

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, wieso 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-

weilige Perspektive einen entsprechend großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Organisation ausübt. Nicht triviale Fragen sind z.B., ob jede Abteilung und jede:r Mitarbeiter:in die »Vision« gleich deutet, ob Entscheidungen des leitenden Managements von allen Individuen als sinnvoll erachtet werden (können) und Ähnliches.

»Individuen und Gruppen tritt ein undurchsichtiger ›Apparat‹ gegenüber; überall lauern Macht, Gefahr, Korruption. Die Kontrolle wird schwieriger, die oft uneinsichtige Außensteuerung wird als schicksalhaft und willkürlich empfunden. Viel einander ›Fremdes‹ wird unter eine Organisation gezwungen und zu unfreiwilliger Nähe verpflichtet, wodurch Unsicherheit und Angst entstehen; Vertrauen stellt sich hier nur über Umwege ein und ist ständig gefährdet.« (Heintel und Krainz 2015, S. 58)

Im Gegensatz zu großen »anonymen« und »undurchsichtigen« hierarchischen Organisationen sprechen Heintel und Krainz (2015, S. 57) Kleingruppen folgende Eigenschaften zu:

»Kleingruppen sind [...] der Ort überschaubarer direkter Kommunikation und Kontrolle. Man kann einander beobachten, die Botschaften des Körpers und der Sprache aufnehmen, sie interpretieren und austauschen. Positive und negative Emotionen können direkt einem Anlass und ›Gegenstand‹ zugeordnet werden und lassen sich daher direkter und leichter austragen. Man kennt einander, kann die Anderen einschätzen und weiß, was man zu erwarten hat. Das ermöglicht Handlungssicherheit. Man hat seine klaren ›Vertrauenshierarchien‹. Überhaupt ist Vertrauen ein Phänomen, das historisch fast ausschließlich an Kleingruppen gebunden ist.«

Für Pesendorfer (1993, S. 11) ist Organisation »das **System der Beziehungen zwischen Gruppen**, die selbst wieder Beziehungssysteme von Beziehungen sind« (Hervorh. im Original). Er bezeichnet den Unterschied von Gruppe und Organisationsstruktur metaphorisch mit dem Fließen von Schwach- bzw. Starkströmen. Konkret formuliert Pesendorfer (1993, S. 18):

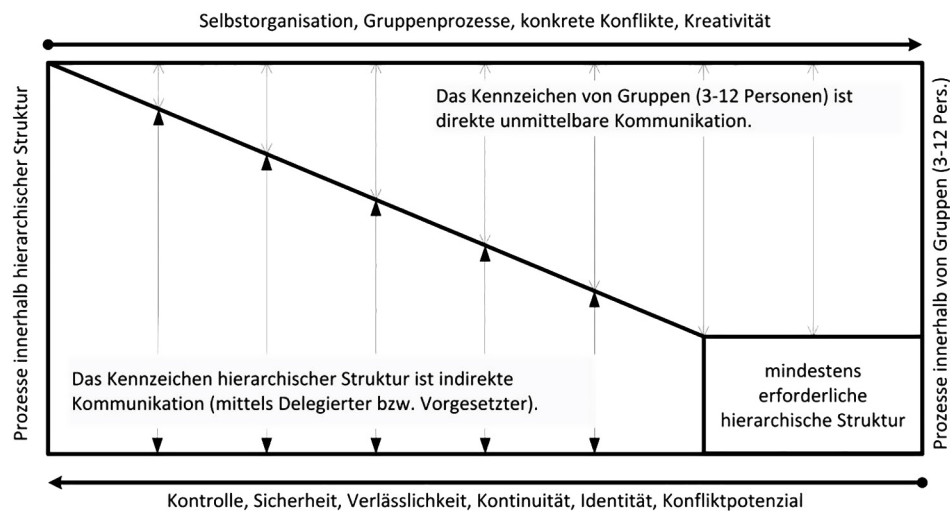
»Zwischen Menschen und in einer Gruppe gibt es unterschiedliche Beziehungen, es fließen Ströme von Zuwendung, Ablehnung, Verstehen und Unverständnis. Aber im Verhältnis zu den gebündelten Strömen einer Organisationsstruktur sind das **Schwachströme**. In Organisationsstrukturen fließt gebündelte Macht, **Starkstrom**. [...] Wenn die Gruppe einen Starkstromstoß bekommt, geht das im allgemeinen nicht gut. [...] Ich glaube, dass die Starkströme, die in Organisationen fließen, gebündelte Interessen und Emotionen repräsentieren und deswegen so mächtig und empfindlich sind (deshalb müssen sie oft zunächst voneinander isoliert werden).« (Hervorh. im Original)

In der hierarchischen Gesamtorganisation geht es um den *gemeinsamen Zweck*. Da die hierarchische Organisation jedoch auf Dauer gestellt und die Arbeitsteilung entsprechend differenziert ist, gibt es weder einen für alle Mitarbeiter:innen gemeinsamen Anfang (dieser ist meist lediglich als Mythos vorhanden) noch ein absehbares Ende. Die Befindlichkeiten der Mitarbeiter:innen sind weder zeitlich noch räumlich noch persönlich

exakt zuordenbar. Damit sind diese Befindlichkeiten auch kaum sinnvoll direkt im Kontext der Sache zu bearbeiten.

