirkte. Als die

wichtigsten Vorteile bei der Verwendung von PM-Standards werden die bessere Vergleichbarkeit von Projekten, die verbesserte Kommunikation durch einheitliche Terminologien und eine höhere Sicherheit für die/den ProjektmanagerIn angegeben. Der größte Nachteil wird in der fehlenden Akzeptanz der Anspruchsgruppen gesehen (vgl. Theiler 2010: 2ff.).

6. Trends im Bereich PM-Standards

Der PMBOK® Guide von PMI wird im Rhythmus von vier bis fünf Jahren aktualisiert und gemäß neuer Erkenntnisse auf den aktuellen Stand gebracht. Die aktuellste Version ist der PMBOK® Guide in der Version von 2004. Der PMBOK® Guide legt den Fokus auch in dieser Version grundsätzlich auf das Einzelprojekt, wobei Prozesse, Methoden und Tools im Vordergrund stehen. Bisher wurde der Blick auf das Projektmanagement und die gezielte Integration in die Gesamtorganisation nur angedeutet. In der neuen, erweiterten Version ist eine stärkere Verknüpfung hin zur Organisation erkennbar, was sich beispielsweise in der stärkeren Betonung von Themen wie dem PM-Office und dessen organisatorischer Einbindung widerspiegelt. Auch ist eine genauere Unterscheidung von Projekt, Programm und Portfolio zu finden. Eine weitere wichtige Änderung ist, dass der klare Bezug zwischen Prozessen und Phasen erstmals durchlässiger gestaltet wurde. In der aktuellen Version wurden zusätzliche Prozesse gestaltet, die für das Gesamtprojekt gelten, und nicht in den Projektphasen wiederholt werden. Zum Beispiel gibt es jetzt im Wissensgebiet „Integration“ Prozesse (4.1 Entwickeln des Projektauftrages, 4.2 Entwickeln der vorläufigen Beschreibung des Projektinhaltes und Projektumfangs), die auf das Gesamtprojekt abzielen, wodurch der bisher sehr theoretische Prozess durch die Integration von Projektmanagement in die betrieblichen Abläufe optimiert wird. Generell zeichnet sich ab, dass mit dem PMBOK® Guide 2004 der Trend vom universellen Prozessmodell hin zu einem PM-Vorgehensmodell geht, wobei die aktuellen Änderungen den ersten Schritt in diese Richtung markieren (vgl. Triest 2004: 1f.).

Die ICB in der Version 3.0 der IPMA ist 2006 erschienen, wobei die Vorgängerversion 2.0 grundlegend erneuert wurde. Die aktuelle Version beschränkt sich nicht nur mehr auf die rein ausführende Methodenebene, sondern beschreibt mit Portfolio- und Programmmanagement sämtliche unternehmerischen Tätigkeiten bis hinauf zur strategischen Ebene. Projektmanagement wird nicht nur mehr als Lösung für Einzelprobleme gesehen, sondern als Grundprinzip unternehmerischen Handelns. Neu ist die Gliederung der ICB 3.0 in die Bereiche Technische Kompetenzelemente, Soziale Kompetenzelemente und Kontext Kompetenzelemente, wobei die auffälligste Änderung die hohe Bedeutung, die den Sozialkompetenzen erstmals zugeschrieben wird, ist. Die Technischen Kompetenzelemente bestehen aus 20 Elementen und stellen somit den größten Bereich dar. Im Gegensatz zur Version 2.0 wurde dieser Bereich deutlich gestrafft und präzisiert. Weiters sind in der aktuellen Version explizit 15 Soziale Kompetenzelemente zu finden, was die ICB 3.0 von anderen Standards unterscheidet, da diese hauptsächlich Fach- und Methodenwissen zum Inhalt haben. Durch die Kontext Kompetenzelemente werden Projekte, Programme und Portfolien als wesentliche Handlungsmodelle modernen Wirtschaftens gesehen. In der

ICB 3.0 sind 11 Kontext Kompetenzelemente zu finden. Beispielsweise beschreibt das Element „Business“ in diesem Zusammenhang, wie projekt-, programm- und portfolioorientiertes Handeln Paradigma der Wirtschaft sein kann. Insgesamt betrachtet ist die ICB 3.0 ein wesentlicher Schritt von den reinen Methodenprinzipien hin zur Einbindung sogenannter „Weicher Faktoren“ und der Betrachtung von Projektmanagement als Grundprinzip unternehmerischen Handelns (vgl. Angermeier 2006: 1ff.).

Das Vorgehensmodell PRINCE2® von OGC weist in seiner aktuellsten Version von 2009 eine gestraffte Struktur der Prozesse und Wissensgebiete auf, die den Einsatz von PRINCE2® vereinfachen sollen. Innerhalb von PRINCE2® werden sieben Handlungsanweisungen als sieben Prinzipien formuliert, die die Grundregeln für die Arbeit in allen Projekten bilden. Diese werden in der Version von 2009 noch stärker als Basis für den Projekterfolg herangezogen. Wissensgebiete, die in Form von anderen bewährten Standards und Methoden vorliegen, werden auch in der Version von 2009 nicht in die Methoden aufgenommen, sondern als Verweis angeführt, beispielsweise der PMBOK® Guide von PMI. Die neue Version verwendet anstatt der 36 Management-Produkte nur noch 26. Die bisher 45 Subprozesse werden in die sieben Hauptprozesse als sogenannte „Aktivitäten“ integriert, aus denen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Der bisherige achte Prozess „Planning“ wird innerhalb der produktbasierten Planungstechnik berücksichtigt. Weiters erfolgt die Umwandlung der bisherigen acht Komponenten in sieben Themen, die als Wissensgebiete dargestellt werden, um eine bessere Abgrenzung von Managementprodukten und Techniken zu gewährleisten. Zusätzlich wurde ein völlig neues Kapitel aufgenommen, das sich damit beschäftigt, wie PRINCE2® an unterschiedliche Projektumgebungen angepasst werden kann. Insgesamt betrachtet vereinfacht die neue Version die Handhabung der Methode und reduziert deren Umfang, wobei die Benutzerfreundlichkeit von PRINCE2® deutlich verbessert wurde und gleichzeitig die wichtigsten Inhalte erhalten geblieben sind (vgl. Eilhardt 2008: 1ff.).

7. Zusammenfassung und Ausblick

Unternehmen sehen im Einsatz von PM-Standards unterschiedliche Vorteile. Einerseits besteht der Nutzen darin, dass Fachbegriffe aus dem Bereich Projektmanagement einheitlich verwendet werden können, und man so Missverständnissen in der Kommunikation vorbeugt, andererseits verspricht man sich durch den Einsatz von PM-Standards, in Zusammenhang mit der standardisierten Abbildung von Prozessen und Methoden, eine Kostenersparnis bei der Durchführung von Projekten. Die Wahl des für ein Unternehmen passenden PM-Standards erweist sich oft als Herausforderung, da es viele unterschiedliche Standards gibt. Einigkeit herrscht jedoch in dem Punkt, dass der jeweils gewählte nationale oder internationale PM-Standard einer unternehmensinternen Anpassung bedarf, um einen klaren Nutzen aufweisen zu können. Gemeinsam mit der Einführung von PM-Standards gewinnt auch die Aus- und Weiterbildung bzw. Zertifizierung von Projektpersonal innerhalb der Unternehmen an Bedeutung. Durch Zertifizierungen werden

einheitliche Herangehensweisen bzw. gemeinsame Sprachstandards für Projektmanagement geschaffen.

Auch diverse Studien (z.B. „Standards im Projektmanagement“ der iimt) haben sich mit dem Thema PM-Standards und PM-Zertifizierungen befasst und belegen, dass Unternehmen einen Nutzen in der Einführung von PM-Standards sehen, wobei die Bedeutung von Standards und Zertifizierungen als tendenziell steigend wahrgenommen wird.

Im Gegensatz dazu ist jedoch auch eine kritische Betrachtung des tatsächlich gesehenen Nutzens bei der Verwendung von PM-Standards erforderlich. Beispielsweise wurde in der Studie „PM-Standards: Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig?“ des ISPRI auch der Kontext vom erwarteten zum tatsächlich eingetretenen Nutzen beim Einsatz eines PM-Standards hergestellt. Dabei blieben die Nutzenerwartungen der AnwenderInnen in nahezu allen Bereichen hinter den Erwartungen zurück. Gründe für die Nicht-Erfüllung der Erwartungen wurden hier jedoch nicht abgefragt. Eine mögliche Hypothese hierzu lautet, dass „die überwiegend recht allgemein gehaltenen Standards den individuellen Anforderungen verschiedener Branchen oder der funktionalen Bereiche eines Unternehmens nicht gerecht werden“ (Ahlemann/Teuteberg 2007: 7), wobei diese Überlegung eine interessante Basis für zukünftige Forschungstätigkeiten im Bereich PM-Standards bieten würde.

Literaturverzeichnis

Ahlemann, F. / Teuteberg, F. (2007): Neue ISPRI-Studie: PM-Standards – Was nutzen sie? Wo werden sie verwendet? Welche sind wichtig? In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 4/2007.

Angermeier, G. (2006): Die IPMA Competence Baseline 3.0 – Projektmanagement auf dem Weg zur Volljährigkeit? In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 23/2006.

Brecht-Hadraschek, B. (2010): PM-Zertifizierungen im Vergleich Teil 1: Nutzen und inhaltliche Ausrichtung. In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 11/2010.

Brecht-Hadraschek, B. (2010): PM-Zertifizierungen im Vergleich Teil 2: Zulassung, Prüfung und Gültigkeitsdauer. In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 12/2010.

Eilhardt, S. (2008): Das neue Prince 2 – Mit sieben Prinzipien Projekte managen. In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 21/2008.

Gareis, R. (2006): Happy Projects! – Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio- Management, Management der projektorientierten Organisation, Wien: MANZ

Lehmann, M. / Spiegel, C. (2009): Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. In: Working Paper Series by the University of Applied Sciences bfi Vienna, Number 54/2009.

OGC (Hg.) (2005): Managing Successful Projects with PRINCE2, TSO information & publishing solutions, Norwich.

PMI (Hg.) (2004): PMBOK® Guide - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newton Square: Project Management Institute

Rathmann, N. (2007): Ergebnisse einer Studie: Gewinn und Karriere durch Standards und Zertifizierungen? In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 11/2007.

Theiler, J. (2010): Wie nützlich sind PM-Standards tatsächlich? In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 9/2010.

Triest, S. (2004): Der neue PMBOK Guide 2004. In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 22/2004.

Wagner, R. (2009): DIN 69900 und DIN 69901 – Das ist neu in den deutschen PM-Normen. In: Projekt Magazin – Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement, Ausgabe 3/2009.

Nachhaltiges Projektwissensmanagement

Abstract

Da Projekte per definitionem in sich abgeschlossene Einheiten bilden, besteht die Gefahr, dass im Rahmen eines Projektes erworbenes Wissen nicht für spätere Projekte und die Linienorganisation zur Verfügung stehen wird. Die folgende Arbeit beschreibt das Konzept eines „nachhaltigen Projektwissensmanagements“, mit dem dieser Herausforderung begegnet werden kann. Dabei werden sowohl bisherige theoretische Ansätze beleuchtet als auch Möglichkeiten zur technischen Umsetzung von Projektwissensmanagement thematisiert. Den Abschluss der Arbeit bildet die Auswertung einer Umfrage unter im IT-Projektmanagement tätigen Personen zum Thema, welche einen Einblick dazu gewähren soll, ob und inwiefern „nachhaltiges Projektwissensmanagement“ derzeit bereits umgesetzt wird. Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der MA27 geförderten Projekts „Kompetenzteam Projektmanagement 2010+“.

By definition projects are temporary endeavors as opposed to the permanent nature of the organization itself. This leads to the problem, that knowledge gained during the run of a project might be lost for other projects and the organization itself. This article proposes a new approach called “sustainable project knowledge management” to deal with this problem. It presents previous theoretical approaches as well as various technological means to support project knowledge management. The results of interviews with people working in IT project management are presented to gain some insight into the way and extend to which project knowledge management is already sustained in current projects.

1. Vorwort

In der vorliegenden Arbeit werden zwei brisante Themen aufgegriffen, die bisher noch nicht in einem Zusammenhang diskutiert worden sind, deren integrierende Betrachtung sich aber durchwegs lohnen dürfte. Die Rede ist einerseits von Wissensmanagement, andererseits von Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement. Erste Hinweise auf die Aktualität dieser beiden Themen liefert ein Artikel über den „virtuelle[n], internationale[n] Projektmanagement-Kongress“, der im November 2008 unter Teilnahme bekannter Projektmanagement-ExpertInnen wie z.B. Harold Kerzner und Gregory Balestrero zum Thema „Power of the Profession – Leading Projects in a Changing World“ abgehalten worden ist (Rathmann 2008: 1). Die in diesem Rahmen dargelegten Vorträge griffen vier grundlegende Überlegungen auf, von denen zwei im Folgenden kurz näher angeführt werden. Zum Einen:

„Wissensmanagement ist erfolgskritisch – Alle Projektbeteiligten benötigen Know-how, um ihren Beitrag zum Erfolg liefern zu können. (...) Projekt-Wissensmanagement [wird] für Organisationen immer wichtiger und entwickelt sich zu einer grundlegenden Anforderung.“ (ebd.: 2)



Thomas Havelka
Fachhochschule des bfi Wien



Elisabeth Kreindl
Fachhochschule des bfi Wien

Das heißt also: Die ExpertInnen, die an dem Kongress teilgenommen haben, sind sich einig darüber, dass dem Projektwissensmanagement – aus verschiedenen Gründen – in Zukunft verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Zum Anderen wurde aber auch der folgende Gedankengang immer wieder zur Sprache gebracht:

„Nachhaltiges Projektmanagement – Projektmanagement als Profession muss sich zum nachhaltigen Handeln verpflichten. Diese Forderung hat zwei Aspekte: Einerseits müssen die Projektbeteiligten verantwortungsbewusst handeln, z.B. indem sie natürliche Ressourcen schonen. Andererseits soll auch das Projektmanagement selbst eine nachhaltige Entwicklung beschreiten können. Hierfür sind u.a. Maßnahmen für das Wissensmanagement und die Nachwuchsförderung notwendig.“ (ebd.)

In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere an den zweiten der hier angesprochenen Aspekte angeknüpft werden. Wie in Kapitel 2.3 näher ausgeführt werden wird, wird dabei ein ganz spezifischer Bezug zwischen nachhaltigem Projektmanagement und Wissensmanagement hergestellt: Unter Fokussierung auf den Projektabschlussprozess wird der Frage nachgegangen, warum es in der Praxis anscheinend nicht gelingt, das im Projekt angesammelte Wissen so in die Stammorganisation überzuführen, dass es für das Unternehmen einen nachhaltigen Nutzen hat, indem beispielsweise in anderen Projekten wieder darauf zurückgegriffen werden kann. Die dahinterstehende These lautet also: In der Praxis gibt es kein nachhaltiges Projektwissensmanagement. Anlass für diese Annahme bot der „Knowledge Report“ (vgl. Tochtermann/Schachner 2008). Anhand dieser aktuellen Studie wird deutlich, dass *„der Projektabschluss (...) nicht als zentrales Anwendungsfeld für Wissensmanagement im Projektmanagement gesehen“* wird, wobei aus *„Sicht der Experten (...) hier nicht erkannt [wird], dass sich gerade in der Phase des Projektabschlusses für künftige Projekte notwendiges Wissen gezielt entwickeln und dokumentieren lässt.“* (Tochtermann/Schachner 2008: 8) Die **Forschungsfrage**, die im Laufe dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet deshalb wie folgt: „Inwiefern wird in der IT-Branche der Projektabschluss als Möglichkeit zum Festhalten von im Projekt gewonnenem Wissen genutzt?“ Die dabei vollzogene Fokussierung auf die IT-Branche wird damit begründet, dass es in Bezug auf das Management von Projektwissen durchaus branchenspezifische Unterschiede gibt, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Wald 2008: 5). Außerdem ermöglicht es die Konzentration auf den IT-Sektor, gleichzeitig auszuloten, ob und falls ja welche technischen Formen der Wissensspeicherung genutzt werden – wobei hier die Annahme leitend war, dass in der IT-Branche eine besondere Affinität zur Nutzung derartiger Tools besteht.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Interviewleitfaden ausgearbeitet, anhand dessen insgesamt acht mündliche **ExpertInneninterviews** durchgeführt worden sind. Die Ergebnisse dieser qualitativen Datenerhebung können auf Grund ihrer Anzahl keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, sondern sollen lediglich einen ersten Eindruck dazu vermitteln, wie die Forschungsfrage aus der Sicht von ExpertInnen, die in österreichischen Unternehmen tätig sind, beantwortet wird.

Die Darstellung der Befragungsergebnisse wird in einen theoretischen Rahmen eingebettet. So werden in Kapitel 2 zunächst ein paar grundlegende Fragen geklärt. (Was versteht man unter Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement? Inwiefern ist Wissensmanagement

theoretisch bereits jetzt im Projektmanagement-Prozess verankert? Was ist die Besonderheit von nachhaltigem Projektwissensmanagement?) In Kapitel 3.1 folgen nähere Ausführungen zur Frage, welche Bandbreite an Möglichkeiten es zur technischen Umsetzung von Projektwissensmanagement geben würde. Daran anschließend werden in Kapitel 3.2 die wichtigsten Ergebnisse aus den ExpertInneninterviews dargelegt, wobei nicht zuletzt die Frage geklärt werden soll, ob es sich beim „nachhaltigen Projektwissensmanagement“ um ein theoretisches Konstrukt handelt, das in der Praxis österreichischer Unternehmen derzeit (noch) keine Anwendung findet. Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit werden abschließend noch einmal in Kapitel 4 zusammenfassend dargestellt.

