

Schuster 2012b, S. 4–6). Grundlegende Zusammenhänge in Bezug auf die Organisationsform Hierarchie und Projektmanagement sind bereits an anderer Stelle dargelegt worden (vgl. Schuster 2012b bzw. 1.3).<sup>5</sup> Hier sei lediglich noch einmal darauf verwiesen, dass sowohl für die Interventionswissenschaft wie auch für das Projektmanagement Prozess-Know-how einen wesentlichen Aspekt der Expertise darstellt (vgl. Schuster 2012b, S. 6–8). Heintel und Krainz sehen erfolgreiches Projektmanagement darin begründet, dass dieses in Bezug zu der Organisation, in die es eingebettet ist, und auch in Bezug zu sich selbst »kollektiv bewusster« ist (vgl. Heintel und Krainz. 2000, S. 67). Unter Berücksichtigung des von Heintel und Krainz Behaupteten ist ein Symposium, das Projektmanagement als Grundlage hat, insbesondere damit konfrontiert, nicht »nur« sogenanntes explizites Wissen zu präsentieren, sondern auch vom Design her den Forderungen nach Reflexion und gemeinsamem Ergründen von kollektiv (Un)Bewusstem gerecht zu werden. Aufbauend auf der Annahme, dass komplexe Prozesse einen Resonanzboden vergleichbarer Komplexität benötigen (vgl. Heintel 2012a, 36:00–36:30), folgt die Arbeitshypothese, dass die Erarbeitung von komplexen Themen ein komplexes (Kommunikations-)Design erfordert. Zur besseren Veranschaulichung sei hier eine Metapher erwähnt. Man stelle sich ein Symposium zur Sportart Boxen vor, wo sich Sportler:innen treffen, um sich gegenseitig auszutauschen. Einerseits bietet sich die Möglichkeit, über verschiedene Box-Stile zu sprechen, darüber Vorträge zu halten bzw. zu rezipieren. Im Gegensatz dazu steht die Variante, sowohl Vorträge zu halten als auch tatsächliche Kämpfe untereinander durchzuführen, diese zu beobachten und zu besprechen (zu reflektieren). Im letzteren Fall wäre die Komplexität der Datenvermittlung wesentlich erhöht, da es einen Unterschied macht, lediglich über Bewegungsabläufe zu sprechen oder diese auszuführen, zu betrachten und zusätzlich zu besprechen (zu reflektieren).

Aus dem oben in der gebotenen Kürze Dargestellten ergibt sich in Bezug auf das PM-Symposium die Aufgabe für die begleitende Interventionsforschung, durch ein entsprechendes Design die Bedingungen für die Möglichkeit einer gemeinsamen Reflexion aller Teilnehmer:innen in Bezug zu einem Leitthema zu schaffen. Dies schon deshalb, weil darin neben der Darlegung von explizitem Wissen das implizite Üben von Reflexion und kollektiver Bewusstmachung enthalten ist. Diese Überlegungen und das daraus resultierende Design sind Thema dieses Abschnitts. Die theoretische Grundlage für die Überlegungen bildet die Interventionswissenschaft.

## 8.2 Exkurs zu Hintergrundtheorien aus dem Bereich der Psychoanalyse

Zum leichteren Verständnis der in dieser Arbeit argumentierten Überlegungen wird hier kurz auf Hintergrundtheorien aus dem Bereich der Psychoanalyse eingegangen. Als psycho- bzw. soziologische Grundlage für die Planung des Designs des PM-Symposiums wurde der von Bion definierte psycho-soziologische Verarbeitungsprozess Container-

