

möglichst klaren Themenrahmen zu setzen und andererseits genügend Freiraum für die Entwicklung der Fantasie der Teilnehmer:innen zu lassen (vgl. Owen 2011, S. 51).

Was das Design betrifft, so wurden in den vorbereitenden Sitzungen Ideen dazu von allen Teammitgliedern eingebracht, besprochen und reflektiert, und es wurde schlussendlich im Team entschieden, was konkret umgesetzt wird. Dieser Prozess war wesentlich, insbesondere deshalb, weil das Vorbereitungsteam gleichzeitig mit der Durchführung des PM-Symposiums betraut war. Auch hier spiegelt sich die unten eingehender beschriebene Idee wider, Betroffene weitestgehend an der Entwicklung von Vorhaben zu beteiligen, um die »Tragfähigkeit des Teams« bei deren Umsetzung zu gewährleisten.

Das oben erwähnte Bestreben der Beteiligung von Betroffenen entspricht dem Bestreben nach der Verwirklichung eines demokratischen Teams. Bereits Lewin (1997a, S. 88–89) argumentiert die Wichtigkeit der Zeitperspektive in Bezug auf den Unterschied zwischen »autokratischen« und »demokratischen« Gruppen.¹¹ Insofern ist es hier wesentlich zu bemerken, dass schon auf Grund zeitlicher Restriktionen nicht von einem »rein demokratischen Team« gesprochen werden kann, da hierarchische bzw. autoritäre Entscheidungen einen nicht zu vernachlässigenden Geschwindigkeitsvorteil bergen. Hier ist die Sichtweise, dass eine Mischung aus demokratischem bzw. hierarchisch geführtem Team zu einem optimalen Ergebnis führt.

So viel zur Planung und Vorbereitung, im Folgenden werden Überlegungen zum Container-Contained-Prozess des PM-Symposiums dargelegt.

8.5 Das Design des PM-Symposiums und Überlegungen zum Container-Contained-Prozess

Es folgen einige rahmenggebende Gedanken, das daraus abgeleitete Design und die Darlegung der Überlegungen zu dem Container-Contained-Prozess für das hier behandelte PM-Symposium. Analog zum oben Dargelegten wird das Design des PM-Symposiums als Container-Contained-Prozess ausgelegt. Das Wesentliche dabei ist nun die Frage: Was soll der Container »PM-Symposium« containen? Für die Antwort wird abermals zurückgegriffen auf die Organisationsform Hierarchie und deren permanentes Festigen bzw. Wiederaufführen. Die Organisationsform Hierarchie funktioniert auf Grund von Unterwerfung, Anerkennung der jeweiligen Autoritätsperson als Wissensträger:in – sowie als Vertreter:in des Rechts – und Delegation von Entscheidungskompetenz an die jeweilige Autoritätsperson (vgl. Schwarz 2000, S. 179–208). All dies sind kollektiv (un)bewusst¹² geprägte und agierte Phänomene. Hier ist vor allem wichtig zu verstehen, dass

11 Lewin argumentiert die manipulative Seite einer von Führungspersönlichkeiten gehorteten Langzeitperspektive im Gegensatz zu einer den geführten Personen zur Verfügung gestellten Kurzzeitperspektive. Dies ist ein Pol autoritärer Führung, diesem steht jener der schnellen Entscheidung gegenüber. Mit anderen Worten, es entscheidet ausschließlich eine Person und alle anderen haben zu folgen; dafür passiert die Entscheidung sehr schnell.

12 Das »un« ist deshalb in Klammern gesetzt, weil es sich bei menschlicher Wahrnehmung grundsätzlich um eine Kombination aus bewussten und unbewussten Inhalten handelt und deshalb keine klare Grenze gezogen werden kann.

die Organisationsform Hierarchie weder grundsätzlich als schlecht noch als gut angesehen wird, sondern gewisse Eigenheiten aufweist, deren Betrachtung für eine Weiterentwicklung von Interesse ist. Wie passiert eine Verankerung der Organisationsform Hierarchie im kollektiv (Un)Bewussten? Wie kann die Organisationsform Hierarchie flexibler gestaltet und dadurch erweitert werden? Diese Fragen werden hier anhand des konkreten Beispiels Design des PM-Symposiums beantwortet.

Dies beginnt bereits mit der Einladung für die Veranstaltung. Das Organisationsteam beansprucht für sich die Autorität zu entscheiden, welche Expert:innen offiziell eingeladen und damit auf der Programmübersicht vermerkt werden. Allen Personen, die als Vortragende auf der Einladung aufscheinen, ist durch diese Tatsache bereits Autorität zugesprochen.

