

projekt **MANAGEMENT**

aktuell

13. Jahrgang

4/2002

report Perfekter Aufgabenmix:

Das „Project Office“ der KKH

Präzise Bilanzen:

Projektvergleichstechnik im Kommen

wissen

Wo hakt's?

**Hemmnisanalysen
im Projekt-
management**

Wo sind sie?

**Frauen im Projekt-
management**

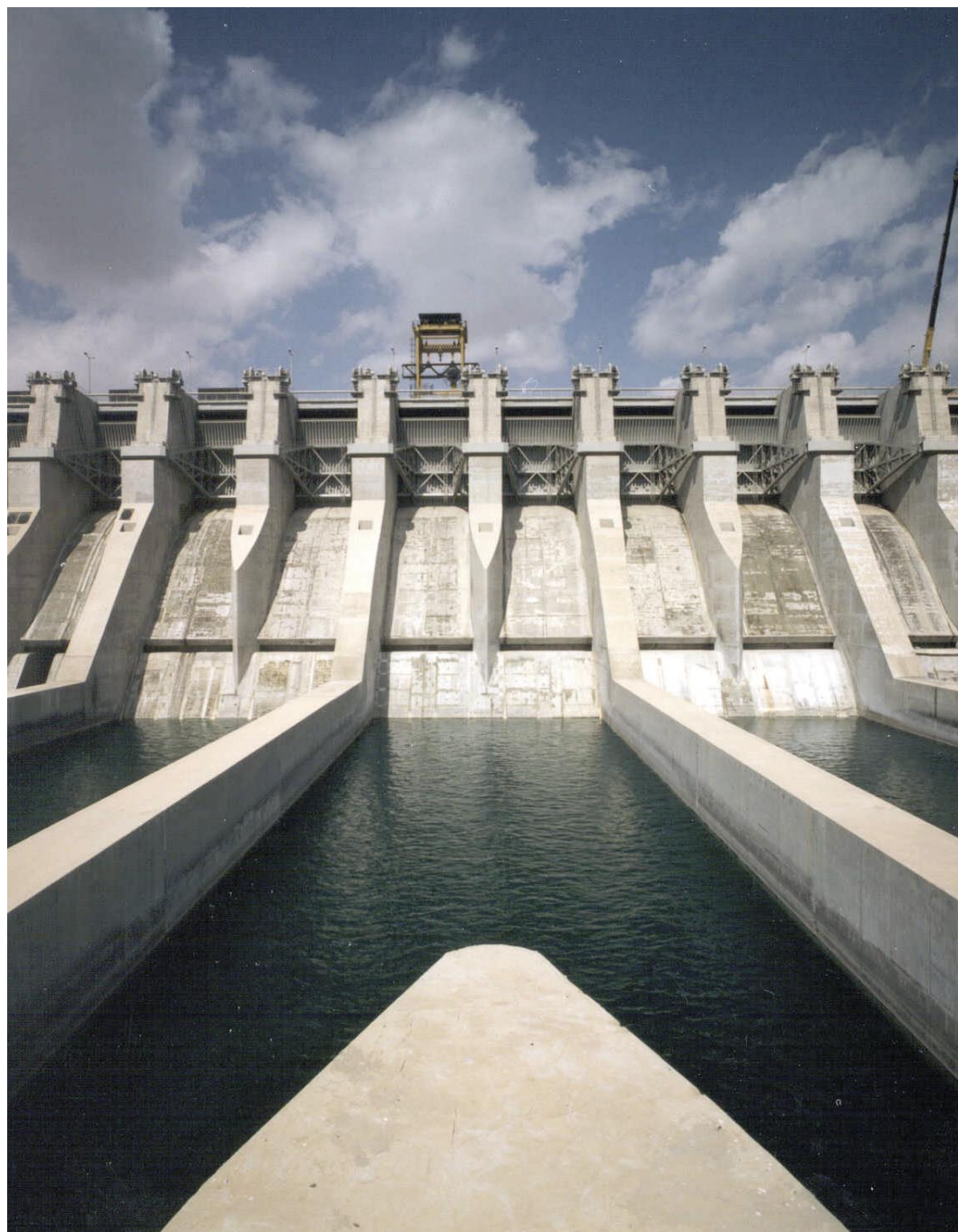
nachrichten

**Zukunft des
Projektmanage-
ments**

**Diplomstudiengang
für Projektmanager**

GPM intern

**GPM-Zertifizie-
rungsexperte in
China**



Herausgeber:
Unter Mitwirkung von:

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement und Projekt Management Austria

Impressum

Herausgeber:
GPM Deutsche Gesellschaft für
Projektmanagement e. V.
Roritzerstraße 27, D-90419 Nürnberg,

unter Mitwirkung von
Schweizerische Gesellschaft für
Projektmanagement SPM
Claridenstrasse 36, CH-8002 Zürich,
und Projekt Management Austria
Franz-Klein-Gasse 1, A-1190 Wien

Redaktion:
Prof. Dr. Heinz Schelle, Universität der
Bundeswehr München, Neubiberg
(Leiter Ressort Wissen)

Oliver Steeger, Wirtschaftsjournalist, Bonn
(Leiter Ressorts Report, Nachrichten und
GPM Intern)

Prof. Dr. Roland Gareis, Wirtschaftsuniversität
Wien
Dipl.-Ing. Norbert Hillebrand, BEHR GmbH,
Stuttgart
Dipl.-Ing. Manfred Saynisch, SPM-CONSULT,
München
Prof. Dr. Siegfried Seibert, Fachhochschule
Darmstadt
Willi Vonrufs, Birmensdorf/Schweiz

Redaktionsbeirat:
Dipl.-Ing. Jürgen Blume, MVV Energie AG,
Mannheim
Dipl.-Ing. Walter Eschwei, Delta Lloyd Gruppe,
Wiesbaden
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, TU Berlin
Prof. Dr. Nino Grau, FH Gießen-Friedberg,
Friedberg
Dr. Hans Knöpfel, Rosenthaler + Partner AG, Zürich
Prof. Ing. Bernd Madauss MBA PhD, Projekt
Management Team, Bad Aibling

Verlag:
TÜV-Verlag GmbH,
Unternehmensgruppe TÜV Rheinland
Berlin Brandenburg
Am Grauen Stein, 51105 Köln
Postfach 90 30 60, 51123 Köln
Telefon: 02 21/8 06-35 11
Telefax: 02 21/8 06-35 10

Geschäftsführer:
Dr. Anton Reiter

Koordination:
Anke Piwetzki
Telefon: 02 21/8 06-35 14

Herstellung:
Wolfgang Stöttner
Telefon: 02 21/8 06-35 19

Anzeigenverwaltung:
Gudrun Karafiol
Telefon: 02 21/8 06-35 36

© 2002 TÜV-Verlag GmbH, Köln
Nachdruck und fotomechanische Wiedergabe
nur mit Genehmigung des Verlages. Namentlich
gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem
Fall die Meinung der Redaktion wieder.

Erscheinungsweise:
1 Heft pro Quartal

Bezugspreise:
Preis des Einzelheftes: Inland EUR 19,94/Ausland
EUR 23,01. Jahresbezugspreis: Inland EUR 66,47/
Ausland EUR 76,69. Preisänderungen vorbehalten.
Der Bezugspreis für Mitglieder der GPM ist im
Mitgliedsbeitrag enthalten. Kündigung: Sechs
Wochen vor Ende eines Kalenderjahres schriftlich
an den Verlag. Preise zuzüglich Versandkosten,
Inlandspreise inkl. 7 % Mehrwertsteuer.
Sonderausgaben werden zusätzlich berechnet.
Bei Nichterscheinen der Zeitschrift ohne
Verschulden des Verlages oder infolge höherer
Gewalt entfällt für den Verlag jegliche Lieferpflicht.