2. Konzeption eines „nachhaltigen Projektwissensmanagements“

2.1. Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement

Sowohl in der nationalen als auch in der internationalen Projektmanagement-Community wird dem Thema „Nachhaltigkeit“ seit kurzem vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Auf internationaler Ebene ist diesbezüglich auf den bereits oben erwähnten, virtuellen Projektmanagement-Kongress zu verweisen, der alljährlich anlässlich des „International Project Management Day“ (IPM Day) stattfindet.¹ Während sich „Nachhaltigkeit“ bereits 2008 in verschiedenen Vorträgen als zukunftsträchtiges Thema herauskristallisiert hat (vgl. Rathmann 2008: 2), wurde es 2009 zum zentralen Diskussionsthema erhoben. Unter dem Motto „Achieving Sustainability in a Shifting Global Economy“ wurden im Rahmen der Veranstaltung verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement beleuchtet (vgl. Rathmann 2009: 1).² Dasselbe gilt für die internationale Projektmanagement-Konferenz „happy projects '10“, welche im Mai 2010 in Österreich stattfand. Bekannte ExpertInnen beschäftigten sich in ihren Konferenzbeiträgen mit verschiedenen Aspekten des Themas „Projects & Sustainability“. Die OrganisatorInnen der Konferenz nahmen dabei selbst eine Vorreiterrolle ein, indem sie ihre ersten Forschungsergebnisse zu diesem Themenbereich bereits im Oktober 2009 auf der IX. IRNOP-Konferenz präsentiert haben (vgl. Gareis/Huemann/Martinuzzi 2009). Auf der „happy projects '10“ referierte dann beispielsweise Robert-André Martinuzzi zum Thema „Nachhaltige Entwicklung und Projektmanagement – Gegensätze oder Synergien?“ und Gilbert Silvius zur Frage „Sustainability in Project management: Are we taking responsibility?“. Neben diesen eher allgemein gehaltenen Vorträgen wurden in anderen Beiträgen auch spezifische Aspekte von Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement herausgegriffen. So beschäftigte sich beispielsweise Michael Bergau mit „Sustainable human resource development for project management personnel“, Pernille Eskerod mit „Sustainable project stakeholder management“ und Ed Hoffmann mit „Sustainability and portfolio management“.

1 Nähere Informationen zum jährlich stattfindenden International Project Management Day finden Sie bei Interesse auf der folgenden Website: <http://www.internationalpmday.org/>

2 Am deutlichsten hat sich das Thema 2008 im Vortrag von Gregory Balestrero abgezeichnet. Dieser trug den Titel: „Project Management – A Sustainable Profession?“ (vgl. ebd.).

Doch was ist eigentlich mit „**Nachhaltigkeit**“ gemeint? Der Begriff, der ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt, fand bis vor etwa 15 Jahren vor allem in wissenschaftlichen Diskursen Verwendung, wobei diese ihren Ausgang bei der bekannten, im Jahr 1972 erschienenen Studie „Die Grenzen des Wachstums“ nahmen. Ab den 1990er Jahren hat der Begriff in politische Diskussionen Eingang gefunden und gelangte auf diesem Wege auch ins Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit (vgl. Zeschmar-Lahl 2010a; vgl. Zeschmar-Lahl 2011). Exemplarisch wird an dieser Stelle eine mögliche Definition von „nachhaltiger Entwicklung“ angeführt, die repräsentiert, was unter Nachhaltigkeit in einem politischen Kontext verstanden wird.³ Der „Rat für Nachhaltige Entwicklung“ erläutert sein Verständnis davon wie folgt:

„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“ (ebd.)

Typisch für eine Definition aus politischer Perspektive ist der Hinweis auf die drei Säulen Ökologie, Soziales und Ökonomie, welche als gleich bedeutsam angesehen werden (vgl. Ott 2002: 8) Als ebenso typisch kann der Hinweis auf die nachfolgenden Generationen erachtet werden, nachdem dieser Aspekt bereits 1987 im vielzitierten Brundtland-Report betont worden ist (vgl. Zeschmar-Lahl 2010b).⁴

Dieses von der Politik geprägte Begriffsverständnis spiegelt sich auch in verschiedenen Diskussionsbeiträgen von Projektmanagement-ExpertInnen wider. Beispielsweise hat Gregory Balestrero in seinem Beitrag zum IPM Day 2009 darauf hingewiesen, dass es zukünftig „*nicht darum [gehe], ein sozial oder ökologisch nachhaltiges Projekt zu managen, sondern darum, jedes Projekt in einer sozial und ökologisch nachhaltigen Weise zu managen.*“ (Rathmann 2009: 6). Als Indiz dafür verwies er unter anderem darauf, dass „*Unternehmenserfolg*“ mittlerweile „*nicht nur nach finanziellen, sondern auch nach sozialen oder ökologischen Auswirkungen bewertet*“ werde (ebd.). Die Stoßrichtung von LaVerne Johnson, die den virtuellen Projektmanagement-Kongress 2009 eröffnete, war sehr ähnlich: Auch sie wies zunächst darauf hin, dass sich Unternehmen zunehmend zur Nachhaltigkeit verpflichten (müssen) und dass es deshalb in Zukunft notwendig sein wird, „*sämtliche Projekte und Vorhaben im Unternehmen sozialverträglich und umweltfreundlich durchzuführen*“ (ebd.: 2). Im nächsten Schritt thematisiert sie ebenso wie Balestrero, dass Unternehmenserfolg nunmehr nicht mehr rein ökonomisch betrachtet werden sollte, wobei sie für eine neue Priorisierung der drei benannten Bewertungen – zugunsten der sozialen und der ökologischen Dimension – eintritt (vgl. ebd.).

Gareis, Huemann und Martinuzzi treten ebenfalls dafür ein, dass es bei der Diskussion um Nachhaltigkeit im Kontext von Projektmanagement nicht (nur) darum gehen sollte, ob in Projekten auf einer inhaltlichen Ebene Nachhaltigkeit beachtet wird. Ihnen geht es vielmehr darum, ob und inwiefern die beiden Konzepte „nachhaltige Entwicklung“ und „Projektmanagement“ derartig

³ Der Frage, inwiefern sich die Bedeutung des Begriffs „nachhaltig“ dadurch, dass er mit dem Entwicklungsbegriff verbunden wird, verändert, kann an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden (vgl. Ott 2002: 5f).

⁴ Nachhaltige Entwicklung wird im Brundtland-Report wie folgt definiert: „*Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“ (ebd.)

miteinander verbunden werden können, dass das Projektmanagement selbst – durch die Integration der Prinzipien nachhaltiger Entwicklung – eine Weiterentwicklung erfährt (vgl. Gareis/Huemann/Martinuzzi 2009: 2). Aus diesem Anlass erarbeiteten sie ein prozessorientiertes Verständnis von nachhaltiger Entwicklung, welches durch sieben Grundsätze repräsentiert wird: *„holistic approach, long term orientation, large spatial and institutional scale, risk and uncertainty reduction, values and ethical considerations, participation, capacity building“* (ebd.: 8). Einerseits grenzen sie sich somit bewusst von – ebenfalls in politischen Diskursen vorfindbaren – Begriffsdefinitionen ab, die an bestimmten Inhalten wie z.B. dem Klimawandel festgemacht werden.⁵ Andererseits können durchaus Parallelen zur oben angeführten, allgemein gehaltenen Definition von „nachhaltiger Entwicklung“ aufgezeigt werden. Beispielsweise wird mit „holistic approach“ eine ganzheitliche Herangehensweise im Sinne des gleichzeitigen Berücksichtigens einer ökologischen, ökonomischen und sozialen Perspektive angesprochen. Weiters wird unter dem Schlagwort „values and ethical considerations“ der Aspekt der Berücksichtigung der Interessen von nachfolgenden Generationen thematisiert (vgl. ebd.: 8ff).

Ohne im Folgenden näher auf inhaltliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den erwähnten Begriffsdefinitionen einzugehen, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass es innerhalb der Projektmanagement-Community bereits differenzierte Auseinandersetzungen mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ gibt. Wenn in der vorliegenden Arbeit von **„nachhaltigem Projektwissensmanagement“** die Rede ist, dann wird damit allerdings weder an das prozessorientierte Begriffsverständnis noch an das politisch angehauchte Verständnis von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung angeknüpft. Vielmehr wird hier die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs wieder aufgegriffen. Diesbezüglich wird man beispielsweise bei Konrad Ott fündig:

„'Nachhalt' wird, wortgeschichtlich betrachtet, als ein Prinzip intergenerationeller Gerechtigkeit bei der Nutzung der Ressource Holz verstanden. Der Ausdruck ‚Nachhalt‘ oder ‚Nachhaltig‘ bezieht sich also ursprünglich auf Ressourcen, deren optimale langfristige Nutzung nur dann gewährleistet ist, wenn ihr Bestand gegen kurzfristige Interessen normativ abgeschirmt wird.“ (Ott 2002: 5)

Das heißt also: Ursprünglich war mit dem Begriff lediglich gemeint, dass eine Ressource derartig genutzt werden soll, dass sie langfristig zur Verfügung steht. Im Vergleich zur oben angeführten Definition aus politischer Perspektive geht es hierbei also vorrangig um eine ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit – und nicht um eine soziale und/oder ökologische Dimension. Außerdem ist hervorstreichend, dass es somit bereits im 18. Jahrhundert, als der Begriff erstmals verwendet wurde, darum ging, die eigene Perspektive auf die der nachfolgenden Generationen zu erweitern. Diese Idee wird in dem vorliegenden Beitrag auf die „Ressource“ Wissen umgelegt – konkret auf das in Projekten generierte Wissen, welches auch für andere, zukünftige Projekte und somit für das gesamte Unternehmen eine wertvolle Ressource darstellt.⁶ Dieses Wissen soll – ganz im Sinne des Wortes „to sustain“ – auch nach Projektende aufrecht erhalten bleiben, sodass ein Mehrwert für das Unternehmen generiert wird. Auch hier geht es also um die langfristige Nutzung einer Ressource. Allerdings hat man dabei nicht die nachfolgenden Generationen,

⁵ Hier könnte allenfalls ein Bezug zu Projektinhalten, nicht aber zum Projektmanagementprozess hergestellt werden.

⁶ Natürlich weist die Ressource „Wissen“ im Vergleich zur Ressource „Holz“ ein paar Besonderheiten auf. Beispielsweise wird Wissen nicht weniger, wenn man es benutzt. Allerdings kann es veralten und dadurch unbrauchbar werden (vgl. Schindler 2002: 35f).

sondern die nachfolgenden Projektteams im Blick, auf die – entgegen den auf das eigene Projekt bezogenen, eher kurzfristig orientierten Interessen – Rücksicht genommen werden soll.

2.2. Wissensmanagement im Kontext von Projektmanagement

Das Spannende an einer Verbindung der Themen „Nachhaltigkeit“ und „Projektmanagement“ besteht nun darin, dass „*Projekte per se*“ eben „*nicht auf Nachhaltigkeit ausgelegt sind*“, nachdem „*alles, was nach dem Projektabschluss geschieht (...) keinerlei Relevanz mehr für das Projekt selbst*“ hat (Angermeier o.J.). Auf das Thema Wissensmanagement umgelegt bedeutet das: Obwohl das Wissen, das in Projekten entsteht bzw. angesammelt wird, als eine wichtige Ressource für die projektdurchführende Organisation erachtet werden kann, geht dieses Wissen mit Abschluss eines Projekts oftmals verloren, weil allgemeine Formen des Wissensmanagements hier nicht greifen (vgl. Wald 2008: 5). Damit kann die Forderung nach einem spezifischen Projektwissensmanagement begründet werden.⁷ Zunächst soll aber an dieser Stelle ein Überblick dazu gegeben werden, inwiefern der **Aspekt der nachhaltigen Nutzung des in Projekten erzeugten Wissens** bereits jetzt – zumindest theoretisch – **im Projektmanagement verankert** ist. Als Referenzwerke werden dafür die „ICB 3.0“ sowie die „pm baseline 3.0“ herangezogen, nachdem beide eine wichtige Grundlage für die Projektmanagement-Zertifizierung gemäß IPMA-Standards in Österreich darstellen.⁸

In der ICB 3.0 ist zwar nicht explizit von (Projekt-)Wissensmanagement die Rede, jedoch wird im Zuge der Beschreibung des technischen Kompetenzelements „Information und Dokumentation“ kurz näher auf diese Thematik eingegangen. Einerseits ist hier vom Informationsmanagement die Rede, welches als „*das Organisieren, Sammeln, Auswählen, Aufbewahren und Abfragen von Projektdaten*“ definiert wird (IPMA 2006: 73) Andererseits wird ausgeführt, dass eine „*Dokumentation (...) alle Daten und Informationen sowie das Wissen und die Erkenntnisse, die in der Projektlaufzeit gewonnen wurden*“, beinhalten sollte, womit unter anderem die Projektmanagementdokumentation gemeint ist (ebd.).⁹ Es wird also an dieser Stelle festgelegt, dass das Wissen, welches in Projekten gewonnen wird, auch (für die Zeit nach Ende des Projekts) festgehalten werden soll. Darüber hinausgehend ist in diesem Kontext von einem Informations- und Dokumentationsteam die Rede, welches nach Ansicht der AutorInnen ein fixer Bestandteil

⁷ Zum Thema Projektwissensmanagement gibt es im deutschsprachigen Raum bisher eine sehr überschaubare Anzahl an Publikationen. So führen beispielsweise Lindner und Wald in ihrer diesbezüglichen Auflistung lediglich elf Werke an, wobei ergänzend erwähnt werden muss, dass in diesen Arbeiten größtenteils nicht Projektwissensmanagement im Allgemeinen, sondern ein bestimmter Ausschnitt davon thematisiert wird, z.B. durch Fokussierung auf eine bestimmte Branche (vgl. Lindner/Wald 2008: 19ff). Die Werke, auf die in dieser Arbeit aufgrund ihrer Allgemeinheit sowie ihrer Aktualität zurückgegriffen werden wird, sind in erster Linie die von Wald herausgegebene Studie (vgl. Wald 2008) sowie der von Tochtermann und Schachner verfasste „Knowledge Report“ (vgl. Tochtermann/Schachner 2008).

⁸ Weiterführend könnte diese Analyse auch im Hinblick auf andere Projektmanagement-Standards durchgeführt werden, indem z.B. der von PMI herausgegebene „PMBOK Guide“ einer näheren Betrachtung unterzogen wird.

⁹ Wie die zitierte Textstelle zeigt, wird in der ICB 3.0 auf eine Ausdifferenzierung der Begriffe Daten, Informationen und Wissen verzichtet, obwohl gerade diese Unterscheidung wichtig ist, wenn es darum geht, den Mehrwert von Wissensmanagement im Vergleich zum Daten- oder Informationsmanagement deutlich zu machen (vgl. Pircher 2010: 20). Ohne selbst näher auf diese Thematik einzugehen, kann zumindest auf eine prägnante Darstellung der Unterschiede bei Schindler hingewiesen werden (vgl. Schindler 2002: 33f).

in jedem Unternehmen sein sollte. Die Aufgabe des Projektmanagers/der Projektmanagerin bestünde dann quasi lediglich darin, eine Schnittstelle zu diesem Team zu definieren, damit die im Projekt geleistete Dokumentation und die gesammelten Informationen für das ganze Unternehmen gesichert werden können (vgl. ebd.). Abgesehen von der Frage, wie oft es in Unternehmen *tatsächlich* derartige Informations- und Dokumentationsteams gibt, bleibt unklar, welche projektbezogenen Informationen nunmehr konkret gemanagt bzw. dokumentiert werden sollen. Die ICB 3.0 gibt darauf keine sehr zufriedenstellende Antwort. So wird bei 29 der insgesamt 46 Kompetenz-elemente, die in der ICB 3.0 unterschieden werden, „*Dokumentation der ‚Lessons Learned‘ und Anwendung auf zukünftige Projekte*“ als möglicher Prozessschritt benannt (vgl. IPMA 2006). Dieser Schritt wird also sowohl bei Projektstart und -abschluss, aber auch bei diversen anderen Kompetenz-elementen als sinnvolle Möglichkeit dargestellt, ohne somit eine Gewichtung vorzunehmen, in welchen Zusammenhängen eine derartige Dokumentation besonders bedeutsam wäre.

In der pm baseline 3.0, welche die empfohlenen Methoden zur Umsetzung der in der ICB 3.0 beschriebenen Kompetenzelemente thematisiert, wird zwar ebenfalls nicht explizit auf das Thema Wissensmanagement eingegangen, jedoch werden Methoden benannt, die „*für die Sicherstellung des erworbenen Wissens und der gewonnenen Erfahrung während der Projektabwicklung*“ eingesetzt werden sollen (pma 2008: 57). Und zwar sowohl während der Projektabwicklung, insbesondere aber auch in der Projektabschlussphase, weshalb das Thema „Lessons Learned und Erfahrungsaustausch“ im Abschnitt über die Methoden zum Projektabschluss verortet worden ist (vgl. ebd.).¹⁰ Somit nimmt das Wissensmanagement im Kontext von Projektmanagement bereits konkretere Konturen an, indem nicht nur mögliche Vorgehensweisen, sondern auch ein Fokus auf die Projektabschlussphase nahe gelegt werden. Abgesehen davon gibt es im Abschnitt über das Management von projektorientierten Organisationen auch noch mehrere Hinweise darauf, dass ein projektübergreifendes Management des Wissens, welches in Projekten gewonnen wird, durch ExpertInnenpools oder auch im Rahmen des Projektportfoliomanagements sichergestellt werden soll (vgl. ebd.: 77ff).

Allerdings scheint es hier einen Bruch zwischen Theorie und Praxis zu geben, nachdem in den exemplarisch näher betrachteten Referenzwerken für die Projektmanagement-Zertifizierung gemäß IPMA-Standards das Thema „nachhaltiges Wissensmanagement“ zwar in gewisser Weise bereits berücksichtigt wird, andererseits aber in einer aktuellen Studie attestiert wird, dass das in Projekten gewonnene Wissen mit Projektabschluss häufig für das Unternehmen verloren geht (vgl. Wald 2008: 5). Während die Frage, wie es diesbezüglich in der Praxis des Managements von IT-Projekten aussieht, im Kapitel 3 behandelt werden wird, wird in einem nächsten Schritt

10 Als Methoden zur Wissens- und Erfahrungssicherung werden benannt: „kurzer Erfahrungsaustausch bei Projektsitzungen sowie deren Dokumentation, konstruktive Fehlerkultur (‘aus Fehlern lernen dürfen‘), Erstellung und Veröffentlichung von Mikroartikeln, Durchführung von Debriefings, Durchführung von Erfahrungsaustauschworkshops zwischen ProjektmanagerIn und ProjektteammitarbeiterIn, Erstellung und Update von Projektdatenbanken, Erfahrungsberichte, Lessons Learned und Best Practices, Teilnahme an bzw. Einrichtung von Wissensgemeinschaften für ProjektmanagerIn und ProjektmitarbeiterIn und MitarbeiterIn aus der Stammorganisation, Archivierung, aber auch Verfügbarmachen von Projektdokumentationen und Erfahrungsberichten im Projektmanagement-Office“ (ebd.) Es wird also eine breite Fülle an Möglichkeiten benannt, auf welche Art und Weise die Sicherung des im Projekt gewonnenen Wissens für das Unternehmen bzw. für zukünftige Projekte erfolgen kann.

zunächst abgeklärt werden, was unter „nachhaltigem Projektwissensmanagement“ zu verstehen ist.

