

Study

by the University of Applied Sciences bfi Vienna



Schriften zur Interventionswissenschaft

April 2012

Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

Inhaltsverzeichnis

1	Die Organisationsform Hierarchie.....	4
2	Projektmanagement.....	6
3	Dialektik der Erweiterung von hierarchischer Organisation durch Projektmanagement	8
4	Diskussion.....	11

Abstract

Diese Arbeit reflektiert die *Organisationsform Hierarchie* und die Stellung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform. Zuerst wird Hierarchie als Organisationsform dargelegt, danach wird argumentiert, welche Aspekte von Organisation durch Projektmanagement abgedeckt werden. Als Schluss werden Möglichkeiten einer sinnvollen Einbettung von Projektmanagement in die Organisationsform Hierarchie diskutiert.

The working paper reflects on the organizational form hierarchy and the role of project management within hierarchical organization. At first hierarchy is explained accordingly project management and its impact on organization is argued. Finally a reasonable embedding of project management within hierarchy is discussed.

1 Die Organisationsform Hierarchie

Hierarchie wird von Schwarz speziell in Bezug auf Europa als eine über die Menschheitsgeschichte entwickelte, zum Großteil unbewusst verinnerlichte Organisationsform gesehen. Das kollektiv unbewusste Hierarchiemuster ist innerhalb der europäischen Kultur verankert, dies wirkt sich im alltäglichen Miteinander von Menschen innerhalb von Organisationen aus (vgl. Schwarz 2000: 236). Unter Hierarchiemuster wird in dieser Arbeit das kollektiv unbewusste Muster der *Organisationsform Hierarchie* verstanden. Ohne tiefgreifend darauf einzugehen seien hier die vier von Schwarz definierten Axiome der Hierarchie genannt:

- **Entscheidungsaxiom.** Die Zentralperson trifft die letzten Entscheidungen.
- **Wahrheitsaxiom.** Die Zentralperson weiß alles und hat immer recht.
- **Weisheitsaxiom.** Wenn sich zwei streiten, entscheidet der/die Dritte [der/die Vorgesetzte, R.J.S.].
- **Dependenzaxiom.** Wes Brot ich ess, des Lied ich sing.

(vgl. Schwarz 2000:179-208)

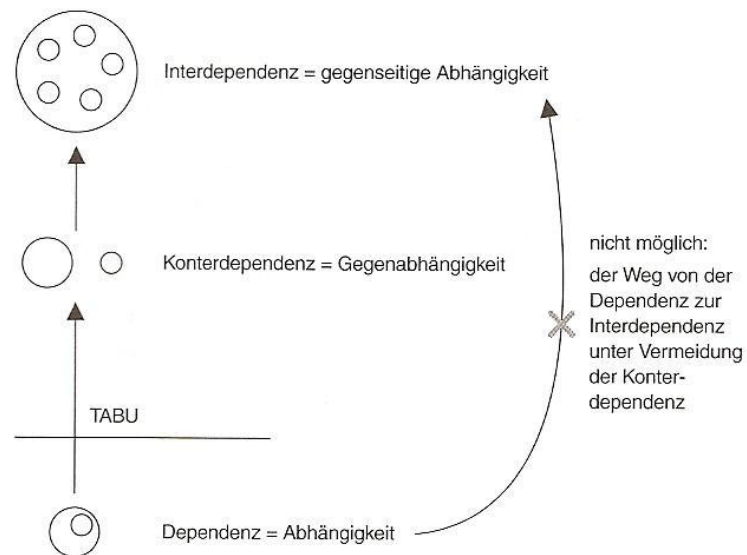
Verkürzt gesagt beruht das Funktionieren von Hierarchie auf der nicht hinterfragten Gültigkeit dieser Axiome. Wesentlich ist hier das Verständnis, dass die Hierarchie als *heilige Ordnung*, ein Tabu darstellt und die oben erwähnten Axiome damit eben kollektiv unbewusst wirken.

