

sellschaft gesprochen wird. Die (kollektiv unbewusste?) Voraussetzung, dass höhere Bildung automatisch mit (Führungs-)Positionen verbunden wird, bedeutet für die höhere Bildung einer Gesamtgesellschaft einen Widerspruch, denn damit kann die Besetzung hierarchischer Positionen nicht mehr durch den »Auswahlfaktor« Bildungsgrad geregelt werden bzw. muss das hierarchische System grundlegend reflektiert werden. Interessierte seien hier auf Le Bon (2009 [1911], S. 89–97) verwiesen, der solche (Bildungs-)Fragen bereits 1911 angerissen hat. Dass diese Fragestellung nicht trivial ist, zeigt meines Erachtens die derzeitige Diskussion zur Reform des Schulsystems in Österreich.

Zusammenfassend wird für diesen Abschnitt postuliert, dass eine hierarchische Organisationsform prinzipiell auf historisch begründbarer, kollektiv unbewusster Anerkennung von »Über- und Unterordnung« basiert (vgl. Schwarz 2000, S. 236). Der Vorteil liegt in einem kollektiv unbewussten Automatismus, der funktioniert; der Nachteil liegt in demselben Automatismus, weil dieser eine konkrete Auseinandersetzung mit Problemstellungen im Hier und Jetzt verhindert.

## 3.2 Projektmanagement

Projektmanagement ist eine »jüngere« Anwendung im Kontext von Organisation. Litke (2007) bezeichnet das Manhattan Engineering District Project von 1941 als einen der Anfänge des modernen Projektmanagements.

Den Grund für die Anwendung von Projektmanagement findet Litke (2007, S. 23) in der notwendigen Koordination von Aktivitäten unter enormem Zeitdruck, die mit bisherigen Organisationsmethoden als undurchführbar galten. Hier zeigt sich, dass es so etwas wie eine klare Trennung zwischen der Organisationsform Hierarchie und Projektmanagement nicht geben kann, da historisch betrachtet Projektmanagement eine organisatorische Herangehensweise darstellt, die aus bereits bestehenden Herangehensweisen entwickelt wurde. Litke (2007, S. 21) formuliert dazu konkret:

»Das Projektmanagement ist demnach als Leistungs- und Organisationskonzept zu verstehen, mit dem versucht wird, die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall oder der Genialität einzelner Personen zu überlassen, sondern sie ganz gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen.«

Zum Überblick seien noch Patzak und Rattay (2004, S. 18–19) zitiert, die den Projektbegriff tabellarisch darlegen (Tab. 3). Damit werden jene Bereiche sichtbar, die für die Organisationsform Hierarchie Problemfelder darstellen und für die damit Bedarf an Projektmanagement besteht.

Für Heintel und Krainz (2000, S. 57) befindet sich die Organisationsform Hierarchie in einer Krise<sup>3</sup> und Projektmanagement wird von ihnen in diesem Zusammenhang so-

---

<sup>3</sup> In der Argumentation der beiden Autoren ist die Ursache der Krise die »Selbstreflexionsresistenz« der Organisationsform Hierarchie.

wohl als »symptomatisch« als auch als »therapeutisch« angesehen. Zur Managementmethode Projektmanagement formulieren Heintel und Krainz (2015, S. 10) konkret:

»Das ›mythologische Zeitalter‹ der Organisation ist vorbei; aufgrund der Einsicht in die Notwendigkeit, Probleme nicht mehr anders als durch bewusste Eingriffe, ›eingreifendes Denken‹, lösen zu können, ist die Aufklärung des Menschen bei ihm selbst und seinen Organisationen angelangt. Projektmanagement ist eine Managementmethode, die genau an dieser historischen Bruchstelle operiert. In alte Unternehmensstrukturen eingeführt, kann es gar nicht funktionieren, wenn man sich nicht über den Bedingungsrahmen im Klaren ist.«

*Tab. 3: Projektbegriff*

<b>Projekte</b>	Einmalige, parallele und sequenzielle Vernetzung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage definiert, das angestrebte Ergebnis spezifiziert und die erforderlichen Maßnahmen zum Teil noch völlig offen sind, so dass wesentliche Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen.
<b>Merkmal</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>neuartig:</b>	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko.
<b>zielorientiert:</b>	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
<b>komplex, dynamisch:</b>	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt, so dass viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld bestehen, wobei sich Inhalte wie auch Abhängigkeiten laufend ändern können. Schlechte Überschaubarkeit.
<b>interdisziplinär, fachübergreifend:</b>	Die Erfüllung der Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, möglich.
<b>bedeutend:</b>	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichen Erfolgs, Ressourcenbindung u. ä.