2.3. Nachhaltiges Projektwissensmanagement

2008 wurde von Andreas Wald eine Studie mit dem Titel „Projektwissensmanagement“ herausgegeben, die den Anspruch erhebt, einerseits den diesbezüglichen Status quo zu erheben, andererseits aber auch die Erfolgsdeterminanten auszumachen und daraus konkrete Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. In dieser groß angelegten Studie, die erstmals eine branchen- und projektartenübergreifende Betrachtung auf dem Gebiet erlaubt, wird **Projektwissensmanagement** wie folgt definiert:

„Projektwissensmanagement ist Wissensmanagement im Projektumfeld und bildet somit die Verbindung von Wissensmanagement und Projektmanagement. Dazu gehört innerhalb von Projekten existierendes Wissen genauso wie zwischen Projekten ausgetauschtes Wissen und Wissen über bestehende Projekte.“ (Lindner/Wald 2008: 10f)

Aus dieser Definition geht hervor, dass nicht nur innerhalb von Projekten Wissen gemanagt werden soll, sondern eben auch projektübergreifend und projekte-überdauernd. Unter Wissensmanagement werden dabei alle Aktivitäten subsumiert, die notwendig sind, um Wissen zu erzeugen, zu speichern und weiterzugeben (vgl. ebd.). Wie die von Wald herausgegebene Studie gezeigt hat, werden damit von über 70 Prozent der Befragten die folgenden drei Ziele verfolgt: „*Lernen aus Erfahrung bzw. von guten Beispielen*“, „*Vermeidung von Wiederholungsfehlern*“ und „*Wiederverwendung von Wissen zur Vermeidung von Doppelarbeit*“ (Lindner/Schneider 2008: 47) Obwohl hier nicht explizit angesprochen wird, ob diese Ziele lediglich innerhalb der laufenden oder auch im Hinblick auf zukünftige Projekte angestrebt werden, kann angenommen werden, dass das Wissen einzelne Projekte überdauern soll, damit zukünftige Projekte davon profitieren können.

Dass Projektwissensmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt, lässt sich im Wesentlichen auf zwei Faktoren zurückführen. Einerseits steigt die Bedeutsamkeit von Wissen im Sinne eines Erfolgsfaktors für Unternehmen ganz generell. Andererseits wird immer mehr in temporären Organisationsformen (wie beispielsweise Projekten) gearbeitet (vgl. Lindner/Wald 2008: 7f). Als dritter, ebenfalls durchaus relevanter Faktor, den erst diese Studie zu Tage gefördert hat, ist darauf hinzuweisen, dass ein „**starker und positiver Zusammenhang zwischen Projektwissensmanagement und Projekterfolg**“ besteht (ebd.: 141). In Zahlen ausgedrückt: Ein hoher Projekterfolg ist in 51% der Fälle mit einem hohen Projektwissensmanagement-Erfolg verbunden, während in nur 13% der Fälle ein hoher Projekterfolg trotz geringem Projektwissensmanagement-Erfolg nachgewiesen werden konnte. Umgekehrt stellte sich bei nur 10% der Fälle trotz eines hohen Projektwissensmanagement-Erfolgs ein geringer Projekterfolg ein (vgl. ebd.: 5).

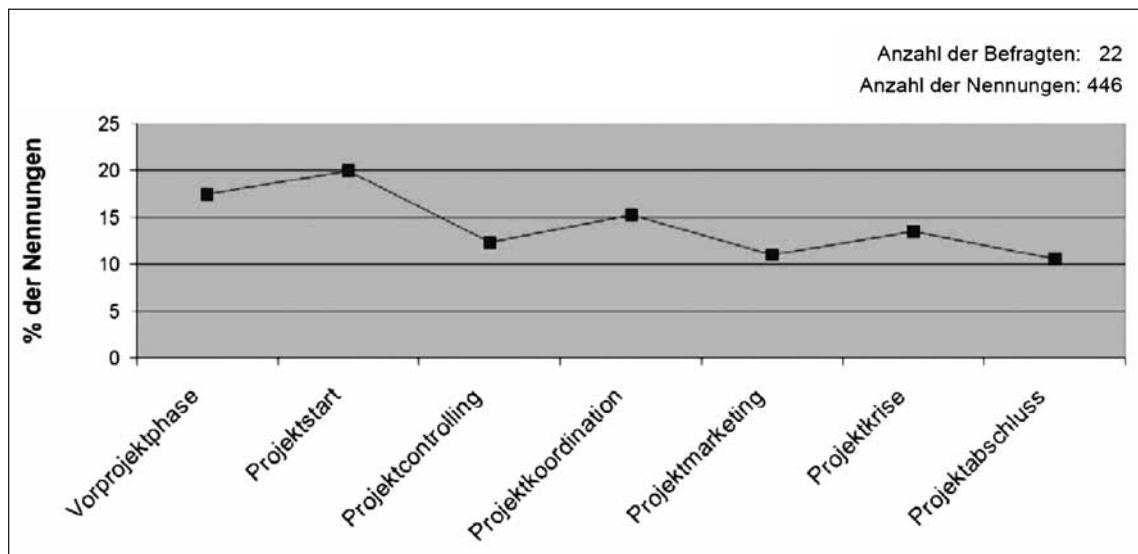
Deshalb – und weil sich zwischen Wissens- und Projektmanagement mitunter auch inhaltliche Konflikte ergeben – ist es wichtig, sich gesondert mit der Thematik eines Projektwissensmanagements zu befassen. Konfliktpotenzial gibt es dabei vor allem deshalb, weil sich Projekte per definitionem durch ihre Einmaligkeit auszeichnen und sie darüber hinausgehend immer zeitlich begrenzt sind, wodurch ein mögliches organisationales Lernen erschwert wird (vgl. ebd.: 13). Neben weiteren Faktoren wird im Hinblick auf den Themenschwerpunkt dieser Arbeit der folgende Punkt im Besonderen hervorgehoben: *„Projektarbeit ist meist kurzfristig orientiert, Nachhaltigkeit rückt oft in den Hintergrund (...)“* (ebd.). Es kann davon ausgegangen werden, dass hier nicht von Nachhaltigkeit in einem sozialen oder ökologischen Sinn die Rede ist, sondern vielmehr von Nachhaltigkeit im Sinne von Aufrechterhaltbarkeit – und damit auch mit einem potenziellen (ökonomischen) Nutzen für das Unternehmen. Als Indiz dafür ist anzuführen, dass die beiden Autoren unmittelbar zuvor feststellen, dass *„Wissensmanagementaktivitäten (...) einer langfristig und nachhaltig orientierten Sichtweise“* folgen, nachdem dazu verschiedene Arten von Ressourcen (personell, zeitlich, monetär) investiert werden müssen (ebd.). Somit kann den Autoren – unter bewusster Einschränkung des Begriffsverständnisses – nur zugestimmt werden, wenn sie zu dem Schluss kommen, *„dass die Nutzung von Wissen, das aus Erfolgen oder Fehlschlägen bei der Projektarbeit gewonnen wurde, einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit [von Unternehmen] darstellt.“* (ebd.: 14)

Abschließend wird noch näher begründet, warum in der vorliegenden Arbeit eine **Fokussierung auf die Projektabschlussphase** erfolgt. Im vorhergehenden Textabschnitt wurde bereits aufgezeigt, dass dem Wissensmanagement in der Projektabschlussphase theoretisch eine besondere Bedeutung zukommen sollte. Diese Annahme deckt sich gewissermaßen mit einem der zentralen Ergebnisse des Knowledge Reports zum „Wissensmanagement im Projektmanagement“: *„Der Projektabschluss wird nicht als zentrales Anwendungsfeld für Wissensmanagement im Projektmanagement gesehen (...)“* (Tochtermann/Schachner 2008: 27).¹¹

Wie die Abbildung 1 veranschaulicht, wird dem Wissen im Projektabschluss im Vergleich zu den anderen Projektphasen weniger Bedeutung beigemessen. Die Projektmanagement-ExpertInnen, die bei der Interpretation der Studienergebnisse miteinbezogen worden sind, kamen zu dem Schluss, dass *„hier nicht in vollem Umfang erkannt [wird], dass sich gerade in der Phase des Projektabschlusses für künftige Projekte notwendiges Wissen gezielt dokumentieren und entwickeln lässt.“* (ebd.) Die Studie lässt somit darauf schließen, dass der diesbezügliche theoretische Anspruch derzeit noch nicht in die Praxis umgesetzt wird. Fragt man nun danach, woran die praktische Umsetzung scheitert, stößt man oftmals auf den Hinweis, dass es den ProjektmitarbeiterInnen nicht nur an Zeit fehlt, um ihr Wissen weiterzugeben, sondern auch an

11 Zur Durchführung der Studie ist anzumerken, dass diese aus drei Phasen bestand. In Phase 1 erfolgte eine schriftliche Befragung von 100 Wissensmanagement-ExpertInnen. Basierend darauf wurde ein ausführlicher Fragebogen entworfen, der in Phase 2 von insgesamt 22 Projektmanagement-ExpertInnen beantwortet worden ist. Abschließend wurden in Phase 3 die Befragungsergebnisse unter Einbezug von ausgewählten Projektmanagement-ExpertInnen diskutiert und interpretiert (vgl. ebd.: 10).

Abbildung 1: Die Bedeutung von Wissen in den einzelnen Phasen des Projektmanagements (relativ nach Anzahl der Nennungen)



Quelle: Tochtermann/Schachner 2008: 27

der notwendigen Bereitschaft dazu (vgl. Fürst/Streng 2006: 1).¹² Ebenso typisch ist der Hinweis darauf, dass sich die Erfahrungssicherung zu Projektabschluss insbesondere dann als schwierig herausstellt, wenn das Projekt nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte, obwohl gerade dann dem Festhalten von gemachten Erfahrungen eine besondere Bedeutung zukommen würde (vgl. Runge 2006: 34). Neben diesen Problemen, die insbesondere in der Projektabschlussphase deutlich werden, gibt es auch noch allgemeine Hindernisse, an denen ein erfolgreiches Projektwissensmanagement scheitern kann, wobei diese Probleme teilweise bereits aus der Beschäftigung mit Wissensmanagement im Allgemeinen bekannt sind.¹³

Wenn im Folgenden von „**nachhaltigem Projektwissensmanagement**“ die Rede ist, dann ist damit – unter Rückbezug auf die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs „nachhaltig“ – **Wissensmanagement in der Projektabschlussphase** gemeint, welches darauf abzielt, **im Projekt gewonnenes Wissen für die Zeit nach Abschluss des Projekts aufzubereiten oder auch zu entwickeln**. Mit aufzubereitendem bzw. zu dokumentierendem Wissen kann dabei einerseits Wissen gemeint sein, welches im Projekt entstanden ist, andererseits aber auch Wissen, welches im Projekt (einmalig) eingesetzt worden ist (vgl. Pircher 2010: 47). Mit zu entwickelndem Wissen ist hingegen „*vorrangig Wissen gemeint, welches im Rahmen einer gezielten Reflexion entsteht (etwa in Form eines systematischen Projekt-Debriefings)*“, aber auch Wissen,

¹² Einen guten Eindruck davon, woran das Wissensmanagement in der Projektabschlussphase in der Praxis scheitert, vermittelt die folgende Situationsbeschreibung: „der Blick in die Praxis zeigt (...), dass man die Notwendigkeit zwar einsieht, aber vielmehr die Frage der vakanten Energien eines Teams über eine solche ‚zusätzliche‘ Leistung entscheidet. In den meisten Projekten ist das Team schon heilfroh, wenn die geforderten Ergebnisse einigermaßen pünktlich und budgetgerecht erreicht wurden. Gerade in der Schlussphase sind die Belastungen besonders hoch. Und hat man ein Projekt abgeschlossen, sieht man sich als Mitarbeiter oder als Projektleiter oft auch schon mit einem Fuß im nächsten.“ (Abresch/Kohler 2004: 3)

¹³ Zu nennen wären hier zum Einen kulturelle Faktoren, die beispielsweise in der Rolle, die Führungskräfte in dem Kontext wahrnehmen, zum Ausdruck kommen. Zum Anderen ist es ganz allgemein bedeutsam, dass diesbezügliche Verantwortlichkeiten im Unternehmen festgelegt werden und dass qualitätssichernde Maßnahmen umgesetzt werden (vgl. Gleich et. al. 2008: 51).

„welches über den gesamten Projektverlauf hinweg festgehalten wurde und in der Projektabschluss-Phase aggregiert, diskutiert und weiterentwickelt wird“ (Tochtermann/Schachner 2008: 28). Ohne damit auszuschließen, dass ein entsprechendes Projektwissensmanagement auch in den anderen Phasen des Projekts von Bedeutung ist, wird somit angenommen, dass insbesondere das in der Projektabschlussphase generierbare Wissen einen wertvollen Beitrag für den Erfolg von Unternehmen darstellt.

Die Bedeutung eines derartig verstandenen „nachhaltigen Projektwissensmanagements“ kann auch unter nochmaliger Bezugnahme auf die Studie von Wald verdeutlicht werden, obwohl in dieser keine Auswertung differenziert nach Projektphasen erfolgt.¹⁴ In der Studie konnten 16 Einflussfaktoren identifiziert werden, die sich sowohl auf den Projektwissensmanagement-Erfolg als auch auf den Projekterfolg auf Multiprojektenebene auswirken. Im Zuge dessen konnte nachgewiesen werden, dass der Faktor „Erfahrungsaktivierung“ – also „der systematische Umgang mit Erfahrungen aus zumeist abgeschlossenen Projekten“ – in 58% der Fälle mit einem hohen Projektwissensmanagement-Erfolg verbunden war (Lindner/Schneider 2008: 51). Damit hat er den drittstärksten Einfluss auf den Erfolg von Projektwissensmanagement (vgl. ebd.: 109). Auch unter Einnahme einer Wissensmanagement-Perspektive zeigt sich also die Bedeutsamkeit von Wissensmanagement in der Projektabschlussphase.

3. (Nachhaltiges) Projektwissensmanagement in der Praxis

3.1. Möglichkeiten der technischen Umsetzung von (nachhaltigem) Projektwissensmanagement

(Nachhaltiges) Wissensmanagement bedarf immer bestimmter organisatorischer (Um-)Gestaltung und damit auch der Adaptierung der entsprechenden Unternehmensprozesse (vgl. Wissensmanagement Forum 2007). Neben diesen organisatorischen Grundlagen ist es nach Meinung der AutorInnen aber auch notwendig, Wissensmanagement durch entsprechende technische Systeme zu unterstützen. Dies allein deswegen, weil Wissen nicht ausschließlich durch persönliche Kommunikation vermittelt werden kann.

Im folgenden Abschnitt soll ein Überblick über technische Systeme zur praktischen Umsetzung von Wissensmanagement gegeben werden. Dabei sollen nicht nur Systeme, die mit explizitem (z.B. in Form von Dokumenten aufbereitetem) Wissen umgehen können, dargestellt werden, sondern auch solche, die mit implizitem (in den MitarbeiterInnen vorhandenem) Wissen umgehen können. In diesem Sinne werden also nicht nur Tools zur Verwaltung von Dokumenten, sondern auch solche zur Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen betrachtet, wobei hier auch der Aspekt der Nachhaltigkeit eine Rolle spielt, d.h. das ausgetauschte Wissen soll auch nach

¹⁴ Genau genommen werden die Studienergebnisse an manchen Stellen zwar differenziert nach Angebots-, Planungs- und Durchführungsphase dargestellt (vgl. Lindner/Schneider 2008: 89). Jedoch nicht – wie in der Studie von Schachner und Tochtermann – differenziert nach Projektstart, Projektkoordination etc.

Ende der Kommunikation zur Verfügung stehen. In diesem Sinne ist das Telefon kein Werkzeug zum Wissensmanagement.

Nach Lehner ist ein Wissensmanagementsystem „*ein softwaretechnisches System, das idealerweise Funktionen zur Unterstützung der Identifikation, des Erwerbs, der Entwicklung, der Verteilung, der Bewahrung und der Bewertung von Wissen (Information zuzüglich Kontext)*“ zur Verfügung stellt (Lehner 2006: 254). Er unterteilt die zum Wissensmanagement eingesetzten Technologien nach funktionellen Gesichtspunkten in Groupware-Systeme, inhaltsorientierte Systeme, Systeme der künstlichen Intelligenz, Führungsinformationssysteme und sonstige Systeme (vgl. ebd.: 223). Neuere Ansätze und Technologien, die vor allem den sozialen Aspekt von Wissen betonen, lassen sich in den obigen Rahmen nicht wirklich einordnen und sollen deshalb im Folgenden unter der Kategorie „Social Software“ zusammengefasst werden. Zu ihnen kann man Wikis, Weblogs, Foren und Social Bookmarks zählen.

Groupware-Systeme dienen dazu, die Zusammenarbeit von mehreren Personen in einer Gruppe oder einem Team zur Erreichung eines (gemeinsamen) Ziels über räumliche und zeitliche Distanz hinweg zu unterstützen. Zu dieser Kategorie werden generell Kommunikations-, Kollaborations- und Koordinationssysteme gezählt. Beispiele für konkrete Systeme wären Lotus Notes und MS Exchange. Im Kontext des Wissensmanagements kann E-Mail als weiteres Beispiel angeführt werden, sofern die Möglichkeit zur Archivierung und Suche gegeben ist.