Ein weiterer wichtiger Punkt in Bezug auf die *Organisationsform Hierarchie* ist die Frage von Autorität und deren Entwicklung. Schwarz formuliert dazu (Schwarz 2000: 128): „Für das Organisationsmodell Hierarchie ist Autorität natürlich eine Eigenschaft des Vorgesetzten. Je höher jemand in der Hierarchie platziert ist, desto mehr muss er von diesen Führungseigenschaften haben.“ In weiterer Folge kommt Schwarz zum Schluss, dass es sich bei Autorität und deren Anerkennung weniger um ein Problem eines Einzelnen, sondern um ein Problem der Gruppe handelt (vgl. Schwarz 2000: 129). Ein natürlicher Ursprung von Autorität liegt für Schwarz in der Entwicklung vom Säugling zum Erwachsenen. Er sieht in dieser Entwicklung drei wesentliche Stadien, nämlich Dependenz-Konterdependenz-Interdependenz und betont den sozialen Kontext der Autorität der Erwachsenen (Schwarz 2000: 107-110).

„Ohne die Entscheidung anderer wäre die Unbestimmtheit der Koordination für das Kind tödlich. Gehirn, Nervensystem und Motorik müssen erst langsam an die jeweilige Umwelt angepasst werden, Prägungen und Lernprozesse bestimmen die spätere Umwelt des Menschen. Je unbestimmter und unentwickelter ein Individuum geboren wird, desto besser ist es durch Prägung und Lernen auf die Umwelt zu adaptieren. Je weniger sozusagen vorprogrammiert ist, desto mehr Bestimmungsmöglichkeiten hat die Gruppe. Je weniger aber an Verhaltenssteuerung vorprogrammiert ist, desto größer ist die Abhängigkeit des Einzelnen von den schützenden Artgenossen, desto größer also und notwendiger die Autorität der Erwachsenen.“

Hier ist postuliert, dass jeder Mensch unweigerlich zu Beginn seines Lebens von Autorität gelenkt wird. Schwarz beschreibt nun weiter, dass bei Durchlaufen der Pubertät diese Elternautorität im Optimalfall konfliktär überwunden wird und es zu einer reifen Selbständigkeit des Individuums kommt.

Abbildung 1: Interdependenz – Konterdependenz – Dependenz



Quelle: (Schwarz 2000: 110)

„Es handelt sich hier um eine Sollbruchstelle [Konterdependenz, R. J. S.]. Ohne Konterdependenz, d.h. ohne Phase der Negation einer Autorität gegenüber, von der man abhängig ist, können eigene Entscheidungen nicht getroffen werden. Konflikte sind daher im Reifeprozess unvermeidlich. Sie auf ein Minimum reduzieren zu wollen, heißt, die Reifung nur in wenigen, nämlich minimalen Dimensionen zuzulassen.“

Zusammenfassend formuliert prägt der familiäre Reifeprozess, eingebettet im sozialen Kontext, individuelle Muster, die zu entsprechenden Verhaltensformen innerhalb von Organisationen führen. Soweit zu einem ersten Entwurf über die *Organisationsform Hierarchie*. Tiefergreifend Interessierte seien hier auf das Werk von G. Schwarz verwiesen (Schwarz 2000).

Dialektisch betrachtet hat die *Organisationsform Hierarchie* einerseits den Vorteil, (in Europa) grundsätzlich kulturell verankert zu sein und damit entsprechende Stabilität aufzuweisen. Dadurch sind Fragen wie z.B. Führung, Führungsstil usw. eigentlich implizit bereits vorweggenommen, da, solange Hierarchie an sich nicht reflektiert ist, Führung keine wirkliche Fragestellung ist, zumindest nicht explizit. Konkret formuliert: Ein hierarchisches System etabliert kollektiv unbewusst Auswahlssysteme (z.B. Bildungssysteme, Zertifizierungssysteme usw.) in Bezug auf Führende und Geführte, der Rest ergibt sich aus den oben genannten Axiomen in Verbindung mit dem kollektiv Unbewussten.¹

Das zeigt den Nachteil der *Organisationsform Hierarchie*, nämlich, dass diese eben durch die kulturelle Verankerung im kollektiv Unbewussten ein Beharrungsmoment besitzt und aus sich selbst keine Lösungen zu bieten hat. Aus dieser Perspektive wird die Stabilität zum Hindernis. Heintel und Krainz (Heintel et al. 2000: 142) formulieren zum Problem der Selbstreflexion durch Hierarchie:

„Die Hierarchie als soziales Zwangssystem hat kein ‚Organ‘ für ein Eigenleben außerhalb ihrer selbst. Was immer sich ihr in den Weg stellt, wird entweder einverleibt, beherrscht, oder das

¹ Siehe dazu auch das Werk von Krainz und Schilling „Prüfung als psychosozialer Konflikt“ (Krainz et al. 1978).