Umgekehrt ist diese Auswahl insofern ein sich selbst erfüllender Kreislauf, als das Organisationsteam ausschließlich nach Personen gesucht hat, die bereits in einem gewissen Ruf von (fachlicher) Autorität stehen. Bei dieser Betrachtung wird ersichtlich, dass es sinnvoll ist, zwischen Fachautorität und organisatorischer Autorität¹³ zu unterscheiden. Dies deshalb, weil die organisatorische Autorität unweigerlich die Wahl der Expert:innen bedingt. Diese organisatorische Autorität hat jedoch keine Aussagekraft darüber, ob jene Personen, die mit der Organisation betraut sind, auch über ausreichend Fachwissen verfügen, um zu beurteilen, welche Personen in der Projektmanagement-Community tatsächlich Fachautoritäten sind. Dies zeigt gleichzeitig wieder, dass die Unterscheidung zwischen Fach- und organisatorischer Autorität niemals ausschließlich sein kann, denn es wirkt immer ein Anteil organisatorischer Autorität an Fachautorität mit und umgekehrt. Dies ist schon durch die unten behandelte Möglichkeit des Erhalts für Anrechnungen zur Re-Zertifizierung gegeben, denn es braucht eine Anerkennung von Zertifizierung und damit eine gemeinsam anerkannte organisatorische Autorität in Bezug auf Zertifizierung.

Der nächste hier abgehandelte Aspekt ist die Zertifizierung. Durch den Besuch des PM-Symposiums haben Interessent:innen die Möglichkeit, eine Anrechnung als Qualifikationsnachweis für die Re-Zertifizierung nach IPMA und PMI zu erhalten. Je nach Persönlichkeit kann dieser Umstand einerseits als willkommene Möglichkeit gesehen werden, sich fortzubilden und gleichzeitig für eine Re-Zertifizierung vorzusorgen. Andererseits kann er als Instrument der Unterwerfung gesehen werden, denn ein Fernbleiben bedeutet keine Anrechnung. Eine so extreme Sichtweise kann zu Widerständen führen, die eine Aufnahme der expliziten Inhalte der Veranstaltung psychologisch erschweren bzw. unmöglich machen. Außerdem kann sie zu passivem aggressivem Widerstand führen, der sich in weiterer Folge im Verhalten der Person während der Veranstaltung äußert. Im Organisationsteam des PM-Symposiums wurde in Bezug auf die Anrechnungen für eine Re-Zertifizierung mit Misstrauen agiert. Dies passierte dadurch, dass beschlossen wurde, die Anrechnungen erst am Schluss des Symposiums zu vergeben. Die Befürchtung war, dass viele Teilnehmer:innen sofort nach Erhalt der Anrechnungen die Veranstaltung wieder verlassen würden.

13 Mit organisatorischer Autorität ist hier jene Autorität gemeint, die darin liegt, in Bezug auf ein Ziel organisatorisch tätig zu sein.

Daraus ergibt sich die Frage, wie viele der Anrechnungsempfänger:innen deshalb bis zum Schluss geblieben sind, weil die Veranstaltung so interessant war, und wie viele lediglich auf Grund der Anrechnung selbst. Noch rigoroser könnte man auch hinterfragen, wie viele Personen ausschließlich wegen der Möglichkeit der Anrechnung gekommen sind, ohne auch nur das geringste Interesse am Thema zu haben. Auch stellt sich hier die Frage, wie die Zertifizierung grundsätzlich in der PM-Community aufgefasst wird, wo von der IPMA explizit betont wird, dass die unterschiedlichen Level »keinem hierarchischen Denken« unterliegen (vgl. Schuster 2010a, S. 11).