Druckvorstufe:
DataTeXt-Publikationen/H&T-Korrekturen, Köln

Druck:
Druckerei Plump, Rheinbreitbach

Titelfoto:
Hochtief, Essen

G 6010
13. Jahrgang 2002, 4. Quartal
ISSN 0942-1017

EDITORIAL

2 **Projektmanagement, quo vadis?**

REPORT

5 **Aufgabenmix aus Projektberatung,
zentralem Projektcontrolling und
Multiprojektsteuerung**
Das „Project Office“ der KKH
gilt als Musterbeispiel

9 **Projektvergleichstechnik – das
„zweite Bein“ der Projektbe-
wertung**
Prognose, Trendermittlung,
Benchmarking

12 **„Projektvergleichstechnik mit
Augenmaß anwenden“**
Interview mit dem PM-Experten
Erwin von Wasielewski

WISSEN

14 Dieter Eberle, Roger Kreja,
Manfred Wacker u. a.:
**Die projektbegleitende Hemmnisanalyse bei der Einführung
innovativer Mobilitätsformen –
Einführung und Methodik**
Dargestellt am Beispiel des Ver-
bundprojekts „mobilität – Mobi-
lilität im Ballungsraum Stuttgart“

Ulrike Holzberger:
23 **Ja wo sind sie denn ...?**
WIP – Women In Project-
management

Nino Grau, Richard Roth,
Ulrich Vossebein:
27 **Was erwartet die Wirtschaft vom
Diplom-Projektmanager?**

Christophe Campana,
Eric Schott, Sven Hausen,
Stefan Haffner:

31 **Auf dem Weg zu Multiprojekt-
management als Unternehmens-
strategie**
Lufthansa und Bertelsmann
evaluieren das neue MS Project
2002

Buchbesprechung:
37 **E-Business-Projekte erfolgreich
managen**

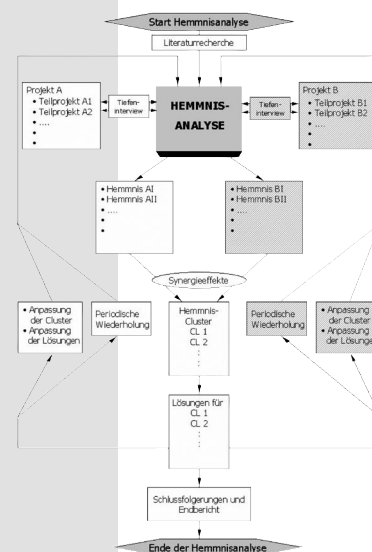
38 NACHRICHTEN

42 GPM INTERN

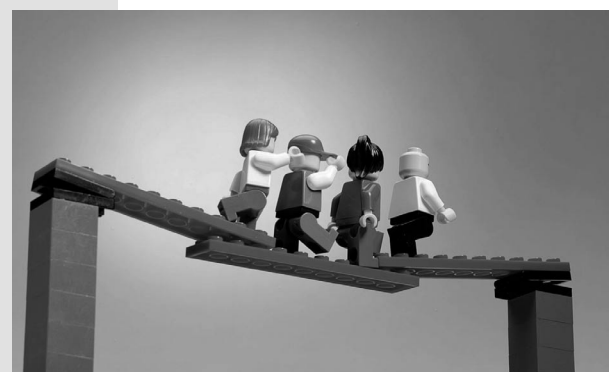
48 REGIONALE
GPM-ANSPRECHPARTNER



4 **Project Office:
Der Weg zu mehr
Effizienz im Unter-
nehmen**



13 **Hemmnisanalyse:
Notwendigkeit und
Chancen für das Projekt**



41 **Lego für Projektmanager:
Die Projektwelt
mit anderen Augen
erkunden**

Ja wo sind sie denn ...?

WIP – Women In Projectmanagement

Oder: Welchen Nutzen haben Unternehmen, Organisationen, Behörden und einzelne Betroffene von einer stärkeren Präsenz der Frauen im Projektmanagement?

Ulrike Holzberger

Ob bundesweite oder internationale Veranstaltungen zum Thema Projektmanagement, Mitgliederzahlen und aktiv Tätige in der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.), Kongresse, Veröffentlichungen (Theorien, Praxis, Ratgeber), Weiterbildungsveranstaltungen, Lehrstuhlbesetzungen an Universitäten oder Fachhochschulen, aktiv tätige Projektleitende, Karrierepfade für Projektleitende – überall ist die Teilnahme und die Präsenz von Frauen unterdurchschnittlich.