System macht dicht und entwickelt alle möglichen Formen jener Systemabwehr, die auch bei der Einführung alternativer Organisationsformen provoziert wird.“

Möglicherweise wird auch eine unbewusste Abwehr durch bestehende Hierarchie aktiviert, wenn z.B. von einer allgemeinen Bildung oder von einer Bildung der gesamten Gesellschaft 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 verwiesen, der solche (Bildungs-)Fragen bereits 1911 angerissen hat (Le Bon 2009 [1911]: 89-97). Dass diese Fragestellung nicht trivial ist, zeigen m. E. die derzeitigen Diskussionen zur Reform des Schulsystems in Österreich.

Zusammenfassend wird für diese Arbeit postuliert, dass eine hierarchische Organisationsform prinzipiell auf historisch begründbarer, kollektiv unbewusster Anerkennung von „Über- und Unterordnung“ basiert (vgl. Schwarz 2000: 236). Der Vorteil liegt in einem kollektiv unbewussten Automatismus, der funktioniert, der Nachteil liegt in eben demselben Automatismus, weil dieser ein konkretes Auseinandersetzen mit Problemstellungen im Hier und Jetzt verhindert.

2 Projektmanagement

Projektmanagement ist eine „jüngere“ Anwendung im Kontext von Organisation. Litke bezeichnet das Manhattan Engineering District Project von 1941 als einen der Anfänge des modernen Projektmanagements. Den Grund für die Anwendung von Projektmanagement findet Litke in der notwendigen Koordination von Aktivitäten unter enormem Zeitdruck, die mit bisherigen Organisationsmethoden als undurchführbar galten (vgl. Litke 2007: 23). 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 formuliert dazu konkret (Litke 2007: 21):

„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 zitiert, die den Projektbegriff in Tabelle 1 darlegen (Patzak et al. 2004: 18-19). Mit dieser Darlegung werden jene Bereiche sichtbar, die für die *Organisationsform Hierarchie* Problemfelder darstellen und für die damit Bedarf an Projektmanagement besteht.

Tabelle 1: Projektbegriff

Projekte	Einmalige, parallele und sequentielle 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.
Merkmal	Beschreibung
neuartig:	Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko.
zielorientiert:	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
komplex, dynamisch:	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.
interdisziplinär, fachübergreifend:	Die Erfüllung der Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, möglich.
bedeutend:	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichen Erfolgs, Ressourcenbindung u. ä.

Quelle: Patzak et al. 2004: 18-19

Für Heintel und Krainz befindet sich die *Organisationsform Hierarchie* in einer Krise² und Projektmanagement wird von den Autoren in diesem Zusammenhang sowohl als „symptomatisch“ als auch als „therapeutisch“ angesehen (vgl. Heintel et al. 2000: 57). Zur Managementmethode Projektmanagement formulieren Heintel und Krainz konkret (Heintel et al. 2000: 12-13):

„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.“

Unter Bezugnahme auf Heintel und Krainz wird Projektmanagement hier prinzipiell als Erweiterung der *Organisationsform Hierarchie* gesehen. Konkret formulieren Heintel und Krainz zur Funktion von Projektgruppen (Heintel et al. 2000: 23):

„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 Sozialformaten Gruppe“. Auch argumentiert er: „Projekte bringen die hierarchische Organisation am stärksten durcheinander, sie bilden häufig ein ‚System im System‘ und ihre Steuerung ist mittlerweile

² In der Argumentation der beiden Autoren ist die Ursache der Krise die „Selbstreflexionsresistenz“ der *Organisationsform Hierarchie*.

zu einer eigenen professionellen Fertigkeit geworden, die über normale Steuerungsskills hinausgeht.“ (Krainz 2011: 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. Es wird hier die Hypothese vertreten, dass es erst bei konkreter Anwendung von Projektmanagement sinnvoll ist, über diese prinzipiellen Darlegungen hinauszugehen. Darin liegt ja 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 (Tabelle 1), 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 Wissenschaft Gruppendynamik (Interventionswissenschaft) und zur Interventionsforschung.