Quelle: Patzak und Rattay 2004, S. 18–19

Unter Bezugnahme auf Heintel und Krainz wird Projektmanagement hier prinzipiell als Erweiterung der Organisationsform Hierarchie gesehen. Konkret formulieren Heintel und Krainz (2015, S. 18) zur Funktion von Projektgruppen: »Projektgruppen als Informations- und Entscheidungsinstanzen sind jene alternativen Organisationsformen in Hierarchien, die am ehesten deren Strukturprobleme zu lösen im Stande sind«. Krainz bezeichnet Projektmanagement als »jüngsten und modernsten Typ der Verwendung des Sozialformates Gruppe«. Er argumentiert: »Projekte bringen die hierarchische Organisation am stärksten durcheinander, sie bilden häufig ein ›System im System‹ und ihre Steuerung ist mittlerweile zu einer eigenen professionellen Fertigkeit geworden, die über normale Steuerungsskills hinausgeht.« (Krainz 2011a, S. 152)

Durch diese prinzipielle Sichtweise in Bezug auf Projektmanagement als Erweiterung bzw. Weiterentwicklung der Organisationsform Hierarchie ist es möglich, dieses auf unterschiedlichste Weise und in unterschiedlichsten Kontexten zum Einsatz zu bringen. Hier wird die Hypothese vertreten, dass es erst bei konkreter Anwendung von Projektmanagement sinnvoll ist, über diese prinzipiellen Darlegungen hinauszugehen. Darin liegt gerade die Stärke von Projektmanagement, dass es eben kein allgemeiner Automatismus sein soll, sondern ein möglichst situationsangepasstes Organisations- bzw. Handlungsmuster innerhalb der Organisationsform Hierarchie, das bei Bedarf zum Einsatz kommt. Da der jeweilige Anwendungsfall von Projektmanagement keine Möglichkeit zur Darlegung liefert, weil dieser neu und undefiniert ist (siehe Tab. 3), bleibt lediglich der Prozess an sich für solche Anwendungsfälle zur Beschreibung und Weiterentwicklung. Auch in diesem Aspekt liegt, neben jenem der Gruppe als Sozialform, die Nähe von Projektmanagement zur Interventionswissenschaft und Interventionsforschung.

### **3.3 Dialektik der Erweiterung von hierarchischer Organisation durch Projektmanagement**

In diesem Abschnitt soll verdeutlicht werden, welche Aspekte der Organisationsform Hierarchie durch Projektmanagement erweitert und bereichert und welche grundlegenden Konflikte dadurch freigelegt und (im Optimalfall) bearbeitbar werden. Heintel und Krainz (2015, S. 55–56) stellen fest:

»Von Anbeginn und grundsätzlich befinden sich Hierarchie und Gruppe in einer ständigen Gegnerschaft, die manchmal latent und befriedet ist, manchmal offen ausbricht (geläufige Beispiele wären etwa Abteilungsegoismus gegen Gesamtunternehmen, Familie gegen Schule, Banden gegen öffentliche Ordnung, ›Freunderlwirtschaft‹ und Geheimbünde gegen offizielle Strukturen). Dass auch im Projektmanagement auf das Gruppenprinzip zurückgegriffen wird, ist historisch nicht zufällig. [...]«

Wir sind also heute vor die Aufgaben gestellt, die Vorteile der Gruppe mit der Notwendigkeit der Hierarchie zu vereinen und zugleich mit den durch diese Vereinigung auftretenden Widersprüchen fertig zu werden. [...]

Um Gruppen mit Erfolg in Organisationen zu verankern, muss man über ihre Vorteile, aber auch über ihre Grenzen Bescheid wissen, vor allem muss man auch wissen, unter welchen Bedingungen Gruppen ›gedeihen‹ und damit arbeitsfähig sind. Umgekehrt muss man sich mit Hierarchie und Organisation besser auskennen und begreifen, wie so sie immer wieder ›natürlicher Feind‹ von Gruppen sind.«

Ein wesentlicher Aspekt von hierarchischen Organisationen ist, trotz emotionaler Verstrickungen und persönlicher Kränkungen, trotz Todes- bzw. Krankheitsfällen und Ein- bzw. Austritten auf Dauer gestellt zu funktionieren. Es gibt einen gemeinsamen Zweck einer hierarchischen Organisation oder dieser wird zumindest als »Vision« propagiert. Für das Bewerkstelligen dieses gemeinsamen Zwecks ist der Faktor Mensch, dessen Verletzlichkeit, ja sogar dessen Sterblichkeit im Prinzip überwunden. Was eine hierarchische Organisation an sich ist, ist schwierig zu fassen, insbesondere deshalb, weil die je-