Inhaltsorientierte Systeme dienen dazu, unterschiedliche Dokumente zu verwalten, den Zugriff auf diese zu regeln und Änderungen zu koordinieren und zu protokollieren. Zu ihnen zählen Dokumenten- und Contentmanagementsysteme sowie Portalsysteme.

Systeme der künstlichen Intelligenz dienen nicht nur der Unterstützung des Wissensmanagements, sondern sind auch fähig, aus dem in ihnen gespeicherten Wissen selbstständig neues Wissen zu generieren. Dabei wird zwischen Experten-, Agenten- und Text-Mining-Systemen unterschieden.

Führungsinformationssysteme dienen der Kontrolle und Steuerung von Abläufen. Dabei werden meist große Mengen an Daten verwaltet. Durch die (automatische) Verknüpfung der Daten nach bestimmten Gesichtspunkten können komplexe Zusammenhänge erkannt werden.

Als **sonstige Systeme** werden von Lehner Suchdienste und Visualisierungssysteme zusammengefasst, welche sich nicht den obigen Kategorien zuordnen lassen. Auch Suchmaschinen fallen in diese Kategorie (vgl. Lehner 2006: 223).

Relativ neue Tools zum Wissensmanagement sollen im Folgenden unter dem Begriff „Social Software“ zusammengefasst werden. Unter **Social Software** versteht man „*meist webbasierte Softwaresysteme, die Interaktion und Vernetzung der Benutzer ermöglichen*“ (Arbeitskreis Wissensbilanz et. al. 2009: 9). Eine einheitliche, allgemein anerkannte Definition des Begriffes existiert jedoch nicht.

Unter dem Begriff Social Software werden unterschiedliche Technologien zusammengefasst. Die im Folgenden beschriebenen Technologien fallen nach Meinung der AutorInnen sowohl in die Kategorie Social Software, sollten sich aber auch zum Wissensmanagement eignen:

- **Wikis** dienen dazu, Dokumente zu bestimmten Themen durch eine größere Anzahl von AutorInnen erstellen und verwalten zu lassen, wobei hier das Hauptaugenmerk auf rasche Erstellung und Änderung gelegt wird.¹⁵
- **Weblogs** (oder kurz Blogs) sind eine Art Tagebuch im Inter-/Intranet, die im Normalfall von einer einzelnen Person betrieben werden.
- In **(Experten-)Foren** können Anfragen an die anderen Mitglieder des Forums gestellt werden, welche von diesen beantwortet werden.
- **Social Bookmarks** bieten die Möglichkeit, Bookmarks, d.h. Verweise auf Dokumente (im WWW) online zu stellen und diese dort zu verwalten.
- Den individuellen Zugang zu Wissen benutzen **Yellow Pages**, in denen die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen verwaltet werden, wodurch die MitarbeiterInnen als Wissensquellen zur Verfügung stehen können.

Im Kontext des nachhaltigen Projektmanagements bieten sich nach Ansicht der AutorInnen vor allem Weblogs und Foren an. Diese benötigen sowohl von der technischen Implementierung als auch von der Benutzung her nur geringen Aufwand, was dazu führen kann, dass Problemstellungen zeitnahe beschrieben werden. In der Projektabschlussphase sollten eher Wikis eingesetzt werden, da diese einen gewissen Reflexionsprozess voraussetzen.

Zu Wikis und Foren sei ergänzend anzumerken, dass sich hier eine gewisse Problematik aus der Qualitätskontrolle ergibt. In diesen ist im Normalfall kein Redakteur/keine Redakteurin vorgesehen, sondern es wird darauf vertraut, dass das dort vermerkte Wissen von den anderen TeilnehmerInnen richtiggestellt wird („Wisdom of the Masses“). In Foren dokumentiertes Wissen unterliegt auch keiner Wartung und Aktualisierung, d.h. in diesen ist oft längst nicht mehr gültiges Wissen gespeichert.

3.2. Derzeitiger Stand der Umsetzung von (nachhaltigem) Projektwissensmanagement in IT-Unternehmen sowie IT-Abteilungen

Um die praktische Umsetzung von nachhaltigem Wissensmanagement im Rahmen von Projekten zu überprüfen, wurden acht ExpertInneninterviews durchgeführt. Dabei wurde neben dem Aspekt der Nachhaltigkeit auch besonderes Augenmerk auf die Anwendung von technischen Hilfsmitteln gelegt.

¹⁵ Siehe dazu auch: <http://wiki.org> bzw. <http://www.wiki.com>

Auf Grund der von den AutorInnen vermuteten Affinität des IT-Sektors zu neuen technischen Lösungen wurde die Zielgruppe der zu Befragenden auf Firmen aus dem IT-Bereich bzw. auf die IT-Abteilungen von in anderen Branchen tätigen Unternehmen beschränkt. Bei der Auswahl der Personen wurde eine gewisse Bandbreite an mit Projekten zusammenhängenden Tätigkeiten abgedeckt, es wurden also ProjektleiterInnen, Personen aus einem PMO (Projektmanagement-Office), aber auch LeiterInnen von projektorientiert organisierten IT-Abteilungen befragt.

Aus den Interviews, aber auch aus den im Vorfeld der Befragungen durchgeführten Gesprächen lässt sich erkennen, dass Wissensmanagement von den Unternehmen ein hoher Stellenwert beigemessen wird, dass es aber auch (oder gerade deswegen) ein kritisches Thema ist, dessen Umsetzung (bzw. Nicht-Umsetzung) nur ungern thematisiert wird.

Bei der Befragung war eine gewisse Diskrepanz zwischen den Antworten auf offene und geschlossene Fragen zu bemerken. Wurde z.B. die Umsetzung von Wissensmanagement noch relativ gut benotet, zählten dieselben Befragten im weiteren Verlauf des Interviews von einer Reihe von Problemen auf.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung zusammenfassend dargestellt.

Wissensmanagement selbst wird von den Befragten eine relativ hohe Bedeutung (im Schnitt 2 nach dem Schulnotensystem) beigemessen. Die Frage nach einer tatsächlichen Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen wird jedoch nur von etwa 50% der Befragten eindeutig bejaht.

Die **Verantwortlichkeit** für Wissensmanagement ist zumeist klar geregelt, liegt jedoch nur teilweise bei dem/der ProjektmanagerIn.

Der Bedeutung des **(Projekt-)Wissensmanagements im Projektabschlussprozess** wird zwar die Note 2 gegeben, allerdings zeigt sich hier die bereits erwähnte Diskrepanz zu den Schilderungen der tatsächlichen Abläufe. Einerseits gibt es Unternehmen, in denen der Abschlussprozess nur sehr rudimentär, also nicht den Standards entsprechend, durchgeführt wird. Dies ergibt sich vor allem dadurch, dass viele der ProjektmitarbeiterInnen dem Projekt nur eine gewisse Zeit zugeteilt sind und zur Zeit des Projektabschlusses bereits in anderen Projekten zugeteilt sind und für einen geordneten Abschluss zeitmäßig nicht mehr zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite gibt es sehr komplexe Abschluss- und Reflexionsprozesse, deren Ergebnisse aber nicht oder nicht in geeigneter Form weiterverwendet werden.

Der **Dokumentation und Weitergabe von Wissen im Projektabschlussprozess** wird im Vergleich zu den anderen Projektphasen im Schnitt nur eine relativ geringe Bedeutung (Note 2,67) zugemessen. Im Allgemeinen wird die Meinung vertreten, dass Wissen einerseits am besten gleich bei dessen Generierung dokumentiert werden sollte, andererseits wird dem Wissen doch vor allem im Kontext des Projektes selbst Bedeutung beigemessen. Interessant bei dieser Frage ist, dass die Bewertungen dieses Themas sehr stark auseinanderklaffen (Varianz 1,55).

Als wichtigste **Ziele von Projektwissensmanagement** wurden genannt (jeweils 3 Nennungen möglich):

Tabelle 1: Ziele von Projektwissensmanagement (Kategorisierung gemäß Wald (Wald 2008: 48)); n=8

Ziel	Anzahl Nennungen
Lernen aus Erfahrungen / von guten Beispielen	8
Vermeidung von Doppelarbeit, Wiederverwendung von Wissens- / Lösungsbausteinen	7
Verbesserte Schätz- bzw. Prognosequalität (Projektplanung)	4
Vermeidung von Wiederholungsfehlern	3
Verringerung von Projektrisiken	3
Generieren neuer Ideen	1
Steigerung der Professionalität in der PM-Methodik	0
Verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation	0

Wissensquellen werden von den Befragten folgendermaßen beurteilt, dabei konnte nach dem Punktesystem (1 für trifft sehr zu, 5 für trifft nicht zu) angegeben werden, in welcher Form nach vorhandenem Wissen gesucht wird:

Tabelle 2: Wissensquellen (Kategorisierung gemäß Wald (Wald 2008: 88))

Wissensquelle	Bedeutung
Methodik-Leitfäden und Vorlagen	1,67
Ansprechen von KollegInnen die man persönlich kennt	1,67
Lessons Learned aus anderen Projekten	2,00
ProjektleiterInnentreffen bzw. sonstige projektübergreifende Treffen	2,33
Dokumentation anderer Projekte	2,50
Datenbanken (Kunden, Wettbewerb, Technologie)	2,83

Die Möglichkeit (**Projekt-)Wissensmanagement nachhaltig zu gestalten**, wird prinzipiell bejaht. Bei der tatsächlichen Umsetzung lässt sich aber kein eindeutiger Trend erkennen, vor allem weil Wissensmanagement nach Aussagen der Befragten oft nur in Teilen des Unternehmens durchgeführt wird.

Der **Wissensaustausch**, welcher innerhalb eines Projektes, zwischen verschiedenen Projekten und zwischen Projekten und Linie stattfinden kann (vgl. Wald 2008: 58), findet nur innerhalb von Projekten zu 100% statt. Zwischen verschiedenen Projekten findet dieser noch in 80% der Unternehmen statt. Problematisch erscheint die Situation bei der Rückführung von Wissen in die Linie, welche nur laut einem Drittel der Befragten stattfindet.

Die **Affinität der IT-Branche zu technischen Hilfsmitteln** wird mit einer Ausnahme als sehr hoch eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird teilweise auch angemerkt, dass die Affinität

sogar zu hoch ist. Einige der Befragten haben die Erfahrung gemacht, dass neue Tools vor allem deswegen eingesetzt werden, weil sie neu sind, ohne sie eingehend nach ihren Qualitäten zu beurteilen. Dies führt auch dazu, dass es ein Überangebot an Information gibt, in dem leicht der Überblick verloren geht.

Bei der Einschätzung der **Eignung der derzeit eingesetzten technischen Hilfsmittel** ergab sich folgendes Bild (1 für trifft sehr zu, 5 für trifft nicht zu):

Tabelle 3: Eignung von technischen Hilfsmitteln (Kategorisierung gemäß Wald (Wald 2008: 40))

Art der Wissensbearbeitung	Schnitt
Speichern von Wissen	1,33
Verteilen von Wissen	2,33
Suchen von Wissen	2,50
Generieren von Wissen	3,33

Dabei wird auch der **Bedeutsamkeit des Einsatzes von technischen Hilfsmitteln** kein hoher Wert beigemessen (Note 2,7). Noch schlechter wird die **Funktionalität der eingesetzten technischen Hilfsmittel** eingeschätzt. Diese wird mit der Note 3,67 bewertet. Dazu ist anzumerken, dass bei einigen der befragten Personen das Wissensmanagement lediglich in Form von Excel-Tabellen geschieht.

Eine **Sonderstellung der IT-Branche in Bezug auf (Projekt-)Wissensmanagement** wird nur von einigen der Befragten angenommen. Insbesondere die **Projektabschlussphase** wird für IT-Projekte als nicht besonders bedeutsam angesehen. Als Gründe für diese Einstellung wird einerseits die Bewertung des Projekts als abgeschlossene Einheit genannt, andererseits liegt diese in den verwendeten Software-Entwicklungsmethoden begründet. In agilen und iterativen Entwicklungsverfahren wird in regelmäßigen Abständen bereits während des Entwicklungsprozesses ein Review des laufenden Projektes durchgeführt, was die Bedeutung der Reflexion im Projektabschluss verringert.

In Bezug auf die **Umsetzung von Wissensmanagement** mit technischen Hilfsmitteln lassen sich zwei verschiedene Sichtweisen der Befragten unterscheiden. Bei dieser Frage zeigt sich, dass es – zumindest in der IT-Branche – bei Wissensmanagement vor allem um das Management von inhaltlichem Wissen geht und weniger um Wissen über die Methodik des Projektmanagements.

Einerseits werden die MitarbeiterInnen als Träger von Wissen gesehen, wobei es wichtig ist, dass dieses Wissen auch für andere zur Verfügung steht, selbst wenn der/die MitarbeiterIn die Firma verlässt. Deshalb ist es wichtig, das Wissen selbst aus dem/der MitarbeiterIn herauszuholen und zu verwalten.

Die andere Sichtweise geht von einer gerade im IT-Bereich geringen Halbwertszeit des Wissens selbst aus. Hier wird der Fähigkeit der MitarbeiterInnen, ihr Wissen stets auf dem neuesten Stand zu halten, eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen. Dementsprechend stehen Tools zur Vernetzung der MitarbeiterInnen und zum Wissensaustausch zwischen diesen im Mittelpunkt. Dies geschieht einerseits durch Yellow Pages, in denen die Fähigkeiten und Interessen der MitarbeiterInnen vermerkt sind, andererseits durch Diskussionsforen, in denen sich diese zu gewissen Themen austauschen können.

Dem Verlust an Wissen, der durch den Abgang eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin aus der Firma entsteht, wird eben auf Grund der sich rasch ändernden Bedeutung dieses Wissens nur eine geringe Bedeutung beigemessen.

Direkter Kommunikation, ohne Verwendung technischer Hilfsmittel, wird ein für die AutorInnen überraschend hoher Stellenwert beigemessen. Diese wird durch die räumliche Nähe der MitarbeiterInnen erreicht. Einerseits sitzen Personen, die an ähnlichen Aufgaben arbeiten, im selben Raum, andererseits werden für die MitarbeiterInnen eines Projektes eigene Arbeitsräume angelegt, in denen diese für die Dauer des Projektes ihren Arbeitsplatz haben.

Zusammenfassend lässt sich aus der Umfrage im Hinblick auf die **Beantwortung der Forschungsfrage** (vgl. Kapitel 1) ableiten, dass zwar ein Bewusstsein für Wissensmanagement auch im Kontext von Projekten existiert, dass dessen Umsetzung aber im Wesentlichen noch auf das einzelne Projekt beschränkt bleibt. Nachhaltiges Projektwissensmanagement in dem Sinn, dass im Projekt aufgebautes Wissen auch für später zur Verfügung steht, sei es in der Stammmorganisation oder in anderen Projekten, wird derzeit noch ziemlich eingeschränkt betrieben. Die Projektabschlussphase wird also von der IT-Branche nicht zum Festhalten von im Projekt gewonnenem Wissen genutzt. Um hier einen Umdenkprozess einzuleiten, wird es – nach Einschätzung der Befragten – notwendig sein, einerseits das Potenzial besser bewerten zu können, das sich aus nachhaltigem Projektwissensmanagement ergibt. Andererseits wird es erforderlich sein, dass die Kosten, die durch Projektwissensmanagement in einem Projekt anfallen, aber zu Einsparungen in anderen Projekten führen, nicht diesem Projekt selbst zugeschrieben werden.

4. Fazit

Wie im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt wurde, wird der Begriff Nachhaltigkeit nicht nur in einem breiteren politischen und gesellschaftlichen Kontext diskutiert, das Thema gewinnt auch innerhalb der Projektmanagement-Community an Bedeutung. Obwohl Projekte eigentlich in sich abgeschlossene Einheiten darstellen, ist man sich dessen bewusst, dass insbesondere Wissen, welches im Laufe eines Projektes erworben/aufgebaut wurde, vom Standpunkt des Gesamtunternehmens aus betrachtet auch anderen Projekten und der Linie zur Verfügung gestellt werden sollte. Nachdem der Sicherstellung des erworbenen Wissens aktuellen Studien zufolge gerade in der Projektabschlussphase eine besondere Bedeutung beigemessen werden sollte, wurde

dieser Aspekt auch bei der von den AutorInnen durchgeführten ExpertInnenbefragung in den Mittelpunkt gerückt. Im Zuge dessen wurde aber auch die technische Umsetzung von Wissensmanagement thematisiert.

Die Erkenntnisse aus der Befragung lassen einerseits zwar ein bestehendes Bewusstsein für die Bedeutung von nachhaltigem Projektwissensmanagement, sowohl auf Seiten von ProjektmanagerInnen, als auch von Personen an höheren Stellen der Hierarchie, erkennen, andererseits aber auch einen Mangel, dieses auch entsprechend organisatorisch und mit geeigneten technischen Hilfsmitteln umzusetzen. Um dies zu ändern, wird es noch eines Umdenkprozesses bedürfen, der dazu führen sollte, dass das einzelne Projekt weniger isoliert betrachtet wird, sondern verstärkt in einen größeren Rahmen eingebettet gesehen wird. Dies ist eine Sichtweise, die gewisse kurzfristige Nachteile (für das einzelne Projekt) in Kauf nimmt, um daraus später einen größeren Nutzen (für das ganze Unternehmen) ziehen zu können, die also im wahrsten Sinne des Wortes nachhaltig ist.

Literaturverzeichnis

Abresch, Jens-Peter / Kohler, Edith (2004): Lernendes Projektmanagement. Teil 1: Erfolgsfaktoren. In: Projektmagazin, Ausgabe 9/2004, S.1-8, bezogen unter: <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2004/0904-1.html> (21.2.2011)

Angermeier, Georg (o.J.): Nachhaltigkeit. Bezogen unter: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0821.html> (21.2.2011)

Arbeitskreis Wissensbilanz et. al. (Hrsg., 2009): D-A-CH Wissensmanagement Glossar Version 1.1. Bezogen unter: http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf (21.2.2011)

Fürst, Andrea / Streng, Michael (2006): Wissenstransfer im Projektmanagement – Sinn und Unsinn von Anreizsystemen. In: Projektmagazin, Ausgabe 19/2006, S.1-7, bezogen unter: <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2006/1906-2.html> (21.2.2011)

Gareis, Roland / Huemann, Martina / Martinuzzi, Andre (2009): Relating sustainable development and project management. In: Gemünden, Hans Georg (Hrsg.): IRNOP IX – International Research Network on Organizing by Projects, Conference 2009, 11th-13th October, Berlin, S.1-25 [CD-ROM].