Das wirft folgende Fragen auf: Warum ist das so? Seit wann ist das so? Wieso wurde es bisher kaum bemerkt? Welche Folgen ergeben sich hieraus für beide Geschlechter? Welche Folgen hat das für Behörden, Unternehmen, Organisationen, Weiterbildungs- und Ausbildungsinstitutionen und Universitäten? Wer kann wie und wodurch diese Benachteiligung (Ungleichheit) ausgleichen? Welchen Nutzen hat jede/r von einer Veränderung? Oder soll alles so bleiben, wie es ist?

1. Der Ist-Zustand der Präsenz von Frauen im Projektmanagement – Zahlen und Fakten

Bei der Recherche nach genauen Fakten über die Präsenz von Männern und Frauen im Bereich Projektmanagement zeigt sich eine überraschende Situation. Es gibt kaum empirisches Datenmaterial zu diesem Thema. Es gibt keine Datenbanken in oder über Universitäten/Fachhochschulen und auch fast keine empirischen Forschungsarbeiten. In Unternehmen gibt es nur Zahlen in den Personalabteilungen, wenn Projektmanagement als Karriereinstrument angewandt wird. Selbst in der GPM gibt es lediglich rudimentäres Zahlenmaterial. Alle weiteren Zahlen zu diesem Thema sind freundlicherweise in der Geschäftsstelle auf meine Anfrage erstmals erhoben worden. Das Nichtvorhandensein solcher Daten sagt viel aus.

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse können also lediglich einen ersten Trend zu diesem Thema darstellen. Fast schon zwingend ergibt sich hieraus für die Wissenschaft die Aufgabe, damit zu beginnen, das Geschlechterverhältnis im Bereich Projektmanagement weiter gehend zu erforschen.

1.1 Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Von den mehr als 2.000 GPM-Mitgliedern sind nur 13 % Frauen (Stand 2/2002). Lediglich bei den studentischen Mitgliedern ist der Frauenanteil mit 28 % höher.

Bei der Teilnahme an Seminaren, Foren und Fachtagungen liegt der Anteil der Frauen entsprechend niedrig bei 11 % und 20 %; von den bisher Zertifizierten sind 15 % Frauen.

1.2 Aus den Unternehmen

Exemplarisch sind nun folgende Ergebnisse (Beispielzahlen aus der Automobilindustrie): Dort ergibt sich aus einem Teilbereich der Forschung und Entwicklung, der sicherlich auch übertragbar auf die anderen Unternehmensbereiche ist, folgendes Bild. Auf 1.000 männliche Projektleiter kommen fünf weibliche Projektleiterinnen. Mit diesen Zahlen lassen sich keine Aussagen zu geschlechterspezifischen Unterschieden in Bezug auf die Teilnahme unterschiedlicher PM-Trainingsinhalte treffen. Interessant ist an dieser Stelle, wer in diesen Unternehmen die Projektleitungen qualifiziert. Es gibt einen Pool aus internen und externen Trainern, die die gesamte Breite des Projektmanagementtrainings abdecken. Dieser Trainerpool besteht zu 50 % aus weiblichen Trainerinnen und zu 50 % aus männlichen Trainern. Die weiblichen Trainerinnen decken zu rund 40 % die weichen Faktoren (z. B. soziale Kompetenz) ab und zu rund 60 % die harten Faktoren (z. B. Methodentraining). Bei den männlichen Trainern ergibt sich ein kaum merklich anderes Bild.

Fazit: Frauen bilden Männer aus, und das sehr erfolgreich, aber sie sind mit ihrer Qualifikation nicht als Projektleitende tätig.

1.3 Universitäten

Bei dem Versuch, einen deutschlandweiten Überblick zur geschlechterspezifischen Verteilung der Lehrstühle, der Gratifikationen und der Inhalte zu bekommen, zeichnete sich ein ähnliches Bild ab. Auch hier gibt es keine Stelle, die diese Daten erhoben hat. In der GPM