Ein weiteres Instrument zur impliziten Vermittlung von Hierarchie ist jenes Vortragssetting, wo eine Person am Podium stehend einer sitzenden Menge von Menschen etwas kundtut. Dieses Setting ist speziell in jenen Generationen, die noch mit dem typischen Klassenzimmerdesign und dem dazugehörigen Lehrer:innenaufreten im Schulsystem konfrontiert waren, psychologisch sehr tief verankert. Mit typischem Klassenzimmerdesign ist gemeint, dass Kinder bzw. in weiterer Folge Jugendliche auf Sesseln, die hinter Tischen angeordnet sind, stillsitzen und mit einer meist stehenden Lehrperson konfrontiert sind, die den Stoff meist frontal vorträgt. Auch wenn Fragen erlaubt sind und gestellt werden, so verbringen Schüler:innen den größten Teil der Zeit mit passivem Rezipieren von Gesprochenem. Dies führt bei Menschen zu Zuständen, bei denen die Zustandswahrnehmungen abgespalten sind von der eigenen Körperwahrnehmung. Prinzipiell ist dieser Zustand aus tiefenpsychologischer Sicht verwandt mit dem Phänomen jener Abspaltung, die oben unter dem Begriff *schizoid* kurz abgehandelt wurde. In der Argumentationslinie für diese Arbeit wird nicht auf die Inhalte abgezielt, die bei solchen Vortragsformaten vermittelt oder nicht vermittelt werden. Vielmehr soll auf das tief eingeprägte Muster des passiven Rezipierens von »Wahrheiten«, verkündet durch eine Autoritätsperson, hingewiesen werden. Ohne in tiefenpsychologische Details zu gehen, wird hier die Meinung vertreten, dass diese Prägung das fundamentalste Lernen ist, das bei Generationen von Kindern und Jugendlichen gewirkt hat und noch immer wirkt. Das erklärte Ziel, die Organisationsform Hierarchie zu verändern, kann deshalb lediglich dann erreicht werden, wenn jene prägenden Situationen und dadurch, auf lange Sicht, auch die damit verbundenen Prägungen verändert werden. Das Problem dabei ist, dass das Verändern von Prägungen solcher Tiefe unweigerlich Angst freisetzt und dadurch Widerstand hervorruft.

So weit zu unterschiedlichen Aspekten der Organisationsform Hierarchie in Bezug auf das PM-Symposium. Im nächsten Schritt wird dargelegt, wie diese Aspekte durch das Design des PM-Symposiums contained werden sollen.

Ein wesentliches Containment ist die organisatorische Autorität. Die organisatorische Autorität¹⁴ stellt eine typische Autorität der Organisationsform Hierarchie dar. Alle Teilnehmer:innen unterwerfen sich dieser Autorität durch den Akt der Anmeldung beim PM-Symposium. Damit bildet die organisatorische Autorität den starren äußeren Rahmen für das PM-Symposium. Hier wird auch der Vorteil der Organisationsform Hierarchie deutlich, nämlich die Möglichkeit, solche Ereignisse zu planen und rasch umzusetzen. Es werden hier hypothetisch zwei mehr oder weniger voneinander abhängige Motivatoren für die Teilnahme an dem PM-Symposium angenommen: zum einen das fachli-

14 Damit ist jene Autorität gemeint, die durch die jeweilige Position im Unternehmen gegeben ist.

che Interesse an den angebotenen Inhalten und an den diese vortragenden Expert:innen und zum anderen die Möglichkeit der Re-Zertifizierung nach IPMA und PMI.

Was die Re-Zertifizierungen betrifft, so wurde vom Organisationsteam beschlossen, die zu deren Erhalt nötige Bestätigung erst am Schluss der Veranstaltung auszugeben, um dadurch zu gewährleisten, dass die Betroffenen tatsächlich das gesamte Programm absolvieren. Durch diesen Formalakt wird ein Zwang ausgeübt. Hier ist der Widerspruch von Zertifizierung insofern sichtbar, als die vier unterschiedlichen Level laut IPMA-Kompetenzrichtlinie (vgl. ICB 2006, S. 5–6) »keinem hierarchischen Denken unterliegen«. Dies mag auf die Level selbst zutreffen, es ist jedoch grundsätzlich für die Verwendung von Zertifizierung die Unterwerfung all jener Menschen bzw. Organisationen erforderlich, die auf Basis der Zertifizierung Projektpersonal einsetzen. Damit ergibt sich, dass durch Zertifizierung einerseits ein »Rahmen für die Entwicklung von Karrierewegen« (ICB 2006, S. 6) da ist, der, in sich hierarchiefrei, möglichst ausschließlich fachliches Wissen unterscheidet. Andererseits kommt gleichzeitig mit der Etablierung des Rahmens selbst die Organisationsform Hierarchie wieder ins Spiel. Vor allem dieser Widerspruch, nämlich einerseits die Notwendigkeit von und andererseits das weitgehende Ausschließen der Hierarchie, ist essenziell für das Projektmanagement (vgl. Heintel und Kainz 2000, S. 23).