Gleich, Roland et. al. (2008): Status quo und Gestaltungsfaktoren im Projektwissensmanagement. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: projektMANAGEMENT aktuell, Heft 5/2008, S.49-58.

IPMA (Hrsg., 2006): ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0. Bezogen unter: <http://www.p-m-a.at/View-document-details/171-ICB-IPMA-Competence-Baseline-Version-3.0-Deutsch.html> (21.2.2011)

Lehner, Franz (2006): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Lindner, Frank/ Wald, Andreas (2008): Wissensmanagement in temporären Organisationsformen. In: Wald, Andreas (Hrsg., 2008): Projektwissensmanagement. Status Quo, Gestaltungsfaktoren, Erfolgsdeterminanten. Göttingen: Cuvillier Verlag, S.7-30.

Lindner, Frank / Schneider, Christoph (2008): Ergebnisse der empirischen Studie. In: Wald, Andreas (Hrsg., 2008): Projektwissensmanagement. Status Quo, Gestaltungsfaktoren, Erfolgsdeterminanten. Göttingen: Cuvillier Verlag, S.31-114.

Ott, Konrad (2002): Nachhaltigkeit des Wissens – was könnte das sein? Bezogen unter: <http://www.wissensgesellschaft.org/themen/wissensoekonomie/nachhaltigkeit.pdf> (21.2.2011)

Pircher, Richard (2010): Organisatorisches Wissensmanagement. In: Pircher, Richard (Hrsg.): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Erlangen: Publicis Publ., S.17-59.

pma (Hrsg., 2008): pm baseline Version 3.0. Bezogen unter: <http://www.p-m-a.at/View-document-details/6-pm-baseline-Deutsch.html> (21.2.2011)

Rathmann, Nicolai (2009): Webcast zum International Project Management Day 2009. Nachhaltigkeit – ein Muss für das Projektmanagement? In: Projektmagazin, Ausgabe 23/2009, S.1-9, bezogen unter: <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2009/2309-1.html> (21.2.2011)

Rathmann, Nicolai (2008): Webcast ‚Leading Projects in a Changing World‘. Nachhaltigkeit, Wertorientierung und Ethik – Leitgrößen des Projektmanagements von Morgen? In: Projektmagazin, Ausgabe 23/2008, S.1-8, bezogen unter: <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2008/2308-1.html> (21.2.2011)

Runge, Merle (2006): Erfahrungssicherung bei Projektabschluss ohne Hauen und Stechen. In: projektMANAGEMENT aktuell, Heft 3/2006, S.34-37.

Schindler, Martin (2002): Wissensmanagement in der Projektabwicklung. Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissensmanagements. 3., durchges. Aufl., Lomar, Köln: Eul.

Tochtermann, Klaus / Schachner, Werner (2008): Knowledge Report. Wissensmanagement im Projektmanagement. Graz: Know-Center Gmbh.

Wald, Andreas (Hrsg., 2008): Projektwissensmanagement. Status Quo, Gestaltungsfaktoren, Erfolgsdeterminanten. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Wissensmanagement Forum (Hrsg., 2007): Das Praxishandbuch Wissensmanagement. Integratives Wissensmanagement, Graz: Verl. der Techn. Univ. Graz.

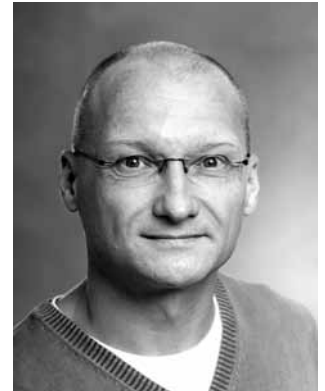
Zeschmar-Lahl, Barbara (Hrsg., 2011): Nachhaltigkeit. Bezogen unter: http://www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/artikel/nachhaltigkeit_1398.htm (21.2.2011)

Zeschmar-Lahl, Barbara (Hrsg., 2010a): Geschichte. Bezogen unter: http://www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/artikel/geschichte_10/index.htm (21.2.2011)

Zeschmar-Lahl, Barbara (Hrsg., 2010b): Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Report), 1987. Bezogen unter: http://www.nachhaltigkeit.aachener-stiftung.de/artikel/brundtland_report_563.htm (21.2.2011)

Roland J. Schuster

Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung



Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

In dieser Arbeit ist die Forschung zur Dissertation „Optimierung des Prozessierens der Aporie von Hierarchie und Selbstorganisation an Fachhochschulen“ im Überblick dargestellt. Vorrangiges Ziel der Darstellung ist, einen Eindruck zu vermitteln, wie Interventionsforschung eingesetzt werden kann und abläuft. Beginnend mit der Zusammenfassung über die gesamte Arbeit werden einzelne wesentliche Aspekte hervorgehoben und ausführlicher beleuchtet. LeserInnen sollen dadurch einen zusammenhängenden Gesamteindruck der Forschungsarbeit erhalten.

The paper outlines research done in the context of a dissertation on the “Optimization of processing the aporia between self-organization and hierarchy at UAS”. It aims to show how action research can be, and is, applied in the field. Starting from a summary of the dissertation, certain important aspects are focused on and explained. The reader should thus receive a holistic impression of the applied research.

Zusammenfassung der Dissertation

Die Dissertation untergliedert sich in vier Kapitel. Die ersten beiden bilden die theoretische Basis, im dritten wird der Forschungsprozess dokumentiert und im vierten Kapitel werden die durchgeführten Interventionen begründet und beschrieben.

Kapitel I: Theoretische Grundlegung

Einleitend wird die Interventionsforschung vorgestellt. Es wird die Notwendigkeit der Ergänzung von ergebnisorientierter durch prozessorientierte Forschung argumentiert. In weiterer Folge wird gezeigt, wie durch ein „sowohl als auch“ von Prozess- und Ergebnisorientierung ein sinnvoller Mehrwert für die Wissenschaft im Allgemeinen geschaffen werden kann.

Kapitel II: Forschungsdesign

Unter Anwendung der dialektischen Methode werden Widersprüchlichkeiten innerhalb des österreichischen Fachhochschulsystems aufgezeigt. Ausgehend von der Problematik der Vermittlung von Selbstorganisationsfähigkeit werden konkrete Aspekte des Fachhochschulsystems diskutiert. Im Speziellen wird auf den Lehrveranstaltungstyp „Integrierte Lehrveranstaltung“ (ILV) eingegangen. Diese Fokussierung wurde aus Gründen der praktischen Umsetzbarkeit des Forschungsvorhabens innerhalb eines begrenzten Zeitraums durchgeführt. Es wird aus theoretischer Sicht gezeigt: Selbstorganisation und Selbstorganisationskompetenz müssen innerhalb der Fachhochschulorganisation verankert sein. Erst dadurch ist die notwendige Grundlage für die Möglichkeit der Vermittlung dieser Kompetenz an StudentInnen gegeben.

Kapitel III: Forschungsdokumentation

Als Fokus für die Feldforschung wurden StudentInnen, StudiengangsleiterInnen, interne und externe LektorInnen festgelegt. Von Interesse war ihr Zugang zum Lehrveranstaltungstyp ILV und zur Organisation der Fachhochschule. Das Anliegen der durchgeführten Forschung war es, die Selbstbewusstwerdung in Bezug auf die unauflösbaren Widersprüche im Fachhochschulsystem auszulösen bzw. zu unterstützen. Das Ziel, das damit verbunden wurde, war die **„Optimierung des Prozessierens der Aporie von Selbstorganisation und Hierarchie an Fachhochschulen“**.

Kapitel IV: Ergebnisse/Intervention/Diskussion

Den Abschluss des Forschungsprozesses bildeten zwei Veranstaltungen, in denen die Ergebnisse der Feldforschung ins Fachhochschulsystem zurückgemeldet wurden. Dieser Abschnitt der Dissertation beschreibt sowohl die Ergebnisse der Feldforschung als auch die daraus abgeleiteten Veranstaltungen. Diese Verschriftlichung der abgelaufenen Prozesse und der Reflexion über Reaktionen aus dem Fachhochschulsystem dient der Weiterentwicklung des Prozess-Know-hows und stellt somit das vorliegende Ergebnis dieser Forschung dar.

1. Theoretische Grundlegung für die Forschungsarbeit

1.1. Interventionsforschung als prozessorientierte Forschung

Die grundsätzliche Differenz, durch die Interventionsforschung hier erklärt werden soll, ist jene zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung. Im Detail siehe dazu Heintel (Heintel 2005). Ergebnisorientierung trennt ForscherInnen vom Beforschten in dem Sinn, dass Etwas, nämlich der Forschungsgegenstand, durch Jemanden, nämlich die ForscherInnen, beobachtet oder befragt wird. Aus diesen Beobachtungen und/oder Befragungen generieren die ForscherInnen Ergebnisse. Eine anerkannte Forschung ist dadurch gekennzeichnet, dass diese Ergebnisse nachvollziehbar und unabhängig von den jeweiligen ForscherInnen sind. Handelt es sich bei dem Forschungsobjekt z.B. um einen Rohstoff, so kann das Wissen über diesen dazu dienen, Werkstoffe zu planen, die diesen Rohstoff beinhalten. Ergebnisorientierung impliziert hier, dass jene, die Ergebnisse generieren, mit eben diesen Ergebnissen weitere Schritte setzen, um zu weiteren Ergebnissen zu gelangen usw. Problematischer wird diese Ergebnisorientierung dann, wenn es sich bei dem Forschungsobjekt z. B. um einen Menschen oder ein soziales System handelt. Auch hier ist es möglich, durch Forschung Ergebnisse zu erzielen, die etwas über das Forschungsobjekt aussagen. Die Frage, die sich stellt, ist jedoch, wie die so erzielten Ergebnisse weiterverwendet bzw. dem beforschten System kommuniziert werden. Wird die Freiheit der beforschten Menschen vorausgesetzt, so ist für die Umsetzung der Ergebnisse deren Mitwirken notwendig. Damit relativiert sich jedoch auch wieder der Begriff „Ergebnis“. Etwas, das in den Augen der ForscherInnen und der Forschungscommunity ein „Ergebnis“ darstellt, kann für die beforschten Menschen völlig unverständlich bzw. nicht brauchbar sein.

Für die Situation, wo Menschen andere Menschen beforschen, ist ein Ansatz interessant, der die zu beforschenden Menschen schon vorab in das Forschungsdesign einschließt. Eine Wissenschaft, die sich für diese Aufgabe eignet, ist die Philosophie. Berger und Heintel (Berger et al. 1998: 208) formulieren dazu:

„Philosophieren als iterative Tätigkeit kann nicht arbeitsteilig durchgeführt werden. Dazu ist die Welt der differenzierten Wahrheitsbestimmungen auch weitaus zu komplex geworden. Selbst- und Dauerreflexion muß überall geschehen. Es kann keine besondere Tätigkeit sein, die besonderen Menschen vorbehalten sein muß. Versteht man Philosophie im Sinne von Differenzsetzung und Dialogdialektik nun als *den* klassischen Ort für diese Selbstreflexion, so könnte man heute eher von einem Zwang zum Philosophieren sprechen, der alle betrifft, die am Überleben des Denkens und der Freiheit interessiert sind.“

Im weitesten Sinn ist die Idee, das Ergebnis dem beforschten System zu überlassen und zwar in Form der jeweiligen Selbsterkenntnis und der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Was den ForscherInnen bleibt, ist der Prozess bzw. die Orientierung an diesem. Berger und Heintel (Berger et al. 1998: 224) formulieren dazu weiter:

„Prozeßwissenschaft muß selbst der Prozeß sein, den sie beschreibt. Alles andere ist ein äußerliches Herantreten, das zu einer Vergegenständlichung auf der einen, zu einer abstrakten Selbstdifferenzierung auf der anderen Seite führt. Soll im Differenzgeschehen das Differenzwesen Mensch zu seinem *Selbst*bewusstsein kommen, muß die Philosophie sich der Zumutung verweigern, *in sich* jene Prozesse nachzubilden, die eigentlich die Wirklichkeit anderer sind.“

Abgeleitet aus obigen Argumentationen wird die Interventionsforschung als konkrete Anwendung der Philosophie und als Prozesswissenschaft gesehen. Die Nachvollziehbarkeit der Interventionsforschung ist auf Grund der Prozessbeschreibung gegeben, die Ergebnisse und auch der Umgang damit werden durch das beforschte System selbst bestimmt. Der Ansatzpunkt der Interventionsforschung ist in und zwischen Systemen der Wissenschaften und auch in der Gesellschaft. Die Interventionsforschung agiert im Hier und Jetzt der Kommunikation und begleitet, durch Intervention, einen Prozess, der – im Optimalfall – als Ergebnis eine gemeinsame Entscheidungsfindung der Beteiligten hat. Entscheidungen und Entscheidungsfindung sind damit wesentliche Anliegen der Interventionsforschung. Krainer formuliert dazu (Krainer 2007: 199):

„Der Vorschlag zur Etablierung einer bewussten, nachhaltigen Entscheidungskultur ist der Hoffnung geschuldet, durch die Einrichtung partizipativer Entscheidungsstrukturen die Zumutung von Einzelentscheidungen zu verringern; durch die Etablierung von Rückkoppelungsschleifen soll es ermöglicht werden, Feedback-Strukturen zu etablieren, die Steuerung erleichtern können und sie zugleich besser an die Basis zu koppeln; der Vorschlag wird derzeit an verschiedenen Orten bereits erprobt, wenn auch mit unterschiedlichem Bewusstsein. Das Treffen von Entscheidung aus dem Zustand des

Kollektiv-unbewussten in eine Form der kollektiv bewussten Steuerung überzuführen ist dabei das ehrgeizige Ziel.“

Die Interventionsforschung beansprucht für sich, die Nische zwischen verschiedenen Wissenschaften und der Gesellschaft zu bearbeiten. Sie stellt eine verbindende, inter- und transdisziplinäre Anwendung für die partikular operierenden Fachdisziplinen und die betroffenen Laien dar. In dieser Funktion ist die Interventionsforschung eine Anwendung im Moment (und auch selbst partikular). „Anwendung im Moment“ bedeutet die Unmöglichkeit, aus Laborexperimenten Ergebnisse zu generieren, deren programmatische Anwendung dann zukünftiges Funktionieren gewährleistet. Es ist die Endlichkeit von Wahrheit, die Entscheidungen im Hier und Jetzt verlangt, und es ist die prioritäre Aufgabe der Interventionsforschung, soziale Systeme bei solchen Entscheidungen zu begleiten und zu unterstützen. Diese Art der Herangehensweise bedeutet, dass sich ein beforschtes System aus sich selbst heraus unter Bearbeitung aktueller Gegebenheiten verändert und zwar in eine vom System selbst gewählte Richtung. Die Betonung des Selbst des beforschten Systems darf nicht dazu verwendet werden, die Interventionsforschung als neutral zu sehen. Heintel und Huber (Heintel et al. 1978: 399) äußern sich dazu:

„Alle Forschung, der es um die Selbstbildung sozialer Systeme geht, muss politisch sein. Sie kann es aber zum Unterschied klassischer Wissenschaften offen sein und offen eingestehen. Aktionsforschung ist genuin politisch dadurch, dass sie an den politischen Dimensionen des ‚Gegenstands‘ ‚arbeitet‘, sie ist es aber auch dadurch, dass sie selbst ihre Wahrheit nur über politische Prozesse der Meinungsbildung findet. Jeder kollektive Selbstbildungs- und Selbsterforschungsprozess ist ein politischer.“

Dies erfordert von InterventionsforscherInnen folgende Bereitschaften und Fähigkeiten:

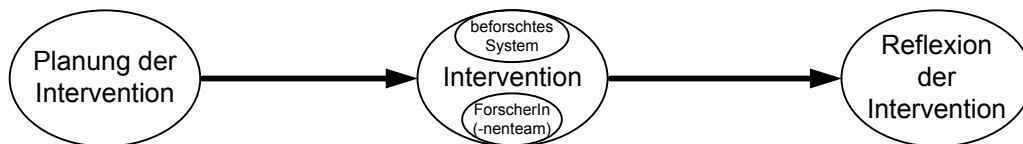
- Die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen.
- Die Bereitschaft, Verantwortung für Entscheidungen zu tragen.
- Die Fähigkeit, mit sozialen Situationen im Hier und Jetzt umzugehen.
- Die Fähigkeit, mit Unbekanntem umzugehen.
- Die Fähigkeit, Kommunikationsprozesse zu gestalten.
- Die Fähigkeit, intersubjektiv zu denken.
- Die Fähigkeit, eigene Einschränkungen zu erkennen.

Die Interventionsforschung arbeitet daran, Prozesse zu begleiten, die Menschen sowohl als Individuen als auch als Gruppen Selbstbewusstsein ermöglichen. Wahrheit wird erst durch Entscheidungen und darauf folgende Handlungen generiert. Es wird angestrebt, diese Entscheidungen im Bewusstsein aller Beteiligten zu treffen und mit den Ergebnissen der Entscheidungen den Prozess weiter zu gestalten.

1.2. Konkrete Umsetzung der Interventionsforschung

Im Folgenden ist die konkrete Umsetzung der hier zusammengefassten Forschungsarbeit dargestellt. Planung, Beobachtung und Beschreibung sind die wesentlichen Elemente dabei. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die eigentliche Intervention.