Titel	Kapitel	Anteil Frauen – Männer in %	Themen
„Projektmanagement aktuell“ Fachzeitung (1998–2001)	127 Artikel	16 Beiträge 13 % 111 Beiträge 87 % (1998 0 % Frauen 1999 – 5/30 2000 – 5/30 2001 – 15/6)	Bereich Wissen und Report
„Projekte erfolgreich managen“ (Loseblattsammlung) bis 2002	66 Beiträge	61 Männer (92,5 %) 5 Frauen (7,5 %)	3 Marketing, Team und Konflikt 1 (plus 1 mit Mann) Verfahrenssysteme
Projektleiter-Praxis		100 % Männer	
Handbuch Projektmanagement Öffentlicher Dienst		Autorenteam: 3 Frauen 2 Männer	
Projektmanagement Fachmann 1 und 2	47 Beiträge	38 Männer (81 %) 9 Frauen (19 %)	7 Beiträge mit dem Thema: Soziale Kompetenz 0 Grundlagen 1 Methoden 1 Organisationskompetenz 77,7 % sozial 22,2 % andere

Tabelle 1: Fachliteratur: Exemplarisch die Bereiche der Standardwerke

gab es vor einigen Jahren im Zusammenhang mit der Veröffentlichung des Buches „Qualifizierung und Zertifizierung von Projektpersonal“ einen Versuch, einen Überblick herzustellen.

In diesem erstellten Hochschulkataster ergibt sich ein 1,3%iger Anteil von Frauen als Lehrstuhlinhaberinnen im Projektmanagement.

1.4 Veröffentlichungen zum Thema Projektmanagement

Betrachtet man exemplarisch ein paar Standardwerke (vgl. Tabelle 1), lässt sich auch hier feststellen, dass der Anteil der Autorinnen an den Veröffentlichungen 20 % nicht überschreitet. Auch in diesem Bereich sind Frauen also unterrepräsentiert.

In „Projektmanagement aktuell“ erschienen von 1998–2001 insgesamt 127 Fachartikel, davon 13 % von Autorinnen.

Bei der Loseblattsammlung „Projekte erfolgreich managen“ waren von den 66 Beiträgen 7,5 % von Frauen mit den Schwerpunkten „Marketing“, „Team“ und „Konflikt“.

Das Buch „Projektleiter-Praxis“ wurde komplett von einem Mann verfasst.

In „Projektmanagement Fachmann“ sind von 47 Beiträgen neun von Autorinnen, davon sieben Beiträge zur sozialen Kompetenz, einer über Methoden und einer über Organisationskompetenz.

Lediglich am „Handbuch Projektmanagement Öffentlicher Dienst“ arbeiteten drei Frauen und zwei Männer im Team.

2. Stärken nutzen

Neuere Unternehmenskonzeptionen und Managementstrategien wie Projektmanagement sind darauf ausgerichtet, Verantwortlichkeiten für die Arbeitsergebnisse an die Beschäftigten zu geben. Dabei geht es um die Nutzung menschlicher Stärken wie Kreativität, Improvisationstalent und Lernvermögen angesichts der Vielfalt unvorhersehbarer Situationen bei der Bearbeitung von Aufträgen in festgesetzten Zeiträumen. Moderne Managementstrategien setzen an den Stärken der Menschen an, statt wie früher die Schwächen mit Hilfe von Kontrolle möglichst einzudämmen.

3. Verschiedenartigkeit beflügelt Kreativität

Diese innovativen Strategien erfordern besondere Fähigkeiten und bieten für deren Entfaltung und Nutzung eine exzellente Plattform. Der Erfolg der Projekte wird maßgeblich durch die Qualitäten des Teams bestimmt. Hier spielen Erfahrungen und neue Ideen, Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Bereichen zusammen und lassen Neues entstehen.

Projektmanagement bietet die Chance, alles, was die Mitarbeitenden schon mitbringen, für das gemeinsame

Projekt nutzbar zu machen und in kreativen Prozessen neue Ansätze zu entwickeln. Kreativität hat besonders dort Entfaltungsmöglichkeiten, wo Verschiedenartigkeit im gelungenen konstruktiven Kommunikationsprozess aufeinander trifft.

Bei allen positiven Entwicklungen der letzten Jahre gibt es bisher nur erste Ansätze, den ganzen Erfahrungsschatz, die Qualifikationen und kulturell gewachsenen Besonderheiten von Frauen ins Spiel zu bringen. Auch in der GPM sind, wie schon erwähnt, nur 15 % der Mitglieder und durchschnittlich 20 % der Teilnehmenden an PM-Tagungen Frauen. Das zu verändern – daran sollten wir arbeiten!