Das PM-Symposium beinhaltet diesen Widerspruch ebenso. Da ist das Problem der organisatorischen Autorität, die auf der Organisationsform Hierarchie aufbaut und äquivalent zum Problem der Zertifizierung an sich ist. Aus interventionswissenschaftlicher Sicht war die Aufgabe des Designs des PM-Symposiums, innerhalb des durch die organisatorische Autorität gegebenen Rahmens einen möglichst sichtbaren Spannungsraum zwischen Hierarchie und partieller Selbstorganisation zu schaffen. In dem Rahmen sollte auf inhaltlicher Ebene hauptsächlich der Austausch von Expertise bzw. Erfahrung stattfinden, mit anderen Worten: der Austausch von Fachwissen. Gleichzeitig sollte die formale Ebene einerseits freie Entscheidungen der Teilnehmer:innen ermöglichen und andererseits durch die vom Organisationsteam geladenen fachlichen Autoritäten einen gewissen thematischen Rahmen vorgeben.

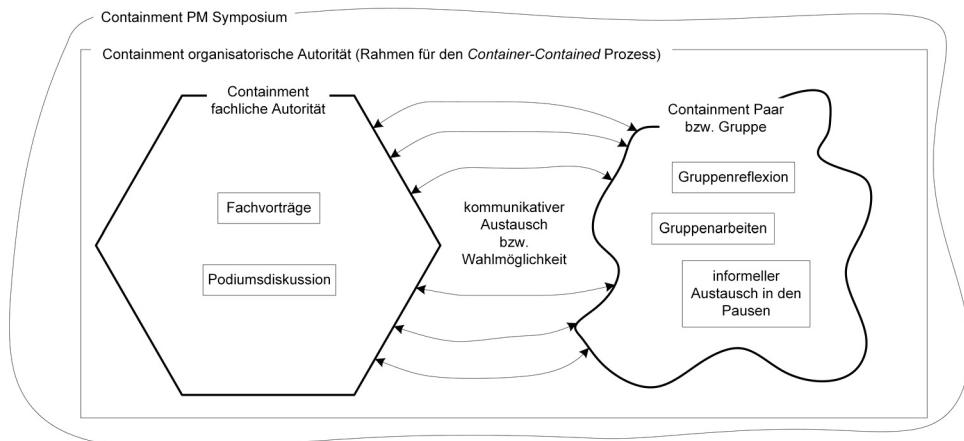
Durch diese Aufgabe ist das Containment organisatorische Autorität bestimmt. In Abb. 49 ist das PM-Symposium als Containment skizziert, innerhalb dessen sich das Containment organisatorische Autorität befindet. Im Folgenden wird anhand der Skizze das gesamte Design in Bezug auf den Container-Contained-Prozess im Detail erklärt.

Das Containment fachliche Autorität ist Teil des Containments organisatorische Autorität und diesem hierarchisch untergeordnet. Formal gesehen bilden die Vorträge der Expert:innen und die Podiumsdiskussion, wie oben bereits argumentiert, ein typisches Setting der Organisationsform Hierarchie. Durch die im Programm des PM-Symposiums angekündigten Fachvorträge von ausgewählten Expert:innen zu einem aktuellen Leitthema¹⁵ wurde im Vorfeld für potenzielle Teilnehmer:innen ein Anreiz geschaffen, sich zum PM-Symposium anzumelden. Während des PM-Symposiums sollten die Vorträge und die Podiumsdiskussion als inhaltlicher Leitfaden der Veranstaltung dienen. Psychodynamisch gesehen, so die Überlegung, bietet dieser Teil des Designs auf Grund

15 Das Leitthema lautete: Wandel im Projektmanagement – agil, virtuell, organisatorisch.

der tief geprägten Ausrichtung auf Autorität allgemein den Teilnehmer:innen Sicherheit. Damit hat das Containment fachliche Autorität auf formaler Ebene eine Angst mindernde und Sicherheit schaffende Funktion.