---

5 Eine fundiertere Auseinandersetzung mit Hierarchie und Projektmanagement findet sich bei Heintel und Krainz (2000).

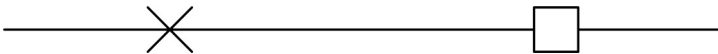
Contained<sup>6</sup> herangezogen (vgl. z.B. Bion 2001 oder Lazar 2008, S. 118–122). Grundsätzlich betrachtet kann in jedem sozialen System ein Container-Contained-Prozess ablaufen; die Voraussetzung dafür ist eine entsprechende emotionale Reife der Beteiligten. Die Sichtweise für diese Arbeit ist, dass die Funktionalität des Container-Contained-Prozesses dann gegeben ist, wenn der Container emotionale Aspekte eines sozialen Systems aufnimmt und diesem dadurch eine bewusste Verarbeitung von Themenstellungen ermöglicht. Dieses theoretische Konstrukt ist zurückzuführen auf Erkenntnisse und darauf aufbauende Arbeiten der Forschung von M. Klein (vgl. Halton 2009, S. 11–18). Verkürzt dargestellt werden dabei zwei grundlegende Positionen von Individuen bzw. Gruppen unterschieden, nämlich die paranoid-schizoide und die depressive Position.

Die Wortkombination paranoid-schizoid weist auf verzerrte Wahrnehmung der Umgebung (Paranoia) hin, auf Grund derer eine (psycho- bzw. soziologische) Spaltung (darauf bezieht sich das Wort schizoid) vollzogen wird. Mit Spaltung ist hier gemeint, dass Anteile der eigenen bzw. der Gruppenrealität verleugnet und gleichzeitig meist anderen Personen(gruppen) zugesprochen werden.<sup>7</sup>

- 
- 6 Lohmer et al. (Lohmer et al. 2004, S. 315) erklären die Begriffe wie folgt: »Container – Contained (Containment, Containing, Containing-Funktion): Von Bion ursprünglich aus der frühen Mutter-Kind-Beziehung abgeleiteter Verarbeitungsprozess, in dem vom Sender nicht verarbeitbare Affekte und Erfahrungen (das ›Contained‹) auf nonverbalem Wege in den Empfänger (den ›Container‹) projiziert (also verlagert) werden. Verfügt der Empfänger über die Kapazität, als Container, also Behältnis für solche Projektionen zu fungieren, d.h. die unverarbeitbaren Elemente anzunehmen, nachzuempfinden und darüber nachzudenken, so kann er diese in einem stellvertretenden Verarbeitungsprozess dem ursprünglichen Sender wieder zurückvermitteln als nun vielleicht in Worte faßbare Erfahrung. Außer auf der frühen Mutter-Kind-Ebene und in therapeutischen sowie Partnerbeziehungen spielt dieser Mechanismus auch in der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine zentrale Rolle. Er bezeichnet hier die Fähigkeit von Führungskräften, Spannungen, Konflikte und Krisen zunächst stellvertretend für die Mitarbeiter wahrzunehmen, aufzunehmen und zu verarbeiten. Damit entsteht für Mitarbeiter überhaupt erst ein Gefühl basaler Sicherheit in Unternehmen. Die Führungskraft hat damit die Funktion einer semipermeablen Membran zwischen der Institution und der Außenwelt.«
- 7 Zum besseren Verständnis sei hier ein Erfahrungsbericht von Obholzer zitiert, wo eine Beraterin mit Abspaltung der Belegschaft konfrontiert ist (Obholzer 1997, S. 31): »Ein Beispiel wäre etwa jene Beraterin, die das erste Mal in eine für sie neue Organisation hereinkommt und sich plötzlich als sehr deprimiert empfindet. Dies kommt ihr äußerst mysteriös vor, denn jeder in der Organisation scheint sehr froh und heiter zu sein und auch in ihrem privaten Leben scheint es nichts zu geben, was sie deprimieren könnte. Dennoch kann sie dieses schwermütige Gefühl nicht abschütteln. Der psychoanalytische Berater würde die Möglichkeit ins Auge fassen, daß die Empfindung von Depressivität und Schwermut ein abgespaltener und verleugneter Aspekt der Funktionsweise der Organisation sein könnte, und zwar so, daß die Belegschaft fröhlich und der Berater deprimiert bleiben müssen. Die Schlüsselfrage ist dann natürlich, ob die Depression ein Aspekt des institutionellen Funktionierens ist und was sie zum Ausdruck bringt. In diesem Fall stellte sich heraus, daß sie einer Verleugnung der Tatsache entsprach, daß die Umsätze dramatisch zurückgegangen waren. Die Verleugnung dieser Tatsache sollte bedeuten, daß das Ansprechen des Problems viele Belegschaftsmitglieder mit dem Umstand des Arbeitsplatzverlustes konfrontiert hätte. Als endlich die Tatsache von der Organisation angenommen wurde, war es dann auch möglich, Pläne zu machen und die Folgen zu verdeutlichen. Die Arbeit an der schmerzhaften Realität [dies entspricht der depressiven Position, R. J. S.] war dann selbstverständlich viel effektiver als sich so zu verhalten