3 Dialektik der Erweiterung von hierarchischer Organisation durch Projektmanagement

Unter diesem Punkt 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 stellen fest (Heintel et al. 2000: 69):

„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 erfolgreich 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 emotionalen Verstrickungen und persönlichen 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 jeweilige Perspektive einen entsprechend großen Einfluss auf die Wahrnehmung von Organisation ausübt. Nicht triviale Fragen sind z.B., ob jede Abteilung bzw. jede / jeder MitarbeiterIn 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 lauert 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 et al. 2000: 72)

Im Gegensatz zu großen „anonymen“ und „undurchsichtigen“ hierarchischen Organisationen sprechen Heintel und Krainz Kleingruppen folgende Eigenschaften zu (Heintel et al. 2000: 72):

„Kleingruppen sind, ... der Ort überschaubarer und direkter 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 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 ist Organisation „das **System der Beziehungen zwischen Gruppen**, die selbst wieder Beziehungssysteme von Beziehungen sind.“ (Pesendorfer 1993: 11) Er bezeichnet den Unterschied von Gruppe und Organisationsstruktur metaphorisch mit dem Fließen von Schwach- bzw. Starkströmen. Konkret formuliert Pesendorfer (Pesendorfer 1993: 18):

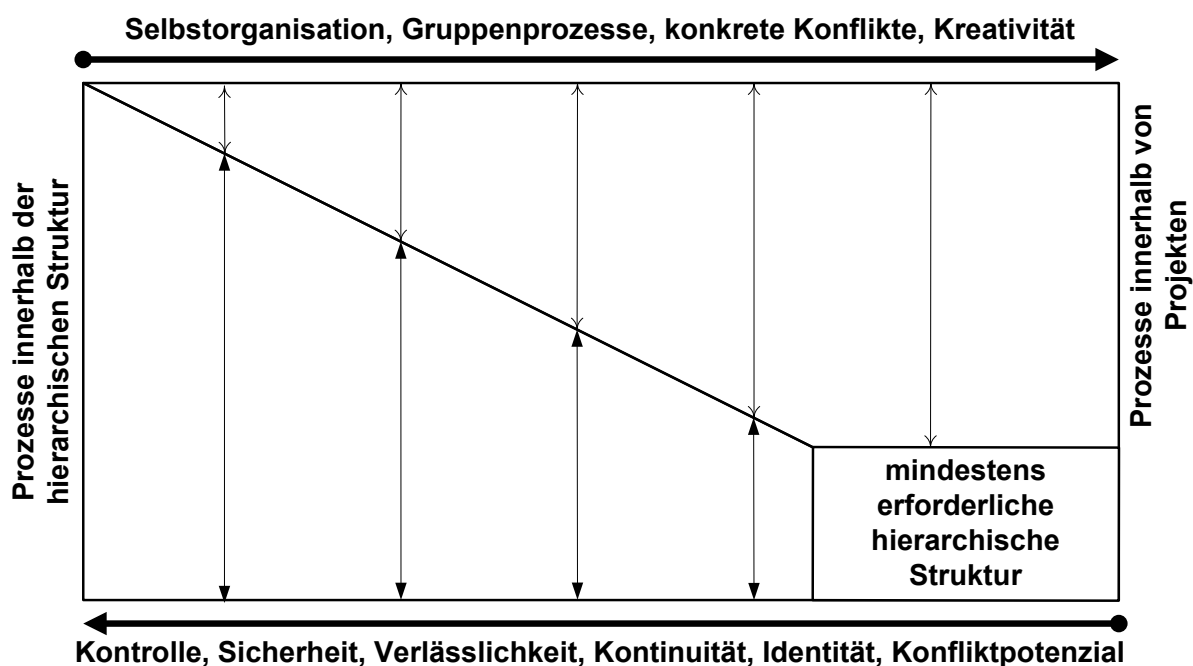
„Zwischen Menschen und in einer Gruppe gibt es unterschiedliche Beziehungen, es fließen Ströme von Zuwendung, Ablehnung, Verstehen und Unverständnis. Aber im Verhältnis zu den gebündelten Strömen einer Organisationsstruktur sind das **Schwachströme**. In Organisationsstrukturen fließt gebündelte Macht, **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).“