4. Weibliche Stärken, die die Projektarbeit bereichern können

Kommunikative Kompetenzen und besondere Konsensfähigkeiten werden schon von Kindesbeinen an bei Mädchen und jungen Frauen besonders gefordert und gefördert. Bei der Mitarbeit im Haushalt lernen sie, viele Dinge parallel zu erledigen, ohne dabei den Überblick zu verlieren. Es liegt im Wesen der Hausarbeit, dass hierbei viele Einzelaufgaben anfallen, die zeitgleich bewältigt werden können, um schnell erledigt zu werden (Wäschewaschen, Kochen, Einkaufszettel schreiben ...). In der Haushaltsführung trainieren Frauen täglich, Arbeitsprozesse zeitsparend zu organisieren, ohne Kontrolle und Druck von außen. Durch andere Familienmitglieder, besonders durch Kinder, werden Arbeitsabläufe zu Hause immer wieder unterbrochen, ohne dass sie deshalb unerledigt liegen bleiben können. Schrittweise werden Aufgaben von den Frauen delegiert und abgegeben, wobei sie sich sehr realistisch an den Fähigkeiten der Partner und Kinder orientieren und die Aufgabe klar und knapp benennen können. In der Familie leisten Frauen häufig einen großen Beitrag, die Interessen der Einzelnen miteinander zu vereinbaren, heute auch mit angstfreien Methoden.

G. A. Knapp [5] prägte hierfür den Begriff der „doppelten Vergesellschaftung“. Frauen werden nicht nur im privaten Bereich, der Reproduktionsarbeit, sondern auch im schulischen und beruflichen Bereich auf Anforderungen der Berufswelt hin sozialisiert. Frauen haben hier im Vergleich zu Männern eine Doppelorientierung, die auch manchmal eine Unvereinbarkeit der verschiedenen Bedürfnisse nach sich zieht. Frauen und Männer müssen in ihren individuellen Lebenszusammenhängen die Integration ihrer verschiedenen Koordinationsleistungen erbringen. Da Frauen auf verschiedene Lebenszusammenhänge vorbereitet werden, ist ihre Erfahrung und dadurch ihre Kompetenz in dieser Koordinationsleistung um vieles vertrauter, größer und sicherer als die der Männer.

Um den Aufgaben in Haushalt, Partnerschaft und Familie gerecht werden zu können, werden Mädchen und junge Frauen, Jungen und junge Männer innerhalb der Familie, in Gleichaltrigengruppen und durch zahlreiche Vorbilder darauf vorbereitet.

Dabei werden Jungen und junge Männer im Hinblick auf andere Fähigkeiten sozialisiert. Eine besondere Rolle spielen für Jungen dabei das Hineinwachsen in die Welt des Sports und die Einflussnahme der Bundeswehr. Hier spielen u. a. sportlicher Erfolg, Leistungsorientie-

rung, Konkurrenz und Wettbewerb eine starke Rolle. Dieses soll jedoch hier nicht erörtert werden.

Fest steht, dass in der jahrelangen Sozialisation bei Frauen und Männern unterschiedliche Profile entwickelt werden. Gelingt es, die personalen Fähigkeiten von Frauen und Männern und die jeweiligen besonderen beruflichen Qualifikationen in der Projektarbeit zusammenzubringen, erhöht dies den Erfolg der Arbeit in großem Maße. Diese Chancen sollten wir nutzen.

5. PM bietet für Frauen besondere Karrierechancen

Arbeitsprozesse beschleunigen sich, Projektarbeit in Unternehmen nimmt stetig zu, strategisch wichtige und erfolgreich abgewickelte Projekte sind in vielen Unternehmen maßgeblich für die individuelle Karriereentwicklung aller Mitarbeitenden.

Durch erfolgreich abgewickelte Projekte werden Projektleiter in ihrem Unternehmen sichtbar. Gute Arbeit fällt auf. Der Weg nach oben ist geebnet.