Die Schwierigkeit bei all dem ist, dass dies alles unbewusst passiert. Das bedeutet, dass von keinem der Beteiligten »gesehen wird, was nicht gesehen wird«. In der Literatur ist dieser psycho- bzw. soziologische Umstand oft mit dem Begriff blinder Fleck (engl. *blind spot*) umschrieben. Dies ist eine Analogie aus der Physiologie des menschlichen Körpers. Betrachtet man das menschliche Auge, so findet sich der sogenannte blinde Fleck dort, wo der optische Nerv auf die Retina trifft. Dementsprechend gibt es auf dieser Fläche keine Sensoren und damit auch keine Wahrnehmung. Unser Organismus verarbeitet den blinden Fleck so, dass dieser im Allgemeinen nicht von uns wahrgenommen wird. Es bedarf einer besonderen Fokussierung, um den blinden Fleck wahrzunehmen. Dazu ein einfacher Versuch. Blicken Sie auf die Abbildung 48. Halten Sie diese auf Armlänge vor Ihre Augen. Schließen Sie Ihr linkes Auge, fokussieren Sie Ihr rechtes Auge auf das X und bewegen Sie die Seite langsam auf sich zu. Bei einem gewissen Abstand werden Sie merken, dass das Quadrat »verschwindet«. Das ist jener Abstand, bei dem die Position des Quadrats mit jener Ihres blinden Flecks übereinstimmt (vgl. Rookes et al. 2007, S. 4–11).

Abb. 48: Versuchsanordnung zur Sichtbarmachung des blinden Flecks



Quelle: Rookes et al. 2007, S. 8

Hier ist es wichtig zu verstehen, dass der physiologische ebenso wie der psycho- bzw. soziologische blinde Fleck ein Aspekt menschlicher Wahrnehmung ist und auch bei noch so viel Erfahrung und Übung nicht »gesehen« werden kann. Was die psycho- bzw. soziologische Seite betrifft, ist es jedoch möglich, durch Reflexion von (gemeinsam) erlebten sozialen Situationen im Hier und Jetzt zu erkennen, ob ein Individuum bzw. eine Gruppe noch genügend Kontakt mit der Realität hat oder bereits Fantasien aufsitzt, die die Wahrnehmung der Situation mehr oder weniger stark verzerren.

Um Reflexion erfolgreich einzusetzen, ist eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit psychoanalytischen Theorien nicht notwendig. Es ist jedoch für Interventionswissenschaftler:innen sehr hilfreich, auf solche Konzepte zurückgreifen zu können, um soziale Situationen entsprechend deuten und in sie moderierend eingreifen zu können. Außerdem ist es aus Sicht der Interventionswissenschaft sinnvoll, auf solche Hintergrundtheorien zurückzugreifen, um ein passendes Design für Veranstaltungen wie z.B. das PM-Symposium zu planen. Das Ermöglichen eines Container-Contained-Prozesses ist noch keine Garantie dafür, dass so eine Verarbeitung tatsächlich stattfindet, da dafür auch eine entsprechende Voraussetzung bei den betroffenen Individuen gegeben sein muss. Es kann jedoch bereits durch das Bereitstellen der Bedingungen für die Möglichkeit eines Container-Contained-Prozesses eine Lernerfahrung ausgelöst werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für diese Arbeit ist, dass die Organisationsform Hierarchie zwar einen Container darstellt, jedoch meist noch nicht sehr ausgeprägt den Con-