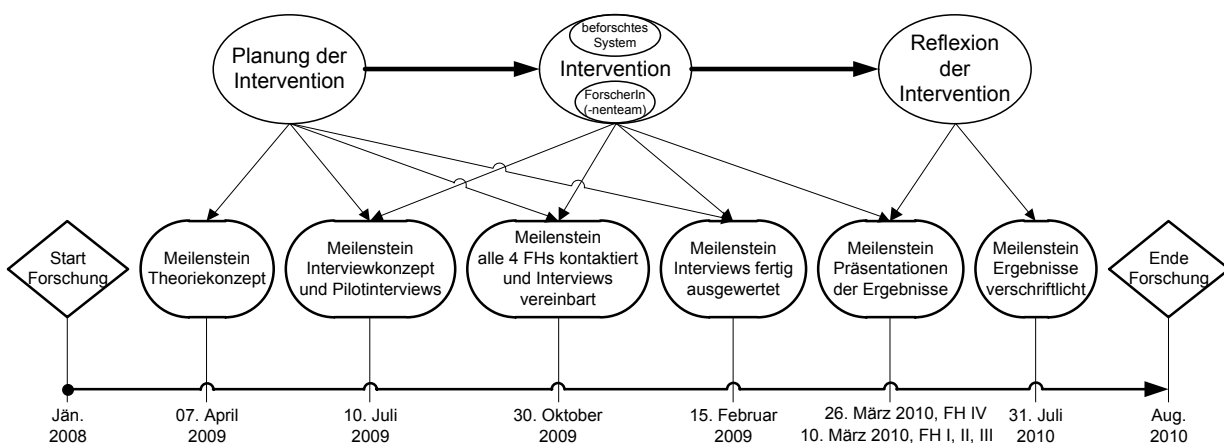
Abbildung 1: Gliederung des Forschungsprozesses



Quelle: Eigenerstellung

In Abbildung 1 ist der gesamte Forschungsprozess in drei Teile gegliedert dargestellt. Der Teil der Intervention verbindet die Interventionsforschung mit dem jeweiligen beforschten System im Hier und Jetzt. Der Akt der Intervention ist es auch, der, im Optimalfall, Subjekt-Subjekt-Beziehungen zwischen den Individuen des beforschten Systems und dem Interventionsforscher bzw. der Interventionsforscherin (InterventionsforscherInnenteam) erzeugt. Damit ist der Akt der Intervention ein wichtiger und heikler Punkt der Interventionsforschung. Menschliche Kommunikation ist die bestimmende Komponente und es wird im Hier und Jetzt, also „live“, gearbeitet. Diese Gliederung stellt die kleinste sinnvolle Einheit für einen Forschungsprozess dar. In Abbildung 2 ist die chronologische Umsetzung dargestellt. Es zeigt sich, dass die idealtypische Gliederung in der Anwendung verschwimmt. Insbesondere ergeben sich Überschneidungen bei der Planung der Intervention und der Intervention selbst.

Abbildung 2: Chronologische Umsetzung des Forschungsprozesses

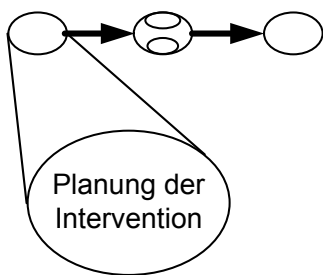


Quelle: Eigenerstellung

So ist bereits die Kontaktaufnahme mit dem zu beforschenden System eine Intervention, genauso zählen dazu alle Interviews bzw. jegliche Kommunikation der ForscherInnen mit Individuen aus dem beforschten System. Diese Tatsache ist jedoch hauptsächlich interessant für die ForscherInnen, da diese mit ihrer Expertise auch die entsprechende Verantwortung für den Prozess zu tragen haben. Die Präsentation der Ergebnisse vor den Individuen des beforschten Systems ist die „offizielle Intervention“ und stellt das Ende der Forschung symbolisch dar. Ein wesentlicher Bestandteil der Botschaft der Präsentation der Forschungsergebnisse ist jener, dass die beforschten Individuen die verantwortlichen AkteurInnen sind. Das bedeutet, dass die Forschung zwar Daten liefert, was aber mit den Daten geschieht, ist wiederum Sache der beforschten Individuen. Es ist ein Anliegen der Interventionsforschung, aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

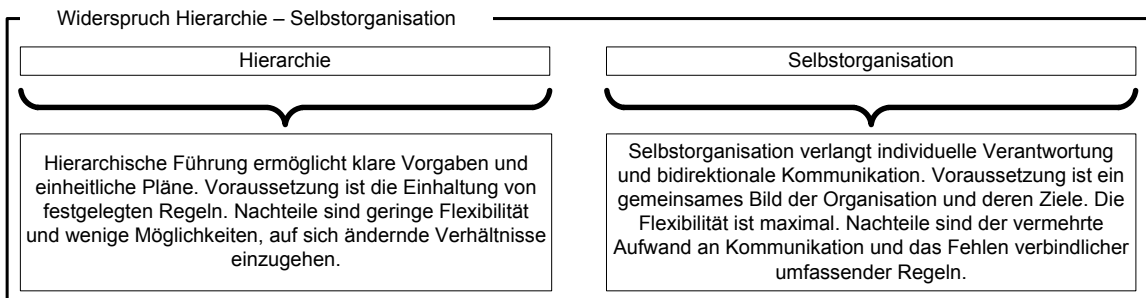
2. Betrachtung der einzelnen Teile des Forschungsprozesses

2.1. Planung der Intervention



Für die Planung der Intervention wurden grundsätzliche Widersprüche des beforschten Systems in Bezug auf Hierarchie und Selbstorganisation (Abbildung 3) herausgearbeitet. Das Ziel des Forschungsprozesses war, die involvierten Individuen in Bezug auf diese Widersprüche zu sensibilisieren bzw. herauszufinden, wie viele dieser Widersprüche bereits bewusst waren bzw. bewusst prozessiert werden. So war die Funktion der geplanten Interviews, einerseits Daten zu erheben und andererseits einen Bewusstwerdungsprozess bei den interviewten Individuen auszulösen.

Abbildung 3: Widerspruch von Hierarchie und Selbstorganisation



Quelle: Eigenerstellung

Das Forschungsfeld wurde innerhalb von Fachhochschulen auf den Lehrveranstaltungstyp „Integrierte Lehrveranstaltung“ eingegrenzt und das Leitfadenterview dementsprechend aufgebaut. Die Untersuchung in Bezug auf die Organisation von Fachhochschulen war gegliedert in eine psychodynamische Beobachtung der Kontaktaufnahme mit der jeweiligen Fachhochschule

und ein Leitfadeninterview mit StudentInnen, StudiengangsleiterInnen, internen und externen LektorInnen. Die Ebenen der geplanten Interventionsforschung sind in Tabelle 1 und Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 1: Geplanter Ablauf der Interventionsforschung auf individueller Ebene

Intervention	Beschreibung und Bemerkungen
Leitfadeninterview	Interviews mit Studierenden, internen und externen LektorInnen und StudiengangsleiterInnen. Es wird Information generiert und ein Multiplikatoreffekt ausgelöst. Das Ziel ist eine bewusste Reflexion von Autorität, Selbstorganisation und Hierarchie im Kontext des Lehrveranstaltungstyps „Integrierte Lehrveranstaltung“.
Rückkoppelungsveranstaltung (Präsentation der Ergebnisse)	Es wird eine Rückkoppelungsveranstaltung inklusive Gruppendiskussion durchgeführt. Ein schriftlicher Bericht wird allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. Die Rückmeldungen sollen dazu dienen, einen Bewusstwerdungsprozess bei den befragten Individuen anzustoßen.

Quelle: Eigenerstellung

Tabelle 2: Geplanter Ablauf der Interventionsforschung auf organisationaler Ebene

Intervention	Beschreibung und Bemerkungen
formelle Kontaktaufnahme	Formelle Anfrage an das System um die Erlaubnis für die Beforschung (FH-Rektorat, Studiengangsleitungen). Präsentation des Forschungskonzepts. Psychodynamische Organisationsbeobachtung während der Kontaktaufnahme mit der jeweiligen Fachhochschule.
Rückkoppelungsveranstaltung (Präsentation der Ergebnisse)	Es wird eine Rückkoppelungsveranstaltung inklusive Gruppendiskussion durchgeführt. Ein schriftlicher Bericht wird allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. Die Rückkoppelung bezieht sich auf den Kommunikationsprozess, der durch die Anfrage an das System ausgelöst wurde. Hier ist es von Interesse, dem System das „eigene Vorgehen“ zu spiegeln und damit zu thematisieren.
gatekeeper	Laut Merkens (Merkens 2008: 288) ist es wichtig für das Gelingen der Forschung, einen „gatekeeper“ zu gewinnen. Das Wissen der Person (gatekeeper) über das beforschte System und die Diskussionen zwischen dem Forscher und dem gatekeeper verändern sowohl die Informationslage des gatekeepers als auch die Informationslage des Forschers.
Publikation	Eine aus Teilen der Arbeit entwickelte didaktische Methode soll nach Fertigstellung der Forschung publiziert werden.

Quelle: Eigenerstellung

In Abbildung 4 ist ein Überblick der tatsächlich durchgeführten Interviews dargestellt. Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden insgesamt 35 Interviews durchgeführt. Es waren vier vom österreichischen Fachhochschulrat akkreditierte FHs an der Untersuchung beteiligt. Alle interviewten StudiengangsleiterInnen waren auch in der Lehre tätig.

Abbildung 4: Überblick der durchgeführten Interviewerhebung

S	SGL	iL	eL	M	S	SGL	iL	eL	M
8	4	3	7*	1	0	1	1	0	0
Fachhochschule I					Fachhochschule II				
S	SGL	iL	eL	M	S	SGL	iL	eL	M
4	1	1	1*	0	2	0	3	3*	0
Fachhochschule III					Fachhochschule IV				

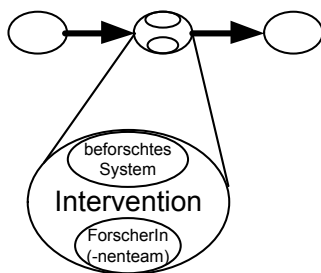
Verwendete Abkürzungen und Erläuterungen

SGL StudiengangsleiterInnen
 S StudentInnen
 iL interne LektorInnen
 eL externe LektorInnen
 M Mentor
 * die interviewten externen LektorInnen unterrichten teilweise auch an anderen FHs

Die jeweilige Zahl zeigt die Anzahl der interviewten Personen (40).
 Es wurden insgesamt 35 Interviews durchgeführt (5 Interviews davon mit je 2 Personen; P1/P2).

Quelle: Eigenerstellung

2.2. Intervention



Aus Sicht der Interventionsforschung ist nicht nur die Betrachtung des beforschten Systems ein wichtiger Indikator sondern auch die Selbstreflexion der ForscherInnen. In diesem Kapitel sind nun beispielhaft

- die Selbstreflexion des Forschers (R. J. S.),
- die Analyse der Kontaktaufnahme mit FH III und
- die „offizielle Intervention“ in Form der Präsentation der Ergebnisse zusammengefasst.

2.2.1. Selbstreflexion des Forschers R. J. S.

Senge (Senge 1994: 146) warnt in Bezug auf Idealvorstellungen von Personen oder Organisationen und verweist auf die Sinnhaftigkeit einer realistischen Abschätzung.

“Scratch the surface of most cynics and you find a frustrated idealist-someone who made the mistake of converting his ideals into expectations. For example, many of those cynical about personal mastery once held high ideals about people. Then they found themselves

disappointed, hurt, and eventually embittered because people fell short of their ideals. Hanover's Bill O'Brien points out that 'burnout' comes from causes other than simply working too hard. 'There are teachers, social workers, and clergy,' says O'Brien, 'who work incredibly hard until they are 80 years old and never suffer >burnout<- because they have an accurate view of human nature. They don't over-romanticize people, so they don't feel the great psychological stress when people let them down.'"

Da Interventionsforschung das Subjektive und die Endlichkeit von Wahrheit als wesentliche Aspekte ansieht, ist es unumgänglich für ein möglichst vollständiges Bild im Sinne einer musterhaften Abbildung des Systems, auch die Emotionen und Motive des Forschers mit einzubeziehen. Das „Ich“ des Forschers wird hier als eine Grenze gesehen, die, im Optimalfall, in den Kerndimensionen feststeht und im Kontext der Forschung sowohl durch assoziative als auch dissoziative Betrachtung seiner selbst Daten über das beforschte System liefern kann. Die Gespräche innerhalb des DoktorandInnenkollegs und mit den jeweiligen BetreuerInnen dienen dabei zur Referenzierung und Relativierung des „Ich“ des Forschers in Bezug auf das beforschte System.

Zu Beginn der Kontaktaufnahme mit den Fachhochschulen war ich in der Stimmung: Der edle Forscher kommt mit besten Vorsätzen und tut dem System systemkonform außerordentlich Gutes. Obwohl ich die Worte „Intersubjektivität und Endlichkeit von Wahrheit“ zu diesem Zeitpunkt bereits selber zu Papier gebracht hatte, war ich der Idee verfallen, das System durch das Studium des FHStG und anderer offizieller schriftlicher Botschaften (z.B. auf den Internet-Sites der Fachhochschulen) zu verstehen und habe mir in „psycho-logischer“ Konsequenz die Systemantwort wie folgt vorgestellt: „Herr Schuster, wir freuen uns, wenn motivierte Forscher kommen und stellen uns gerne und vorbehaltlos für Ihre Forschungsarbeit zur Verfügung.“ Ich dachte überhaupt nicht an die Möglichkeit von Systemabwehr gegenüber der Forschung. Im Prinzip habe ich nichts anderes getan, als eine Planung durchzuführen. Dies geschah in der Form, dass ich mich möglichst gut auf eine Kontaktaufnahme mit dem System vorbereitet habe und im Geiste sowohl meine eigenen Schritte als auch die Schritte des Systems, mit dem ich den Kontakt aufnehmen wollte, durchspielte. Wie das Wort „Enttäuschung“ schon aufzeigt, bedarf es zuerst einer Täuschung, die in weiterer Folge aufgedeckt wird. In diesem Fall war es Selbsttäuschung, die, aus heutiger Sicht, vor allem dadurch begründet war, dass ich mit einem gewissen Zweckoptimismus an die geplante Forschung herantrat. Das emotionale Problem dieses meines Optimismusvorschusses an mich selbst war der damit einhergehende Umfang der Selbsttäuschung. Direkt proportional zu dem Umfang der Selbsttäuschung war dann die Enttäuschung, die ich jedoch damals stärker dem System zuschrieb als meinen eigenen Erwartungen. In gewisser Weise war ich empört darüber, dass das System eine andere als die von mir antizipierte Antwort gab. Die damit verbundene Emotion war einerseits Ärger und andererseits Angst, dass eine Verweigerung der Forschungserlaubnis auch gleichzeitig das Scheitern der Dissertation bedeuten würde. Was den Ärger betrifft, so war hier der Erfahrungsaustausch mit den KollegInnen aus dem DoktorandInnenkolleg eine sehr gute Möglichkeit für mich, wieder auf dem Boden der Tatsachen zu landen und mich damit abzufinden, dass Organisationen und deren Verantwortliche eben entsprechende Empfindlichkeiten und Ansichten haben und das damit umgegangen werden muss. Was meine Angst betrifft, konnte ich diese, durch die Thematisierung innerhalb

der Gruppe, durch informellen Austausch von Erfahrungen und durch Besprechungen mit Prof. Krainz sinnvoll in Vorsicht umgestalten (und damit kreativ nützen) und weitere Schritte planen. Ein wichtiger Aspekt war für mich dabei der von Prof. Krainz¹ empfohlene Ansatz, bei Abwehr der Forschung durch das System diese Abwehr zum Thema der Forschung zu machen. Durch diesen Kunstgriff war insbesondere die Angst des grundsätzlichen Scheiterns der Dissertation für mich gebannt. Da die Dissertation für mich persönlich einen sehr hohen Stellenwert hat, ist das Scheitern eine besondere Angstquelle.

Durch die Selbstreflexion konnte ich meine eigenen Emotionen in Bezug auf die Systemabwehr der Organisation besser zuordnen und war nicht mehr auf dem Selbsttäuschungs-Enttäuschungs-Fremdverschulden-Trip. Mir ist nun auch der Begriff des Containers verständlich. Was ich bei Durchlaufen dieses Prozesses gelernt habe, ist

- einerseits zu hinterfragen inwieweit meine eigenen Emotionen aus eigenen Prägungen stammen und mit dem System nichts zu tun haben,
- inwieweit meine eigenen Emotionen Hinweise auf den Systemzustand liefern,
- wie ich selbst mir die notwendige Zeit verschaffen kann, eigene Emotionen zu „containen“ und zu reflektieren, bevor ich diese ausagiere und andererseits
- wie ich selbst mich dazu bringen kann, mir angebotene Hilfe (z.B. Betreuung meiner Dissertation, Gespräche mit DoktorandInnenkolleg-KollegInnen) als „Containment“ anzunehmen, wenn ich merke, dass ich den Überblick verliere.

W. Halton vermerkt in Bezug auf den Begriff „contain“ (Halton 1994: 17):

“When we recognize that our painful feelings come from projections, it is a natural response to ‘return’ these feelings to their source: ‘These are *your* feelings, not mine.’ This readily gives rise to blaming, and contributes to the ricocheting of projections back and forth across groups and organizations. However, if we can tolerate the feelings long enough to reflect on them, and *contain* the anxieties they stir up, it may be possible to bring about change. At times when we cannot do this, another person may temporarily contain our feelings for us. This concept of a person as a ‘container’ comes from the psychoanalytic work of Bion (1967)². He likened it to the function of the mother whose ability to receive and understand the emotional states of her baby makes them more bearable.”

Es ist für mich als Interventionsforscher Routine geworden, die jeweils auftretenden Emotionen von mir einer bewussten Reflexion zu unterziehen und in Gesprächen mit KollegInnen meine Fragen zu thematisieren und so einen guten Überblick zu behalten bzw. Daten zu generieren, die für meine Forschung relevant sind, oder auch Daten auszuschneiden, die nicht zum Kontext der Forschung gehören.