Führungskräfte geben Spezialkenntnisse als den mit Abstand wichtigsten Erfolgsfaktor für die Karriereentwicklung an. Projektmanagement ist als Spezialkenntnis in diesem Zusammenhang unbedingt zu erwähnen [1, S. 50].

Bei traditioneller Unternehmensführung haben Frauen oft wenig Chancen, in die männlich geprägte Welt der Führungspositionen aufzusteigen. Zurzeit sind nur 5 % der Top-Management-Positionen mit Frauen besetzt, im mittelständischen Bereich sind es 8 %, also auch nicht viel mehr [1]. Die Hierarchien in traditionellen Strukturen sind oft stark verkrustet und innovationsresistent. Die Strukturen projektbezogener Arbeit sind hingegen flexibel und können auch innovativen Ansätzen gegenüber offener sein. Sie bieten daher prinzipiell mehr Chancen für qualifizierte Frauen, Führungsaufgaben zu übernehmen.

Häufig wird befürchtet, dass Frauen nicht dauerhaft und zuverlässig in Führungspositionen wirken können, da sie ja schwanger werden oder durch andere Familienarbeit ausfallen könnten. Heutzutage gebiert jede dritte Frau in Deutschland überhaupt kein Kind mehr, und viele qualifizierte Frauen haben die Geburten hinter sich und für eine tragfähige, zuverlässige Betreuung ihrer Kinder gesorgt.

Gerade die zeitliche Überschaubarkeit der Projektarbeit und die Arbeit in Teams bieten aber auch für Frauen in der Familiengründungsphase Möglichkeiten zu verantwortlichem, vollem Engagement in Führungspositionen während der Dauer des Projekts. Gerade hier kann Familienplanung ihren Platz haben. Die flexibleren Strukturen machen Beruf und Familie leichter vereinbar.

6. Wege nach vorn

Die besonderen Stärken der Frauen müssen erst einmal wahrgenommen und in ihrem Wert geschätzt werden. Einen Beitrag dazu leistet organisierter Erfahrungsaustausch, z. B. bei Tagungen oder in Netzwerken. Hierin liegt eine besondere Aufgabe für die GPM und WIP, die Fachgruppe „Women in Projectmanagement“ in der GPM. Ihre Ziele sind, Chancengleichheit von Frauen im Projektmanagement herzustellen, frauenspezifische Orientierung zur Aus- und Weiterbildung im PM

aufzuzeigen und anzubieten, Nachwuchsförderungen an Schulen, Fachhochschulen und Hochschulen zu initiieren, Networking zu betreiben, Erfahrungsaustausch zu gestalten und eine Datenbank für PM-Fachfrauen einzurichten.

Forschung, Veröffentlichungen und Vorträge zum Thema können den Blick schärfen und die Einstellungen entwickeln.

Jede(r) kann Ausschau halten nach qualifizierten Frauen, die in Führungspositionen eine gute Arbeit leisten können, kann diese dafür werben und sie an entsprechender Stelle vorschlagen. Gezielt können qualifizierte Frauen protegiert werden, auch von Frauen, die schon entsprechende Positionen innehaben. Mit den PM-Zertifizierungsmöglichkeiten durch die GPM können Frauen ihre Fähigkeiten vervollständigen und nachweisen.

7. Was sind die besonderen Möglichkeiten von WIP?

Hier haben Frauen eine Plattform, ihre Erfahrungen und Ideen als Frauen im Projektmanagement und in der GPM zusammenzutragen und auszuwerten. Der hohe Zulauf und das starke Interesse seit Gründung von WIP haben schon viele Aktivitäten entstehen lassen. Geplant ist ein eigener WIP-Stream beim nächsten GPM-Kongress, erste PMF-Zertifizierungskurse nur für Frauen werden angeboten. Dadurch werden interessierte Frauen auf die GPM aufmerksam. Die Außenwirkung der GPM wird dadurch in andere Arbeitsbereiche getragen.

Frauen in der GPM werben in Firmen, Kolleginnenkreisen und Verbänden neue Frauen als Mitglieder an. Die Mitgliederzahlen steigen. WIP entfaltet eine eigene Öffentlichkeitsarbeit besonders in Fachzeitschriften.