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 MitarbeiterInnen gemeinsamen Anfang (dieser ist meist lediglich als Mythos vorhanden) noch ein absehbares Ende. Die Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen 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 Selbstbewusstwerdung 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 Abbildung ist diese Hypothese grafisch dargestellt.

Abbildung 2: *Organisationsform Hierarchie* erweitert durch Projektmanagement



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

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 genützt.

Zusammenfassend ist der Kern der Dialektik der *Organisationsform Hierarchie* und der Anwendung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform auf physiologische Aspekte menschlicher Wahrnehmung zurückzuführen (Schuster 2011). Die hierarchische Gesamtorganisation ist keinem der in ihr tätigen Individuen 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 ihnen nicht direkt zuzuschreiben ist. Im Gegensatz dazu ist Projektmanagement der Bereich von Gruppenarbeiten und direktem zwischenmenschlichem Austausch. Sympathien und Antipathien können bzw. sollen dort dazu führen, dass gewisse MitarbeiterInnen bei neuen Projekten lediglich dann teilnehmen, wenn andere, diesen sympathische MitarbeiterInnen, 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 MitarbeiterInnen damit ein wesentlicher und auch direkt bearbeitbarer Bestandteil.

Die Erweiterung der *Organisationsform Hierarchie* durch Projektmanagement bedeutet in jedem Fall einen gewissen Kontrollverlust der zentralen hierarchischen Stelle, zumindest im 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.

4 Diskussion

Ausgehend von Überlegungen zur *Organisationsform Hierarchie* und der Anwendung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform werden in dieser Arbeit 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, ist als prinzipielle Eigenschaft von Projektmanagement herausgearbeitet. Speziell das Austragen von Konflikten und 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.

Literaturverweis

- Heintzel, P. / Krainz, E. (2000): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? (4. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Krainz, E. (2011): Leiden an der Organisation. In: Ratheiser, K. M. / Menschik-Bendele, J. / Krainz, E. E. / Burger, M. (Hrsg.): Burnout und Prävention. Wien / New York: Springer.
- Krainz, E. / Schilling, M. (1978): Prüfung als psychosozialer Konflikt. In ÖGHD-Informationen (Österreichische Gesellschaft für Hochschuldidaktik) Themenschwerpunkt Prüfungen. Nachträge zur Lehrerausbildung. Heft 4-5 1978. Wien: HTUW Vervielfältigung.
- Le Bon, G. (2009 [1911]): Psychologie der Massen. Hamburg: Nikol Verlagsgesellschaft.
- Litke, H.-D. (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München: Carl Hanser, 5., erw. Aufl.
- Pesendorfer, B. (1993): Organisationsdynamik; 2. Fassung. In: Schwarz, G. (Hrsg.): Gruppendynamik - Geschichte und Zukunft (Festschrift für Traugott Lindner). Wien: WUV-Univ.Verlag, S.196-230.
Online (08.01.2012) abrufbar unter http://www.pesendorfer.de/downloads/BP1993_Organisationdynamik.pdf. Die Seitenangabe in dieser Arbeit bezieht sich auf die Online-Version.
- Schuster, R. J. (2011): Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. In: Working Paper Series by the University of Applied Sciences bfi Vienna. Number 63 / 2011. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Workingpapers/Zur-Methode-der-psychoanalytischen-Organisationsbeobachtung>.
- Schwarz, G. (2000): Die "heilige Ordnung" der Männer, Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. 3. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2012 erschienene Titel

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Studien

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. April 2012

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwillingskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Vienna June 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

2008 erschienene Titel**Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrepe. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrepe). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

2007 erschienene Titel**Working Paper Series No 35**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemangement. Wien Jänner 2007

Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahl: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007.

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007.

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