---

ten, als ob das Problem nicht existieren würde [dies entspricht der paranoid-schizoiden Position, R. J. S.]»

tainer-Contained-Prozess beinhaltet. Das ist so zu verstehen, dass diese Organisationsform deshalb funktioniert, weil sie Konflikte durch Unterwerfung löst, im weitesten Sinne und sehr verkürzt betrachtet also ein statischer Container für Konflikte ist. Beruht die Organisationsform Hierarchie auf einer strikten Autoritätshörigkeit des jeweiligen sozialen Systems, so sind bei Individuen, die in solchen Organisationsformen sozialisiert wurden, wenige Voraussetzungen für einen Container-Contained-Prozess gegeben. Solche strikt autoritären Systeme bilden bei Krisen anstatt kreativer Lösungen meist kollektive paranoid-schizoide Abwehrmechanismen aus. Eine tiefgreifende theoretische Auseinandersetzung in Bezug auf Kollektive, deren Organisationsformen und psychodynamische Abwehrmechanismen findet sich z.B. in den Arbeiten von Lloyd DeMause (2005, 1999) und Schwarz (2000). Im Gegensatz zu strikt autoritären Systemen haben eher auf Gespräch und Verhandlung ausgerichtete hierarchische Organisationsformen bereits einen Container-Contained-Prozess etabliert, auch wenn dies nicht explizit und bewusst ausformuliert ist. Eine Möglichkeit, den statischen Container der Organisationsform Hierarchie mit einem Container-Contained-Prozess zu erweitern, ist die Etablierung von Projektmanagement. Die Möglichkeit der Erweiterung der Organisationsform Hierarchie durch Projektmanagement wird von Heintel und Krainz (2000) detailliert ausgeführt und ist bei Schuster (2012b) im Überblick formuliert (siehe 3). Prinzipiell wird eine Erweiterung der Organisationsform Hierarchie durch die Installation reifer, selbstreflektierter Gruppen ermöglicht. Eine »reife, selbstreflektierte Gruppe« ist wiederum genau jene, die sich selbst durch Reflexion immer wieder aus der paranoid-schizoiden in die depressive Position bringen kann und damit auch den Realitätsbezug beibehält bzw. permanent wiederherstellt. Im weitesten Sinne wird der von Bion definierte Verarbeitungsprozess Container-Contained hier als Theorierahmen für die Weiterentwicklung der Organisationsform Hierarchie mittels Projektmanagement gesetzt, wobei die Organisationsform Hierarchie als statischer Container angesehen wird, im Gegensatz zu »Hierarchie kombiniert mit Projektmanagement«<sup>8</sup>, das als Container-Contained-Prozess angesehen wird.

### 8.3 Das Design des PM-Symposiums als Intervention

Die allgemeinen Darlegungen in den obigen Exkursen werden nun für das Design des PM-Symposiums zu Zielen konkretisiert. Aus Sicht der Interventionswissenschaft bzw. -forschung ist das Design und die Durchführung einer Veranstaltung wie jener des PM-Symposiums 2012 eine Intervention. Was das Design betrifft, so geht es zum einen um die Struktur in Bezug zu den Dimensionen Raum und Zeit. Zum anderen stellt sich die Frage nach der Botschaft, die durch z.B. Frontalvorträge, Podiumsdiskussionen oder Gruppenreflexionen an sich vermittelt wird. Die Teilnahme am PM-Symposium soll auch eine wissensvermittelnde bzw. -vermehrnde Wirkung haben. Teilnahmebestätigungen, die ausgegeben werden, ermöglichen den Teilnehmer:innen aus der PM-Community eine Verlängerung der Gültigkeit existierender Zertifikate bzw. eine

8 Diese Kombination soll z.B. in projektorientierten Organisationen umgesetzt werden.