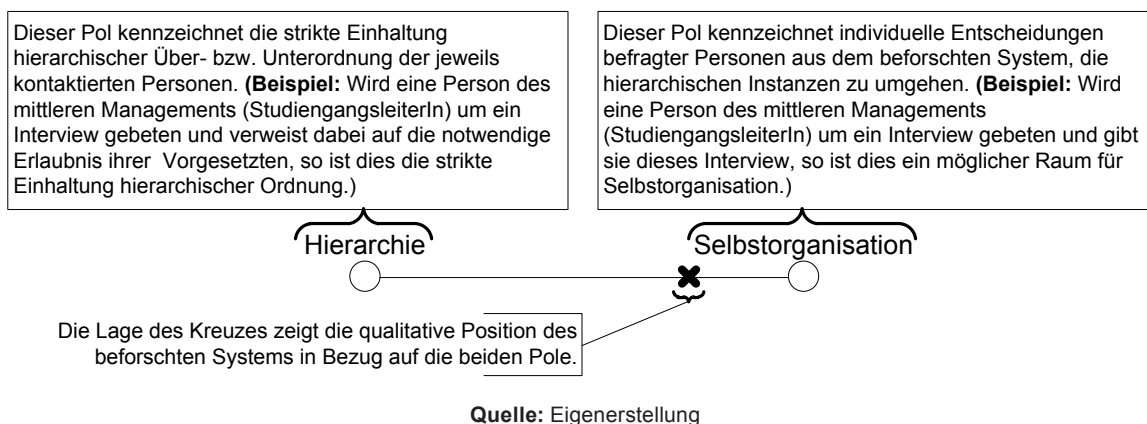
¹ Ao. Univ.-Prof. Dr. E. Krainz, Erstbetreuer der Forschungsarbeit

² Bion, W. (1967) ‚Attacks on linking‘, in *Second Thoughts: Selected Papers on Psychoanalysis*, London: Heinemann Medical (reprinted London: Maresfield Reprints, 1984).

2.2.2. Analyse der Kontaktaufnahme mit FH III

Die Darstellung der Analyse beginnt mit einem Bild zur Übersicht. Dieses beinhaltet ganz oben die Interpretation des Systemkontakts. Die beiden betrachteten, widersprüchlichen Pole sind Hierarchie und Selbstorganisation (Abbildung 5). Nach diesem Schema wurden alle vier untersuchten Fachhochschulen analysiert. Im Folgenden ist die Analyse von Fachhochschule III beispielhaft angeführt.

Abbildung 5: Erklärung Übersichtsbild „Interpretation des Systemkontakts“



Nach dieser ersten Einschätzung der organisatorischen Prozesse der befochten Systeme erfolgt eine genauere Betrachtung der Kontaktaufnahme unter Berücksichtigung der aus dem offiziellen Organigramm entnommenen Hierarchiestufen der befochten Systeme. Die einzelnen Hierarchiestufen werden durch die vertikale Lage der Kästchen dargestellt.

Abbildung 6: Erklärung Übersichtsbild „Hierarchieebenen und Kommunikationswege“

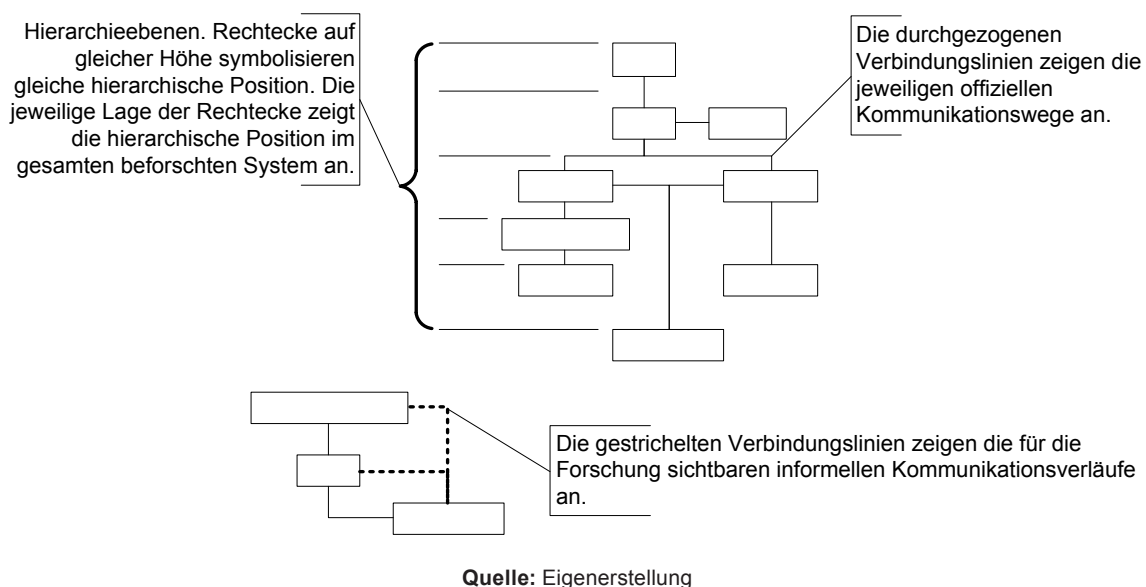
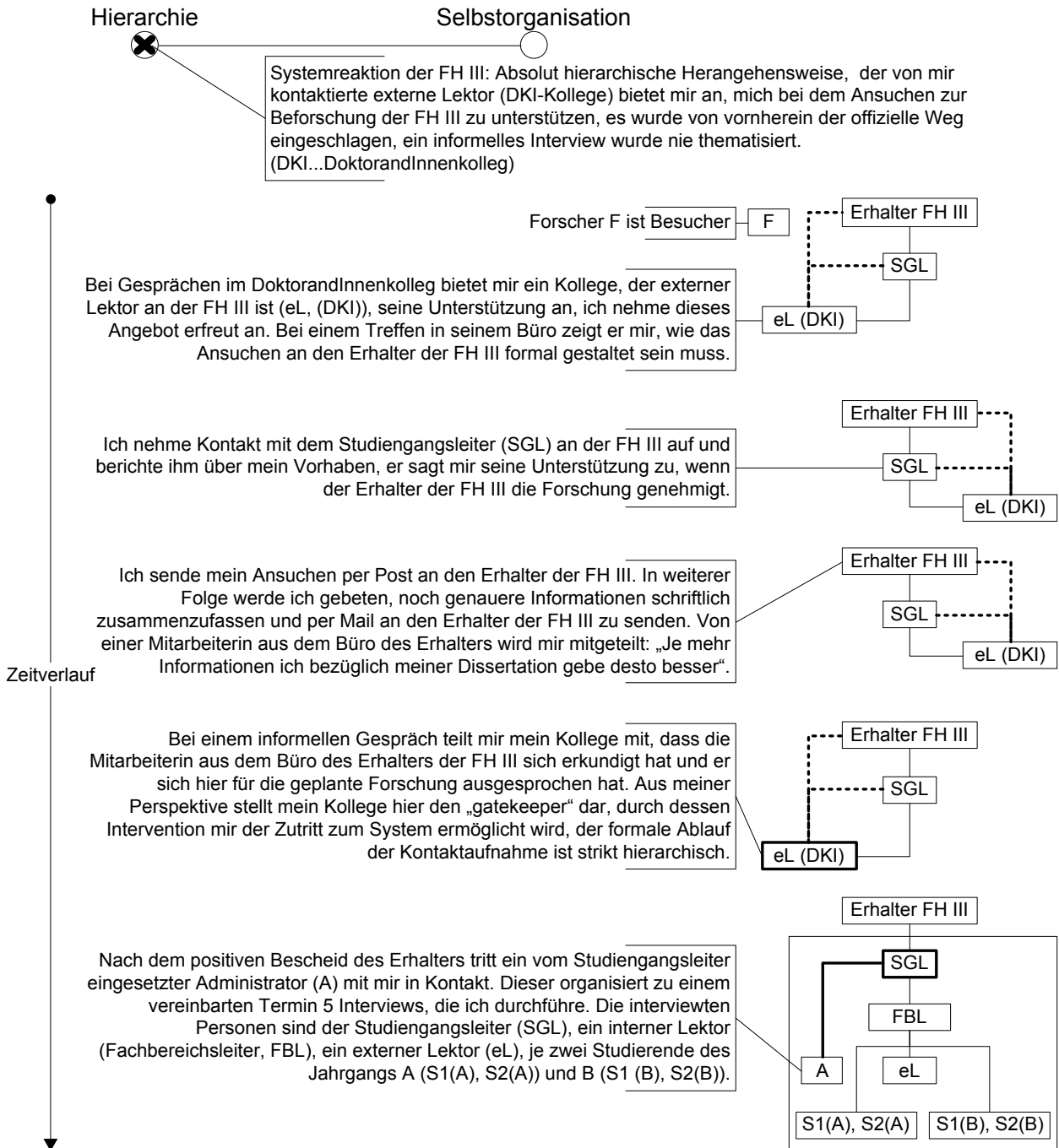


Abbildung 7: Übersichtsbild Kontaktaufnahme FH III



Quelle: Eigenerstellung

Durch die Eigendynamik der Prozesse ergab sich eine mehr oder weniger intensive Einbindung der Hierarchie der beforschten Systeme. Bei FH III ging der Kommunikationsweg bis zum Erhalter. Die Kontaktaufnahme mit FH III geschah durch einen Kollegen am DoktorandInnenkolleg, der als externer Lektor an dieser FH tätig ist. Als ich während einer Lehrveranstaltung innerhalb des DoktorandInnenkollegs über das Problem des Einbindens neuer FHs klage, bietet sich der Kollege an, den Kontakt mit der FH III zu vermitteln. Dieses Angebot wird von mir erfreut angenommen. Es wird sofort der Instanzenweg eingeschlagen, der Kollege agiert selbstsicher und überzeugt, es wird von vornherein davon ausgegangen, dass die Entscheidung von der hierarchischen Höchstinstanz zu treffen ist. Der Kollege erklärt, wie das Ansuchen an den Erhalter der FH III auszusehen hat, gibt mir die Kontaktadresse des Studiengangsleiters und empfiehlt mir, diesen vorab von meinem Ansuchen an den Erhalter der FH III und vom Forschungsvorhaben zu unterrichten. Ich befolge all diese Anweisungen. Nachdem mir der Studiengangsleiter seine Unterstützung bei „grünem Licht“ vom Erhalter der FH III zusagt, sende ich mein Ansuchen an den Erhalter. Einige Zeit später werde ich von einer Mitarbeiterin aus dem Büro des Erhalters der FH III kontaktiert, diese fragt mich um detailliertere Angaben, die ich ihr gerne zusende. Nachdem, wie mir mein Kollege bei einem späteren Treffen erzählt, von der Mitarbeiterin aus dem Büro des Erhalters der FH III mit dem Studiengangsleiter und meinem Kollegen noch Rücksprache gehalten wurde, erhalte ich ca. zwei Wochen nach der Eingabe des Ansuchens für die Forschungserlaubnis die offizielle Erlaubnis des Erhalters der FH III. Kurz danach setzt sich ein vom Studiengangsleiter eingesetzter Administrator mit mir in Verbindung, vereinbart mit mir einen Termin und organisiert für mich Interviews mit dem Studiengangsleiter, einem Fachbereichsleiter, einem externen Lektor und je zwei Studierenden aus zwei verschiedenen Jahrgängen.

Fazit der Kontaktaufnahme ist, dass die Organisationskultur an der FH III eine strikt hierarchische Kultur ist, die einen hohen Grad an Funktionalität aufweist. Der Instanzenweg ist der einzig vorhandene. Es gibt keinen Raum für Selbstorganisation auf offizieller Ebene. Damit sind Unsicherheit und Angst minimiert. Entscheidungswege sind hierarchisch eindeutig festgelegt. Interessant dabei ist, dass die Anonymisierung der InterviewteilnehmerInnen lediglich Bedeutung nach außen hat, da innerhalb der Organisation alles, bis auf den Inhalt der Interviews selbst, strikt dokumentiert ist. In Bezug auf Anonymisierung und „Entdecktwerden“ werden weder vom Erhalter der FH III noch von den jeweiligen InterviewpartnerInnen Bedenken geäußert.

Die von mir wahrgenommenen Gegenübertragungsgefühle waren einerseits Unsicherheit und Angst während des Entscheidungsprozesses, andererseits Allmachtsfantasie nach erhaltenem, positivem Bescheid. Am Tag der Durchführung der Interviews war ich euphorisch und begeistert vom durchgeplanten, reibungslosen Ablauf und der mir entgegengebrachten Wertschätzung.

Die Feldforschungshypothese daraus ist, dass die strikte hierarchische Entscheidungskultur innerhalb der Organisation eine Selbstaufgabe impliziert, die je nach Entscheidung zu Euphorie oder Enttäuschung des betroffenen Individuums führt. Die offene Haltung aller Interviewpartner, trotz der innerhalb der Organisation fehlenden Anonymität, weist auf eine offene interne Kultur der Organisation hin. Hierarchie dominiert die Organisation absolut und wird positiv im Funktionieren der Abläufe in Bezug auf den durchlaufenen Forschungsprozess sichtbar. Die Frage, die sich mir als Forscher hier stellt ist, wie die Möglichkeit von Selbstorganisation in diese straffe hierarchische Organisation implementiert werden kann.

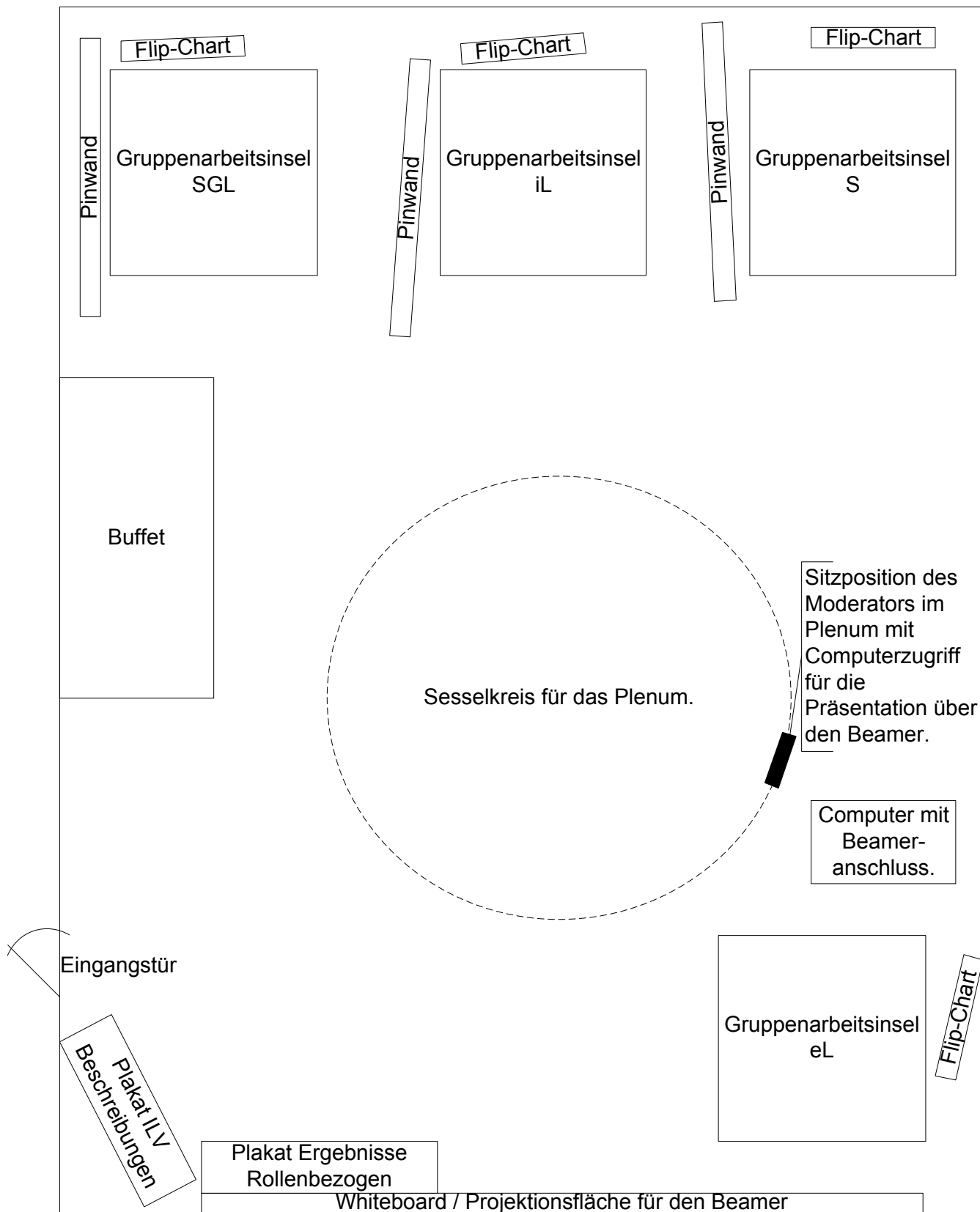
2.2.3. „Offizielle Intervention“ in Form der Präsentation der Ergebnisse

Im Folgenden ist eine der beiden während der Forschung durchgeführten „offiziellen Interventionen“ dargestellt. Wesentlich für das Design der beiden Interventionen war, dass die Möglichkeit für einen maximalen Datenfluss zwischen den teilnehmenden Individuen geschaffen wurde. Es ging dabei weniger darum, alle gesammelten Daten zu präsentieren, als vielmehr, das beforschte System anzuregen sich mit den wesentlichsten Punkten auseinanderzusetzen und damit das Selbstbewusstsein des Systems zu erhöhen. Das System besteht in diesem Fall aus allen TeilnehmerInnen der Präsentation. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine Gruppenreflexion, am Detail Interessierte seien auf Schuster (Schuster 2010: 7-23) verwiesen

Design der offiziellen Intervention

Das räumliche Design für die Präsentation ist in Abbildung 8 dargestellt (schematisch, nicht maßstabsgerecht). Das Design zielte darauf ab, sowohl Gruppenarbeiten als auch ein Plenum zu ermöglichen. Die Sitzanordnung für das Plenum war ein Sessel-Kreis ohne Tische. Dadurch soll eine barrierefreie Kommunikation ermöglicht werden. Im Raum verteilte Plakate dienten dem Zugriff zu den Ergebnissen, die zusätzlich mittels Computer-Präsentation vorgestellt und auch als Handzettel verteilt wurden. Von 33 Personen, die ursprünglich für diese Veranstaltung eingeladen waren, sind 15 Personen erschienen.