Positiv formuliert stellt Projektmanagement innerhalb der Organisationsform Hierarchie eine Möglichkeit dar, Emotionen in die jeweiligen Arbeitsabläufe aktiv mit einzubinden, um damit die Abhängigkeit der Organisationen von kollektiv unbewusst vorhandenen (emotionalen) Mustern durch kollektive Selbstbewussterwerdung zu verringern. Die Hypothese ist, dass Projektmanagement eine gesteigerte Flexibilität der Organisationsform Hierarchie bewirken kann. Die so gesteigerte Flexibilität erfordert allerdings zusätzliche (Zeit-)Räume für zwischenmenschliche Aushandlungsprozesse. In folgender Abbildung ist diese Hypothese grafisch dargestellt.

Abb. 17: Organisationsform Hierarchie erweitert durch Projektmanagement



Quelle: Schuster 2012b, S. 10, leicht abgeändert

Selbstorganisation, (bewusste) Gruppenprozesse, konkrete Konflikte und Kreativität nehmen bei Prozessen innerhalb von Projekten zu. Im Gegensatz dazu haben Kontrolle, Sicherheit, Verlässlichkeit, Kontinuität, Identität und Konfliktpotenzial ein Maximum bei Prozessen innerhalb hierarchischer Struktur. Insbesondere sei hier die Unterscheidung zwischen konkreten Konflikten und Konfliktpotenzial noch einmal erwähnt. Die Organisationsform Hierarchie ist grundsätzlich geeignet, Konflikte durch die Entscheidung der jeweiligen Vorgesetzten zu lösen. Es muss jedoch bedacht werden, dass das oft lediglich dazu führt, dass Konflikte auf anderen Ebenen emotional weiteragiert werden. Diese mögliche Verschiebung von Konflikten auf andere Ebenen ist hier mit Konfliktpotenzial bezeichnet. Mit konkreten Konflikten sind die tatsächlich stattfindenden Konflikte innerhalb von Gruppen im Hier und Jetzt gemeint. Innerhalb von Gruppen werden Konflikte im Optimalfall durchgearbeitet und damit für Kreativität und Engagement genutzt.

Zusammenfassend ist der Kern der Dialektik der Organisationsform Hierarchie und der Anwendung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform auf physiologische Aspekte menschlicher Wahrnehmung zurückzuführen (vgl. Schuster 2011). Die hierarchische Gesamtorganisation ist Individuen nicht als direkte Wahrnehmung zugänglich. Emotionen und Interessen treten gebündelt auf, die detaillierte Zuordnung zu konkreten Personen ist unmöglich. Diese Unmöglichkeit der Zuordnung kann gewollt verstärkt werden, z.B. wenn von Personen(gruppen) Machtpolitik betrieben wird und diese Personen(gruppen) – aus welchen Gründen auch immer – ein großes Interesse haben, dass diese Machtpolitik nicht ihnen direkt zugeschrieben werden kann. Im Gegensatz dazu bezieht sich Projektmanagement auf Gruppenarbeiten und den direkten zwischenmenschlichen Austausch. Sympathien und Antipathien können bzw. sollen dort dazu führen, dass gewisse Mitarbeiter:innen bei neuen Projekten lediglich dann teilnehmen, wenn andere, diesen sympathische Mitarbeiter:innen ebenfalls daran teilnehmen. Dies trägt auch maßgeblich zum Erfolg von Projekten bei. Dieses direkte und direkt zuordenbare zwischenmenschliche Miteinander führt auch dazu, dass der Erfolg der eigenen Arbeit und der Arbeit des Projektteams deutlicher wahrzunehmen ist. Durch die begrenzte Zeitdauer bei Projekten ist ein Projekt auch als gemeinsames Gesamtwerk für alle Beteiligten sichtbar. Im Projektmanagement ist für die Projektgruppen die direkte Frage nach den Befindlichkeiten der Mitarbeiter:innen damit ein wesentlicher und direkt bearbeitbarer Bestandteil.

Die Erweiterung der Organisationsform Hierarchie durch Projektmanagement bedeutet in jedem Fall einen gewissen Kontrollverlust der zentralen hierarchischen Stelle, zumindest in Bezug auf den Detaillierungsgrad der Abläufe innerhalb der Projekte. Das bedeutet auch ein Zunehmen der Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen innerhalb der Projektgruppen. Die Frage nach der optimalen Durchsetzung der Organisationsform Hierarchie mit Projektmanagement ist hier von besonderem Interesse.

3.4 Diskussion

Ausgehend von Überlegungen zur Organisationsform Hierarchie und der Anwendung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform wurden in diesem Kapitel Bedingungen für die Möglichkeit einer Erweiterung der Organisationsform Hierarchie durch Projektmanagement erörtert. Die Möglichkeit, im sozialen Format Gruppe unter direkter Einbeziehung von Emotionen miteinander zu arbeiten, wurde als prinzipielle Eigenschaft von Projektmanagement herausgearbeitet. Speziell das Austragen von Konflikten, gemeinsame Bewusstwerdungsprozesse und ein übersichtliches gemeinsames Werk werden innerhalb von Projektmanagement verortet. Im Gegensatz dazu steht die Organisationsform Hierarchie als zeitoptimiertes Abarbeiten von oft zusammenhanglosen Tätigkeiten mit nicht direkt zuordenbaren emotionalen Befindlichkeiten. Die Möglichkeit für ein sinnvolles Einbinden der Vorteile von Projektmanagement in die Organisationsform Hierarchie wird darin gesehen, dass sich Hierarchie einerseits gezielter Reflexion öffnet und andererseits Verantwortung und Entscheidungskompetenzen breiter in der Organisation verteilt sind.