Abb. 49: Das PM-Symposium als Containment



Quelle: Schuster 2013a

Das Containment Paar bzw. Gruppe ist ebenso Teil des Containments organisatorische Autorität und diesem ebenso hierarchisch untergeordnet. Es bildet den Gegenpol zum Containment fachliche Autorität.¹⁶ Dies ist so zu verstehen, dass es durchaus möglich ist, dass sich unter den Teilnehmer:innen Fachexpert:innen zu den einzelnen Vortragsthemen befinden, die den vortragenden Expert:innen ebenbürtig oder sogar überlegen sind. Außerdem zeigt Forschung auf, dass Wissen grundsätzlich im »kollektiven Gedächtnis« verteilt ist und es eine Person mit umfassendem Gesamtwissen nicht geben kann (vgl. Probst et al. 2006, S. 201–203). Das Containment Paar bzw. Gruppe sollte dazu dienen, auch das Wissen der Teilnehmer:innen in den Prozess des PM-Symposiums einfließen zu lassen. Eine übliche Variante, dies zu tun, sind Fragerunden nach Vorträgen. Solche Fragerunden beinhalten jedoch wenig Raum für Reflexion und erfordern von Individuen, isoliert vor dem Kollektiv der anderen Teilnehmer:innen aufzutreten. Das ist für einige Individuen eine bedrohliche Situation. Daraus ergibt sich die Überlegung, dass das Containment Paar bzw. Gruppe während des PM-Symposiums vor allem dazu dienen sollte, für Individuen die Angst vor Reflexion und vor dem Hinterfragen von fachlichen Autoritäten zu containieren.

Im Folgenden werden einige Überlegungen zum Prozess Container-Contained dargelegt. In der ersten Kommunikationsstufe treffen auf Grund von Einladungen und der Veröffentlichung des Programms für das PM-Symposium die Anmeldungen von interessierten Teilnehmer:innen ein. Dies wurde durch das Containment organisatorische Au-

16 Die beiden Containments fachliche Autorität und Paar bzw. Gruppe sind hierarchisch auf gleicher Ebene und damit einer freien Entscheidung der Teilnehmer:innen zugänglich.

torität ermöglicht. In diesem Container-Contained-Prozessschritt wird die Angst vor einer »schlechten Veranstaltung« im Containment organisatorische Autorität aufbewahrt. Das gibt allen Teilnehmer:innen die Möglichkeit, bei einer als »schlecht« empfundenen Veranstaltung das Organisationsteam für die »misslungene Veranstaltung« verantwortlich zu machen. Diese Möglichkeit wirkt psychologisch entlastend für die Teilnehmer:innen und psychologisch belastend für die Mitglieder des Organisationsteams.

Daraus resultieren auch entsprechende Ängste im Organisationsteam. Der Optimalfall dabei ist, dass das Organisationsteam es schafft, diese Ängste anzuerkennen und damit in die depressive Position der Verarbeitung zu gelangen. Diese Kommunikationsstufe basiert auf der Organisationsform Hierarchie. Aus Sicht des Interventionsforschers war es hier wichtig, die Mitglieder des Organisationsteams für das Design an sich zu gewinnen, aber auch ein potenzielles Misslingen zu thematisieren und die Ängste be sprech- und damit bearbeitbar zu machen.

In der zweiten Kommunikationsstufe werden am Tag des PM-Symposiums allen Teilnehmer:innen innerhalb eines definierten Rahmens freie Wahlmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Dadurch wird formal die Organisationsform Hierarchie erweitert durch individuelle Entscheidungsmöglichkeiten. Um dies sinnvoll umzusetzen, wurden die Containments fachliche Autorität und Paar bzw. Gruppen eingesetzt. Durch die erste freie Wahl, nämlich entweder (Frontal-)Vorträge (1 bis 4) zu rezipieren oder an einer Gruppenreflexion teilzunehmen (Abb. 50), wurden zum ersten Mal aus Betroffenen Beteiligte gemacht. Das hatte den Sinn, den Teilnehmer:innen Eigenverantwortung zu ermöglichen und z.B. jenen eine Alternative zu bieten, die überzeugt davon waren, im Austausch mit anderen mehr zu profitieren als bei der Rezeption der Vorträge. Damit war der Container-Contained-Prozess dieser Kommunikationsstufe vor allem in dem Treffen der Entscheidung gelegen, wobei die (Frontal-)Vorträge (Containment fachliche Autorität) aus psychodynamischer Sicht formal die Angst zu containen hatten, durch ein offenes Gruppensetting überfordert zu sein, aber auch die Angst, nicht über genug Expertise zu verfügen, um innerhalb einer Gruppe frei zu diskutieren. Das Containment Gruppe (in diesem Fall gegeben durch die moderierte Gruppenreflexion) diente dazu, Individuen die Sicherheit einer Gruppe zu bieten und dadurch Angst gegenüber der organisatorischen Autorität zu containen. Die zweite freie Wahl, nämlich entweder weiterhin (Frontal-)Vorträge (Abb. 50, 5 und 6) zu rezipieren oder Gruppen zu bilden und die im Vorfeld rezipierten (Frontal-)Vorträge (Abb. 50, 1–4) zu verarbeiten, war das konsequente Weiterführen der Idee, aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

Auch hier standen sich die oben bereits dargelegten Containments fachliche Autorität und Paar bzw. Gruppe gegenüber. Insgesamt sollte durch das Initiieren der beschriebenen Container-Contained-Prozesse die bereits eingangs dieser Arbeit erwähnte aktive Beteiligung für alle Teilnehmer:innen am PM-Symposium ermöglicht werden. Vor allem sollte dies tief im Design der Veranstaltung selbst verankert sein, um damit auch implizit als Lernerfahrung zu wirken. Dies beinhaltet in erster Linie die Aspekte

- echte Möglichkeit von Partizipation für das Kollektiv der Teilnehmer:innen und
- echte Wahlmöglichkeit in Bezug auf den Grad der Partizipation.

Das hier dargelegte Design baut auf den Ideen von Heintel und Krainz (2000) auf, nämlich der Möglichkeit der Erweiterung der Organisationsform Hierarchie durch Projektmanagement. Ziel des Designs des PM-Symposiums war es, neben der Präsentation expliziter Inhalte den Teilnehmer:innen implizit ein Übungsfeld für das Agieren im Spannungsfeld von Hierarchie und Selbstorganisation zu bieten.

8.6 Überlegungen zur Struktur des PM-Symposiums (Raum- und Zeitdimension)

In Bezug zur Forschung an der FH des BFI Wien ist das nunmehr dritte PM-Symposium ein weiterer Teil im großen Ganzen der Interventionsforschungsbestrebungen. Im Zuge des ersten PM-Symposiums im Juni 2010 wurde eine Gruppenreflexion durchgeführt. Diese war als Kommunikationsinstrument gestaltet. Interessierte Teilnehmer:innen reflektierten innerhalb einer moderierten Gruppe über Widersprüche bei Zertifizierungen im Rahmen von Projektmanagement (vgl. Schuster 2010a). Eine Gruppenreflexion ist nun zum dritten Mal Teil des PM-Symposiums an der FH des BFI Wien.¹⁷ Das Erfreuliche aus Sicht der Interventionsforschung ist die Möglichkeit der Mitgestaltung am gesamten Design des PM-Symposiums, und damit die Erweiterung der Reflexionstätigkeit von einer Gruppe auf das gesamte PM-Symposium.

Die gegebenen Rahmenbedingungen für das PM-Symposium 2012 waren die Gesamtdauer (von 8:45 bis 16:00 Uhr) und der Veranstaltungsort, nämlich das Hauptgebäude der FH des BFI Wien (1020 Wien, Wohlmutstraße 22). Auf Grund der Erfahrungen aus den vorangegangenen Symposiumen wurde von einer Besucher:innenzahl von ca. 100 Personen ausgegangen.

Die Besucher:innen der PM-Symposien setzen sich zusammen aus interessierten Laien, im Fachgebiet tätigen Expert:innen und diversen Vertreter:innen von Institutionen oder Organisationen (Unternehmen), die am dargelegten Wissen Interesse haben oder grundsätzlich daran interessiert sind, Kontakte zu knüpfen. Ein weiterer Beweggrund für die Teilnahme kann, wie bereits erwähnt, auch die Anrechnung als Qualifikationsnachweis für die Re-Zertifizierung nach IPMA und PMI sein. Das inhaltliche Ziel des PM-Symposiums ist der Austausch zwischen Laien und Fachexpert:innen, zwischen Fachexpert:innen untereinander bzw. der Vortrag von Spezialwissen durch eigens dafür eingeladene Kapazitäten.

Im Folgenden wird, ausgehend von dem Gesamtdesign, schrittweise auf die einzelnen Designkomponenten eingegangen. In Abb. 50 ist das Gesamtdesign des PM-Symposiums ersichtlich.

Die grundlegende Idee war es, abzugehen von einer ausschließlich auf (Frontal-)Vorträgen beruhenden hin zu einer interaktiven Veranstaltung. Insbesondere waren dabei folgende Widersprüche zu integrieren: themenbezogener Input von einzelnen Expert:innen bei gleichzeitigem möglichst ebenso themenbezogenem Input von allen

¹⁷ Eine detaillierte interventionswissenschaftliche Aufarbeitung der Gruppenreflexion im Zuge des zweiten PM-Symposiums findet sich in Kreindl et al. 2011.