8. Abschlussthesen

These 1: Projektmanagement-Kompetenzen, vor allem Projektleitungs- und/oder Teilprojektleitungserfahrung, sind Voraussetzung, Schlüsselqualifikation und Katalysator für die beruflichen Karrieren. Männer und Frauen haben zurzeit nicht die gleichen Chancen, Projektmanagement zu lernen, zu lehren und anzuwenden.

These 2: Für Unternehmen, Behörden und Organisationen ist es sehr kostspielig, wenn Frauen, die gut ausgebildet sind, aufgrund von fehlenden Rahmenmodellen (Arbeitszeiten, weiblichen Karrieremodellen, Kinderbetreuung) fortgehen und Männer für deren Position nachqualifiziert werden müssen. Oft erhalten sie gerade deshalb erst gar keine Chancen.

These 3: Die gesellschaftspolitische Diskussion um Gleichstellung im Projektmanagement ist in Deutschland noch kaum entfacht. Die GPM als bundesdeutscher anerkannter Verband kann sich dem nicht entziehen. Auch sie leistet dadurch einen Beitrag, sich als männlich dominierter Verein zu diesem Thema untersuchen zu lassen.

These 4: Betrachtet man die Ist-Situation der Frauen und Männer im PM aus der Sicht der Chancengleichheit für berufliche Karrieren, lassen sich signifikante Unterschiede feststellen – nämlich Ungleichheit. ■

Literatur

- [1] Bischoff, S.: *Männer und Frauen in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft in Deutschland*. In: *Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Schriftenreihe der DGFP, Nr. 60, Wirtschaftsverlag Bachem, 1999*
- [2] Becker-Schmidt, R.: *Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften*. In: *Unterkirchner, L./Wagner, I. (Hrsg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Wien 1987, 10–25*
- [3] Henning, M./Jardim, A.: *Frau und Karriere. Erwartungen, Vorstellungen, Verhaltensweisen*. Reinbeck bei Hamburg 1991
- [4] Hofmann-Lun, I./Schönfeld, S./Tschirner, N.: *Dokumentation zum Workshop: Mentoring für Frauen im Unternehmen*. In: *Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hrsg.): Projekt „Mentoring für Frauen“, Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik. München 2000*
- [5] Knapp, G. A.: *Zur widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen*. In: *Hoff, E. H. (Hrsg.): Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Weinheim und München 1990, S. 17–52*
- [6] Quack, S.: *Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 1997
- [7] Stiegler, B.: *Frauen im Mainstreaming: Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage. Expertisen zur Frauenforschung*. Electronic. ed., FES Library, Bonn 1998
- [8] Wimbauer, C.: *Organisation, Geschlecht und Karriere: Fallstudien aus einem Forschungsinstitut*. In: *Allemendinger, J. (Hrsg.): Studien zur Wissenschafts- und Organisationssoziologie. Leske + Budrich 1999*

Schlagwörter

Anreize für Projektarbeit, Frauen im Projektmanagement, Karriere durch Projekte, Projektpersonal, Qualifizierung und Zertifizierung im PM



Autorin

Ulrike Holzberger, geb. 1968, ist Sozialpsychologin und Soziologin M. A. und Inhaberin der Firma Holzberger Organisationsberatung – Personaltraining. Derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Projektplanung/ Prozessbegleitung/Projektcoaching, Führungskräfte- und Personal-

entwicklung, Mentoring von weiblichen Führungskräften, Einzel- und Teamcoaching. Ihre Tätigkeit übt sie vor allem in der Automobilindustrie, der IT-Branche, bei Automobilzulieferern, im Mittelstand und in der Evangelischen Kirche aus. Sie ist Lehrbeauftragte der Evangelischen Fachhochschule Hannover zum Thema Projektmanagement für kirchliche Mitarbeitende und Gründungsmitglied der GPM-Fachgruppe WIP – Women in Projectmanagement. Publikationen zum Thema Coaching, Organisationsaufstellung im Projektmanagement sind von ihr erschienen.

Anschrift

Holzberger Organisationsberatung – Personaltraining
Bessemerstr. 1
D-30177 Hannover
Tel.: 0511/69 09 99–14
Fax: 0511/69 09 99–15
E-Mail: mail@u-holzberger.de
www.u-holzberger.de