Abbildung 8: Schematischer Grundriss des räumlichen Designs



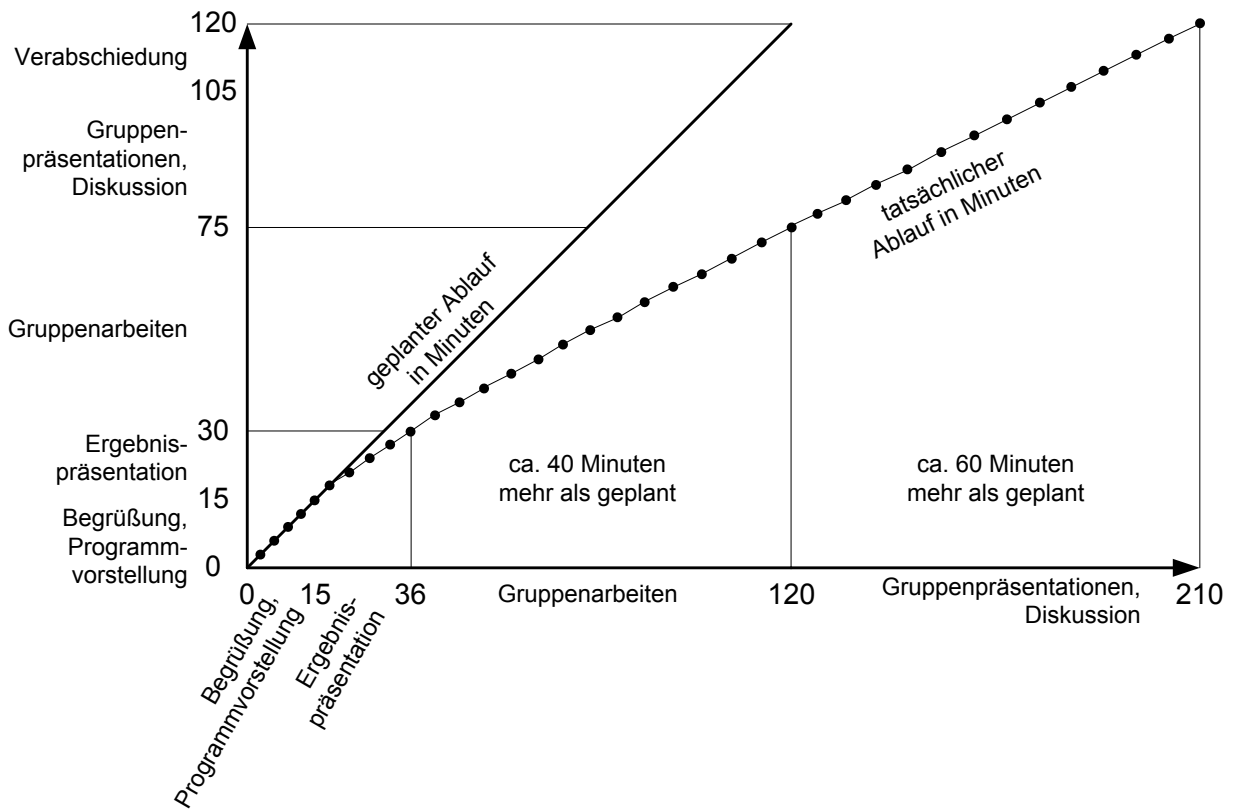
Quelle: Eigenerstellung

Vorüberlegungen zur Intervention

Da für diese Interventionsveranstaltung VertreterInnen von drei FHs zugesagt hatten, war der Fokus der Präsentation auf die untersuchten Rollen gerichtet. Dies geschah einerseits deshalb, weil als Zeitrahmen maximal zwei Stunden vorgesehen waren und damit ohnehin eine Einschränkung notwendig war, und andererseits, weil die Behandlung der Eigentümlichkeiten der jeweiligen FH lediglich die betroffene Fachhochschule interessiert.

Die konkrete Ergebnispräsentation war auf 15 Minuten angelegt, begleitet von einer kurzen Erläuterung der Interventionsforschung und der Beschreibung des geplanten Ablaufs der Veranstaltung (Abbildung 9), dafür war inklusive Begrüßung ein Puffer von 15 Minuten festgelegt.

Abbildung 9: Gegenüberstellung des geplanten und des tatsächlichen Ablaufs der Veranstaltung



Quelle: Eigenerstellung

Bei der Vorankündigung wurde bewusst eine unscharfe Formulierung für den Ablauf des Abends gewählt, um die InterviewpartnerInnen nicht abzuschrecken. Der Text des Einladungs-E-Mail lautete:

„Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, ich freue mich, den Termin für die Präsentation der Forschungsergebnisse bekannt geben zu können. An diesem Abend werden in gemütlicher Atmosphäre die Ergebnisse präsentiert und gemeinsam diskutiert.“

Die geplante Ablaufsequenz beginnt mit der Begrüßung aller Anwesenden und der Präsentation. Danach war geplant, die Anwesenden aufzufordern, sich in Gruppen, entsprechend ihrer Rollen (StudiengangleiterInnen, StudentInnen, interne und externe LektorInnen) zu formieren, folgende Fragen zu beantworten und auf maximal drei Flip-Chart-Seiten zu präsentieren.

Fragen an die anwesenden InterviewpartnerInnen:

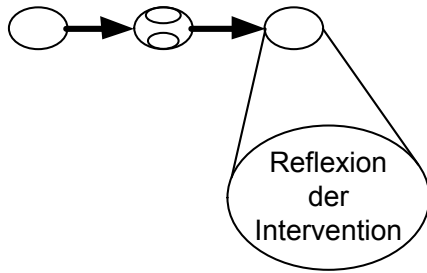
- Wie geht es Ihnen mit den präsentierten Daten?
- Wie hoch ist der „Wiedererkennungswert“ für Sie (innerhalb Ihrer Rolle)?
- In welchen Punkten stimmen Sie überein, in welchen nicht?
- Wie kann eine Integrierte Lehrveranstaltung (ILV) dazu beitragen, den Organisationsprozess eines Studiengangs zu optimieren? (In Hinblick auf die präsentierten Ergebnisse.)

Nach einer Gruppenarbeitsphase präsentierten die einzelnen Gruppen ihre Ergebnisse.

Memorandum des Veranstaltungsverlaufes

Es begann mit einer persönlichen Begrüßung aller ankommenden Personen und Smalltalk, diese Sequenz dauerte ca. 10 Minuten. Das Buffet war von Anfang an eröffnet und alle wurden dazu eingeladen, sich selbst zu bedienen. Danach wurde ein Vortrag von ca. 25 Minuten über jene Ergebnisse gehalten, die für diesen Abend relevant waren und den Anwesenden erklärt, dass der Rest des Abends durch ihr Mittun gestaltet werden sollte. Infolge dessen war aus meiner Wahrnehmung so etwas wie eine Verwirrung der Anwesenden zu bemerken. Diese Verwirrung verflog aber sehr schnell, und es entwickelte sich ein reges Arbeits- und Diskussionsklima, das eigentlich nur noch gebremst werden musste, es war also im Wortsinn tatsächlich eine Moderationsrolle gefragt. Die Gesamtdauer der Veranstaltung war von 17:00 bis 20:30 also 3,5 Stunden. Die Diskussionen waren intensiv und emotionsgeladen. Das Klima beim Abschied war positiv. Die Begrüßung und die Präsentation waren noch im Zeitplan (35 Minuten), die Gruppenarbeiten verspäteten sich um ca. 40 Minuten (die durch die Moderation zugelassen wurden), bei den Präsentationen der Gruppenarbeiten entstanden Diskussionen, die insgesamt 1,5 Stunden in Anspruch nahmen und schlussendlich durch den Moderator abgeschlossen wurden. Das große Interesse und das Klima am Abend der Veranstaltung haben aus Sicht des Moderators diese Zeitüberschreitung möglich gemacht bzw. erfordert. Grundsätzlich war es eine wichtige Lernerfahrung, wie groß Zeiträume für Kommunikation dieser Art angesetzt werden müssen bzw. wie wenig an Input notwendig ist, um die Gruppen, bei vorhandener Betroffenheit, zu aktivieren.

2.3. Reflexion der Intervention



In Bezug auf „Selbstorganisation innerhalb von Rahmenbedingungen“ im Gegensatz zu „hierarchisch strikter Organisation“, zeigen die durchgeführten Interviews, dass beide Varianten an den untersuchten Fachhochschulen gelebt werden. Der individuelle Aufbau der einzelnen Studiengänge sorgt hier offensichtlich dafür, dass auch innerhalb einer Fachhochschule kaum von einer einheitlichen Kultur gesprochen werden kann, dies wird auch

bei der Präsentationsveranstaltung von den TeilnehmerInnen bestätigt. Was die Situation der externen LektorInnen betrifft, so sind diese „EinzelkämpferInnen“, kaum in den Wissenschaftsbetrieb eingebunden. Bei den internen LektorInnen zeigt sich ein Bild des Kerns der Organisation, bestehend aus einem auf ein Minimum reduzierten Angestelltenstamm, der so etwas wie die Kultur der Fachhochschule darstellt und auch einen Großteil der Administration über hat. Damit haben StudiengangsleiterInnen und interne LektorInnen ein ganzheitliches Bild der jeweiligen FH-Organisation, während die StudentInnen und externen LektorInnen lediglich Teilaspekte sehen. Die StudentInnen der höheren Semester könnten hier als Indikatoren dienen, wie gut die Koordination zwischen internen und externen LektorInnen funktioniert. Die nicht funktionierende Koordination kann von den StudentInnen zum „gegenseitigen Auspielen“ der beiden Parteien genutzt werden. Konkret schildert eine Studiengangsleiterin einen Fall, wo dies tatsächlich passierte. Speziell dieser Punkt zeigt die Wichtigkeit einer Erhöhung der Komplexität des Lehrenden-Systems durch kommunikative Abstimmung von internen und externen LektorInnen, weil durch die gemeinsam geteilte Wahrnehmung Lehrender in Bezug auf die Studierenden ein wesentlich realistischeres Bild der Situation generiert wird als durch ein unkoordiniertes Abarbeiten von Lehrziellisten. Die Frage, wie Rahmenbedingungen für eine intensivere Kommunikation zwischen den Lehrenden zu gestalten sind, ist hier wesentlich und wahrscheinlich auch mit Kosten verbunden, die bei einer hierarchisch-bürokratischen Organisation nicht anfallen, wobei das große Problem in diesem Zusammenhang die Definition von „Kosten“ ist. Die richtig eingesetzten Aufwendungen führen zu qualitativen „Gewinnen“, die auch angestrebt werden.

Mit dieser Forschungsarbeit wurde eine Kombination von theoretisch fundierter Recherche, Interviewerhebung und Intervention in das beforschte System durchgeführt. Die Idee dahinter ist, dass lediglich eine konkret umgesetzte Theorie in sozialen Systemen sinnvoll ist, insofern diese dort tatsächliche Änderungen hervorbringt.

Entsprechend dieser Ausrichtung ist die Reichweite und Wahrheit der durchgeführten Forschung auch begrenzt auf die dabei angesprochenen Personen. Dabei ist zu hoffen, dass diese als Multiplikatoren den Erkenntniseffekt noch etwas ausweiten und so schlussendlich den Erfolg dieser Forschung ausmachen.

Aus meiner Sicht ist die aktive Herbeiführung von Kommunikation innerhalb sozialer Systeme zur Erweiterung ihres Selbstbewusstseins ein wichtiger Weg, um in Organisationen jene Komplexität zu verwirklichen, die lebendigen Systemen gerechter wird als bürokratisch-mechanische Reduktion.

In diesem Sinne erachte ich zwischenmenschliche Kommunikation als wichtige Antwort auf den leblosen Papier- bzw. EDV-Dschungel von Handbüchern, Anweisungen, Evaluierungen und ähnlichem. Die Zukunft liegt im „lebendigen Prozessieren lebendiger Prozesse“, um deren Komplexität menschlich gerecht zu werden, vor allem dort, wo es um Ausbildung und Bildung geht. Unter einem „lebendigen Prozessieren“ wird hier die direkte zwischenmenschliche Kommunikation verstanden und einen „lebendigen Prozess“ kennzeichnet die Beteiligung von Menschen. Es ist wesentlich, nicht nur „über den FH-Sektor“ zu forschen, sondern die Entwicklung von Fachhochschulen durch Interventionsforschung zu begleiten und aktiv zu gestalten, wie es an diesem Forschungsbeispiel gezeigt wurde.

Literaturverzeichnis

Berger, W. Heintel, P. (1998): Die Organisation der Philosophen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Halton, W. (1994): The Depressive Position. In: A. Obholzer und V. Zagier Roberts (Hrsg.). The unconscious at work. London: Routledge.

Heintel, P. Huber, J. (1978): Aktionsforschung – Theorieaspekte und Anwendungsprobleme. In Gruppendynamik. Forschung und Praxis. Heft 6.

Heintel, P. (2005): Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. Präambeln für eine andere Wissenschaft. In: Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung. Klagenfurt: IFF-Abt. für Weiterbildung und systemische Interventionsforschung. Band 1, Oktober 2005.

Krainer, L. (2007): Nachhaltige Entscheidungen. Zur Organisation demokratisch-partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse. In: Larissa Krainer und Rita Trattinig (Hrsg.): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen. München: oekom Verlag.

Merkens, H. (2008): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 6. Auflage.

Schuster, R. (2010): Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Band 13, Nov. 2010, Wien.

Senge, P. M. (1994): The fifth discipline. 1st Paperback Edition. New York: Doubleday.

Verzeichnis der AutorInnen

AutorInnen der Beiträge

Prof. (FH) Mag. Dr. Andreas Breinbauer

ist Vizerektor sowie Leiter des FH-Studienganges „Logistik und Transportmanagement“ an der FH des bfi Wien. Er studierte Geografie, BWL und Psychologie in Salzburg, Innsbruck und Wien. Sein Forschungsschwerpunkt liegt regional in Mittel- und Osteuropa, thematisch im Bereich Logistik und Transportwirtschaft, Standort und der Mobilität von Hochqualifizierten (Brain Drain). In letzten Jahren hat er sich außerdem ausführlich mit den Investitionsbedingungen von westlichen Unternehmen in Mittel- und Osteuropa beschäftigt, v.a. mit der Problematik im Human Resources Bereich.

DI Thomas Havelka

ist Fachbereichsleiter für Informationstechnik an der Fachhochschule des bfi Wien. Während seines Studiums der Informatik an der TU Wien war er Tutor und arbeitete als Programmierer für ein Software-Haus. Danach war er lange Zeit als Assistent am Institut für Datenbanken und Artificial Intelligence tätig. Dabei war er sowohl mit Entwicklungsprojekten mit der Industrie als auch mit Lehre befasst.

Mag.^a Emel Kis

ist Leiterin des Kompetenzteams Black Sea Region an der Fachhochschule des bfi Wien. Sie studierte Politikwissenschaft an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Im Rahmen ihrer Diplomarbeit beschäftigte sie sich mit dem politischen Islamismus in der Türkei. Vor ihrer Baby-pause leitete sie als EU-Projektbeauftragte an der Fachhochschule des bfi Wien mehrere EU-Projekte. Im Rahmen ihrer Tätigkeit als Leiterin des Kompetenzteams Black Sea Region ist sie für die Erweiterung und Intensivierung der Beziehungen der Fachhochschule des bfi Wien in die Schwarzmeerregion und Wissensaufbau und –erweiterung zu dieser Region an der Fachhochschule des bfi Wien tätig. Ihr Forschungsinteresse fokussiert sich derzeit auf die aktuellen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der Länder der Schwarzmeerregion.

Mag.^a Elisabeth Kreindl

ist Lektorin für „Projektmanagement“ und „Wissenschaftliches Arbeiten“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Von 2008 bis 2010 war sie Mitarbeiterin im Projekt „Kompetenzteam Projektmanagement 2010+“, im Zuge dessen studiengangübergreifende Lehre sowie praxisorientierte Forschung zwei wesentliche Arbeitsschwerpunkte bildeten. Innerhalb dieses Zeitraums forschte sie zu den Themen „virtuelle Projektarbeitswelten“, „Vereinbarkeit von Projektmanagement-Karriere und Familie“ sowie „Projektwissensmanagement“. Derzeit ist sie neben ihrer Tätigkeit

als Lektorin in ein Forschungsprojekt zum Thema „Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten“ involviert.

Mag.^a (FH) Ina Pircher

ist Absolventin der Fachhochschule des bfi Wien (Studiengang Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung) und war im Zeitraum von November 2008 bis Dezember 2010 Mitglied im Kompetenzteam Projektmanagement an der FH, das sich im Zuge eines MA 27 geförderten Projektes mit Lehre und Forschung im Bereich Projektmanagement beschäftigte. Dieser Tätigkeit entstammt die in dieser Ausgabe veröffentlichte Arbeit zum Thema PM-Standards bzw. eine weitere Veröffentlichung im Bereich Motivation von Projektpersonal. Seit Jänner 2011 ist sie Lektorin am Studiengang Projektmanagement und Informationstechnik. Weiters lehrt sie im Bereich Persönlichkeitsbildung am Studiengang Bank- und Finanzwirtschaft und Projektmanagement-Grundlagen an den meisten Studiengängen der Fachhochschule.

DI Dr. Roland J. Schuster

ist als Lektor und Fachbereichsleiter am Studiengang Technisches Vertriebsmanagement der FH des bfi Wien, sowie selbstständig in der Interventionsforschung, Organisationsentwicklung und Konfliktmoderation tätig. Zu seinen Kernkompetenzen zählen Affektlogik, Selbstorganisation, selbstorganisierte Gruppen, Psychodynamik in Organisationen, Projekten und Gruppen, Organisation und Führung, Gruppendynamik, Systemtheorie, angewandte Philosophie angewandte Psychologie und Grundlagen des Maschinenbaus.

Roland J. Schuster studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau mit der Vertiefung Organisation und Führung an der TU-Wien. Seine Diplomarbeit „Systems Thinking View on the Situation of Unemployment in the USA“ verfasste er an der University of California San Diego (UCSD).

Er promovierte am „Interdisziplinären DoktorandInnenkolleg für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit“ an der Universität Klagenfurt zum Dr. phil. in den Fächern Gruppendynamik und Interventionsforschung. Roland J. Schuster ist Gastlektor an der PH Steiermark und Beirat der Geschäftsführung der Anagnostics Bionalysis GmbH.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2010 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment. A scoreboard Analysis. Vienna June 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

2008 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 42

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel**Working Papers****Working Paper Series No 35**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

2006 erschienene Titel Working Papers

Working Paper Series No 22

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhändern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-902624-23-9



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN