

WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Projektmanagement, Innovationsmanagement



Boris Gloger
Das Scrum-Prinzip.
Agile Organisationen aufbauen und gestalten

Ina Pircher / Roland J. Schuster
Ergebnisse der Gruppenreflexion zur Frage: Projektarbeit statt Karriere?

Roland J. Schuster
Zum Design des 3. PM Symposiums der FH des bfi Wien
Interventionswissenschaftliche Aspekte in Bezug auf Gestaltung, Ablauf
und Interpretation einer Großveranstaltung

Max Mazelle
Modell zur Implementierung von Innovationsmanagement-Ansätzen
der öffentlichen Verwaltung in Industrieunternehmen

Ina Pircher / Roland J. Schuster
Didaktische Betrachtungen zur Lehrveranstaltung „Change Management“
Didaktik aus der Praxis für die Praxis,
Studiengang AGHR an der FH des bfi Wien

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

Kontakt: Mag.^a Caroline Sander; E-Mail: caroline.sander@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-957
Fachhochschule des bfi Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

Editorial

Sehr geehrter Leser, sehr geehrte Leserin!

Zum 4. Mal hat die FH des bfi Wien in diesem Jahr zum PM-Symposium eingeladen und konnte hierzu am 12. Juni über 130 TeilnehmerInnen aus Österreich und Deutschland begrüßen. Bei dem eintägigen Symposium wurden unter dem Titel „Projektmanagement 2013+ agiles Projekt- und modernes Personalmanagement“ verschiedene Vorträge von ExpertInnen und Workshops angeboten. Eine abschließende Podiumsdiskussion bildete zusammen mit der Präsentation des neuen Buches „HR Management in projektorientierten Unternehmen“ von Mag.^a Iris Schirl und MMag. Andreas Nachbagauer, beide von der FH des bfi Wien, den Schluss der Veranstaltung.



Andreas Breinbauer
Leiter des FH-Kollegiums
der Fachhochschule des bfi Wien

Ein großer Teil der vorliegenden Ausgabe unserer Schriftenreihe „Wirtschaft und Management“ ist anlässlich des PM-Symposiums diesem Themenkreis gewidmet.

So widmet sich **Boris Gloger**, der beim PM-Symposium die Keynote präsentiert hat, zunächst dem so genannten „Scrum“-Verfahren, einer agilen Methode des Projektmanagements. Agile Prinzipien und Vorgehensweisen sind, wie Gloger erklärt, im Projektmanagement nichts Neues. Sie stellen jedoch eine Erweiterung zum klassischen Projektmanagement dar, welches angesichts immer kürzerer Produktentwicklungszyklen auch in „traditionellen“ Branchen an seine Grenzen stößt. Der Autor geht auf die Herausforderungen ein, zeigt die Vorteile von Scrum als agilem Management-Stil auf und liefert den LeserInnen interessante Beispiele aus der Praxis.

Im zweiten Beitrag beschreiben **Ina Pircher** und **Roland Schuster** die Durchführung und die Ergebnisse einer Gruppenreflexion, die im Rahmen des PM-Symposiums zum Thema „Projektarbeit statt Karriere“ abgehalten wurde. Während sich die Diskussion der Gruppe während des Symposiums auf den Gegensatz zwischen Projektmanagement-Community und die diese umgebenden Organisationen konzentriert hat, geht es den AutorInnen des Beitrages vor allem auch darum, aus einer teilnehmenden Beobachtung der Diskussion Aufschlüsse über die Qualität der Moderation der Gruppenreflexion zu erhalten.

Ergänzend dazu beschäftigt sich **Roland Schuster** unter Anwendung interventionswissenschaftlicher Ansätze mit dem Design des 3. PM-Symposiums 2012. Er analysiert psychodynamisch relevante Geschehnisse bei der Durchführung des Symposiums und diskutiert unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten dieser Geschehnisse. Ein wichtiges Anliegen des Autors ist es, den Nutzen einer reflektierten Kombination der Organisationsform Hierarchie mit Projektmanagement herauszuarbeiten. Anhand des Symposium-Designs werden Möglichkeiten des kollektiven Lernens aufgezeigt und Schwierigkeiten bei der Durchführung solcher Vorhaben dargelegt.

Auch **Max Mazelle** geht es um innovative Ansätze und Management, jedoch ausgehend von einem anderen Blickpunkt. Als Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung stellt er Industrieunternehmen ein

strukturiertes Innovationsmanagement vor, das ein Umfeld schafft, in dem neue Ideen oder Ansätze generiert und erkannt werden können. Trotz diverser struktureller Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und Industrieunternehmen hält der Autor es für zielführend, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Erfolg versprechende Lösungswege zu implementieren. Er macht Erkenntnisse und Ansätze aus unterschiedlichsten Bereichen der öffentlichen Verwaltung für Industrieunternehmen nutzbar, indem er ihnen ein Modell zur Implementierung von Innovationsmanagement-Ansätzen vorstellt.

Abschließend stellen **Ina Pircher** und **Roland Schuster** in einem weiteren gemeinsamen Beitrag didaktische Betrachtungen zur Lehrveranstaltung „Change Management“ aus dem Studiengang AGHR vor. Nach einem Exkurs zum Thema „Unternehmenstheater“ und Erläuterungen zur Theorie der Gruppendynamik, auf welcher die Lehrveranstaltung basiert, stellen die AutorInnen Überlegungen zum Rollen- und Organisationsbewusstsein der StudentInnen sowie zur sozialen Struktur eines Jahrgangs an. Die Verbindung dieser Überlegungen mit dem didaktischen Design der Lehrveranstaltung und die Analyse einer teilnehmenden Beobachtung schließen den Beitrag ab.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre!

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Rektor (FH) der Fachhochschule des bfi Wien
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

Inhaltsverzeichnis

| Beiträge | Seite |
|--|--------------|
| Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten <i>Boris Gloger</i> | 7 |
| Ergebnisse der Gruppenreflexion zur Frage: Projektarbeit statt Karriere? <i>Ina Pircher / Roland J. Schuster</i> | 27 |
| Zum Design des 3. PM Symposiums der FH des bfi Wien Interventionswissenschaftliche Aspekte in Bezug auf Gestaltung, Ablauf und Interpretation einer Großveranstaltung <i>Roland J. Schuster</i> | 45 |
| Modell zur Implementierung von Innovationsmanagement-Ansätzen der öffentlichen Verwaltung in Industrieunternehmen <i>Max Mazelle</i> | 73 |
| Didaktische Betrachtungen zur Lehrveranstaltung „Change Management“ Didaktik aus der Praxis für die Praxis, Studiengang AGHR an der FH des bfi Wien <i>Ina Pircher / Roland J. Schuster</i> | 89 |
| Verzeichnis der AutorInnen | Seite |
| Verzeichnis der AutorInnen | 113 |
| Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien | Seite |
| Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien | 115 |

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
<http://www.fh-vie.ac.at>

Geschäftsführer:

Dr. Helmut Holzinger

Redaktion:

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Martina Morawetz-Wiesinger
Mag.^a Caroline Sander

Lektorat:

Mag.^a Julia Gundacker
Prof. (FH) Dr. Günter Strauch

Layout und Druck:

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-34-5 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-35-2 (E-Version)

Hinweis des Herausgebers:

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Boris Gloger

Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten



Boris Gloger
bor!sgloger consulting GmbH

Abstract

Agile Prinzipien und Vorgehensweisen sind nichts Neues. Sie sind auch kein absoluter Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, sondern eine Erweiterung. Beide Ansätze bieten Wege, um komplexe Großprojekte in überschaubare, kleinere Projekte zu zerlegen. Vor den Herausforderungen wachsender Komplexität stand die Softwareentwicklung in den 1990ern Jahren. Die Revolution kam bottom-up, direkt aus den Reihen der EntwicklerInnen, die agile Verfahren wie XP, Crystal oder Scrum ausarbeiteten. Heute sind aber auch „traditionelle“ Branchen zu kurzen Entwicklungszyklen gezwungen und stoßen dabei mit der klassischen Projektplanung an ihre Grenzen.

Was macht Scrum anders?

Scrum denkt Projekte vom Prozess der Produktentwicklung her: Projekte sind nichts anderes als ein kontinuierlicher Produktentwicklungsprozess – also sind auch die Prinzipien der Produktentwicklung anwendbar. Dazu gehören

- die Ideen des Design Thinking und
- die Prinzipien des Lean Managements, das den Wertschöpfungsfluss von Materialien und Produkten durch die Fertigung optimiert.

Mit agilen Verfahren lassen sich auf diese Weise ganze Produktentwicklungszyklen managen, ganze Abteilungen und ganze Unternehmen. Die größte Herausforderung ist dabei allerdings die Änderung des Mindsets von Top und Executive Management, Teams und des Einzelnen. „Das Scrum-Prinzip“ beantwortet die Fragen:

- Was macht eine agile Organisation aus?
- Welche drei Aspekte müssen wir bei der agilen Transition berücksichtigen?
- Auf welchen Ebenen ist mit Widerstand zu rechnen?
- Wie kann man mit diesem Widerstand produktiv umgehen?

Agile principles and methods aren't new. They aren't even a total contradiction of traditional project management, but rather an enhancement. Both approaches offer ways to cut down complex large-scale projects into manageable smaller projects. During the 1990ies, software development faced the problem of increasing complexity and developers answered it bottom-up with agile development- and management methods like XP, Crystal – or Scrum. Today, traditional industries are forced into a shorter development cycle as well and have to face the fact that traditional project planning pushes them to their limits.

What does Scrum do differently?

Scrum reflects on projects from the perspective of product development: Projects are nothing else but continuous product development processes – hence, principles of product development are applicable. Those comprise among others

- *the ideas of design thinking and*
- *the principles of lean management, optimizing the flow of added value through the production process.*

Whole product development cycles, departments and even companies can be managed with agile methods. The biggest challenge though is to change the mindset of top and executive management, teams and the single individual. "The Scrum Principle" provides answers to the following questions:

- *What is an agile organization about?*
- *Which three aspects have to be considered in agile transitions?*
- *On which level will resistance be met?*
- *How can we use resistance be used productively?*

1. Was macht eine agile Organisation aus?

Es war ein sehr emotionaler Auftakt, den Apple am 10. Juni 2013 für seine World Wide Developer Conference (WWDC) gewählt hatte. Über die Leinwand und über die Bildschirme von Millionen Online-ZuseherInnen flimmerte ein sehr einfacher Animationsfilm, der alles transportierte, was Apple ausmacht. Zu lesen war der Text: „If everyone is busy making everything, how can anyone perfect anything? We start to confuse convenience with joy, abundance with choice. Designing something requires focus. The first thing we ask is, what do we want people to **feel**. Delight, surprise, love, connection, and we begin to craft around our intention. It takes time. There are thousand no's for every yes, we simplify, we perfect, we start over until everything we touch enhances each life. It touches. Only then do we sign our work. Designed by Apple in California.“ (Apple 2013) Die Keynote von Tim Cook & Co endet mit einem Spot aus der aktuellen Werbelinie: Gezeigt werden Menschen in Interaktion mit ihren Apple-Produkten. Doch nicht das Produkt steht dabei im Vordergrund. Es bleibt unaufdringlich angedeutet. Im Vordergrund stehen die emotionalen Momente der NutzerInnen.

Die Botschaft ist klar: „Wir, Apple, erschaffen Produkte für euch Menschen da draußen.“ Der Fokus der Arbeit liegt außerhalb der Mauern des Headquarters in Cupertino. Apples Mittelpunkt in der Produktentwicklung waren immer und sind noch immer die KundInnen, alle Designprozesse sind „human centered“. Das heißt nicht: Den KundInnen nach dem Mund reden und sie mit Service überschütten. Das heißt: Verhalten beobachten, die Natur des Problems begreifen und es lösen, noch bevor es der Kundin oder dem Kunden bewusst ist. Henry Ford wird – unbelegterweise – der Satz zugeschrieben: „If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.“ Selbst wenn nicht nachweisbar ist, dass Ford es gesagt hat, so trifft es doch den Nagel auf den Kopf. Auch die WWDC selbst ist Ausdruck dieser Denkweise: Tausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Apple – von der Führungsspitze abwärts – treffen auf Tausende Entwicklerinnen und Entwickler. Immer in Kontakt mit der Basis bleiben!

IDEO ist ein anderes Beispiel für diese Art der Produktentwicklung. Das Beratungsunternehmen für Design und Innovation hat eine Initiative für Lehrkräfte lanciert: Sie können ein kostenloses

Design Thinking Toolkit anfordern, um sich selbst zu DesignerInnen eines angenehmeren, inspirierenden Lern- und Arbeitsumfelds zu machen (IDEO 2013). Dieses Toolkit ist immer Work in Progress: Es wurde gemeinsam mit Lehrkräften entworfen und wird anhand ihres Feedbacks laufend weiterentwickelt. Das Anliegen von IDEO ist dabei die Interaktion zwischen Menschen in der Zusammenarbeit. Also wieder im Fokus: der Mensch.

Apples Aussage „Designing something requires focus“ macht klar: Die Konzentration auf das Wesentliche ist der Schlüssel zum „insanely great product“. Sich die Zeit nehmen, Dinge zu Ende zu entwickeln, einen Prototypen nach dem anderen bauen, damit experimentieren, die Ergebnisse zwischendurch präsentieren und mit dem Feedback in die nächste Entwicklungsrunde gehen (IDEO) – das ist der Schlüssel.

Es ist eine durch und durch natürliche und logische Herangehensweise an ein zu lösendes Problem. Auch Kelly Johnson, die Konstrukteurslegende von Lockheed Martin, hat es 1943 nicht anders gemacht. Für den Bau der P-80 holte er sich nur die wirklich notwendigen Konstruktions- und Pilotenteams in ein abgeschottetes, störungsfreies Umfeld (in diesem Fall ein angemietetes Zirkuszelt) und fokussierte sie damit auf das zu lösende Problem – den Bau eines völlig neuen Kampffjets in nur 180 Tagen, um Hitlers „Wunderwaffen“ zuvor zu kommen. Er brach mit allen bürokratischen Vorgaben, reduzierte das Reporting auf das absolut notwendige, aber dafür umso aussagekräftigere Maß, um stattdessen für das Team einen Raum ständigen voneinander Lernens zu schaffen. Einen solchen Kontext, der für die Beteiligten eine gemeinsame Bedeutung hat und in dem neues Wissen (schlussendlich für die Organisation) entsteht, bezeichnet Ikujiro Nonaka – auf dessen Überlegungen zur flexiblen Produktentwicklung im Artikel „The New New Product Development Game“ (Nonaka/Takeuchi 1986) auch der Begriff und die Entstehung von „Scrum“ zurückgeht – als „Ba“. Das implizite Wissen der einzelnen Teammitglieder wird in diesem (nicht notwendigerweise physisch gemeinten) Raum zu explizitem Wissen des gesamten Teams und kann so in neue Produkte umgesetzt werden. „(...), ba can be thought of as shared space for emerging relationships. This space can be physical (e.g., office, dispersed business space), virtual (e.g., e-mail, teleconference), mental (e.g., shared experiences, ideas, ideals), or any combination of them. What differentiates ba from ordinary human interaction is the concept of knowledge creation. Ba provides a platform for advancing individual and/or collective knowledge. (...) Thus, we consider ba to be a shared space that serves as a foundation for knowledge creation.“ (Nonaka/Konno 1998: 40)

Was macht also eine agile Organisation aus?

Die agile Organisation

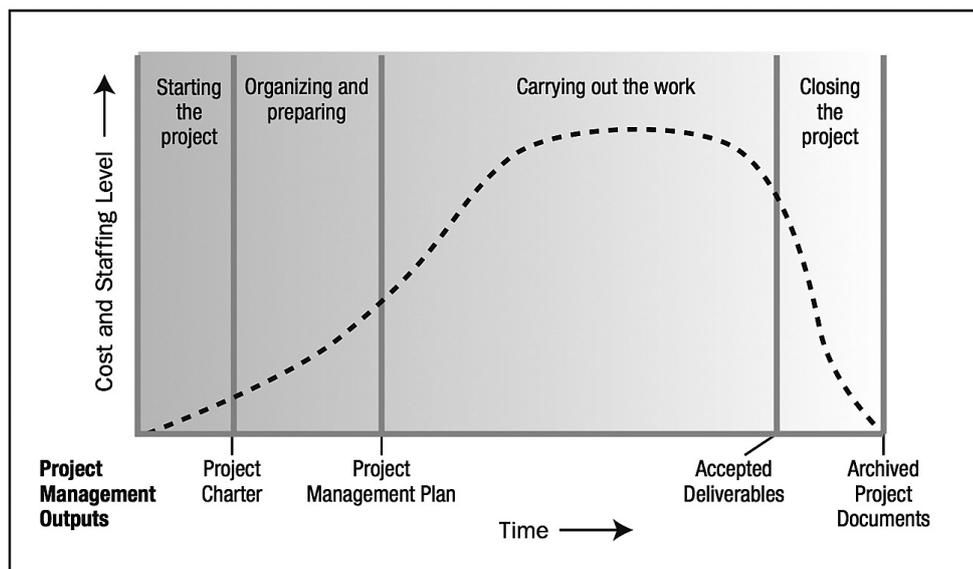
- agiert stets mit dem Blick nach außen, statt sich in überbordendem Maß mit internen Prozessen zu beschäftigen.
- steht ständig im Kontakt mit ihrem Netzwerk aus KundInnen und Lieferanten.
- verbessert dabei ständig die eigene Lösungskompetenz für die Probleme des eigenen Netzwerks und

- erschafft auf diese Weise neue Produkte.
- betrachtet ihre Produkte als Lösungen für die Probleme ihrer KundInnen.
- optimiert nicht lokale interne Prozesse, sondern optimiert aus der Sicht der KundInnen und hat dabei die gesamte Wertschöpfung im Blick.
- gestaltet die Arbeit menschengerecht: also kreativ, anregend und sozial.

1.1 Das Problem des klassischen Projektmanagements

Wo liegt der grundlegende Unterschied zwischen den genannten Formen der Produktentwicklung und Projektmanagement-Methoden, wie sie von der IPMA oder PMI favorisiert werden? Der eklatante Unterschied liegt in der Sichtweise auf Wissensgenerierung. Klassische Projektmanagement-Verfahren basieren auf einem linearen Modell der Wissensverarbeitung. Projekte werden nach dieser Ansicht in vier Phasen – Start, Organisation & Vorbereitung, Durchführung und Abschluss – abgewickelt (siehe Bild 1).

Bild 1: Typical Cost and Staffing Levels Across the Project Life Cycle



Quelle: Project Management Institute 2013: 16

Hinter diesem Konzept steht die Meinung, dass Fehlannahmen zu Beginn eines Projekts billiger auszugleichen seien als am Ende des Projekts, wie die Autoren des PMBOK schreiben: „Ability to influence the final characteristics of the project’s product, without significantly impacting cost, is highest at the start of the project and decreases as the project progresses towards completion. Figure 2-2 illustrates the idea that the cost of changes and correcting errors typically increases substantially as the project approaches completion.“ (Project Management Institute 2008: 17)

Bild 2: Impact of Variable Based on Project Time

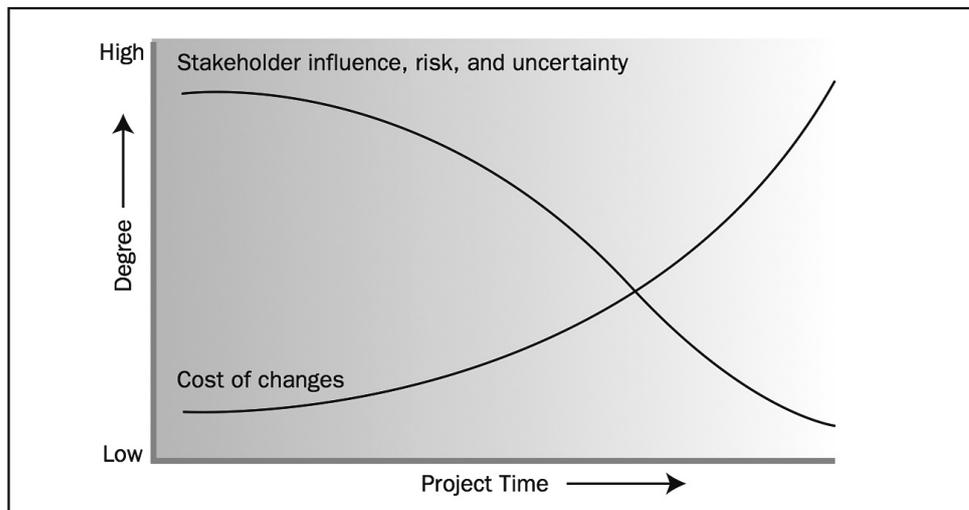


Figure 2-2. Impact of Variable Based on Project Time

Quelle: Project Management Institute 2013: 17

Auf den ersten Blick erscheint diese Annahme logisch, allerdings beweist die Praxis immer wieder das Gegenteil – das zeigen zum Beispiel die Zahlen des „Chaos Manifesto 2013“ der Standish Group, einer fortlaufenden Studie zum Erfolg von IT-Projekten (siehe Tabellen 1 und 2).

Tabelle 1: Veränderung der Erfolgsquote von IT- und Software-Projekten zwischen 2004 und 2012

| | 2004 | 2006 | 2008 | 2010 | 2012 |
|------------|------|------|------|------|------|
| Successful | 29% | 35% | 32% | 37% | 39% |
| Failed | 18% | 19% | 24% | 21% | 18% |
| Challenged | 53% | 46% | 44% | 42% | 43% |

Quelle: Standish Group 2013: 1¹

Tabelle 2: Überschreitung von Zeit und Kosten sowie Anteil der gelieferten Features

| | 2004 | 2006 | 2008 | 2010 | 2012 |
|----------|------|------|------|------|------|
| Zeit | 84% | 72% | 79% | 71% | 74% |
| Kosten | 56% | 47% | 54% | 46% | 59% |
| Features | 64% | 68% | 67% | 74% | 69% |

Quelle: Standish Group 2013: 2

¹ Die Standish Group sammelt und analysiert seit 1985 Informationen über „Real-life“ IT- und Softwareprojekte. In diesen Informationen sind u.a. Projektprofile, Projektverläufe, individuelle Projektumfragen, Interviews, generelle Umfragen und Projekt-Postmortems enthalten. Die Datenbank umfasst rund 50.000 Projekte: ca. 60% aus den USA, 25% aus Europa und 15% aus anderen Ländern der Welt. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen gehören zu den Fortune 1000, 30% sind mittlere und 20% kleine Unternehmen aus unterschiedlichen vertikalen Industrien.

Die Krux dabei ist, dass niemand zu Beginn eines Projekts alle Eventualitäten bedenken kann. Manchmal ist noch nicht einmal sicher, ob die angestrebte Umsetzung tatsächlich die richtige Lösung zum vorhandenen Problem sein wird. Je größer und länger Projekte sind, desto schwieriger wird es, diesen Überblick zu behalten und daher häufen sich die meisten Probleme auch gegen Ende eines Projekts an – wenn das Hinwegsehen über Veränderungen immer schwieriger wird.

Die Folge der Annahme: Der Analyseaufwand bei Projekten wird immer größer. Problematisch ist dabei, dass diese Analyse selbst nichts zum endgültigen Produkt beiträgt. Sie liefert zu Anfang einzig die Klärung, was der Umfang des Projekts sein soll. Es wird also nicht zum Beispiel durch einen Test (Prototyp) herausgefunden, ob die Ergebnisse der Analyse zielführend sind. Selbstverständlich ist es auch bei klassisch geführten Projekten prinzipiell möglich, in der Anfangsphase Prototypen zu entwickeln und Tests durchzuführen. Prototypen in einer frühen Phase wären leicht einzuplanen. Aber das eigentliche Prinzip des Lernens durch die Prototypen, die den Projektverlauf rigoros ändern können, ist in diesem Denkschema nicht explizit vorgesehen. Dieses Lernen, das laut Nonaka erst durch gemeinsames Arbeiten, Experimentieren und Ausprobieren entsteht, wird beim traditionellen Gedankenmodell des Projektmanagements nicht implizit mitgedacht, sondern müsste erst erklärt werden (wenn es überhaupt gewollt wird).

Am Ende des Projekts sind die Kosten immer höher als zunächst angenommen, die Projekt-Endtermine werden regelmäßig überschritten und die Zahl der gelieferten Funktionalitäten ist immer geringer als ursprünglich geplant. Alarmierende Zahlen zu Umfang und Ursachen des Scheiterns von IT-Projekten liefern auch Bent Flyvbjerg und Alexander Budzier in ihrem Artikel „Why Your IT-Projects May Be Riskier Than You Think“ (Flyvbjerg/Budzier 2011). Eines von sechs Projekten artet in einem sogenannten „Black Swan“ aus, also einer totalen Projektkatastrophe, die unter Umständen das Ende eines Unternehmens besiegeln kann. Aber nicht nur IT-Projekte sind betroffen. Meskendahl et al. von der Technischen Universität Berlin untersuchten das Multiprojektmanagement von über 200 multinationalen Unternehmen in Deutschland. Die Best-Performer brachten es auf einen Anteil von 80% wirtschaftlich erfolgreicher Projekte, bei den Bad-Performers liegt dieser Prozentsatz bei erschreckenden 50%. Allein die an der Studie teilnehmenden Unternehmen verschwenden so jedes Jahr rund 10 Milliarden (!) Euro für gescheiterte Projekte. (Meskendahl et al. 2011) Flyvbjerg und Budzier raten deshalb: „Any company that is contemplating a large technology project should take a stress test designed to assess its readiness. Leaders should ask themselves two key questions as part of IT black swan management: First, is the company strong enough to absorb the hit if its biggest technology project goes over budget by 400% or more and if only 25% to 50% of the projected benefits are realized? Second, can the company take the hit if 15% of its medium-sized tech projects (not the ones that get all the executive attention but the secondary ones that are often overlooked) exceed cost estimates by 200%? **These numbers may seem comfortably improbable, but, as our research shows, they apply with uncomfortable frequency.**“ (Flyvbjerg/Budzier 2011: 4)

1.2 Sind kleinere Projekte die Lösung?

Wenn man diese Zahlen liest, kommt man zu dem Schluss, dass man nur kleine Projekte durchführen sollte. So empfiehlt es die Standish Group folgerichtig in ihrem Chaos Manifesto 2013. (Standish Group 2013) Auf diese Weise reduziert ein Unternehmen dramatisch das Risiko eines Fehlschlags und der daraus resultierenden Kosten. Aber kleinere Projekte statt der großen Megaprojekte beginnen – ist das wirklich der Ausweg? Die Antwort darauf lautet eindeutig „Nein“. Dieser Weg kann nur ein Notausstieg sein. Eine Management-Methode, die das Lernen im Projekt nicht berücksichtigt, weil ihre Grundannahme das gar nicht zulässt, ist nicht dazu geeignet, in komplexen Umfeldern dem Management einer Organisation die notwendigen Informationen zur Steuerung der Projekte zu liefern.

Das *Managen* von Projekten ist als Funktion grundsätzlich nicht auf das Wesentliche ausgerichtet: die Kundinnen und Kunden. Projekte sind Verwaltungseinheiten, die ein Projekt verwalten. Dabei ist das Projekt selbst ja nichts wert, nur das Produkt, das dabei entstehen soll. Apple und IDEO nehmen die Verbindung von Produkt und NutzerIn sehr ernst. Sie wollen das Produkt so designen, dass man es nutzen will. Sie wollen es so entwerfen, dass ein Problem gelöst wird, nicht mehr und nicht weniger. Der Fokus des gesamten Managements, aller Aktivitäten ist somit das Produkt, nicht das Projekt.

Wie man das sinnvoll managen kann, hat Ikujiro Nonaka schon in „The New New Product Development Game“ (Nonaka/Takeuchi 1986) beschrieben und diese Ideen sind in Scrum als Management Framework und in das Design Thinking als Problemlösungsprozess eingeflossen.

2. Der Management-Framework Scrum

Scrum ist heute der De-facto Standard der agilen Softwareentwicklung. Es hat sich in den letzten Jahren von einer (agilen) Projektmanagementmethode zu einem neuen Verständnis darüber entwickelt, wie man dysfunktional arbeitende Teams, Abteilungen, ganze Organisationseinheiten und Firmen agil und lean managt. Meist wird Scrum von Firmen zunächst auf Team- oder Projektebene als Projektmanagementmethode eingesetzt. Dabei bleibt es für einige Firmen; andere gestalten im Laufe der Zeit ihre gesamte Organisation mit Scrum. Scrum ist also eigentlich ein Management-Framework und eine Produktentwicklungsmethode. Scrum zerlegt nicht den Entwicklungsprozess, sondern das Produkt in maximal vierwöchige Einzelschritte, „**Sprints**“ genannt. **Es wird nicht versucht, ein Produkt zu Beginn eines Projekts bis ins letzte Detail zu spezifizieren.** Zu Beginn werden die wesentlichen Funktionalitäten festgelegt und dann in jedem Sprint inkrementell weiterentwickelt.

Diese produktfokussierten, kurzen Entwicklungszyklen sind durch Phasen der Reflexion in Reviews und Retrospektiven durch das Team gekennzeichnet, bei denen Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und das KundInnen-Feedback rasch eingebunden wird. Auf diese

Weise werden Änderungen kontinuierlich in das System integriert, das sich gerade in Entwicklung befindet.

In jeden dieser Zyklen ist der/die Kunde/in involviert. Gemeinsam werden Entscheidungen darüber getroffen, welche Features dazukommen sollen oder weggelassen werden können. Am Ende jedes Zyklus soll ein Stück Code bzw. „Produkt“ entstanden sein, das bereits eingesetzt werden kann.

2.1 Eine kurze Geschichte von Scrum

Jeff Sutherland und Ken Schwaber erkannten bei ihren Projekten in der Softwareentwicklung, dass kleine Entwicklungsteams mit Teammitgliedern, die im Wesentlichen alle Skills haben, Software-Applikationen effektiver, schneller und mit höherer Qualität liefern als große Teams. Basierend auf dem Artikel von Ikujiro Nonaka „The New New Product Development Game“ nannten sie diese neue Methode des Teammanagements Scrum. Dabei verstanden die beiden „Väter“ Scrum immer als reine Management-Rahmenmethode. Scrum sagt also wenig bis gar nichts darüber aus, wie Software entwickelt werden soll, und kann daher auch für alle anderen Management-Fragen und vor allem abseits der Softwareentwicklung verwendet werden.

2.2 Ein Paradigmenwechsel

Scrum entwickelte sich aus den Ideen des Knowledge Managements und propagiert die gleichen Vorgehensprinzipien wie das Toyota Production System (TPS):

- Kleine, selbstorganisierte und cross-funktionale Teams, in denen die Teammitglieder verschiedene Aufgaben durchführen können.
- Der Deming-Cycle – Plan-Do-Check-Act – liegt als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zugrunde.
- Der One-Piece-Flow: Es ist immer nur ein Teil in Arbeit.
- „Waste“ wird wenn immer möglich beseitigt – in Scrum „Impediments“ genannt.
- Die Arbeit wird von den Teams gepullt, nicht von außen in das Team gepusht. Indem die Kontrolle über den Arbeitsprozess beim Team bleibt und das Team auch Fehler im System rückmeldet, optimiert sich der „Produktionsfluss“ von innen heraus.

Mit dem kontinuierlichen Liefern fertiger, nutzbarer Produktteile am Ende einer Entwicklungsiteration, dem Sprint, bricht Scrum gänzlich mit traditionellen Ansätzen des Projektmanagements.

Scrum erhöht die Produktivität

Von den AnwenderInnen von Scrum wird berichtet, dass die Anwendung dieser Prinzipien zu erheblichen Produktivitätssteigerungen in der Softwareentwicklung führt. Sie berichten von höherer Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, höherer Codequalität, wesentlich verbesserter Transparenz

zum Stand der Produktentwicklung und vielem mehr. Ein Beispiel dafür ist im deutschen Sprachraum ImmobilienScout 24: Innerhalb von knapp zwei Jahren wurde die Produktivität verdoppelt. (Zeitler 2011)

Gründe für diese Produktivitätssteigerungen sind:

- Cross-funktionale Teams arbeiten gemeinsam am Produkt. Die Mitglieder tauschen ihr Wissen sofort untereinander aus, Abstimmungen finden sofort statt.
- Die Teammitglieder können sich auf eine Aufgabe, ein Projekt fokussieren.
- Scrum-Teams brauchen keine aufwändige Verwaltung und Kontrolle – der sonst übliche, vielfache Overhead kann also weitestgehend entfallen.
- Es gibt klare Verantwortlichkeiten. Konflikte und Probleme werden so früh wie möglich erkannt, besprochen und entschieden.
- Wenn sich etwas im Hinblick auf das Ergebnis nicht bewährt, fällt das sehr schnell auf. Fehler können schnell und kostengünstig beseitigt werden.

Das sind nur einige Gründe. Was zu Beginn der Arbeit mit Scrum wahrscheinlich am Unangenehmsten ist: Der einfache Prozess und die einfachen Regeln decken sehr schnell dysfunktionale Strukturen auf. Es sind Dysfunktionalitäten in einem Team, noch viel häufiger sind es aber solche, die das ganze Unternehmen betreffen, es lähmen und davon abhalten, erfolgreich zu sein. Der ScrumMaster als Change Agent deckt diese Schwächen auf und arbeitet daran, sie zu beseitigen. Schwierigste Übung ist dabei die Überwindung von Widerständen, denn die Konfrontation mit Fehlern und Irrtümern, mit denen man sich bereits arrangiert hat, ist in den seltensten Fällen angenehm.

2.3 Die Prinzipien angewendet

2.3.1 Kleine, selbstorganisierte Teams

Ein Scrum-Team besteht im Idealfall aus sieben Personen. Dem ScrumMaster, dem Product Owner und den fünf Personen des Entwicklungsteams. Die Mitglieder des Entwicklungsteams ziehen sich nicht auf ihr Spezialistentum zurück, sondern sind in der Lage, verschiedene Arbeiten im Arbeitsprozess durchzuführen. Sie sind hocheffektiv, weil sie nach dem klassischen Modell der „self-directed work teams“, den autonomen Arbeitsgruppen, gebildet sind. Das bedeutet, dass sie ihr Wissen untereinander austauschen, in unterschiedlichen Kombinationen einsetzen und auch keine Scheu vor Aufgaben haben, die nicht direkt ihren Kernkompetenzen entsprechen. Sie organisieren ihre Aufgaben vollständig selbst. Der ScrumMaster ist **nicht** Teil des Entwicklungsteams. Er organisiert die Rahmenbedingungen um das Entwicklungsteam herum. Er sorgt dafür, dass das Entwicklungsteam alles hat, was es braucht und dass es in Ruhe arbeiten kann. Der Product Owner steuert das Entwicklungsteam aus fachlicher Sicht. Er entscheidet, was wann umgesetzt werden soll, macht aber keine Vorgaben, *wie* das Produkt erstellt werden soll.

2.3.2 Rollen und Verantwortlichkeiten des Scrum-Teams

Der offizielle „Scrum Guide“ von Jeff Sutherland und Ken Schwaber nennt nur die drei Rollen ScrumMaster, Product Owner und Entwicklungsteam (Sutherland/Schwaber 2013: 5ff). Gemeinsam bilden sie das Scrum-Team. Für mich griff die Beschränkung auf diese drei Rollen schon immer zu kurz. Das Scrum-Team kann mit seiner Arbeit nicht isoliert betrachtet werden. Es agiert im Kontext des Unternehmens und vor allem interagiert es – im Idealfall – direkt mit den KundInnen und AnwenderInnen der Produkte, die es erzeugt. Daher habe ich für die Umwelt des Scrum-Teams die drei Rollen ManagerIn, Customer und UserIn definiert (Gloger 2013: 12f). Welche Aufgaben haben die einzelnen RollenträgerInnen?

Der ScrumMaster als Rolle managt die Produktivität des Scrum-Teams. Er oder sie beschützt es vor äußeren Einflüssen und sorgt dafür, dass der Scrum-Prozess von allen eingehalten wird, implementiert Scrum und arbeitet mit dem Management an produktivitätssteigernden Verbesserungen. **Als Person** ist er oder sie eine Führungskraft ohne disziplinarische Verantwortung, die für die Selbstorganisation des Teams sorgt, indem es die formale Autorität, alle notwendigen Ressourcen und alle notwendigen Informationen bekommt. Der ScrumMaster sorgt dafür, dass sich das Team für das zu Liefernde verantwortlich fühlt.

Der Product Owner als Rolle managt die Wertsteigerung. Der Product Owner lenkt die Produktentwicklung und ist verantwortlich dafür, dass das Team die gewünschten Funktionalitäten in der richtigen Reihenfolge erstellt. Er oder sie sorgt dafür, dass die Projektergebnisse den finanziellen Aufwand für das Projekt rechtfertigen (strenges Monitoring des ROI). Mit dem Team arbeitet der Product Owner auf täglicher Basis, trifft zeitnah die notwendigen Entscheidungen und arbeitet kontinuierlich am Product Backlog und dem Release Plan. **Als Person** ist der Product Owner ein Visionär bzw. eine Visionärin, der oder die die Produktentwicklung strategisch führt und dem Entwicklungsteam fachliche Fragen beantwortet.

Das Entwicklungsteam als Rolle ist verantwortlich für die Lieferung des Produkts, die technische Umsetzung, die Qualität des Gelieferten und die Einschätzung, was es tatsächlich liefern kann. Es managt seine Angelegenheiten selbst und ist autorisiert, alles Zielführende zu tun, um das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Gleichzeitig muss es die Standards und Prozesse der Organisation einhalten. Das Team steuert selbst die Arbeitsmenge, die es bewältigen kann. Dafür trägt es aber auch die Verantwortung für die Qualität der Lieferung. **Als Personen, als Teammitglieder** organisieren sie sich so, dass sie alles Versprochene liefern können. Dazu führen sie alle Arbeiten gemeinsam aus und suchen ständig nach Wegen, um ihre Produktivität zu erhöhen.

Der/Die ManagerIn als Rolle managt die organisatorischen Rahmenbedingungen und Richtlinien. Er oder sie gibt das Unternehmensziel vor, erzeugt ein transparentes Anerkennungssystem und fokussiert die Organisation immer wieder auf das Außen. Das Management schafft den Rahmen, in dem sich das Entwicklungsteam, der Product Owner und der ScrumMaster bewegen. Oft löst das Management die vom ScrumMaster identifizierten Probleme. **Als Person** kann das zum Beispiel der Head of Development sein, der Regeln darüber aufstellt, wie zu entwickeln ist.

Der Customer als Rolle ist Anforderer des Projekts, er/sie kauft es oder hat es in Auftrag gegeben.

Der/Die UserIn als Rolle gibt das Feedback zur erstellten Funktionalität. Als Person nutzt er/sie das Produkt und ist daher eine wesentliche Informationsquelle für das Scrum-Team. Daher bezieht das Scrum-Team den/die AnwenderIn in die Produktentwicklung mit ein. Beim Sprint Planning definiert er/sie gemeinsam mit dem Product Owner die Anforderungen. Später wird er/sie mit dem Team daran arbeiten, die Anwendung nutzbar zu machen.

2.3.3 Der Deming Cycle und Scrum

Um professionell Produkte zu entwickeln, steht im Kern des Mindsets von Scrum die kontinuierliche Verbesserung. Daher ist der Scrum-Flow als eine Folge von Workshops zu sehen, um den von Dr. W. Edwards Deming eingeführten Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA) zu implementieren.

Der **Sprint**, also die Zeitspanne, die ein Entwicklungsteam zur Verfügung hat, um etwas zu liefern, wird vom strategischen Planungsprozess umrahmt. Auf dieser Ebene konkretisiert der Product Owner kontinuierlich die Produktvision, aktualisiert und re-priorisiert das Product Backlog (die Liste der Funktionalitäten, die zu erarbeiten sind) und arbeitet mit dem Entwicklungsteam an der sprint-übergreifenden Planung. Dazu dienen ihm im Wesentlichen zwei Workshops: das Estimation Meeting und das Business Value Estimation Meeting.

Der One-Piece-Flow

Das Entwicklungsteam erarbeitet während des Sprints die zu liefernde Funktionalität konsequent in der priorisierten Reihenfolge. Im Idealfall arbeiten alle Teammitglieder dabei immer an genau einer Funktionalität (One-Piece-Flow). Das Ziel ist es, eine Funktionalität nach der anderen zu liefern. Maintenance-Aufgaben, z. B. Fehlerbehebungen während des Sprints, werden sofort erledigt. Ungeplante, neue Funktionalitäten werden ins Product Backlog gegeben und im nächsten Sprint erledigt.

Impediment-Bekämpfung

Probleme und Impediments, die beim Erstellen einer Funktionalität auftreten, werden vom Scrum-Master möglichst sofort behoben.

Das Pull-Prinzip

Das Toyota Production System setzt konsequent auf das Pull-Prinzip. Dieses Prinzip führte zum vollständigen Paradigmenwechsel in der Automobil- und Logistikindustrie. Nicht mehr die Produktionskapazität steuert den Ausstoß der Produktion, sondern einzig der tatsächliche Bedarf an einem Produktteil. Dieses Prinzip wird von Scrum beim Managen von Projekten gelebt:

1. Das Product Backlog wird vom Product Owner basierend auf den Markterfordernissen priorisiert. Technische Machbarkeit spielt bei der Priorisierung der Funktionalitäten eine untergeordnete Rolle.
2. Das Entwicklungsteam entscheidet im Sprint Planning Meeting 1, wie viel Funktionalität es in diesem Zeitabschnitt liefern wird.

Done

Das entscheidende Prinzip ist: Am Ende eines Sprints hat das Entwicklungsteam potenziell nutzbare Funktionalität zu liefern. Das heißt: Keine weiteren Arbeiten sind notwendig, um diese Funktionalität an den/die End-UserIn zu übergeben. Diese Vorgabe muss an die jeweiligen Entwicklungsbedingungen angepasst werden. Der ScrumMaster arbeitet mit dem Scrum-Team daran, dass der Idealfall eintritt – nach einem Sprint, oder sogar während des Sprints ist die Funktionalität draußen bei den End-UserInnen und wird genutzt.

2.3.4 Scrum in der Umsetzung

Scrum in Unternehmen gelingt dann, wenn auf zwei Ebenen, der strategischen und der taktischen, gearbeitet wird. Um den PDCA-Zyklus auf beiden Ebenen effektiv durchzuführen, bedarf es einiger Meetings und Artefakte.

Die Meetings auf strategischem Level

- Im **Estimation Meeting** wird vom Team gemeinsam mit dem Product Owner ein erstes Grundverständnis über die zu liefernde Funktionalität erarbeitet und die Größenordnung der Funktionalität eingeschätzt.
- Im **Business Value Estimation Meeting** werden die Product Backlogs unterschiedlicher Abteilungen gegeneinander priorisiert. Auf diese Weise kann jedes Team an den jeweils wichtigsten Inhalten arbeiten.
- Im **ScrumMasters Weekly** besprechen die ScrumMaster aller Teams wichtige Änderungen, identifizieren Impediments auf organisatorischer Ebene und vereinbaren die Lösungsmaßnahmen.

Die Meetings auf taktischem Level

Im **Sprint Planning Meeting 1** erstellt das Entwicklungsteam eine Analyse der zu liefernden Funktionalität. Basierend auf der genauen Kenntnis, wie die Funktionalität sein soll, wird vom Scrum-Team die Auswahl getroffen, was geliefert wird. Im **Sprint Planning Meeting 2** entsteht eine klare Vorstellung darüber, wie die jeweilige Funktionalität zu implementieren ist.

Ein tägliches Meeting, das **Daily Scrum**, erzeugt die notwendige Sichtbarkeit, um aus der individuellen Leistung des Einzelnen eine öffentliche Leistung des Teams zu machen. Visualisiert wird die Leistung des Teams mithilfe eines Task- oder Scrumboards. In diesem Meeting planen

die Teammitglieder ihre täglichen Aktivitäten und sprechen sich untereinander ab. Arbeiten mehrere Scrum-Teams daran, ein Produkt zu liefern, treffen sich die Teammitglieder aus den Entwicklungsteams täglich zum **Scrum of Scrums** (SoS). Hier werden die technischen Abhängigkeiten der Teams bekannt gegeben und dann von den Entwicklungsteams aufgelöst. Die Product Owner bilden das Product Owner Team. Sie treffen sich täglich im **Product Owner Daily Scrum** (PODS), um die Koordination auf der Großprojektebene durchzuführen. Im **Sprint Review** lassen die Teammitglieder den/die End-UserIn mit der erstellten Funktionalität experimentieren. Der Product Owner und der ScrumMaster nehmen jede dabei entstehende Idee in das Product Backlog auf. Im **Sprint Retrospective Meeting** berät das Entwicklungsteam gemeinsam mit dem ScrumMaster, wie man die Produktivität durch das Ausräumen von Impediments erhöhen kann.

3. Design Thinking

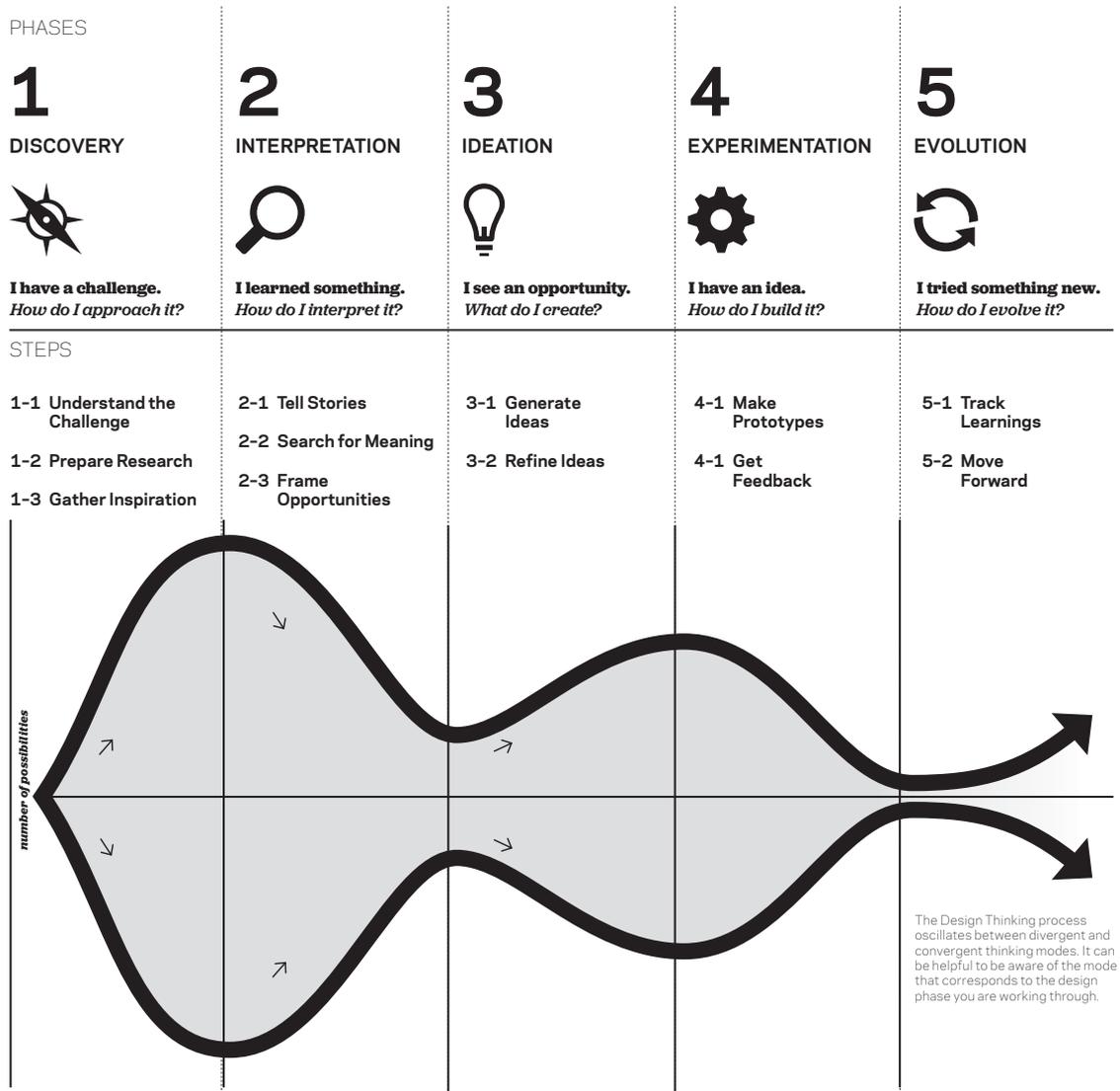
„Design Thinking auf einer Postkarte erklärt ist erfinderisches Denken mit radikaler Kundenbeziehungswise Nutzerorientierung. Es basiert auf dem Prinzip der Interdisziplinarität und verbindet in einem strukturierten, moderierten Iterationsprozess die Haltung der Ergebnisoffenheit mit der Notwendigkeit der Ergebnisorientierung. Design Thinking bricht mit der Vorstellung, dass sich die Zukunft aus den Datensätzen der Vergangenheit ableiten lässt, und sucht nach menschlichen Bedürfnissen, die noch nicht (ausreichend) gestillt werden. Dabei vereint der Ansatz viele Elemente von zeitgemäßer Kollaborationskultur, Selbstorganisation und bekannten Kreativitätstechniken zu einer neuen, sich stets weiterentwickelnden Innovationsmethode. Wenn Entscheider diese Methode verinnerlichen, hat Design Thinking das Zeug zur umfassenden Managementphilosophie.“ (Erbeldinger/Ramge 2013: 13)

Die Phasen, die ein Design Thinking Prozess umfasst, sind nach IDEO: Discovery, Interpretation, Ideation, Experimentation und Evolution. (IDEO 2013: 15) Diese Phasen werden wiederum in kleinere Schritte unterteilt und stellen im Grunde die Aktivitäten dar, die in dieser Phase durchgeführt werden müssen, wie man der Grafik aus dem „Design Thinking Toolkit for Teachers“ von IDEO entnehmen kann (siehe Bild 3). Alles Denken bei dieser Methode geht dabei von zwei Prämissen aus:

1. Der/Die Kunde/in steht im Mittelpunkt.
2. Man benötigt immer ein Team, um die Lösung zu erarbeiten.

Diese sich „stets weiterentwickelnde Innovationsmethode“ ist nun mit Scrum als Management Framework ideal kombinierbar – kann Scrum doch den Rahmen bilden, in dem genau diese Prozesse des Design Thinking ablaufen. Denn schlussendlich lassen sich die fünf Makrophasen natürlich auch als Mikrophasen in jedem Meeting, in jeder Woche und damit in jedem Sprint immer wieder nutzen.

Bild 3: Der Design Thinking Prozess von IDEO



Quelle: IDEO 2013: 15

4. Drei Aspekte der Transition

Organisationen, die erkannt haben, dass die traditionellen Projektmanagement-Methoden nicht kundenorientiert und effektiv genug sind, und deswegen auf Scrum und Design Thinking setzen, erleben bei der Transition zu Scrum, dass sie sich mit drei Aspekten auseinandersetzen müssen, wenn sie eine agile Organisation gestalten wollen.

4.1 Der Einzelne im Team

Die Veränderungen starten immer beim einzelnen Menschen. Obwohl es vollkommen korrekt ist zu verlangen, dass bei einer Umstellung der Organisation das Top-Management die Veränderung mittragen muss und wir dessen Sponsoring benötigen, ist die Veränderung selbst immer eine von Person zu Person. Sie findet durch viele Gespräche mit den Beteiligten statt. Die/Der Einzelne im Team, an der Basis der Arbeit, muss davon überzeugt sein, dass diese Veränderungen, diese neue Form des Arbeitens für sie/ihn gewinnbringend ist. Hier setzen alle Scrum Implementierungsprogramme daher konsequent an. Sie verändern durch den Management-Framework Scrum den Kontext, die Art der Zusammenarbeit. In diesen neuen Kontext kann sich der/die MitarbeiterIn hineinentwickeln. Die Hauptlast dieser Veränderungsarbeit liegt beim Scrum-Master. Sie oder er sorgt dafür, dass die Mitglieder des Scrum-Teams die neuen Arbeitsweisen auf der Teamebene durchführen und schirmt sie so ab, dass sie konsequent arbeiten können.

4.2 Das mittlere Management

Agile Organisationsformen wie Scrum gehen davon aus, dass die Teammitglieder Entscheidungen selbst treffen können und dass sie selbst alle Informationen für ihre Arbeit haben und nutzen können. Klassische, hierarchisch operierende Organisationen haben allerdings die Entscheidungsgewalt ins mittlere Management verlagert und dort konzentriert sich in der Regel auch das Wissen, wie es Mintzberg schon in „The Manager’s Job: Folklore and Fact“ konstatiert. Dieses Wissen ist aber nicht einmal explizit, daher wird von ManagerInnen in der Regel aus dem Bauch entschieden: “The managers’ programs – to schedule time, process information, make decisions, and so on – remain locked deep inside their brains. Thus, to describe these programs, we rely on words like judgment and intuition, seldom stopping to realize that they are merely labels for our ignorance.” (Mintzberg 1990: 15)

Genau dieses nicht explizite Wissen, ob es richtig oder nicht richtig ist, ist also die Machtbasis der/des Managerin/Managers und diese wird durch agile Managementmethoden systematisch unterminiert. Denn dort werden die impliziten Wissensselemente durch moderne Moderationsmethoden, wie zum Beispiel beim Design Thinking, angewendet, externalisiert und damit zugänglich für alle Teammitglieder gemacht. Dadurch werden diese Wissensselemente nutzbar und dem Management „entrissen“.

Agile Organisationsformen stehen somit vor der Herausforderung, dem Management den Platz einzuräumen, den es in der Theorie, also in der „Folklore“ haben sollte. Es benötigt auf allen Ebenen – also auch im mittleren Management – Zeit für die Kontemplation, für das Nachdenken über die Zukunft. Nur ein Management, das in der Lage ist, die Zukunft zu antizipieren und immer ein wenig vorauszu-denken, ohne dabei ständig für Unsicherheit bei den MitarbeiterInnen zu sorgen, kann operativ wertvoll für ein Unternehmen sein. Dieses Management wird dann in verschiedenen Funktionen hilfreich sein – nicht als „Befehlshaber“, sondern als Stütze der MitarbeiterInnen.

4.3 Das Umfeld – Kundenunternehmen und Dienstleister

„Aber die KundInnen wollen ja gar nicht agil arbeiten. Sie verlangen von uns zu Anfang die genauen Informationen über die Projekte.“ Dieser Satz fällt im ähnlichen Wortlaut sofort, wenn sich ein Unternehmen mit agilen Methoden auseinanderzusetzen beginnt. Kaum ist es gelungen, alle überzeugenden Argumente zu liefern, wird die Unmachbarkeit sofort auf das Netzwerk verlagert, in dem man „gefangen“ sei. Dieses Netzwerk lasse es nicht zu, dass man agiler wird. Das mag sein und in „The Innovator’s Dilemma“ von Clayton M. Christensen, wird auch deutlich gemacht, wieso das tatsächlich ein Problem ist: „(...) in the cases of well-managed firms such as those cited above, good management was the most powerful reason they failed to stay atop their industries. Precisely because these firms listened to their customers, invested aggressively in new technologies that would provide their customers more and better products of the sort they wanted, and because they carefully studied market trends and systematically allocated investment capital to innovations that promised the best returns, they lost their positions of leadership.“ (Christensen 2011: Pos. 136)

Gerade die Tatsache, dass man sich in einem profitablen Netzwerk befindet und alle Prozesse innerhalb der Firma darauf abgestimmt sind, in diesem Sektor zu bleiben, führt dazu, dass Innovationen außerhalb der eigenen Organisation stattfinden, außerhalb des eigenen Netzwerkes. Für die Adaption von agilen Methoden bedeutet das tatsächlich: Nicht nur die eigene Organisation muss verändert werden, es muss sogar disruptiv auf das Netzwerk von Kunden- und Lieferantenunternehmen eingewirkt werden. Ein Beispiel aus meiner Praxis: Ein Kunde arbeitete bereits seit Jahren mit einem bestimmten Dienstleister. Dieser Kunde hatte extreme Probleme, seine Verpflichtungen zu erfüllen. Als wir mit ihm arbeiteten, wurde sehr schnell klar: Der Dienstleister war alles andere als agil, professionell oder kompetent in dem, was er tat. Darauf angesprochen wollte unser Kunde alles, aber auf gar keinen Fall die Beziehungen zu diesem Dienstleister verändern. Das traditionelle Denken in Projekten führt dazu, dass man mit einem Dienstleister darüber redet, was man zu Beginn haben will – das soll er dann liefern. Weil man es schon jahrelang eingeübt hat, kann man damit umgehen, dass er nicht liefert. Aber man will auf keinen Fall das Risiko eingehen, dass ein agil denkender Dienstleister seinen Platz übernimmt. Denn möglicherweise zeigt er auf, dass die eigene Organisation ebenfalls lernen muss, anders zu arbeiten. Was wir also oftmals vorfinden, ist ein „Gleichgewicht des Schreckens“, das kontraproduktiv ist. Beide Seiten wissen, dass etwas falsch läuft und die Konkurrenz um einige Nasenlängen voraus ist. Aber niemand will sich aus der Komfortzone bewegen.

5. Widerstand ist eine Form der Kommunikation

Wenn man versucht, das Denken vom Projektmanagement und der Lieferung von Projekten in die Richtung der agilen Produktentwicklung zu verändern, führt das zwangsläufig zu Widerständen auf sämtlichen Ebenen. Der/die Einzelne wird sich nicht immer sofort bewegen, das mittlere Management mag sich nicht aus den Komfortzonen wagen und das Netzwerk, in das

man eingebunden ist, wird sofort empfindlich reagieren. Das ist nicht zu ändern. Was sich aber ändern lässt, ist die Reaktion des Veränderers auf diese Widerstände. Widerstände sind ein Signal für eine dysfunktionale Kommunikationsbeziehung im neuen Kontext, denn im alten Kontext „war ja alles gut“. Die neuen Regeln, nach denen man selbst arbeiten will, erzeugen bei allen Beteiligten Unsicherheiten. Diese Regeln sind ungewohnt, weil sie noch nicht eingeübt sind.

Diesen Widerständen kann man nun aggressiv und verständnislos begegnen, oder sie als das nehmen, was sie sind: Zeichen. Nicht mehr und nicht weniger. Gelingt dem/der OrganisationsentwicklerIn diese Haltung, wird es wesentlich einfacher, mit den Widerständen umzugehen. Dann ist die erste Regel: Den Widerstand explizit machen. Wenn sich im Netz ein Widerstand unausgesprochen durch widerständiges Verhalten darstellt und somit versteckt, dann ist unklar, ob er überhaupt existiert. Erst wenn er offengelegt wird, wird er zum Thema und damit bearbeitbar. Dann ist es möglich, diesen Widerstand konstruktiv mit allen Beteiligten zu bewältigen und neue Formen des miteinander Arbeitens zu erleben.

Diese Arbeit des Offenlegens ist oft schmerzhaft und führt zu vielen Diskussionen. Menschen fühlen sich angegriffen und mitunter bloßgestellt. Aber auch hier gilt: Meistens muss es erst ein wenig unbequem werden, damit es dann für alle Beteiligten einfacher und schneller geht.

Retrospektiven und Appreciate Inquiry

Um Widerstände positiv zu bearbeiten und sie offenzulegen, haben sich zwei Verfahren in den letzten Jahren als sehr hilfreich erwiesen. Die Retrospektiven und die „Appreciate Inquiry“. Retrospektiven sind aus der agilen Welt nicht mehr wegzudenken. Sie dienen Teams dazu, regelmäßig über ihr Verbesserungspotenzial nachzudenken. Wie kann man innerhalb der eigenen Organisation dafür sorgen, dass das Arbeiten mehr Spaß bringt und die Arbeit leichter wird? Appreciate Inquiry betrachtet die konkrete Situation aus einer noch positiveren Sicht: Der/Die ManagerIn oder OrganisationsentwicklerIn schaut darauf, was bereits gut funktioniert und sucht die Stärken – nicht die Defizite. Er/Sie stärkt die Beteiligten durch das Sichtbarmachen und auf diese Weise richten sich die Organisation und der/die Einzelne nach und nach entsprechend aus.

6. Eine Organisation zu einer agilen Organisation entwickeln

Es gibt Beispiele, wie ganze Firmen ihre Managementpraktiken innerhalb weniger Jahre vollständig auf „Agile“ umgestellt haben. Salesforce.com ist dafür vielleicht das prominenteste Beispiel. Innerhalb von 18 Monaten wurde die gesamte Produktentwicklung erfolgreich auf Scrum umgestellt. Die Initialisierungsphase dauerte nur zwei Wochen, danach haben alle nach Scrum gearbeitet. Alle Prozesse entsprechend anzupassen, war nur eine Frage der Zeit.²

² Eine schöne Darstellung des Wegs von Salesforce gibt es unter <http://bit.ly/1464w01> – Steve Denning hat dazu einen wunderbaren Artikel geschrieben: „Six Common Mistakes That Salesforce.com Didn't Make“, zu finden unter <http://onforb.es/oQC8Vt>

Wichtig ist an dieser Stelle zu sagen: Eine agile Transition ist etwas anderes als eine „agile Adoption“, also das Übernehmen einiger weniger Praktiken. Die Erfahrungen zeigen, dass es dabei oftmals um die radikale Veränderung einer Unternehmenskultur geht: Hin zu einer Unternehmenskultur, die sich am Außen, an den KundInnen orientiert und Offenheit praktiziert. Und: In der Entscheidungen von jenen MitarbeiterInnen getroffen werden, die mit den Projekten beschäftigt sind und aus ihrem Blickwinkel viel besser sehen können, was gerade gebraucht wird. Das führt zu dezentralen Organisationsformen und einer vollständigen Veränderung der Art und Weise, wie mit KundInnen gearbeitet wird. Die Hinwendung zu einer agilen Organisation bricht mit vielen Denkweisen. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass diejenigen, die sich auf den Weg gemacht haben und ihre ersten Ergebnisse erzielen, vielfach dafür belohnt werden. Haben schon viele Firmen den Weg in Richtung agile Transition begonnen? Wir müssen hier leider sagen: Nein! Agile Adoption, das kommt häufig vor. „Wir wollen ganz oder gar nicht!“ – diese klare Aussage des Top Managements gibt es derzeit noch selten.

Literaturverzeichnis

Apple (2013): Keynote Speech von Tim Cook zu iOS7 auf der World Wide Developer Conference, 10. Juni 2013.

Christensen, Clayton (2011): The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Kindle Edition. New York: Harper Business.

Erbeldinger, Jürgen / Ramge, Thomas (2013): Durch die Ecke denken. Design Thinking in der Praxis. München: Redline.

Flyvbjerg, Bent / Budzier, Alexander (2011): Why Your IT-Projects May Be Riskier Than You Think. In: Harvard Business Review, September 2011, 89(9), 23-25

Gloger, Boris (2013): Scrum. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 4., überarb. Aufl., München: Carl Hanser.

IDEO (2013): Design Thinking for Educators. 2nd Edition. O.O: IDEO. Auch als Download auf: www.designthinkingforeducators.com

Meskendahl, Sascha / Jonas, Daniel / Kock, Alexander / Gemünden, Hans Georg (2011): The Art Of Project Portfolio Management. Technische Universität Berlin: TIM Working Paper 4#1.

Mintzberg, Henry (1990): The Manager's Job. Folklore and Fact. In: Harvard Business Review, March/April 1990, 163-176.

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1986): The New New Product Development Game. In: Harvard Business Review, January-February 1986, Repr.

Nonaka, Ikujiro/ Konno, Noboru (1998): The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation. In: California Management Review, Vol. 40 (3), 40-54.

Project Management Institute (2008): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 4th Ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Standish Group (2013): Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small. O.O.: The Standish Group International.

Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2013): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, July 2013. O.O.

Zeitler, Nicolas (2011): Die Scrum-Erfahrungen bei Immobilien Scout. <http://www.cio.de/scrum/2265436/index2.html> (20.6.2013)

Ergebnisse der Gruppenreflexion zur Frage: Projektarbeit statt Karriere?

Die Gruppenreflexion wurde im Rahmen des 4. PM-Symposiums 2013 an der FH des bfi Wien abgehalten.

Datum und Ort der Veranstaltung: Mi. 12.06.2013, 1020 Wien, Wohlmutstr. 22

Titel der Veranstaltung: Projektmanagement 2013+ agiles Projekt- und modernes Personalmanagement



Ina Pircher
Fachhochschule des bfi Wien



Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

In diesem Paper wird zu Beginn der Ablauf und das Setting der während des 4. PM-Symposiums an der FH des bfi Wien durchgeführten Gruppenreflexion¹ erklärt. Danach werden Themen, die während der Gruppenreflexion besprochen wurden, dargelegt und mit Auszügen aus wissenschaftlicher Literatur ergänzt. Der Gegensatz zwischen Projektmanagement-Community und den diese umgebenden Organisationen erwies sich bei der Gruppenreflexion als zentrales Element. Zum Schluss werden die Ergebnisse der im Rahmen der Gruppenreflexion durchgeführten teilnehmenden Beobachtung ausgeführt. Ziel dieser teilnehmenden Beobachtung war es, Aufschlüsse über die Qualität der Moderation der Gruppenreflexion zu erhalten.

At the beginning of this paper the process and the setting of a "group-reflection"², realized during the 4th PM-Symposium at the UAS bfi Vienna, is explained. Afterwards, the issues discussed during the "group-reflection" are exposed and supplemented with scientific literature. The contradiction between the project-management-community and the organizations surrounding them was the central element of the "group-reflection". At the end, the results of the participating observation executed during the "group-reflection" are presented. The intention of the participating observation was to deliver information on the performance of the moderation of the "group-reflection".

Grundlegendes zum Ablauf der Gruppenreflexion und zum Aufbau dieser Arbeit

Die Durchführung einer Gruppenreflexion im Rahmen des PM-Symposiums der FH des bfi Wien fand mittlerweile bereits zum vierten Mal statt. Diese Gruppenreflexionen werden in zweierlei Hinsicht beforscht. Einerseits werden der Gruppenprozess und die Moderation mittels teilnehmender Beobachtung analysiert, um daraus Erkenntnisse in Bezug auf die Qualität der Mode-

1 Die für die Gruppenreflexion vorgegebene Frage war: Karriere statt Projektarbeit?

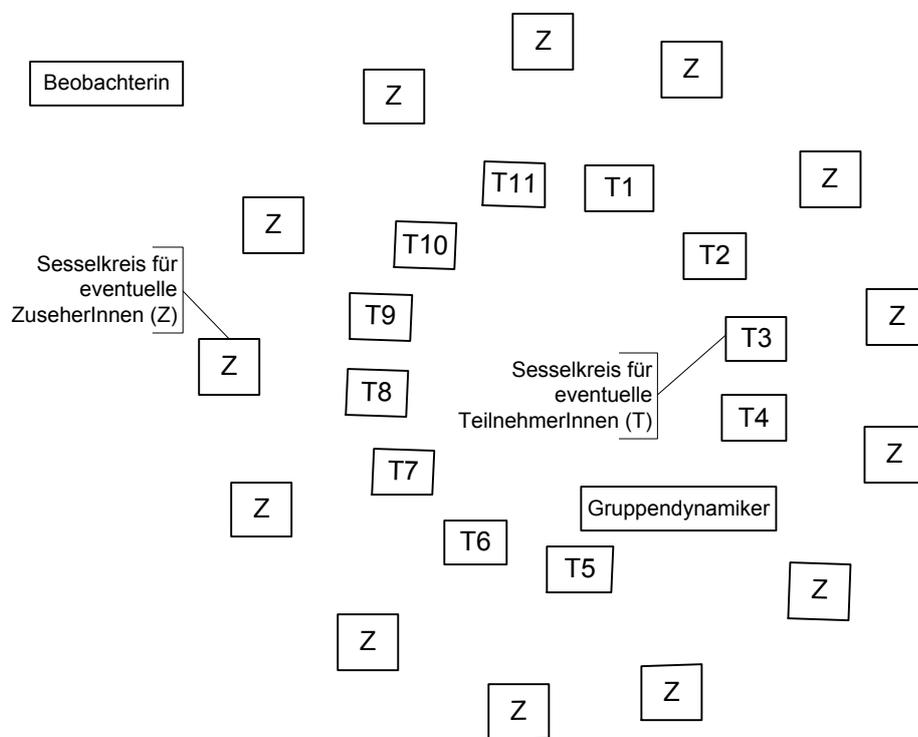
2 The "group-reflection" was about the question: Career instead of project work?

ration und auf den Verlauf solcher Gruppenaktivitäten zu gewinnen. Andererseits werden die inhaltlichen Ergebnisse der Gruppenreflexion untersucht und schriftlich ausgewertet.

Die Gruppenreflexion ist ein Setting, das dazu dient, durch Besprechen eines vorgegebenen Themas das Bewusstsein der Gruppe in Bezug auf das Thema zu erhöhen. Dadurch wird ein Lernen der Gruppe verwirklicht. Damit zielt die Gruppenreflexion neben den Vorträgen von ExpertInnen, den Workshops, den informellen Diskussionen der TeilnehmerInnen und der am Schluss angesetzten Podiumsdiskussion auf einen Wissenstransfer innerhalb des PM-Symposiums ab (vgl. Schuster 2010: 7-23). Das Rahmenthema des PM-Symposiums 2013 war „Projektmanagement 2013+ agiles Projekt- und modernes Personalmanagement“. Innerhalb dieses Rahmenthemas wurde in der Gruppenreflexion die Frage: „Projektarbeit statt Karriere?“ behandelt.

Die Gruppenreflexion war mit der Anzahl von elf TeilnehmerInnen und einem Moderator auf insgesamt zwölf Personen begrenzt. Die Positionierung der Gruppenreflexion im Ablauf des PM-Symposiums war so gewählt, dass noch zwei weitere Vorträge als Alternative zur Auswahl standen (siehe Anhang). Da die Gruppengröße mit zwölf Personen begrenzt war, wurde vorsorglich ein zum Sesselkreis für die Gruppe konzentrisch angeordneter weiterer Sesselkreis vorbereitet. Dies deshalb, um Personen, auch bei bereits erreichter Maximalzahl für die direkte Teilnahme die Möglichkeit zu geben, bei der Gruppenreflexion zuzusehen. Diese Anordnung der Sesselkreise und der Beobachterinnenposition ist in Abbildung 1 skizziert.

Abbildung 1: Geplantes räumliches Setting

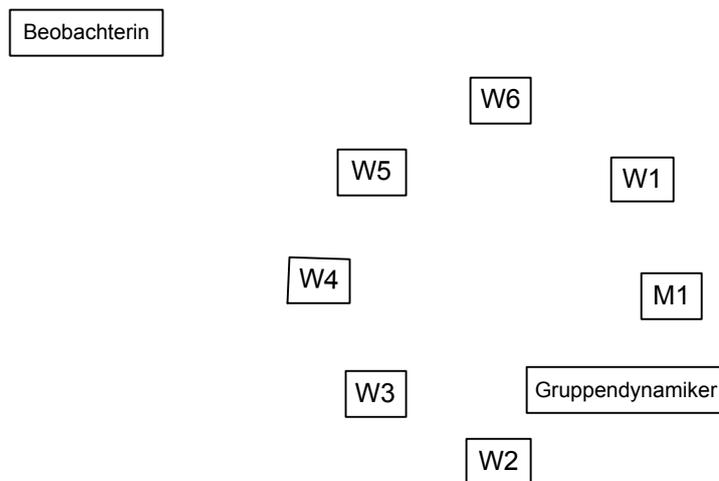


Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Die tatsächliche Teilnahme von sieben Personen hat dann zu einer entsprechenden Korrektur des Settings geführt (Abbildung 2).

Die Gruppenreflexion wurde durch einen Gruppendynamiker moderiert. Zur Erforschung des Gruppenprozesses wurde eine teilnehmende Beobachtung³ durchgeführt. Die Dauer der Gruppenreflexion betrug 90 Minuten. In Abbildung 2 ist das tatsächliche räumliche Setting skizziert und eine Legende in Bezug auf Geschlecht und beruflichen Hintergrund der TeilnehmerInnen angeführt.

Abbildung 2: Tatsächliches räumliches Setting inklusive Legende



- W1...Teilnehmerin, Angestellte in einem österreichischen Großunternehmen (>10.000MitarbeiterInnen)
 W2...Teilnehmerin, selbständig im Projektmanagement tätig (eigenes Unternehmen)
 W3...Teilnehmerin, selbständig im Projektmanagement tätig (eigenes Unternehmen)
 W4...Teilnehmerin, Angestellte im Großunternehmen Y mit Sitz in Österreich (>10.000MitarbeiterInnen)
 W5...Teilnehmerin, Angestellte im Großunternehmen Y mit Sitz in Österreich (>10.000MitarbeiterInnen)
 W6...Teilnehmerin, Angestellte im Großunternehmen X mit Sitz in Österreich (>10.000MitarbeiterInnen)
 M1...Teilnehmer, Senior Projektmanager, seit mehreren Jahrzehnten im PM als Projektleiter tätig

Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Die Erforschung des Gruppenprozesses im Sinne von Interventionswissenschaft (vgl. Lesjak 2009) soll einerseits Anregungen zur Weiterentwicklung der Qualität der Moderation liefern. Andererseits sollen dadurch gruppendynamische Effekte während der Gruppendiskussion erfasst und ausgewertet werden.

Die vorliegende Arbeit ist dem entsprechend aufgebaut. Im ersten Teil werden die während der Gruppenreflexion aufgeworfenen Aspekte zu *Projektarbeit und Karriere* aufgelistet und mit wissenschaftlichen Diskussionen diesbezüglich verglichen bzw. erweitert. Dieser Teil dient dazu, die Ergebnisse der Gruppenreflexion – zusammengefasst und angereichert mit Daten aus der PM-Community – einer interessierten Leserschaft zur Verfügung zu stellen.

³ Tiefergehend Interessierte seien hier z. B. auf Schuster 2011b bzw. Kreindl et al. 2011 verwiesen.

Im darauf folgenden zweiten Teil wird das Ergebnis der Teilnehmenden Beobachtung präsentiert. Dieser Teil dient dazu, gruppensdynamische Aspekte zu analysieren und einer wissenschaftlichen Diskussion zugänglich zu machen.

1. Ergebnisse zum Thema *Projektarbeit und Karriere*

Das Interessante am Verlauf der Gruppenreflexion war, dass im Austausch der Erfahrungen sichtbar wurde, wie unterschiedlich das Verständnis verschiedener Aspekte von Projektmanagement und Karriere bei den unterschiedlichen Personen war. Damit wurde auch das Wesentliche des gemeinsamen Reflektierens deutlich. Erst im Verlauf dieses Reflektierens ergab sich ein gemeinsames Verständnis der besprochenen Themen.

Die Vorgehensweise bei dieser schriftlichen Aufarbeitung ist, dass, – thematisch geordnet – verschiedene in der Gruppenreflexion besprochene Aspekte dargelegt und in Verbindung zu wissenschaftlichen Arbeiten bzw. zu öffentlicher Diskussion gebracht werden. Die Inhalte der Diskussion wurden durch die Beobachterin und durch den Moderator während des Ablaufes notiert. Für die Ausarbeitung dieses Papers wurden diese Notizen wenige Tage nach dem Aufzeichnen verglichen und die als wesentlich erachteten Aussagen herausgearbeitet. Diese nachträglich durchgeführte thematische Bündelung ist zwar nicht konform mit der tatsächlichen Abarbeitung der Themen während der Gruppenreflexion, sie erleichtert jedoch das Lesen dieses Papers.

Die Gruppenreflexion drehte sich primär um den Gegensatz zwischen Projektmanagement-Community und den diese umgebenden Organisationen. Aspekte dieses Gegensatzes kamen in folgenden thematischen Punkten zum Vorschein:

- **Ausbildung, Bildung, Zertifizierung und Weiterbildung der Projektmanagement-Community**
- **Eigenverantwortung von ProjektleiterInnen bzw. -mitarbeiterInnen im Gegensatz zur Verantwortung der jeweiligen Organisation**
- **Karrieremodelle, Linienkarriere im Gegensatz zu Projektkarriere**
- **Verteilung von Kompetenzen (Macht): Theorie und Realität**
- **Differenzen der persönlichen Anschauung in Bezug zu beruflicher Karriere (Präferenzen verschiedener Generationen)**

Im Folgenden sind die in der Gruppenreflexion aufgetretenen Diskussionen bezüglich der Themenbereiche und dazu recherchierte wissenschaftliche Arbeiten dargelegt.

In Bezug zu Ausbildung, Bildung und Zertifizierung im Projektmanagement wurden als Beispiele „PMO⁴-Tage zum Erfahrungsaustausch bzw. zur Weiterbildung und Assistenzstellen als ‚Lehrstellen‘⁵ bzw. Lernmöglichkeit für Neulinge“ genannt⁶. Es kamen jedoch auch der Verweis auf Budgeteinsparungen und der Hinweis darauf, dass erlebt wurde, wie bestehende Weiterbildungs-Programme wieder verkleinert bzw. vollkommen abgeschafft wurden. Ein Thema war auch die zeitliche Begrenzung von Zertifizierungen im Projektmanagement und die daraus resultierende Notwendigkeit von permanenter Auffrischung der Zertifizierung. W3 stellte dazu die Frage, warum diese zeitliche Begrenzung nicht auch für akademische Titel gelte und ob dies nicht auch dort sinnvoll wäre. Die Zertifizierung im Projektmanagement und deren Nutzen wurde von der Gruppe durch die Überzeugung relativiert, dass allein schon aus den Daten in Bezug auf die Teilnahme an so und so vielen Projekten in dieser oder jener Rolle für die betreffende Person ein entsprechendes „Zeugnis der Erfahrung“ vorhanden sei. Damit ist der Vorweis einer Zertifizierung eines von mehreren Kriterien, die einer Person Kenntnisse im Projektmanagement bestätigen und deren Einstufung für Personalverantwortliche erleichtert. Exemplarisch zur Thematik der notwendigen Fähigkeiten, die eine/n erfolgreiche/n ProjektleiterIn ausmachen, seien hier die Erläuterungen von W5 angeführt. W5 merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Skills, die ein/e ProjektleiterIn für seine/ihre Rolle braucht, nicht so einfach erlernbar seien. Aus ihrer Sicht sei ein Einstieg als ProjektleiterIn, wenn man zuvor immer nur Projektteammitglied in den diversen Projekten war, nicht optimal möglich: „Skills eines/einer Projektleiters/in sind nicht als Teammitglied erlernbar, sondern können nur als Assistent/in der Projektleitung erlernt werden.“ Sie merkt weiters kritisch an, dass dies in ihrem Unternehmen nicht so gelebt werden würde, was ihrer Meinung nach immer wieder zu Problemen innerhalb der Projekte führe.

Die Meinung von W5 deckt sich auch mit der Ansicht von *Heintel/Krainz (2011)*:

„Projektmanagement setzt bei der Leitung und den Mitarbeitern eine eigene, besondere Managementqualifikation voraus. [...] Man lernt sie nirgendwo, schon gar nicht in ‚normalen‘ Hierarchien. Projektmanagement kann dann zwar ‚von der Sache her‘ gefordert sein, scheitert aber an der bisherigen Unternehmenskultur und dem mit ihr verbundenen Qualifikationsstandard.“ (Heintel/Krainz 2011: 30 f.)

Theoretisches Wissen über die Fähigkeiten, die man als ProjektleiterIn haben muss, reicht also alleine nicht aus, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein. Die gewünschten Qualifikationen sind in der Hierarchie nicht erlernbar, sondern können nur innerhalb einer anderen Organisationsatmosphäre entstehen, beispielsweise innerhalb gut funktionierender Gruppen (vgl. Heintel/Krainz 2011: 21).

4 PMO ist die Abkürzung für Projektmanagement-Office

5 Dass der Nachwuchs im Projektmanagement ein aktuelles Thema ist, wird z. B. im Fachartikel von Seidl und Gersdorff im Projekt Magazin dargelegt (Seidl/Gersdorff 2013: 1-7).

6 Dass On-the-Job-Qualifizierungen in der Projekt-Management-Community ein aktuelles Thema sind, was darunter zu verstehen ist und welche unterschiedlichen Arten es gibt, argumentiert z. B. Bohinc in einem Fachartikel im Projekt Magazin (Bohinc 2013: 1-9).

Aus diesen in der Gruppe diskutierten Aspekten zeigt sich, dass in der Praxis der DiskutantInnen sämtliche Variationen von negativer, aber auch positiver Aktivität in Bezug auf Ausbildung, Bildung und Zertifizierung im Zusammenhang mit Projektmanagement aufscheinen.

In einem Artikel der Zeit Online (vgl. Lobenstein/Wagner 2012) argumentiert der Soziologe H. Pongratz, dass in Projekte „eingespannte“ ArbeitnehmerInnen ständig für ihre Weiterbildung und Selbstvermarktung zu sorgen haben. Dies verweist auf das Problem der Auslagerung der Verantwortung zu den ProjektarbeiterInnen in Bezug zur Weiterbildung. W6 argumentierte auf die Frage, wie sehr es ein Problem für ProjektleiterInnen sei, im eigenen Unternehmen anerkannt zu werden, dass mittlerweile Projektmanagement so weit verbreitet ist, dass erfahrene ProjektleiterInnen auch andernorts gern gesehen sind. Konkret argumentierte W6, dass sie sich bei mangelnder Akzeptanz im eigenen Unternehmen nach anderen Beschäftigungsmöglichkeiten umsehen würde.

In der Literatur weisen z. B. die Untersuchungsergebnisse von Bredin und Söderlund (vgl. Bredin/Söderlund 2013: 900) darauf hin, dass Firmen zunehmend daran arbeiten, MitarbeiterInnen entsprechende Karrierepfade anzubieten, um diese langfristig an die Organisation zu binden. Damit soll erreicht werden, dass ProjektmanagerInnen und -mitarbeiterInnen im Unternehmen bleiben. Bredin und Söderlund argumentieren dabei, dass diese Firmen auf das altbekannte Prinzip der Investition in organisationsrelevante Ressourcen setzen, um damit konkurrenzfähig zu bleiben. Gleichzeitig zeigte sich in der Gruppenreflexion, dass die Möglichkeit von „boundaryless careers“⁷ erfahrenen ProjektleiterInnen bzw. ProjektmitarbeiterInnen auch ein Bewusstsein über den eigenen „Marktwert“ gibt, wie das oben durch die Aussage von W6 dargelegt ist. Damit scheint es tatsächlich so, dass sowohl die jeweiligen (projektorientierten) Unternehmen als auch die ProjektmitarbeiterInnen ein geteiltes Interesse an Weiterbildung bzw. Zertifizierung haben.

Interessant in Bezug auf Firmenzugehörigkeit und den Wechsel von Organisationen durch ArbeitnehmerInnen sind auch die Anmerkungen von Turner et al. (vgl. Turner/Huemer/Keegan 2008: 583) im Rahmen einer Untersuchung unterschiedlicher Unternehmen. Bei der Untersuchung kam zum Vorschein, dass es eine Firma gab, in der projektbezogen arbeitende Personen wesentlich längere Beschäftigungsperioden aufzuweisen hatten als jene in Linienpositionen. Turner et al. führen das darauf zurück, dass die gleichbleibende Routine der untersuchten Linienposition ein Grund für die hohe Fluktuation war. Im Gegensatz dazu, so die Vermutung der AutorInnen, bot die zeitliche Begrenzung von Projekten mehr Abwechslung und hat damit mehr Interesse an der Arbeit in Projekten bewirkt.

In der Gruppenreflexion ergab sich auch die Erkenntnis, dass es wichtig ist, zwischen Personen zu unterscheiden, die lediglich einen geringen Teil ihrer gesamten Arbeitszeit innerhalb von Projekten verbringen, und solchen, die, wie z. B. ProjektleiterInnen, ausschließlich in Projektform arbeiten. Auch dieses Kriterium kann Aufschluss darüber geben, wie die Optionen bzw. auch das Interesse der jeweiligen Personen verteilt sind. So formulierten z. B. W2 und W3 in der

7 „Boundaryless careers“ sind Karrieren, die unabhängig sind von einzelnen Organisationen.

Gruppe, dass für sie ein Angebot für eine Linienposition eine „Drohung“ darstelle, sowohl W2 als auch W3 sind selbständig im Bereich des Projektmanagements tätig. Beide gaben an, dass für sie die Selbständigkeit und das ausschließliche Arbeiten in Projekten wesentliche Punkte ihrer Arbeitszufriedenheit seien. Sowohl W2 als auch W3, sowie M1 sind sich einig, dass für sie nur die Arbeit in der Projektorganisation – jeweils in der Rolle als ProjektleiterIn – in Frage komme. W2 sieht darin die Freiheit, sich in jede Richtung entwickeln zu können, die sie möchte. W3 schließt sich der Meinung von W2 an und ergänzt, dass sie sich nicht vorstellen könne, wieder in der Linie zu arbeiten, da sie sich dort nicht wohlfühle. M1 meint dazu, dass man innerhalb der Linienfunktion immer abhängig vom nächsten Vorgesetzten sei. In seiner Rolle als Projektleiter habe er außerdem die Möglichkeit, zu einem Projekt ‚nein‘ zu sagen, wenn er von dessen Inhalt und Umsetzung nicht überzeugt sei. M1 betont außerdem, dass ihm die Arbeit in Gruppen immer Spaß gemacht hätte. Er hebt jedoch auch hervor, dass es immer Diskrepanzen mit der Linie gegeben hätte.

Heintel/Krainz (2011) sehen die Projektgruppe als Motivationsmittel. Im Gegensatz dazu ist die Hierarchie mit ihren Strukturen nicht dazu geeignet, MitarbeiterInnen zu motivieren:

„Zu den Schwächen der Hierarchie zählt unbestritten, dass sie aus sich heraus nicht geeignet ist, Mitarbeiter zu engagieren und zu motivieren. In traditionellen Organisationen werden Mitarbeiter unter einer bestimmten Hierarchie-Ebene kaum noch in Entscheidungsprozesse einbezogen, nur noch mit Resultaten konfrontiert, die sie umzusetzen haben, ob sie nun von ihrem Sinn überzeugt sind oder nicht.“ (Heintel/Krainz 2011: 87)

MitarbeiterInnen sind lt. den Autoren also nur motivierbar, wenn sie am Zustandekommen einer Entscheidung beteiligt sind.

Turner et al. (vgl. Turner/Huemer/Keegan 2008: 583) argumentieren diesbezüglich, dass Projektmanagement eher jene Personen anzieht, die einen abwechslungsreichen Lebensstil bevorzugen. Einerseits, so Turner et. al, steigere sich mit zunehmender Projekterfahrung auch das Selbstvertrauen, es verändere sich die Wahrnehmung der Herausforderungen und dies wirke wiederum auf das Selbstbewusstsein, das Selbstmanagement und die Selbstregulation von ProjektmanagerInnen. Andererseits sei für solche Personen eine „work-life-balance“ schwierig zu erreichen. Insgesamt kommen Turner et al. zum Schluss, dass grundsätzlich jene Personen, die diesen abwechslungsreichen Projektalltag mögen, auch im Projektgeschäft bleiben und sich entsprechend weiterentwickeln. Gleichzeitig warnen die AutorInnen vor einem möglichen Missbrauch von ProjektleiterInnen und -mitarbeiterInnen und verweisen dabei sowohl auf deren Selbstverantwortung als auch auf die Verantwortung der Unternehmen (vgl. Turner/Huemer/Keegan 2008: 583).

L. M. Diehl formuliert in einem Interview in Bezug zu ihrer Tätigkeit als Projektleiterin (vgl. Lobenstein/Wagner 2012), dass es oft anstrengend ist, sich ständig um eine neue Arbeit bemühen zu müssen. Dabei verweist sie aber auf den Vorteil, dass für sie weder Stillstand noch Langeweile existieren. Diehl spricht davon, dass bei jedem neuen Projekt neue Teams und Ideen entstehen

und das Festlegen auf eine einzelne Richtung oder Tätigkeit nicht notwendig wäre. Sie betont die Vielfalt der Herausforderungen und die weite Streuung ihres Tätigkeitsfeldes.

Ein weiterer Strang der Gruppenreflexion war das Thema Karriere im bzw. durch Projektmanagement. Diesbezüglich wurden Erfahrungen geschildert, wie z. B. die Beförderung zum Projektleiter bzw. zur Projektleiterin „durch das Hinzufügen des Begriffs ‚Projektleitung‘ auf der Visitenkarte“. Ein Blick auf die Internet-Seite des Projekt-Magazins zeigt z. B. unter dem Punkt „Karriere“ folgenden Hinweis (Projekt Magazin 2013): „Der Titel ‚Projektleiter‘ wird unter Umständen an Mitarbeiter verliehen, um ihr Bedürfnis nach Aufstieg zu befriedigen, ohne dass damit die entsprechenden Führungskompetenzen verbunden wären.“ Hölzle (vgl. Hölzle 2010: 782-783) verweist in Bezug auf die Motivation für MitarbeiterInnen eines Unternehmens, eine Projektmanagementkarriere anzustreben, darauf, dass diese im betreffenden Unternehmen nicht sehr attraktiv erschien. Laut Autorin fehlten organisationsweite Konzepte zur Gewährleistung von Orientierung, Zugehörigkeit und Sicherheit für ProjektmanagerInnen. Dies führte zu Frustration und einer grundsätzlichen Ablehnung der ProjektmanagerInnen-Rolle im Unternehmen. In weiterer Folge leitet Hölzle daraus die Notwendigkeit eines Karriere-Modells für ProjektmanagerInnen ab; das Design und die Implementierung eines solchen Modells (vgl. Hölzle 2010: 783-784) ist das Thema der Arbeit der Autorin. Huemann et al. (vgl. Huemann/Keegan/Turner 2006: 321) stellen bei ihrer Untersuchung der wissenschaftlichen Literatur in Bezug zu Human Resource Management (HRM) und der Funktion von HRM im Kontext von projektorientierten Unternehmen fest, dass dort sowohl die Funktion von HRM als auch deren Praxis generell vernachlässigt wurden. Die AutorInnen sprechen von einem „missing link“ zwischen PM⁸-Literatur und HRM-Literatur und zwar speziell in Bezug zu „Projekten als Arbeitsform“ und „projektorientierten Unternehmen“. Huemann et al. betonen, dass HRM in projektorientierten Unternehmen sowohl die Perspektive individueller Angestellter als auch jene der Organisation beinhalten muss. Insgesamt stellen die AutorInnen fest, dass die Wichtigkeit von HRM noch nicht sehr breit anerkannt ist.

Auch Brown et al. (vgl. Brown/Adams/Amjad 2006: 88) gelangen durch ihre „path analysis“⁹ der Beziehung von Humankapital und zeitbezogener Performance im Projektmanagement in der Bau-Industrie zu dem Ergebnis, dass fehlende spezifische Ausbildung in Bezug zu Projektmanagement die Chancen für erfolgreiche Projekte reduziert. Gleichzeitig wird argumentiert, dass Personen mit spezieller Projektmanagementausbildung und PM-Training bessere Arbeitsleistungen liefern.

Die Erkenntnis, dass entsprechend ausgebildete Personen z. B. in der Funktion der Projektleitung auch zu besseren Ergebnissen bei den durchgeführten Projekten beitragen können, ist das eine, wie sich das in der Realität umsetzen lässt das andere. So zeigt Huemann (vgl. Huemann 2010: 365) in ihrer Fallstudie bezüglich des Change-Prozesses eines Telekommunikations-Unternehmens einige der in der Praxis auftretenden Probleme auf. Huemann weist darauf hin, dass weder ein Top-down-Anordnen, noch ein Bottom-up-Umsetzen von Projektmanagement für sich

8 Projektmanagement

9 Bei „path analysis“ oder auch „causal modeling“ handelt es sich um eine statistische Methode, mittels derer komplexe Gegebenheiten mathematisch modelliert und durchgerechnet werden. Aus den Ergebnissen werden entsprechende Schlüsse in Bezug zu dem betrachteten System gezogen.

alleine optimal ist. Die Autorin schildert die Erfahrung, dass ein im Jahr 2000 durch die Unternehmensführung initiiertes Einführen von Projektmanagement im Unternehmen scheiterte, weil keine Maßnahmen für entsprechende Organisationsentwicklung gesetzt wurden. Huemann führt den Misserfolg darauf zurück, dass weder organisatorische noch individuelle Ansprüche berücksichtigt wurden. Die Autorin spricht von einer Veränderung, die „dem Unternehmen passiert ist“, anstatt dass für ein explizites Change Management gesorgt wurde. Dabei schildert die Autorin die tatsächlichen Vorgänge als eine von Personen getriebene Entwicklung aus dem Stegreif. Huemann zeigt auf, wie der ursprünglich initiierte „Top-Down-Ansatz“ im Verlauf der Zeit zu einem „Bottom-Up-Ansatz“ wechselte, der zwar prinzipiell erfolgreich, jedoch jeweils auf die Einflussgebiete der einzelnen, diesbezüglich aktiven Manager begrenzt war und zur Entwicklung von „Projektmanagement Inseln“ innerhalb des Unternehmens führte. Laut der Autorin war das Unternehmen nun mit dem Problem konfrontiert, diese „Projektmanagement Inseln“ zu verknüpfen.

Speziell was die HR¹⁰ Abteilung betrifft zeigt sich in einer Fallstudie von Huemann (vgl. Huemann 2010: 364-365), wie wichtig Veränderungen dort waren, um den Richtungswechsel zur Projektorientierung des Unternehmens zu ermöglichen. Die Autorin schildert darin, dass die HR Abteilung selbst sehr hierarchisch funktionierte und eine reaktive Administrationsfunktion darstellte. Erst auf Grund von Veränderungen in der HR Abteilung war die Möglichkeit für große Veränderungen im Unternehmen gegeben. Laut Huemann begann die HR Abteilung, sich selbst als Geschäftspartner des Unternehmens zu sehen und sich projektorientiert zu organisieren.

Die Frage wie viele Kompetenzen tatsächlich an ProjektleiterInnen übertragen werden, zählt sicher zu den interessantesten Fragen in Bezug auf eine sinnvolle Anwendung von Projektmanagement innerhalb von Unternehmen. Diese Konstellation der Gegenüberstellung von Linienkompetenz (Hierarchie) und situationsangepassten Projekten mit entsprechendem Kompetenzbedarf war auch eines der Hauptthemen während der Gruppenreflexion. So schilderte z. B. M1 eine Situation, wo er als Projektleiter angefragt wurde und diese Anfrage nach einem Erstgespräch mit einem klaren „Nein“ beantwortet hat. Die Begründung für die Absage von M1 war, dass er bei der Vorausplanung des Projekts nicht miteinbezogen war und mit der Frage bezüglich seines Mittuns sozusagen vor vollendete Tatsachen gestellt wurde. M1 führte dazu dann noch näher aus, dass er selbst sehr großen Wert darauf lege, schon bei ersten Sondierungen in Bezug auf zukünftige Projekte dabei zu sein. Einerseits deshalb, weil er dadurch seine Expertise einbringen könne, und andererseits deshalb, weil er dadurch frühzeitig erkennen könne, ob das Projekt für ihn passend sei oder nicht. W4 und W5 berichteten diesbezüglich, dass es in ihrem Unternehmen gängig sei, dass vorab über die Durchführung eines Projektes entschieden und erst danach die Projektleitung zugeschaltet werde. Auch bei dieser Gesprächssituation zeigte sich, wie unterschiedlich die Zugänge unterschiedlicher Unternehmen bzw. unterschiedlicher Personen in der Praxis sind. Im Gespräch der Gruppe wurde erörtert, dass – wenn erfahrene ProjektleiterInnen ein Projekt ablehnen wie in diesem Beispiel M1¹¹ – sich das Management, anstatt auf die Einwände von erfahrenen PraktikerInnen zu hören, an unerfahrene ProjektmanagerInnen wende, in der Hoffnung diese für das Projekt zu gewinnen.

10 HR steht für Human Resources

11 M1 ist Senior-Projektmanager, nach eigenen Angaben seit mehreren Jahrzehnten im Projektmanagement tätig.

Hodgson et al. machen in ihrem Paper darauf aufmerksam, dass der *behauptete Stellenwert* von Projektmanagement in Unternehmen oft vom *tatsächlichen* stark abweicht (vgl. Hodgson/Paton/Cicmil 2011: 375). Die AutorInnen sprechen dabei von einem Widerspruch zwischen der übertriebenen Darstellung der Wichtigkeit von Projektmanagement (PM) in organisatorischen Diskursen und den banalen Erfahrungen in Bezug zu tatsächlich praktiziertem PM. Hodgson et al. verweisen auf das Problem von *überzogenen Karriereversprechungen* an MitarbeiterInnen (vgl. Hodgson/Paton/Cicmil 2011: 380). Die AutorInnen zeigen auf, dass PM als eine Möglichkeit für ambitionierte Personen, speziell aus dem Bereich der niederen technischen Angestellten mit ansonsten geringen Karrierechancen dargestellt wird. Dabei weisen Hodgson et al. darauf hin, dass diese Sichtweise eines positiven Karrieresprungs zwar auch im Nachhinein durch die betroffenen ProjektmanagerInnen aufrechterhalten und im Unternehmen weiterverbreitet wird, dass jedoch eine konkrete Befragung ein differenzierteres Bild ergab. So wird die Aktivität als ProjektmanagerIn von diesen oft als jene von „glorifizierten SekretärInnen“ beschrieben, mit trivialen Aufgabenstellungen wie Dokumente zu managen, Liefertermine zu überwachen und verspätete Arbeiten einzufordern. Die AutorInnen gelangen schließlich zu der Einsicht, dass es für ProjektmanagerInnen eine Asymmetrie in Bezug auf Verantwortung und Autorität gibt. So werden, laut Hodgson et al. ProjektmanagerInnen häufig zur Verantwortung gezogen, obwohl die Situation außerhalb ihres Einflussbereichs liegt.

Madter et al. (vgl. Madter/Bower/Aritua 2012: 274) verweisen darauf, dass die Lösung der oben skizzierten Kompetenzproblematik als eine wichtige aktuelle Aufgabe der PM-Community gesehen werden sollte. Die AutorInnen sprechen von einem Verschwimmen der Grenzen zwischen Spezialisierung und Autorität und plädieren dafür, existierende Hindernisse zu beseitigen, um Talent dort zu positionieren, wo es am meisten gebraucht wird.

Diese *Macht-Verteilungs-Problematik* ist auch direkt verbunden mit einer *Verantwortungs-Verteilungs-Problematik*. Turner et al. (vgl. Turner/Huemann/Keegan 2008: 582) verweisen in ihrem Paper auf ein Problem, das laut ihrer Erfahrung speziell bei Projekten kleiner bis mittlerer Größe¹² in Erscheinung tritt. Und zwar zeigen die AutorInnen auf, dass Unternehmen die erforderliche Arbeit absichtlich unterschätzen, um Aufträge zu erhalten. Die Folge davon sind Überstunden, die von den ProjektmitarbeiterInnen erbracht werden müssen, um in der gegebenen Zeit fertig zu werden. Die AuftraggeberInnen spielen laut Turner et al. dabei mit, indem sie den Auftrag an den Anbieter bzw. die Anbieterin des niedrigsten Gebotes vergeben, wohl wissend, dass die Arbeit nicht in der angegebenen Zeit erledigt werden kann.

Auch dies passt zu der oben dargelegten Erzählung von M1. Es wird im Vorfeld, ohne Beteiligung der zukünftigen ProjektleiterInnen, wissentlich ein Contracting durchgeführt, das Projektkosten unterschätzt. Damit wird jedoch ein Konflikt vorprogrammiert, dessen Folgen der jeweilige Projektleiter bzw. die jeweilige Projektleiterin ausbaden muss. Wobei sich hier die Frage stellt, ob oder warum sich ProjektleiterInnen dieses Problem auferlegen lassen. Neulinge in der Branche sind hier insofern gefährdet, da kaum zu erwarten ist, dass sie ausreichend Erfahrung besitzen,

¹² „Small to medium-sized projects are temporary organizations which exist for several months and involve several to many people“ (Turner/Huemann/Keegan 2008: 581).

um so etwas im Vorhinein adäquat abschätzen zu können. Abgesehen von der Verantwortungslosigkeit einer solchen Vorgehensweise gegenüber der Projektleitung wirkt sich diese auf lange Sicht schlussendlich meist auch negativ auf das Unternehmen aus.

Ein weiterer interessanter Unterschied, der während der Gruppenreflexion sichtbar wurde, war jener, dass W4 und W5 erzählten, dass in ihrem Unternehmen Auslandsprojekte als „Strafe“ angesehen werden und auch dementsprechend eingesetzt werden, gleichzeitig schilderte W3 ihre Begeisterung für Projekte in verschiedensten Teilen der Welt und auch ihre grundsätzliche Bereitschaft, solche Projektaufträge zu übernehmen. Dies führte wiederum zu der Frage, was denn nun in Unternehmen als *Karrieresprung* und was als *Degradierung* gelte. Insgesamt handelt es sich bei dieser Frage um eine komplexe Problematik, die zumindest vom jeweiligen persönlichen Standpunkt und der Unternehmenssituation abhängt. Crawford et al. (vgl. Crawford/French/Lloyd-Walker 2013: 3) verweisen z. B. auf die Veränderlichkeit der Arbeit und von Karriereerwartungen. Die Autorinnen übernehmen¹³ bei ihrer Untersuchung folgende auf unterschiedliche Geburtsjahrgänge bezogene Unterscheidung (vgl. Crawford/French/Lloyd-Walker 2013: 3).

- Boomer – geboren zwischen 1946 und 1964; die VertreterInnen der Boomer sind auf Kosten ihrer selbst und der Familie loyal; sie achten weniger auf eine „Work-life-balance“ als jüngere Generationen; sie sind „Workoholics“, erwarten Belohnung und schätzen es, einen Beitrag für das Wohl der gesamten Organisation zu leisten.
- Generation X, GenX oder Xers – geboren zwischen 1965 und 1979; die VertreterInnen der Generation X sind dem richtigen Anführer mehr verpflichtet als der Organisation; sie arbeiten für ihren eigenen Aufstieg und schätzen flexible Arbeitsregelungen und eigene Vermarktungsfähigkeit.
- Generation Y, GenY oder Millenials – geboren in den 1980ern bis in die späten 1990er; die VertreterInnen der Generation Y zeigen Loyalität, solange sie ihre Ziele erreichen; sie suchen nach unmittelbarer Belohnung und schätzen Persönlichkeitsentwicklung.

Allein diese Differenzierung auf Grund der Geburtsjahrgänge zeigt bereits, dass es so etwas wie eine allgemeine Perspektive lediglich auf sehr hohem Abstraktionsniveau geben kann. Prinzipiell dazu passend plädieren z. B. Madter et al. (vgl. Madter/Bower/Aritua 2012: 273-281) für eine Projektmanagement-Karriere-Entwicklung unter Berücksichtigung individueller mentaler Präferenzen. In Bezug auf projektorientierte Unternehmen¹⁴ und deren Verhältnis zu ProjektmitarbeiterInnen formulieren Crawford et al. (vgl. Crawford/French/Lloyd-Walker 2013: 5), dass auf Grund der mittlerweile weiten Verbreitung solcher Organisationen die zeitliche Begrenzung einzelner Projekte kein Hindernis mehr darstellt, eine Projektkarriere anzustreben. Die AutorInnen sprechen davon, dass es im Interesse der Organisationen liegen sollte, erfahrenes Projektpersonal zu entwickeln und zu fördern. Crawford et al. verweisen dabei auch darauf, dass die Präferenzen der unterschiedlichen Generationen ein wichtiger Aspekt für die (Projekt-)Personalentwicklung sind.

¹³ Aus Platzgründen wird hier darauf verzichtet die Primärliteratur in Bezug auf die Unterscheidungen zu zitieren.

¹⁴ Ein konkretes Beispiel eines Karrieremodells parallel zur Linie schildert z. B. Reck in einem Fachartikel im Projekt Magazin (Reck 2012: 1-12).

Soviel zu den wesentlichen Themen, die in Bezug zu Karriere und Projektmanagement in der Gruppenreflexion im Zuge des PM-Symposiums 2013 an der FH des bfi Wien diskutiert wurden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Anwenden von Projektmanagement, das erfolgreiche Aufsetzen von projektorientierten Organisationen und damit verbundene Karrierewege offensichtlich in der Praxis eine enorme Herausforderung sind, die sowohl weitere Forschung als auch weitere reflektierte Praxisanwendung sinnvoll erscheinen lassen.

Bezogen auf die Gruppenreflexion ist es interessant zu bemerken, dass durch die Beteiligung aller ein komplexes und praxisnahes Bild der aktuellen Situation von Projektmanagement entstanden ist.

2. Aspekte der teilnehmenden Beobachtung der Gruppenreflexion

In ihrer Rolle als Beobachterin möchte die Autorin einleitend auf Abb. 2 eingehen. In der von Schuster erstellten Graphik, die schematisch richtig dargestellt wurde, jedoch von der Beobachterin anders wahrgenommen wurde, ist zu sehen, dass alle DiskutantInnen inklusive des Moderators in ungefähr gleichem Abstand zueinander sitzen. Tatsächlich war die Sitzanordnung so, dass die DiskutantInnen zwar alle sehr nahe beieinander saßen, jedoch W2 bzw. M1 sich in einem gewissen Abstand vom Moderator hingesetzt hatten. Zwischen W2 und dem Moderator hätte ca. ein weiterer Stuhl Platz gefunden, zwischen M1 und dem Moderator hätte man ca. zwei weitere Stühle hinstellen können. Die Beobachterin hat durch ihre Wahrnehmung in Bezug auf die Sitzordnung zunächst interpretiert, dass sich diese Distanz auch im Zuge der Diskussion zwischen DiskutantInnen und Moderator widerspiegeln würde. Diese Annahme hat sich jedoch im weiteren Verlauf der Beobachtung nicht bestätigt.

Die oben beschriebene Situation ist ein gutes Beispiel dafür, dass man sich in der BeobachterInnenrolle leicht dazu verleiten lässt, aufgrund einer simplen Beobachtung sofort Rückschlüsse auf die Gesamtsituation zu ziehen. Es ist zum einen sinnvoll, solche Annahmen zu treffen, weil diese ja möglicherweise tatsächlich interessante Erkenntnisse bezüglich der Gesamtsituation liefern. Zum anderen ist es aber genauso wichtig, solche Annahmen zu überprüfen und gegebenenfalls wieder zu verwerfen, falls diese sich nicht bestätigen. *Obholzer (2006)* meint dazu:

„[...] eine der wichtigsten Sachen dieser Arbeit¹⁵ ist, dass man es aushalten muss, nicht zu verstehen, nicht zu wissen und keine Panik zu haben, damit man nicht aus Flucht zu einer simplen Antwort greift. Und eine simple Antwort kann eine wunderbare Entwicklung auslösen, aber im Allgemeinen ist es eine gefährliche Aktivität und ich will das nicht anraten.“ (Obholzer 2006: 112)

¹⁵ Gemeint ist hier die Arbeit als BeobachterIn [d. Verf.]

Insgesamt wirkte die Gruppe auf die Beobachterin sehr emotionslos. Auch die Beobachterin reagierte kaum emotional auf die Interaktionen zwischen den Personen in der Gruppe, außer dass sie die Runde nett und die Inhalte interessant fand. Diese Situation findet die Beobachterin sehr auffällig. Eine mögliche Interpretation dieser Situation ließe sich im Container-Contained-Modell¹⁶ finden. Das Container-Contained-Modell beschreibt einen Prozess des interaktiven Austausches zwischen Subjekt und Objekt im psychoanalytischen Sinne. Die Containment-Paarung bei der Gruppenreflexion wäre beispielsweise die Gruppe und der Moderator. Die Vereinigung zwischen Container und Contained versteht *Lüders (1997)* folgendermaßen:

„Ein physischer oder psychischer Raum steht bereit, etwas Physisches oder Psychisches in sich aufzunehmen. Umgekehrt will etwas Physisches oder Psychisches diesen Raum auch einnehmen. Aus dem Kontakt kann etwas Neues, ein Drittes, entstehen.“ (*Lüders 1997: 85*)

Wenn man nun annimmt, dass die Gruppe im Zuge ihrer Diskussion – aus welchem Grund auch immer – keinen Raum braucht, um ihre Emotionen zu containen, würde dies auch erklären, warum die Gruppe von der Beobachterin als emotionslos wahrgenommen wurde bzw. warum die Beobachterin selbst in ihrer Rolle auch wenig Emotionen in Bezug auf die Gruppe verspürt hat, außer dass sie diese – wie oben bereits angemerkt – nett fand. Die Gruppe war anscheinend in der Lage, mit ihren Emotionen selbst umzugehen, und die beobachteten Personen haben sich nach Interpretation der Beobachterin kongruent verhalten. Kongruenz definiert sich nach *Satir/Englander-Golden (2002)* folgendermaßen: „Unter Kongruenz verstehen wir die Haltung, bei der wir uns zu all unseren Gefühlen und Gedanken bekennen. [...] Was wir sagen und wie wir es sagen, passt zusammen mit dem, was wir fühlen.“ (*Satir/Englander-Golden 2002: 130*). In Bezug auf die Gruppe nimmt die Beobachterin nun an, dass die DiskutantInnen ihre tatsächlich gefühlten Emotionen auch sprachlich zum Ausdruck bringen konnten. Dies würde auch erklären, warum keine Emotionen durch den Moderator zu containen waren.

Weiters hat es die Gruppe aus Sicht der Beobachterin geschafft, als arbeitsfähige Gruppe zu agieren. *Bion (1961)* hat hierzu ein Gruppenkonzept¹⁷ entwickelt, das in jeder Art von Gruppe zwei Ebenen unterscheidet, nämlich die „Arbeitsgruppe“ (Work-Group) und die „Grundeinstellungsgruppe“ (Basic Assumption Group). Auf der Ebene der Arbeitsgruppe befindet sich die Gruppe im Arbeitsmodus und ist somit arbeitsfähig. Die GruppenteilnehmerInnen verhalten sich rational. Wird diese Gruppenebene durch den Grundeinstellungsmodus unterlaufen, der regressiv ist und prinzipiell einen Abwehrcharakter aufweist, ist die Gruppe nicht mehr in der Lage, zielorientiert zu arbeiten (vgl. *Haubl 2008: 273*).

In Bezug auf den Moderator ist der Beobachterin aufgefallen, dass sie sich im Zuge der Beobachtung zwar Aufzeichnungen zu inhaltlichen Gesprächsbeiträgen des Moderators gemacht hat, jedoch nichts im Zusammenhang mit Gestik und Mimik oder irgendwelchen Interventionen im Zuge der Diskussion aufgeschrieben hat, was sie ansonsten bei Beobachtungen oft sehr

¹⁶ Siehe dazu z.B. *Bion, W. R. (2009): Aufmerksamkeit und Deutung. 2. Aufl., Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel Verlag*

¹⁷ Zur Vertiefung siehe dazu *Bion, W. R. (1961): Experiences in Groups and other papers. New York: Brunner-Routledge*

detailliert festhält. Die Beobachterin interpretiert hier, dass die Rolle des Moderators als Gruppenleiter aufgrund der Arbeitsfähigkeit der Gruppe und der Fähigkeit der Gruppe, mit Emotionen umzugehen, obsolet geworden ist. Nach *Haubl (1997)* wäre hier der Fall eingetreten, dass die Gruppe selbstorganisierend agiert, was die Rolle eines Gruppenleiters vorwiegend überflüssig macht. Die Rolle der Gruppenleitung ist „nur mehr eine Funktion, die nicht mehr exklusiv an die Rolle eines Führers gebunden ist, sondern an die Gruppe selbst übergehen kann und soll.“ (*Haubl 2008: 272*).

Abschließend möchte sich die Beobachterin der Frage widmen, welche Rückschlüsse sich aufgrund der Beobachtung auf die TeilnehmerInnen der Reflexionsgruppe ziehen lassen. Basierend auf den vorangegangenen Interpretationen durch die Beobachterin war die beobachtete Gruppe arbeitsfähig bzw. war die oben angesprochene Containment-Funktion durch den Moderator für das Aufarbeiten von Gruppenemotionen nicht erforderlich. Von den insgesamt ca. 130 Personen, die am PM Symposium teilgenommen haben, entschieden sich sieben für die Teilnahme an der Reflexionsgruppe. Die ca. 123 verbleibenden Personen haben die alternativ angebotenen ExpertInnenvorträge gewählt (siehe Anhang). Ein möglicher Rückschluss aus dem beschriebenen Verlauf der Gruppenreflexion ist, dass sich lediglich Personen für die Teilnahme an der Gruppenreflexion entschließen, die gewohnt sind, sich selbständig in Diskussionen einzubringen und bei solchen Gelegenheiten ihre Meinung vertreten, bzw. gewohnt sind, sich mit anderen Meinungen auseinanderzusetzen. Außerdem erfordert die Teilnahme an der Reflexionsgruppe ein Vertrauen in die eigene Expertise, da in diesem Fall lediglich der Kommunikationsprozess moderiert wird, jedoch die Inhalte von den TeilnehmerInnen eingebracht werden (müssen). Wird von den sicherlich ebenfalls vorhandenen Prioritätskonflikten in Bezug auf die Themenwahl abgesehen, so sind sieben Personen aus 130 (also ca. 5%) eine relativ geringe Zahl. Gleichzeitig wäre aber genau durch diese geringe Zahl die „Arbeitsfähigkeit“ der Gruppe gut erklärbar. Dies deshalb, weil lediglich jene Personen mit besonders viel Selbstvertrauen und Selbstsicherheit diese Form der thematischen Auseinandersetzung gewählt haben. Zu beachten ist hier natürlich, dass ein allgemein gültiger Rückschluss auf die TeilnehmerInnen des PM-Symposiums als Gesamtheit aufgrund einer einzigen Beobachtung vermutlich nicht zulässig wäre, jedoch trotzdem interessante Ergebnisse in Bezug auf das diskutierte Thema gebracht hat.

Literaturverzeichnis

Bohinc, T. (2013): Projekt Magazin. Fachartikel: Lernen in der Praxis für die Praxis. Schneller Wissenstransfer mit On-the-Job-Qualifizierungen. Elektronisch zugreifbar unter: https://www.projektmagazin.de/artikel/schneller-wissenstransfer-mit-job-qualifizierungen_1081642.

Bredin, K. / Söderlund, J. (2013): Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management* 2013; 31: 889-902. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.010>)

Brown, A. W. / Adams, J. D. / Amjad, A. A. (2007): The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis. *International Journal of Project Management* 2007; 25: 77-89. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.011>)

Crawford, L. / French, E. / Lloyd-Walker, B. (2013): From outpost to outback: project career paths in Australia. *International Journal of Project Management* 2013; 1-13. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.03.003>)

Haubl, R. (2008): Gruppe. In: Mertens, W. / Waldvogel, B. (Hrsg.): *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe*, 3. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG

Heintel, P. / Krainz, E. E. (2011): *Projektmanagement – Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Hodgson, D. / Paton, S. / Cicmil, S. (2011): Great expectations and hard times: The paradoxical experience of the engineer as project manager. *International Journal of Project Management* 2011; 29: 374-382. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.005>)

Hölzle, K. (2010): Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management* 2010; 28: 779-786. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.004>)

Huemann, M. (2010): Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management* 2010; 28: 361-369. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.008>)

Huemann, M. / Keegan, A. E. / Turner, J. R. (2007): Human resource management in the project orientated company: a critical review. *International Journal of Project Management* 2007; 25(3): 312-20. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>)

Kreindl, E. / Pircher, I. / Schuster, R. (2011): Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs Kultur im Projektmanagement. Study by the University of Applied Sciences of bfi Vienna. Wien: FH des bfi Wien GmbH. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publicationen/Studien/Ein-kritischer-Blick-auf-die-Un-Tiefen-des-Begriffs-Kultur-im-Projektmanagement>.

Lesjak, B. (2009): Gruppendynamik als Interventionswissenschaft – eine neue Herausforderung? In: *Zeitschrift Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40 (1).

Lobenstein, C. / Wagner, K. (2012): Hauptsache: frei sein. *Zeit Online Beruf*. 12. Feb. 2012. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.zeit.de/campus/2012/02/beileger-projektarbeit> (29. Juli 2013)

Lüders, K. (1997): *Bions Container-Contained-Modell*. In: Kennel, R. / Rerink, G. (Hg.): *Klein-Bion. Eine Einführung*. Tübingen: Verlag Edition Diskord.

Madter, N. / Bower, D. / Aritua, B. (2012): Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management* 2012; 30: 273-281. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.001>)

Obholzer, A. (2006): Interventionen in der Tavistock Tradition. In: Heintel, P. / Krainer, L. / Paul-Horn, I. (Hrsg.): *WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung; Schriftenreihe der IFF Klagenfurt, Band 4*

Projekt Magazin (2013): Karriere. Definition im Projektmanagement-Glossar des Projekt Magazins. Elektronisch abrufbar unter: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/karriere> (29. Juli 2013)

Reck, R. (2012): Projekt Magazin. Fachbeitrag: Karrieremodell parallel zur Linie. Elektronisch zugreifbar unter: https://www.projektmagazin.de/artikel/fachlaufbahn-fuer-it-projektleiter-der-allianz_1069919.

Satir, V. / Englander-Golden, P. (2002): *Sei direkt: Der Weg zu freien Entscheidungen*. 3. Aufl., Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Schuster, R. J. (2010): Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). *Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis*. Heft 13, Nov. 2010, Wien. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publicationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011a): Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). *Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis*. Heft 14, Juni 2011, Wien. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publicationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011b): 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/Publicationen/Workingpapers/Zur-Methode-der-psychoanalytischen-Organisationsbeobachtung>.

Seidl, R. / Gersdorff, N. v. (2013): Projekt Magazin. Fachartikel: Karrierechance Project Office - PM-Nachwuchs nachhaltig aufbauen. Elektronisch zugreifbar unter: https://www.projektmagazin.de/artikel/karrierechance-project-office-pm-nachwuchs-nachhaltig-aufbauen_1082675 (30. Juli 2013)

Turner, R. / Huemann, M. / Keegan, A. / (2008): Human resource management in the project-orientated organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management* 2008; 26: 577-585. (<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.005>)

Anhang

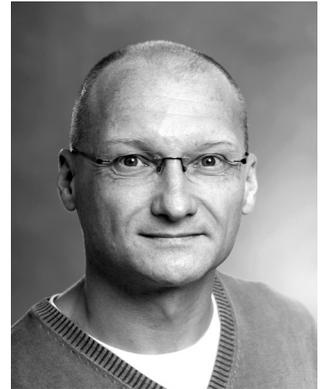
Auszug aus dem Programm des 4. Projektmanagement-Symposiums an der FH des bfi Wien. Dieses wurde von der FH des bfi Wien am 12.06.2013 veranstaltet und hatte zum Thema: „Projektmanagement 2013+ agiles Projekt- und modernes Personalmanagement“.

| | Raum E.01 | Raum 1.04 | Raum 1.01 |
|---------------|--|---|---|
| 08:45 – 09:15 | Registrierung & Kaffee (Raum E.08) | | |
| 09:15 – 09:30 | Begrüßung und Eröffnung: Dr. Helmut Holzinger, Geschäftsführer der Fachhochschule des bfi Wien, Mag. ^a (FH) Ina Pircher, Leiterin der Studiengänge „Projektmanagement und Informationstechnik“ (BA) und Projektmanagement und Organisation“ (MA) (Raum E.01) | | |
| 09:30 – 10:00 | Keynote Speech: “Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten“ Boris Gloger, borlsgloger consulting GmbH (Raum E.01) | | |
| | STREAM 1 | STREAM 2 | |
| 10:00 – 10:40 | ExpertInnenvortrag: „Einbindung der agilen Methode Scrum in Projekte nach IPMA-Ansatz am Beispiel Fa. Logical“ Mag. (FH) Franz Hub, zSPM, Milestone AG & Günter Raidl ISTQB Certified Tester (Raum E.01) | ExpertInnenvortrag: „Erstellung und Nutzung von Kompetenzprofilen für ProjektmanagerInnen bei HP“ Mag. ^a (FH) Regina Rastbichler, Selbständige Trainerin und Beraterin (Raum 1.04) | |
| 10:40 – 11:00 | Kaffeepause (Raum E.08) | | |
| 11:00 – 11:40 | ExpertInnenvortrag: „Kanban: Gemeinsam Managen“ Dr. Thomas Epping, Senior IT Consultant, codecentric AG (Raum E 0.1) | ExpertInnenvortrag: „BAWAG P.S.K. – Brand Excellence 2012“ Mag. ^a Iris Sabine Bergmann, Leiterin Personalrecruiting & Organisationsentwicklung, BAWAG/PSK AG (Raum 1.04) | Gruppenreflexion: „Projektarbeit statt Karriere?“ Dr. Roland Schuster, FH des bfi Wien |
| 11:50 – 12:30 | ExpertInnenvortrag: „Agile Vorprojekt-Phase? Vorteile und Fallen von der Idee bis zum Auftrag“ DI (FH) Sven Schweiger, CEO CSS GmbH (Raum E 0.1) | ExpertInnenvortrag: „Professionelles Trennungsmangement als Teil einer guten Unternehmenskultur“ Mag. Ludwig Vit, Vit Consulting (Raum 1.04) | In einer Gruppe von max. 12 Personen wird über die Frage „Projektarbeit statt Karriere?“ reflektiert. Alle an einem diesbezüglichen Diskurs interessierten Personen sind herzlich dazu eingeladen. (Raum 1.01) |
| 12:30 – 13:30 | Mittagspause (Raum E.08) | | |
| 13:30 – 14:30 | Workshop: „Agile Projekte und Strukturen“ Chair: Dipl.-Ing. Christian Unfried, Product Line/Lifecycle Manager, Siemens Convergence Creators GmbH (Raum E 0.1) | Workshop: „HR Management in Projekten“ Chair: Daniel Hendling, PMP PMI Austria Chapter (Raum 1.04) | Workshop: „Agile Skill Sets: Wie man die besten Teams (fort-)bildet“ Chair: DI (FH) Sven Schweiger, CEO CSS GmbH (Raum 1.01) |
| 14:30 – 15:00 | Reflexions Session: Ergebnisse aus den Workshops, Gedanken, ... (Raum E 0.1) | | |
| 15:00 – 15:15 | Kaffeepause (Raum E.08) | | |
| 15:15 – 16:00 | Podiumsdiskussion der ExpertInnenrunde mit Dr. Thomas Epping; Daniel Hendling, PMP; Mag. (FH) Franz Hub, zSPM; Dipl.-Ing. Christian Unfried; Mag. Ludwig Vit Moderation: Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner, zPM (Raum E.01) | | |
| 16:00 - 16:15 | Kurzpräsentation des Buches „Human Resource Management in projektorientierten Unternehmen“ MMag. Andreas Nachbagauer (Raum E 0.1) | | |
| 16:15 | Closing: Mag. ^a (FH) Ina Pircher (Raum E.01) | | |

Roland J. Schuster

Zum Design des 3. PM Symposiums der FH des bfi Wien

Interventionswissenschaftliche Aspekte in Bezug auf Gestaltung, Ablauf und Interpretation einer Großveranstaltung



Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Diese Arbeit beschreibt die Planung und Gestaltung des Designs des dritten PM Symposiums an der FH des bfi Wien. Außerdem wird über psychodynamisch relevante Geschehnisse bei der Durchführung des PM Symposiums berichtet. Dazu werden verschiedene Deutungen der Geschehnisse dargelegt. Als Grundlage dient die Interventionswissenschaft. Die LeserInnen werden durch einen theoretisch gerahmten Bericht sowohl mit den konkreten Zielen als auch mit den tatsächlichen Ergebnissen der *Intervention PM Symposium* vertraut gemacht.

Ein wichtiges Anliegen dieser Arbeit ist, den Nutzen einer reflektierten Kombination der Organisationsform Hierarchie und Projektmanagement herauszuarbeiten. Dabei wird vor allem auf die Herausforderung verwiesen, dass die Organisationsform Hierarchie tief im kollektiven Unbewussten unserer Gesellschaft verankert ist. Über das Design des PM Symposiums werden Möglichkeiten kollektiven Lernens aufgezeigt und Schwierigkeiten bei der Durchführung solcher Vorhaben dargelegt.

This working paper is a description of the planning and arranging of the design of the third PM Symposium at UAS bfi Vienna. Furthermore, it gives a report of relevant psychodynamic incidents during the PM Symposium. Thereby, different interpretations of the incidents are stated. Intervention research is the basis of argumentation. The readers are acquainted with the objectives as well as the realities of the Intervention PM Symposium through a theoretically framed record.

An important goal of the working paper is to show the benefit of a reflected combination of the organizational form hierarchy and project management. Thereby, the challenge of the deep-anchored organizational form hierarchy in the collective unconsciousness of society is pointed out. Due to the design of the PM Symposium, possibilities of collective learning are shown and difficulties of the realization of such intentions are illustrated.

1. Grundlegendes zum PM Symposium aus der Perspektive der Interventionswissenschaft

1.1 Exkurs Interventionswissenschaft

Interventionswissenschaft hat als Fokus die Umsetzung von Partizipation aller Betroffenen in sozialen Systemen. Dies geschieht konkret bei der Interventionsforschung. Interventionsforschung

ist also angewandte Interventionswissenschaft. Im weitesten Sinne ist dies die Verwirklichung von Demokratie, nämlich als „reflektiertes (selbstaufgeklärtes) und damit bewusstes Planen bzw. Tun“. Berger und Heintel (vgl. Berger et al. 1998: 156) differenzieren zwischen Hierarchie und Demokratie, indem sie *hierarchische Wahrheit* als eine allgemeine, von oben vorgegebene sehen, die von dafür zuständigen SpezialistInnen ausgelegt wird. Im Gegensatz dazu sprechen die beiden Autoren von einer *demokratischen Wahrheit* als Resultat eines (sozialen) Prozesses. Die Bemerkungen von Coghlan in Bezug auf „action research“ weisen auf die Wichtigkeit von Reflexion im Kontext von Wissenschaft und Forschung hin (vgl. Coghlan et al. 2010: 16). Dabei heben Coghlan et al. insbesondere den Aspekt der Reflexion alltäglicher Arbeitsprozesse (Routinen) hervor und zwar mit dem Ziel, diese zu verbessern.

Im englischen Sprachraum hat sich der Begriff „action research“¹ für die hier kurz umrissene Art der (Begleit-)Forschung herauskristallisiert. Im deutschen Sprachraum gibt es begrifflich noch keine konkrete Vereinheitlichung und es treten die Begriffe „Aktionsforschung“ neben „Gruppendynamik“ und „Interventionsforschung“² auf. Ohne näher zwischen diesen Begriffen zu differenzieren, wird hier lediglich die Position des Autors als Interventionsforscher bzw. Gruppendynamiker³ beschrieben. Aus dieser Position ist das oben in Bezug auf „action research“ Dargelegte durchaus passend für Interventionsforschung. Das routinehafte, selbstverständliche und unhinterfragte Tun wird im Kontext der Interventionsforschung als das „*kollektiv Unbewusste*“ gesehen. Dieses *kollektiv Unbewusste* ist, so Selbstbestimmung angestrebt wird, zu heben, nämlich durch Selbstaufklärung. Wichtig ist hier anzumerken, dass der im Kontext von Interventionswissenschaft verwendete Begriff des *kollektiv Unbewussten* viel weiter gefasst ist als z. B. jener von C. G. Jung und dessen Nachfolgern (vgl. Heintel 2006: 244-246). Heintel verweist insbesondere darauf, dass soziale Gebilde auf Grund des massiven und allgegenwärtigen Einflusses des *kollektiv Unbewussten*⁴ wahrscheinlich lediglich durch „drei Formen steuerbar [sind]: durch Macht, Gewalt, durch Manipulation und durch partielle Selbststeuerung.“

Die Klagenfurter Schule der Gruppendynamik (Interventionswissenschaft, Interventionsforschung)⁵, der der Autor dieses Aufsatzes angehört, sieht insbesondere die Gruppe als Medium, um Selbstreflexion und damit Selbststeuerung in sozialen Systemen zu ermöglichen. Durch das *Instrument* Gruppe kann eine Vermittlung zwischen Individuum und Organisation geschehen. Es können in Gruppen Erkenntnisprozesse in Gang gesetzt werden, die einzelnen Individuen nicht möglich sind. Heintel und Götz (Heintel et al. 1999: 181) formulieren dazu, „dass kein Individuum ‚objektiv‘ wissen kann, was nun das kollektiv Unbewusste wirklich ist, sondern, dass es vielmehr aus den Eindrücken, Erfahrungen, Emotionen aller Beteiligten ‚zusammengesetzt‘ werden muss. Sein wesentlicher Inhalt muss gemeinsam entschieden werden.“

1 Siehe z. B. Reason/Bradbury 2013.

2 Für eine begriffliche Orientierung siehe z. B. Bammé (2003: 6).

3 In dieser Arbeit werden die Begriffe „Gruppendynamik“ und „Interventionsforschung bzw. -wissenschaft“ synonym verwendet.

4 Der Begriff wird hier im Sinne der Interventionswissenschaft verwendet.

5 Vgl. z.B. Heintel et al. 2006: 29-30 und auch Krainz 2006: 7-26.

Diese Erkenntnisprozesse sollen wiederum dazu dienen, die Gesamtorganisation zu gestalten und für die betroffenen Individuen *durchschaubarer*, *steuerbarer* und damit *erträglicher* zu machen. Soweit zur Verortung von Interventionswissenschaft allgemein.

Was Organisation an sich betrifft, so ist die Überlegung, dass diese zur Zeit im Wesentlichen in hierarchischer Form verwirklicht wird, die unter anderem durch kollektiv und individuell (un) bewusstes Agieren aller betroffenen Individuen funktioniert (vgl. Schuster 2012: 4-6). Grundlegende Zusammenhänge in Bezug auf die *Organisationsform Hierarchie* und Projektmanagement sind bereits an anderer Stelle dargelegt worden (vgl. Schuster 2012)⁶. 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 2012: 6-8).

Heintel und Krainz sehen erfolgreiches Projektmanagement darin begründet, dass dieses in Bezug zu der Organisation, wo es eingebettet ist, und auch in Bezug zu sich selbst „kollektiv bewusster“ ist (vgl. Heintel et al. 2000: 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 2012: 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 SportlerInnen 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 TeilnehmerInnen 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 dieser Arbeit. Die theoretische Grundlage für die Überlegungen bildet die Interventionswissenschaft.

⁶ Eine tiefer greifende Auseinandersetzung mit Hierarchie und Projektmanagement findet sich bei Heintel et al. 2000.

1.2 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-Contained*⁷ herangezogen (vgl. z.B. Bion 2001 oder Lazar 2008: 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 bewusste Verarbeitung von Themenstellungen ermöglicht.

Dieses theoretische Konstrukt ist zurückzuführen auf Erkenntnisse und darauf aufbauende Arbeiten der Forschung von M. Klein (vgl. Halton 2009: 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.⁸

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-

7 Lohmer et al. erklären die Begriffe wie folgt (Lohmer et al. 2004: 315): „**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 Behälter, also Behälter 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.“

8 Zum besseren Verständnis sei hier ein Erfahrungsbericht von Obholzer zitiert, wo eine Beraterin mit Abspaltung der Belegschaft konfrontiert ist (Obholzer 1997: 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, als ob das Problem nicht existieren würde [dies entspricht der paranoid-schizoiden Position, R. J. S.]“

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 so genannte 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 1. 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: 4-11).

Abbildung 1: Versuchsanordnung zur Sichtbarmachung des *blinden Flecks*



Quelle: Rookes et al. 2007: 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 Phantasien aufsitzt, die die Wahrnehmung der Situation mehr oder weniger stark verzerren.

Um Reflexion erfolgreich einzusetzen, ist eine tief greifende Auseinandersetzung mit psychoanalytischen Theorien nicht notwendig. Es ist jedoch für InterventionswissenschaftlerInnen 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 *Container-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 und Schwarz (DeMause 2005, DeMause 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 (Heintel et al. 2000) detailliert ausgeführt und ist bei Schuster im Überblick formuliert (Schuster 2012). 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“⁹, das als *Container-Contained Prozess* angesehen wird.

1.3 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 TeilnehmerInnen

⁹ Diese Kombination soll z. B. in projektorientierten Organisationen umgesetzt werden.

aus der PM-Community eine Verlängerung der Gültigkeit existierender Zertifikate bzw. eine Re-Zertifizierung (siehe IPMA¹⁰ und PMI¹¹).

Das hier dargelegte Design des PM Symposiums 2012 hat folgende Ziele:

- **Ein Nebeneinander von hierarchischer und demokratischer Wahrheit.** Dies soll einerseits durch Frontalvorträge und Podiumsdiskussionen ausgewiesener fachlicher Autoritäten verwirklicht werden. Andererseits sollen (Zeit-)Räume für Dialoge, Diskussionen und Reflexionen für die Verwirklichung eines sozialen Prozesses zum Erfahrung- und Wissensaustausch bzw. zur Generierung von neuem Wissen beitragen.
- **Das Ermöglichen von freien Entscheidungen der TeilnehmerInnen bei gleichzeitiger Sicherheit durch einen ausreichend vorgegebenen Veranstaltungsrahmen.** Dies beinhaltet vor allem das Zur-Verfügungstellen von (Zeit-)Räumen und das Organisieren bzw. Moderieren von Entscheidungsprozessen der TeilnehmerInnen.

2. Zur Planung und Vorbereitung des PM Symposiums

In dieser Arbeit wird lediglich auf wesentliche Eckpunkte des Ablaufs der Planung für das PM Symposium eingegangen.

Die Organisation des PM Symposiums wurde in Form eines Projekts durchgeführt. Insgesamt bestand das Projekt-Team aus fünf Personen mit jeweils unterschiedlichem (Plan-)Stundenvolumen. Die Persönlichkeiten stammen aus unterschiedlichen Studiengängen bzw. aus dem Bereich Corporate Networking und stellen durch ihre jeweilige Spezialisierung eine optimale Zusammensetzung für das Team dar, das in dieser Form aus einer Linie alleine nicht besetzt werden könnte. Hier zeigt sich auch der Nutzen der „Projektorientierung“ für die FH des bfi Wien, nämlich, dass unabhängig von den jeweiligen Linien, Teams zusammengestellt werden können, die exakt auf eine Situation angepasst sind. Damit wird Expertise so fokussiert, dass diese optimal wirken kann. Außerdem passiert das so flexibel, nämlich in „Projektform“, dass für jede neue Situation auch entsprechende neue Konstellationen verwirklicht werden können (vgl. Schuster 2012).

Bei den Teamsitzungen wurden die Aufgaben untereinander verteilt und Brainstorming über die Aspekte des PM Symposiums betrieben. Auf Anfrage wurde mir [R. J. S.] die grundlegende Gestaltung des Designs des PM Symposiums übertragen und auch entschieden, dass diese Arbeit dazu verfasst wird. Die Planung und Vorbereitung startete im Dez. 2011, beinhaltete insgesamt sechs Team-Treffen im Umfang von jeweils 1 bis 1,5 Stunden und endete für das Team mit dem letzten Treffen am 01. Juni 2012 (ca. zwei Wochen vor dem PM Symposium am 14. Juni 2012). Als Leitthema für das PM Symposium wurde, auf Grund einer Recherche in Bezug auf Aktualität und bekannter Themenpools anderer, zeitnaher PM-Veranstaltungen, „Wandel im Projektmanagement – agil, virtuell, organisatorisch“ festgelegt. Die Herausforderung war dabei, einerseits

10 International Project Management Association. Siehe auch <http://www.p-m-a.at>.

11 Project Management Institute. Siehe auch <http://www.pmi-austria.org>.

einen möglichst klaren Themenrahmen zu setzen und andererseits genügend Freiraum für die Entwicklung der Phantasie der TeilnehmerInnen zu lassen (vgl. Owen 2008: 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 auch deshalb, weil das Vorbereitungs-Team auch 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 argumentiert die Wichtigkeit der Zeitperspektive in Bezug auf den Unterschied zwischen „autokratischen“ und „demokratischen“ Gruppen (Lewin 2008: 88-89)¹². 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.

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

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

Es folgen einige rahmengebende Gedanken, das daraus abgeleitete Design und die entsprechenden Überlegungen zu dem *Container-Contained Prozess* für das hier behandelte PM Symposium.

Analog zu dem 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 WissensträgerIn – sowie als VertreterIn des Rechts – und Delegation von Entscheidungskompetenz an die jeweilige Autoritätsperson (vgl. Schwarz 2000: 179-208). All dies sind

¹² 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.

kollektiv (un)bewusst¹³ geprägte und agierte Phänomene. Hier ist vor allem wichtig zu verstehen, dass die Organisationsform Hierarchie weder grundsätzlich als schlecht noch als gut angesehen wird, sondern gewisse Eigenheiten beschrieben werden, 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.

Es beginnt bereits mit der Einladung für die Veranstaltung. Das Organisationsteam beansprucht für sich die Autorität zu entscheiden, welche ExpertInnen 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 Autorität¹⁴ zu unterscheiden. Dies deshalb, weil die organisatorische Autorität unweigerlich die Wahl der ExpertInnen bedingt. Diese organisatorische Autorität hat jedoch überhaupt keine Aussagekraft, 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 Fach- bzw. organisatorische 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 InteressentInnen die Möglichkeit, eine Anrechnung als Qualifikationsnachweis für die Re-Zertifizierung nach IPMA¹⁵ und PMI¹⁶ 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 diese zu passivem

13 Das „un“ ist deshalb in Klammer 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.

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

15 International Project Management Association. Siehe auch <http://www.p-m-a.at>.

16 Project Management Institute. Siehe auch <http://www.pmi-austria.org>.

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 TeilnehmerInnen sofort nach Erhalt der Anrechnungen die Veranstaltung wieder verlassen würden. Daraus ergibt sich die Frage, wie viele der AnrechnungsempfängerInnen 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 Levels „**keinem hierarchischen Denken**“ unterliegen (vgl. Schuster 2010: 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 LehrerInnenaufreten 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, still sitzen und mit einer meist stehenden Lehrperson konfrontiert sind, die den Stoff meist frontal vorträgt. Auch wenn Fragen erlaubt sind und gestellt werden, so verbringen SchülerInnen den größten Teil der Zeit mit passivem Rezipieren von Gesprochenem. Dies führt bei Menschen zu Zuständen, wo 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 geprägte 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 auch 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.

Soweit 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.

3.1. Containment organisatorische Autorität

Die *organisatorische Autorität* stellt eine typische Autorität der Organisationsform Hierarchie dar. Alle TeilnehmerInnen 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. Da wäre einerseits die Motivation durch das fachliche Interesse an den angebotenen Inhalten und an den diese vortragenden ExpertInnen. Andererseits die Motivation auf Grund der Möglichkeit der Re-Zertifizierung nach IPMA¹⁷ und PMI¹⁸.

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 auch tatsächlich das gesamte Programm absolvieren. Durch diesen Formalakt wird ein Zwang ausgeübt. Hier ist der Widerspruch von Zertifizierung insofern sichtbar, als dass die 4 unterschiedlichen Levels laut IPMA Kompetenzrichtlinie (vgl. ICB 2006: 5-6) „keinem hierarchischen Denken unterliegen“. Dies mag auf die Levels 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“ (vgl. ICB 2006: 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 et al. 2000: 23).

Das PM Symposium beinhaltet diesen Widerspruch ebenso. Da ist das Problem der *organisatorischen Autorität*, die auf der Organisationsform Hierarchie aufbaut und äquivalent zu dem Problem der Zertifizierung an sich ist. Aus interventionswissenschaftlicher Sicht war die Aufgabe des Designs des PM Symposiums, nun 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 TeilnehmerInnen ermöglichen und andererseits durch die vom Organisationsteam geladenen *fachlichen Autoritäten* einen gewissen thematischen Rahmen vorgeben.

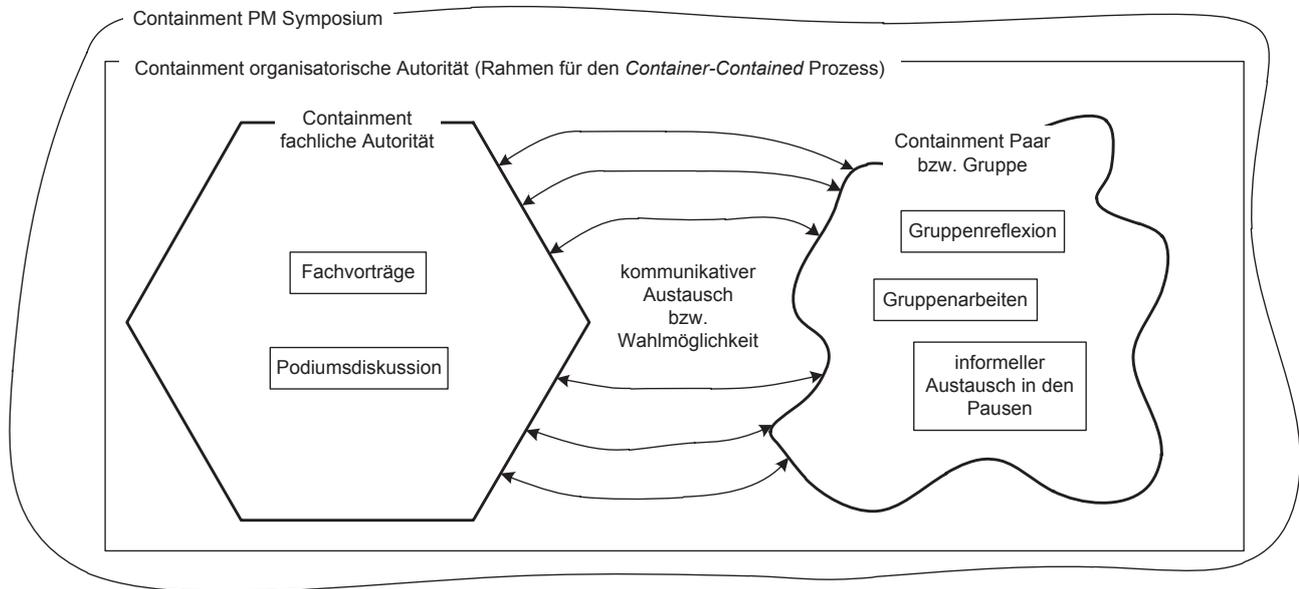
Durch diese Aufgabe ist das *Containment organisatorische Autorität* bestimmt. In Abbildung 2 ist das PM Symposium als Containment skizziert, innerhalb dessen sich das *Containment*

17 International Project Management Association. Siehe auch <http://www.p-m-a.at>.

18 Project Management Institute. Siehe auch <http://www.pmi-austria.org>.

organisatorische Autorität befindet. Im Folgenden wird, anhand der Skizze, das gesamte Design in Bezug auf den *Container-Contained Prozess* im Detail erklärt.

Abbildung 2: Das PM Symposium als Containment



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

3.2. Containment fachliche Autorität

Das *Containment fachliche Autorität* ist Teil des *Containments organisatorische Autorität* und diesem hierarchisch untergeordnet. Formal gesehen bilden die Vorträge der ExpertInnen und die Podiumsdiskussion, wie oben bereits argumentiert, ein typisches Setting der Organisationsform Hierarchie. Durch die im Programm des PM Symposiums angekündigten Fachvorträge von ausgewählten ExpertInnen in Bezug auf ein aktuelles Leitthema¹⁹ wurde im Vorfeld für potenzielle TeilnehmerInnen ein Anreiz geschaffen, sich für das 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 der tief geprägten Ausrichtung auf Autorität allgemein, den TeilnehmerInnen Sicherheit. Damit hat das *Containment fachliche Autorität* auf formaler Ebene eine Angst mindernde und Sicherheit schaffende Funktion.

3.3. Containment Paar bzw. Gruppe

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*²⁰. Dies ist so zu verstehen, dass es durchaus möglich ist, dass sich unter den

¹⁹ Wandel im Projektmanagement – agil, virtuell, organisatorisch

²⁰ Die beiden *Containments fachliche Autorität* und *Paar bzw. Gruppe* sind hierarchisch auf gleicher Ebene und damit einer freien Entscheidung der TeilnehmerInnen zugänglich.

TeilnehmerInnen FachexpertInnen in Bezug zu den einzelnen Vortragsthemen befinden, die den vortragenden ExpertInnen 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: 201-203). Das *Containment Paar bzw. Gruppe* sollte dazu dienen, auch das Wissen der TeilnehmerInnen in den Prozess des PM Symposiums einfließen zu lassen. Eine übliche Variante dies zu tun sind Fragenrunden nach Vorträgen. Solche Fragenrunden beinhalten jedoch wenig Raum für Reflexion und erfordern von Individuen, isoliert vor dem Kollektiv der anderen TeilnehmerInnen aufzutreten. Das ist für 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 containen.

3.4. Überlegungen zum Prozess Container-Contained

Die erste Kommunikationsstufe ist jene, wo auf Grund von Einladungen und der Veröffentlichung des Programms für das PM Symposium die Anmeldungen von interessierten TeilnehmerInnen einlangen. Dies wurde durch das *Containment organisatorische Autorität* ermöglicht. In diesem *Container-Contained Prozessschritt* wird die Angst vor einer „schlechten Veranstaltung“ im *Containment organisatorische Autorität* aufbewahrt. Das gibt allen TeilnehmerInnen die Möglichkeit, bei einer als „schlecht“ empfundenen Veranstaltung das Organisationsteam für die „misslungene Veranstaltung“ verantwortlich zu machen. Diese Möglichkeit wirkt psychologisch entlastend für die TeilnehmerInnen 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 vollkommen auf der Organisationsform Hierarchie. Aus Sicht des Interventionsforschers war es hier einerseits wichtig, die Mitglieder des Organisationsteams für das Design an sich zu gewinnen, und andererseits ebenso wichtig, ein potenzielles Misslingen zu thematisieren und die Ängste besprech- und damit auch bearbeitbar zu machen.

Die zweite Kommunikationsstufe ist jene, wo am Tag des PM Symposiums allen TeilnehmerInnen innerhalb eines definierten Rahmens freie Wahlmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. 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 (Abbildung 3), wurde zum ersten Mal aus Betroffenen Beteiligte gemacht. Das hatte den Sinn, den TeilnehmerInnen 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 einerseits die Angst, durch ein offenes Gruppensetting überfordert zu sein, andererseits auch die Angst, nicht über genug Expertise zu verfügen, um innerhalb

einer Gruppe frei zu diskutieren, zu containen hatten. 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 (5 und 6) zu rezipieren oder Gruppen zu bilden und die im Vorfeld rezipierten (Frontal-)Vorträge (1 bis 4) zu verarbeiten, war das konsequente Weiterführen der Idee, aus Betroffenen Beteiligte zu machen (Abbildung 3). 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 TeilnehmerInnen 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 TeilnehmerInnen.
- Echte Wahlmöglichkeit in Bezug auf den Grad der Partizipation.

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

4. 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 TeilnehmerInnen reflektierten innerhalb einer moderierten Gruppe über Widersprüche bei Zertifizierung im Rahmen von Projektmanagement (vgl. Schuster 2010). Eine Gruppenreflexion ist nun zum dritten Mal Teil des PM Symposiums an der FH des bfi Wien²¹. 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 08:45 bis 16:00 Uhr) und der Veranstaltungsort, nämlich das Hauptgebäude der FH des bfi

²¹ Eine detaillierte wissenschaftliche Aufarbeitung der Gruppenreflexion im Zuge des zweiten PM Symposiums findet sich in Kreindl et al. 2011.

Wien (1020 Wien, Wohlmutstraße 22). Auf Grund der Erfahrungen aus den vorangegangenen Symposien wurde von einer BesucherInnenzahl von ca. 100 Personen ausgegangen.

Die BesucherInnen der PM Symposien setzen sich zusammen aus interessierten Laien, im Fachgebiet tätigen ExpertInnen, diversen VertreterInnen 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 IPMA²² und PMI²³ sein. Das inhaltliche Ziel des PM Symposiums ist der Austausch zwischen Laien und FachexpertInnen, zwischen FachexpertInnen 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 Abbildung 3 ist das Gesamtdesign des PM Symposiums ersichtlich.

Abbildung 3: Raum- und Zeitdimension des PM Symposiums 2012 an der FH des bfi Wien

| | | | |
|------------|---|--|---|
| 08:45 | Raum A (max. 100 Personen), Ankommen und offizielle Begrüßung | | |
| 45 Minuten | | | |
| 09:30 | Keynote Speech | | |
| 30 Minuten | | | |
| 10:00 | Raum A, (Frontal-)Vortrag 1 maximal 100 Personen | Raum B, (Frontal-)Vortrag 3 maximal 60 Personen | Raum C (max. 30 Personen) moderierte Gruppenreflexion mit maximal 16 Personen |
| 10:30 | Raum A, (Frontal-)Vortrag 2 maximal 100 Personen | Raum B, (Frontal-)Vortrag 4 maximal 60 Personen | |
| 30 Minuten | Kaffeepause | | |
| 11:00 | | | |
| 11:30 | Raum A (max. 100 Personen), freie Auswahl (moderiert): Gruppenarbeit oder Besuch der Vorträge 5 und 6. Gruppenzuordnung, Erklärungen, Beantwortung offener Fragen | | |
| 30 Minuten | | | |
| 12:00 | Raum C (max. 30 Personen), D (max. 20 Personen) und E (max. 60 Personen) Willkürlich zusammengestellte Gruppen zu je maximal 5 Personen erarbeiten ein selbstgewähltes Thema aus dem Themenpool (Der Themenpool ergibt sich aus den Themen der Vorträge 1-4 und Thema der Gruppenreflexion). | | Raum B, (Frontal-)Vortrag 5 maximal 60 Personen |
| 30 Minuten | | | Raum B, (Frontal-)Vortrag 6 maximal 60 Personen |
| 12:30 | | | |
| 13:00 | Mittagspause | | |
| 60 Minuten | | | |
| 14:00 | Raum A (max. 100 Personen), Poster Session (offener Marktplatz) | | |
| 45 Minuten | | | |
| 14:45 | Raum A (max. 100 Personen), Podiumsdiskussion (mit Bezugnahme auf die Poster Session) | | |
| 45 Minuten | | | |
| 15:30 | Raum A (max. 100 Personen), offene Feedbackrunde (moderiert) | | |
| 30 Minuten | Verabschiedung | | |
| 16:00 | | | |

Quelle: Eigenerstellung, Schuster

22 International Project Management Association. Siehe auch <http://www.p-m-a.at>.

23 Project Management Institute. Siehe auch <http://www.pmi-austria.org>.

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 ExpertInnen bei gleichzeitigem möglichst ebenso themenbezogenem Input von allen TeilnehmerInnen. Und die Wahlmöglichkeit der TeilnehmerInnen in Bezug auf Partizipation in Form von Gruppenarbeiten oder das Konsumieren von (Frontal)Vorträgen. In Bezug auf den Input von allen TeilnehmerInnen wurde auf einen Leitsatz der Organisationsentwicklung zurückgegriffen, nämlich den der „Partizipation“ bzw. „aus Betroffenen Beteiligte machen“ (vgl. Doppler et al. 2008: 100).

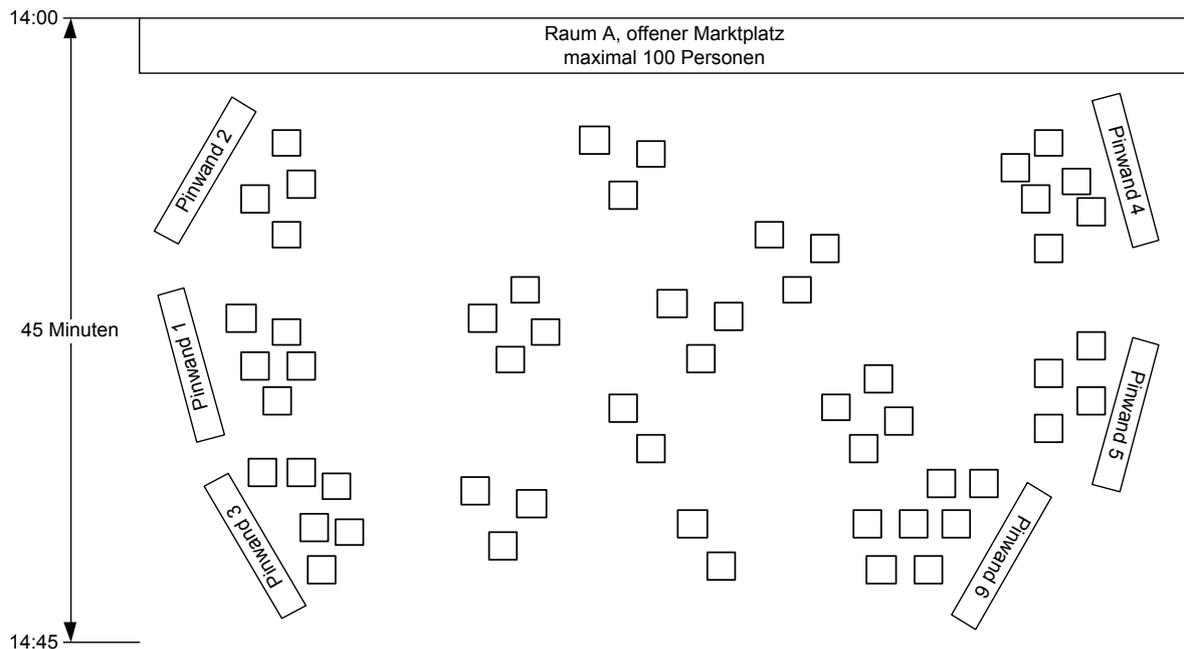
Das PM Symposium startete mit der Begrüßung aller TeilnehmerInnen, einer kurzen Tagesvorschau und einem Key-Note-Speech eines Experten aus dem Bereich Projektmanagement. Dafür waren insgesamt 75 Minuten geplant. Danach war ein einstündiger Block mit insgesamt vier Vorträgen und einer Gruppenreflexion vorgesehen. Das Design war so gestaltet, dass die TeilnehmerInnen insgesamt fünf Wahlmöglichkeiten hatten.

Im ersten Block standen vier Vorträge (1 bis 4) und eine Gruppenreflexion (Abbildung 3), jeweils mit Bezug auf das Leitthema des Tages, zur Wahl. Die Überlegung war, dass Personen aus der Projektmanagement Community prinzipiell dazu neigen, aktiv zu sein und sich selbst einzubringen, deshalb die Gruppenreflexion als Möglichkeit der aktiven Teilnahme im Unterschied zum passiven Rezipieren von ExpertInnenvorträgen.

Im weiteren Verlauf des PM Symposiums hatten die TeilnehmerInnen einerseits die Möglichkeit, weitere Vorträge (Vorträge 5 und 6) zu konsumieren, andererseits konnten sich Kleingruppen von mind. 5 Personen zusammenschließen und zu den Vorträgen (1 bis 4) bzw. der Gruppenreflexion frei gewählte Themen erarbeiten. Pro Gruppe sollten zwei Flip-Chart-Blätter produziert werden, damit die Gruppenarbeit am nachfolgenden Marktplatz interessierten TeilnehmerInnen vorgestellt werden konnte. Die Einteilung dieses Blocks beruhte auf der Vorannahme, dass sich maximal ein Drittel der TeilnehmerInnen (ca. 33) für die Vorträge (5 bzw. 6) entscheidet und der Rest (ca. 67) sich in Kleingruppen formiert. Auch hier war die Überlegung, dass Personen aus der Projektmanagement-Community prinzipiell eher Aktivität bevorzugen und dass mit den Vorträgen (1 bis 4) bei ca. zwei Dritteln der TeilnehmerInnen der Bedarf an passiver Rezeption gedeckt war.

In Abbildung 4 ist der „offene Marktplatz“ schematisch dargestellt. Dieser Marktplatz sollte dem Austausch der TeilnehmerInnen untereinander dienen. Die produzierten Flip-Chart-Seiten sollten auf Pinwänden platziert werden und jede Kleingruppe sollte ihre Ergebnisse dort präsentieren. Der Begriff „offener Marktplatz“ ist so aufzufassen, dass es keine Vorträge im eigentlichen Sinn gab, sondern, die Pinwände so wie Marktstände bei Gemüsemärkten zu sehen sind. Die TeilnehmerInnen konnten sich innerhalb von 45 Minuten frei am Marktplatz bewegen und je nach Interesse mit den Kleingruppen in Kommunikation treten. Ebenso konnten auch die Mitglieder der Kleingruppen selbst andere Gruppenarbeitsergebnisse betrachten. Unter den BetrachterInnen des Marktplatzes befanden sich auch die späteren PodiumsdiskutantInnen, die durch den Besuch des Marktplatzes den Themeninput für die Podiumsdiskussion erhalten sollten.

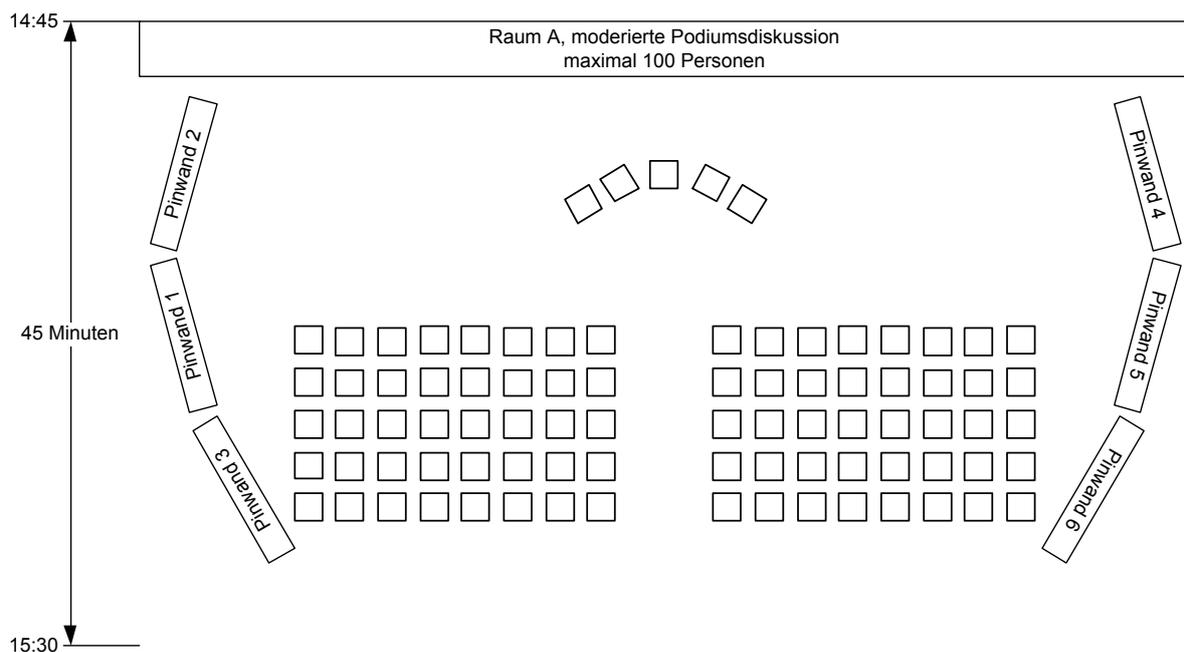
Abbildung 4: Schematische Darstellung „offener Marktplatz“ (Poster Session)



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

In Abbildung 5 ist die moderierte Podiumsdiskussion schematisch dargestellt. Durch die vorhergehende Poster Session war im Optimalfall gewährleistet, dass die ExpertInnen am Podium mit der Diskussion direkt an jene Themenbereiche anschließen können, die für die meisten der TeilnehmerInnen interessant waren. Es sollte bei der Podiumsdiskussion auf die mittels der Pinnwände präsentierten Ergebnisse der Kleingruppenarbeiten Bezug genommen werden.

Abbildung 5: Schematische Darstellung Podiumsdiskussion

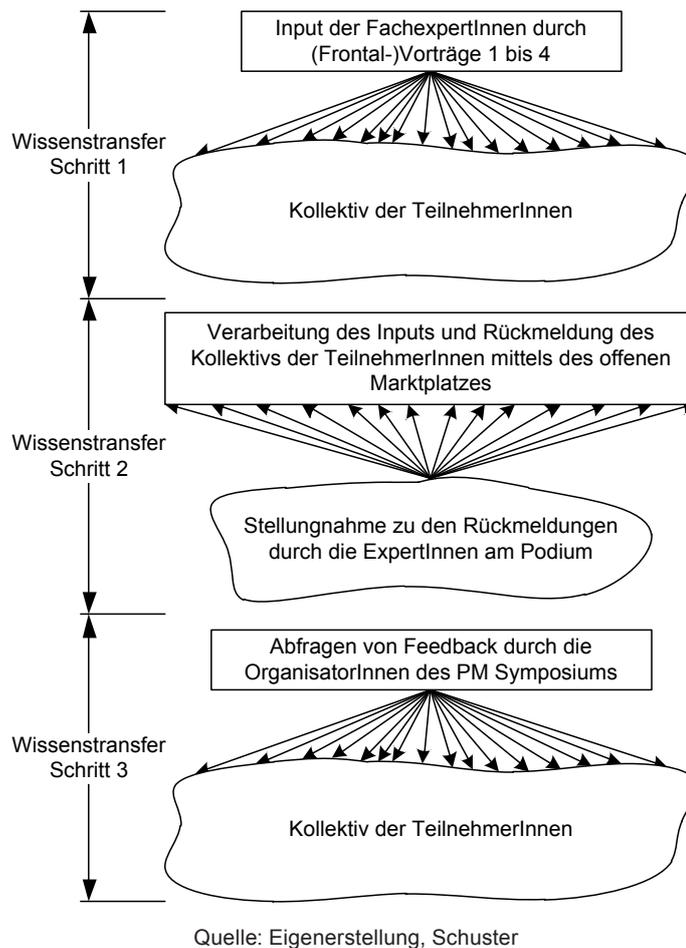


Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Zum Schluss sollte eine offene Feedbackrunde die Kommunikation mit und unter den TeilnehmerInnen abschließen. Die offene Feedbackrunde sollte den TeilnehmerInnen per Mikrofon die Möglichkeit für Feedback zum Design der Veranstaltung geben. Neben diesem offenen Feedback gab es auch noch Feedback-Bögen, die schriftlich auszufüllen waren und anonym in eine dafür vorgesehene Schachtel geworfen werden konnten.

In Abbildung 6 ist der durch das oben beschriebene Design erwünschte Wissenstransfer idealtypisch dargestellt.

Abbildung 6: Idealtypische Darstellung des Wissenstransfers während des PM Symposiums



Beim ersten Schritt des Wissenstransfers werden den TeilnehmerInnen durch Vorträge ExpertInnenmeinungen und ExpertInnenerfahrung vermittelt. Diese ExpertInnenvorträge bilden sozusagen den Keim des Wissenstransfers. Die Themen der Vorträge basieren auf dem Leitthema für das PM Symposium. Bereits in diesem ersten Schritt des Wissenstransfers gab es durch die *moderierte Gruppenreflexion* für „Freigeister“ die Möglichkeit, sofort aktiv die eigene Expertise zum Leitthema des gesamten PM Symposiums auszutauschen und völlig auf die Rolle der RezipientInnen zu verzichten. Insbesondere die Gruppenreflexion zielte darauf ab, dass möglicherweise ExpertInnen unter den TeilnehmerInnen sind, für die die angebotenen Vortragsthemen nicht von

besonderem Interesse waren. Die Idee war, durch die Gruppenreflexion solchen Persönlichkeiten eine Plattform zum Austausch zu bieten.

Im zweiten Schritt haben alle TeilnehmerInnen die Möglichkeit, sich in Kleingruppen zu ca. fünf Personen zu formieren und ein Thema aus dem im ersten Schritt präsentierten Vorträgen zu wählen und zu bearbeiten. Damit soll eine „Vergemeinschaftung“ des vorgetragenen Wissens erreicht werden und eine entsprechend tiefgreifende Auseinandersetzung aller TeilnehmerInnen erfolgen. Um auch hier Alternativen anzubieten, wurden parallel zu den Kleingruppenarbeiten noch zwei Vorträge zum Leitthema des Tages angeboten. Dies ist für jene Personen gedacht, die wenig Interesse an aktiven Kleingruppenarbeiten haben und stattdessen mehr an fachlichem Input in Vortragsform interessiert sind. Die Überlegung dazu war, wie oben bereits erwähnt, dass auf Grund der Charaktertypen der Projektmanagement Community die Zahl jener Personen, die sich für die Vorträge entscheiden, eher gering ausfallen wird. Die fertigen Ausarbeitungen der Kleingruppen, in Form von maximal 2 Flip-Chart Seiten, dienen als Poster für die *Poster Session* am offenen Marktplatz. Dieser offene Marktplatz soll dazu dienen, die Ergebnisse der Kleingruppenarbeiten im Kollektiv zu verbreiten. Gleichzeitig sind die am offenen Marktplatz dargelegten Ergebnisse der Stoff für die später stattfindende Podiumsdiskussion. Aus diesem Grund ist es auch wichtig für alle PodiumsdiskutantInnen, am offenen Marktplatz teilzunehmen. Mit dieser Anordnung soll eine entsprechend tiefgreifende Auseinandersetzung aller TeilnehmerInnen mit den zuvor rezipierten Inhalten aus den Vorträgen gegeben sein. Außerdem soll wiederum die Podiumsdiskussion durch die Behandlung der Ergebnisse der vorherigen Kleingruppenarbeiten von besonderer Aktualität für das Kollektiv der TeilnehmerInnen sein.

Im dritten und letzten Schritt des Wissenstransfers wird durch das Abfragen von Feedback bei den TeilnehmerInnen diesen noch einmal die Möglichkeit gegeben, sich zum Geschehen des Tages zu äußern. Es sei hier betont, dass die schriftliche Möglichkeit für Feedback hier nicht dazugehört, weil diese Form der unmittelbaren Beteiligung entbehrt. Vor allem soll durch das offene Einholen von Feedback den TeilnehmerInnen signalisiert werden, dass die OrganisatorInnen des PM Symposiums sich dem Dialog stellen. Trotzdem wird zusätzlich ein schriftliches Feedback eingeholt, schon um möglichst auch die Meinungen jener Personen zu erfassen, die aus welchen Gründen auch immer, nicht in Anwesenheit des Publikums sprechen wollen und doch bereit sind, Feedback zu geben.

5. Resümee zum PM Symposium 2012

Unter diesem Punkt werden sowohl Beobachtungen des Autors als auch Rückmeldungen von TeilnehmerInnen und Personen aus dem Organisationsteam zusammengefasst und aus der Perspektive der Interventionswissenschaft kommentiert. Insgesamt haben 2 von 4 Personen aus dem Organisationsteam eine Rückmeldung per E-Mail abgegeben und 2 Personen gaben ein kurzes mündliches Statement ab. Die Rückmeldungen betonten die gute Stimmung am Tag des PM Symposiums und das angenehme Arbeiten im Organisationsteam. Was mich selbst betrifft

[R. J. S.] so war vor allem die Performanz des Organisationsteams am Tag des PM Symposiums positiv konnotiert. Dies deshalb, weil trotz des unerwarteten Verhaltens der TeilnehmerInnen und der damit verbundenen Unsicherheiten und Veränderungen im Tagesablauf niemand im Organisationsteam die Nerven verlor und alles gut von statten ging.

5.1. Beobachtung, Rückmeldungen und psychodynamische Deutung in Bezug auf die Gruppenreflexion

Wie oben bereits dargestellt, war es das dritte Mal, dass im Rahmen des PM Symposiums eine Gruppenreflexion stattfand. Auch diesmal waren lediglich vier Personen zur Gruppenreflexion erschienen, so wie im vorhergehenden Jahr (2011). Dies stand in starkem Gegensatz zu der TeilnehmerInnenzahl beim ersten PM Symposium (2010), wo exklusive Moderator insgesamt 16 Personen an der Gruppenreflexion teilnahmen. Ein erster Hinweis, warum sich lediglich vier Personen einfanden, war die Rückmeldung einer Teilnehmerin. Diese äußerte, dass es für sie im Vorfeld nicht nachvollziehbar, was eigentlich bei dieser Gruppenreflexion geschehen sollte, und dass aus ihrer Sicht eine kurze Darstellung des Ablaufes der Gruppenreflexion im Programmhandout hier Abhilfe schaffen könnte. Dem pflichteten auch die anderen TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion bei.

Eine weitere interessante Deutung ergab sich aus der Beobachtung, dass bei der ersten Gruppenreflexion (2010) eine prominente Person²⁴ aus der Projektmanagement Community teilnahm und dies damals bereits in der Pause vor der Gruppenreflexion bekannt gegeben wurde. Das lässt die Deutung zu, dass in diesem Fall die Autorität dieser Person das ausschlaggebende Moment für die Entscheidung zur Teilnahme an der Reflexionsgruppe darstellte. Daraus lässt sich weiter deuten, dass die TeilnehmerInnen an dieser ersten Gruppenreflexion ein typisches „Dependenz- bzw. Konterdependenzmuster“ (vgl. Schwarz 2000: 107-110) ausagierten. Dies ist so zu verstehen, dass für diese Personen erst die teilnehmende Autorität der jeweiligen Veranstaltung „Wert“ gibt. Das bedeutet gleichzeitig eine Selbstentwertung dieser Personen – ohne Autorität hat es keinen Sinn, miteinander zu diskutieren – das wäre z. B. ein passender Leitsatz dazu. Die Autorität dient als Container, egal ob für Idealisierung (Bewunderung) oder Abwertung (Neid). Dies ist deshalb egal, weil es lediglich darum geht, eigene Gefühle abzuwehren und auf andere, nämlich die Autoritäten zu verlagern (zu projizieren) (vgl. Salzberger-Wittenberg 2002: 138-151). Menschen, die unbewusst solche Muster agieren, suchen die Autorität und werden von Freiräumen bzw. von Situationen ohne autoritäre Führung oder ohne das Vorhandensein von Autoritäten verunsichert.

Außerdem hat dieser Gesichtspunkt in Bezug auf die Autorität mich selbst [R. J. S.] einen eigenen „blinden Fleck“ erkennen lassen. Denn der Umstand, dass die rege Teilnahme an der ersten Gruppenreflexion möglicherweise auf ein Autoritätsmuster zurückzuführen ist, wurde von mir massiv abgewehrt. Es wurden von mir Warnungen aus dem Organisationsteam in Bezug auf die mögliche mangelnde Bereitschaft von TeilnehmerInnen, sich auf selbstorganisierte

²⁴ Konkret handelte es sich dabei um die Vorstandsvorsitzende der „Projektmanagement Austria“ (pma) <http://www.p-m-a.at>.

Gruppenprozesse einzulassen, in den Wind geschlagen. Auf Grund der eigenen Profession als Gruppendynamiker bin ich fälschlicherweise davon ausgegangen, dass auch alle anderen Menschen eine Vorliebe für sich selbstorganisierende Gruppen mitbringen. Das Beispiel zeigt, wie Erfahrungslernen abläuft. Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass dies mit einem gewissen emotionalen „Schmerz“ einhergeht.

5.2. Beobachtung, Rückmeldungen und psychodynamische Deutung in Bezug auf die Kleingruppenarbeiten

Einer der psychodynamisch dramatischsten Momente während des Ablaufs des PM Symposiums war für mich [R. J. S.] jener, als die TeilnehmerInnen dazu aufgefordert wurden²⁵, sich zu entscheiden, entweder Kleingruppen zu bilden oder den jeweiligen Vorträgen (5 und 6) beizuwohnen (Abbildung 3). Dies war deshalb der Fall, weil mir die Beobachtung der TeilnehmerInnen während des Vorgangs eindeutig einen massiven Fehler im Design des PM Symposiums aufzeigte, für das ich hauptverantwortlich²⁶ war. Das Feedback der Kollegin, die die Ansage für die Kleingruppenformation am PM Symposium durchführte, beschreibt den Moment anschaulich:

„Lediglich in dem Moment, als ich erläutert habe, wie die Arbeitsgruppen ablaufen und dass sich die Leute zu eigenen Themen zusammenfinden sollen, und daraufhin die Leute mich fragend angesehen haben, aber keine Fragen gestellt haben, habe ich mich unwohl gefühlt. Ich hatte hier das Bedürfnis, sie besser anzuleiten, glaube aber mit etwas Abstand betrachtet, dass wir trotzdem nicht viel mehr hätten motivieren können, es auszuprobieren.“

Rückblickend betrachtet bestand der Fehler im Design m. E. darin, dass hier keine Phase von moderierten Lockerungs- und Kennenlernübungen paarweise bzw. in Dreiergruppen durchgeführt wurde. Im Gegensatz dazu hat mich [R. J. S.] meine oben bereits erwähnte Überzeugtheit in Bezug auf die Bereitschaft der TeilnehmerInnen, sich aktiv und selbstorganisierend einzubringen, dazu verführt, im Design lediglich eine Ansage vor den versammelten TeilnehmerInnen vorzusehen und deren Aktivitäten danach freien Lauf zu lassen. Als ich nach besagter Ansage in die meiner Wahrnehmung nach erstaunten bzw. verärgerten Gesichter der TeilnehmerInnen blickte, wurde mir dieser Fehler schlagartig bewusst und gleichzeitig war mir klar, im Moment nichts mehr tun zu können, um diesen Fehler abzufangen.

Das Problem bestand darin, dass der sitzenden Masse der TeilnehmerInnen in einer typischen Vortragssituation, vom Podium aus mitgeteilt wurde, dass diese nun eine Entscheidung zu treffen habe. Speziell für solche Massen ist das Containment durch eindeutige Führung wesentlich, das jedoch in dem Moment schlagartig nicht mehr gegeben war.

25 Das geschah um ca. 11:30 Uhr Vormittag.

26 Dies deshalb, weil ich als einzige Person im Organisationsteam gruppen- bzw. psychodynamische Expertise aufwies und diesbezügliche Entscheidungen mir überlassen wurden.

Die Deutung ist, dass die Reaktion der TeilnehmerInnen, nach einer kurzen Schrecksekunde sofort zielstrebig jenen Raum anzusteuern, in dem der nächste Vortrag stattfinden sollte, eine typische Fluchtreaktion²⁷ darstellte. Dies vermutlich deshalb, weil Bewegung an sich ein sofortiges Ausagieren der emotionalen Verunsicherung ermöglichte und gleichzeitig die dort erwartete „gewohnte Vortragsatmosphäre“ einen „Sicherheitsanker“ darstellte. Hier wäre es für das Design wesentlich gewesen, die Masse der TeilnehmerInnen durch Moderation und klare Aufgabenstellungen in kleine Gesprächsgruppen zu verwandeln. In diesen kleinen Gesprächsgruppen hätten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, ihre Unsicherheiten auszutauschen und in Ruhe zu einer „echten“ Entscheidung gelangen zu können. Das bedeutet, es hätte die dominante hierarchische Autorität über den Schritt einer moderierenden Autorität langsam zurückgenommen werden müssen. Dadurch wäre erstens die Masse aufgelöst und zweitens wären Paare oder Dreipersonen-Gruppen als Containment für emotionale Unsicherheiten der TeilnehmerInnen eröffnet worden.

Ob die Entscheidung der TeilnehmerInnen bei anderem Design anders ausgefallen wäre oder nicht, ist nicht feststellbar und es kann durchaus so sein, wie die oben genannte Kollegin vermutet hat, nämlich das trotz einer entsprechenden Maßnahme der Hauptteil der Personen sich für den Vortrag entschieden hätte. Trotzdem ist der Fehler im Design aus psychodynamischer Perspektive eindeutig zu argumentieren und stichhaltig.

Interessant waren in diesem Zusammenhang zwei voneinander unabhängig getätigte Rückmeldungen. So hat ein persönliches Gespräch des Autors mit einem Teilnehmer, der nach eigenen Angaben selbst vor ca. einem Jahr (Herbst 2011) eine Veranstaltung mit organisiert hat, folgendes ergeben: bei dieser Veranstaltung hat es Möglichkeiten für Gruppenarbeiten gegeben und es hat ebenso eine sehr geringe Teilnahme bei diesen Gruppenarbeiten gegeben. Außerdem wurde von einer Person aus dem Organisationsteam²⁸ folgende schriftliche Rückmeldung gegeben (die Personen sind anonymisiert):

„Dass wenige in die aktiven Arbeitsgruppen gehen wollten, hat mich nicht überrascht. Y und ich hatten ja vorher in den Projektmeetings schon ein bisschen Skepsis geäußert, dass ohne Anleitung wenig Eigenmotivation für kreatives Arbeiten da sein würde. Dass es aber dann doch so wenige waren, war schon ein bisschen überraschend. Allerdings habe ich auch mit O, die die ‚happy projects-Konferenz‘²⁹ mit organisiert, gesprochen und sie hat mir ein ähnliches Bild bei ihrer Konferenz geschildert, wo ebenfalls in die interaktiven Workshops immer nur eine Handvoll Leute kommt und das seit Jahren. Das heißt, wir entsprechen damit wahrscheinlich eher der Norm und es wird wohl noch dauern, bis sich solche Konferenzformate wirklich durchsetzen.“

Diese Daten relativieren in jedem Fall die oben genannte Überlegung für die Planung des Designs, nämlich, dass Personen aus der Projektmanagement-Community bei Symposien prinzipiell eher eigene Aktivität bevorzugen. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit die Projektmanagement

27 Dies ist im psychodynamischen Sinn gemeint.

28 Hier ist das Organisationsteam des PM Symposiums 2012 gemeint.

29 Siehe dazu <http://www.happyprojects.at/>. Zugriff am 16. Juli 2012.

Community Hierarchie und Autorität reflektiert und inwieweit diese von der Organisationsform Hierarchie (un)bewusst dominiert wird. Umso wichtiger sind Lernsettings, wie das in dieser Arbeit argumentierte. Denn wie eingangs bereits bemerkt ist ein entsprechendes Bewusstsein in Bezug auf die Organisationsform Hierarchie ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Projektmanagement (vgl. Heintel et al. 2000).

5.3. Zusammenfassende Bemerkungen zu den Beobachtungen

Die oben geschilderten Beobachtungen und deren Deutung sind Datenquelle für entsprechende Korrekturen am Design für zukünftige PM Symposien bzw. für allgemeine Aspekte der Interventionswissenschaft.

Der Beobachtung in Bezug auf die Gruppenreflexion ergab die Erkenntnis des Autors, dass dieser zu sehr in seiner eigenen Begeisterung für die Gruppendynamik an sich gefangen war und dadurch Voraussetzungen bei den TeilnehmerInnen des PM Symposiums bzw. bei Mitgliedern des Organisationsteams annahm, die diese unmöglich erfüllen konnten. Die Lehre daraus ist, dass speziell bei Teamsitzungen möglichst die Meinung aller TeilnehmerInnen für eine Entscheidungsfindung herangezogen wird. Sobald sich eine dominante Meinung – aus welchen Gründen auch immer – durchsetzt, ist die Gefahr einer Fehleinschätzung groß. In diesem Beispiel zeigt sich auch, wie leicht die jeweils eigene Überzeugtheit dazu verführen kann plausible Gegebenheiten zu ignorieren. Gleichzeitig wird auch klar, wie schwierig sich die gelungene Intervention im Ausmaß eines Symposiums gestaltet.

Das oben dargestellte Design von Kombination aus (Frontal)Vorträgen (Impulsvorträgen) mit Kleingruppenarbeiten sollte eine optimale *Bedingung für die Möglichkeit der Entwicklung von Selbstverantwortung* der TeilnehmerInnen des PM Symposiums sein.

In dieser Hinsicht stellt sich nicht die Frage, wie viel mehr oder weniger TeilnehmerInnen sich bei einem geänderten Design für die Kleingruppenarbeiten entschieden hätten. Es geht vielmehr darum, den *Entscheidungsprozess an sich* zu gestalten und die TeilnehmerInnen aktiv daran teilhaben zu lassen. Denn erst durch einen gelungenen Prozess werden echte Entscheidungen möglich, und die Entscheidungsmöglichkeit ist bereits Botschaft an sich, unabhängig davon, wofür man sich entscheidet.

Konkret auf die Beobachtung des Ablaufs der Kleingruppenbildung am PM Symposium bezogen bedeutet dies, dass das eigentliche Problem nicht darin lag, dass sich wesentlich mehr Personen als vom Autor [R. J. S.] erwartet für die (Frontal)Vorträge entschieden haben. Vielmehr lag das Problem darin, dass aus psychodynamischer Sicht das Design keinen ausreichend moderierten Entscheidungsprozess beinhaltet hat.

Aus dieser Erfahrung ergibt sich die Anforderung für die Zukunft, das Design des PM Symposiums so zu gestalten, dass ein Entscheidungsprozess stattfinden kann, der es den jeweiligen TeilnehmerInnen gestattet, in Ruhe und reflektiert eine Entscheidung zu treffen, und dass unab-

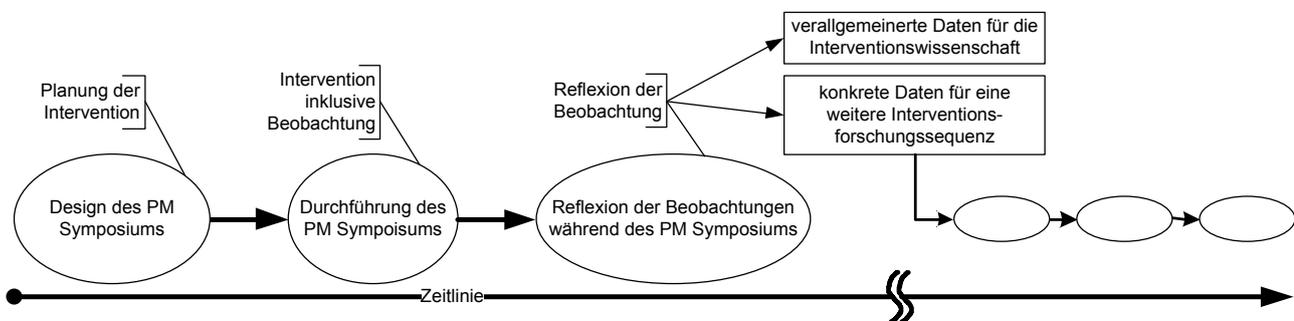
hängig von den jeweils getroffenen Entscheidungen in jedem Fall ein weiterer guter Ablauf des PM Symposiums garantiert ist.

6. Zukunftsausblick

Hier wird der Interventionsforschungsprozess reflektiert und dabei auf zukünftig mögliche Forschungsaktivitäten verwiesen.

Im Prinzip reicht zur Veranschaulichung eine Dreigliederung des Prozesses aus, die unbegrenzt wiederholbar ist (Abbildung 7 bzw. vgl. Schuster 2011a: 61-79). Der erste Teil besteht aus der Planung der Intervention. In diesem Fall waren das alle Überlegungen, die im Vorfeld des PM Symposiums durchgeführt wurden und schließlich zum oben erläuterten Design führten. Der zweite Teil besteht aus dem Durchführen der Intervention, konkret aus der Durchführung des PM Symposiums. Gleichzeitig wird die gesamte Durchführung aus interventionswissenschaftlicher Perspektive beobachtet³⁰. Der dritte Teil besteht aus der Reflexion der durchgeführten Beobachtungen (möglichst innerhalb einer Gruppe von SpezialistInnen). Dieser dritte Teil dient einerseits dazu, Ausgangsmaterial für einen weiterführenden Interventionsforschungsprozess bzw. andererseits neue Erkenntnisse für die Interventionswissenschaft zu liefern.

Abbildung 7: Dreigliedriger Interventionsforschungsprozess



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Was die Beobachtung des hier beschriebenen PM Symposiums betrifft, so war aus Gründen von Personalressourcen einerseits lediglich auf vom Autor selbst bzw. – im Fall der Gruppenreflexion zusätzlich – auf von Kollegin Mag.a (FH) Ina Pircher³¹ durchgeführte Beobachtungen zurückzugreifen. Deshalb ist das oben angeführte Resümee lediglich als ein kleiner Aspekt der insgesamt abgelaufenen Gruppen- bzw. Organisationsdynamik zu sehen. Es wird daran gearbeitet, in Zukunft ein Symposium mit drei bis sechs Personen zu beobachten, um ein entsprechend umfassenderes Bild der Situation zu erhalten. Die aus dieser hier beschriebenen Interventions-

³⁰ Am Detail Interessierte seien hier z. B. auf Schuster (2011b) verwiesen.

³¹ Für ein Beispiel zu einer Gruppenreflexion und deren Beobachtung durch Mag.a (FH) Ina Pircher während des PM Symposiums 2013 siehe den in dieser Schriftenreihe enthaltenen Aufsatz: „Ergebnisse der Gruppenreflexion zur Frage: Projektarbeit statt Karriere?“

forschung gewonnenen Erkenntnisse fließen in jedem Fall in zukünftige PM Symposien der FH des bfi Wien ein.

Es ist sehr erfreulich, dass nun Erfahrungsergebnisse in dieser Schriftenreihe publiziert werden, auf denen als Fundament aufgebaut werden kann. Im Sinne der Interventionswissenschaft wird dadurch einerseits ein gut dokumentiertes und nachvollziehbares Lernen ermöglicht und andererseits ein Beitrag zu einem wissenschaftlichen Diskurs geleistet. Dies geschieht sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

Literaturverweis

Bammé, A. (2003): Interventionswissenschaften. In: Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung. Heintel, P. / Krainer, L. / Paul-Horn, I. (Hrsg.). Klagenfurt: IFF-Abt. für Weiterbildung und systemische Interventionsforschung. Band 2, Oktober 2003.

Berger, W. / Heintel, P. (1998): Die Organisation der Philosophen. 1. Aufl.. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bion, W. R. (2001): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. 3. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta.

Coghlan, D. / Brannick, T. (2010): Doing Action Research in your own Organization. 3rd ed. London: SAGE Publications.

DeMause, L. (2005): Das emotionale Leben der Nationen. Klagenfurt: Drava Verlag.

DeMause, L. (1999): Was ist Psychohistorie? 2. Aufl.. Gießen: Psychosozial Verlag.

Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. erw. Aufl.. Frankfurt am Main: Campus.

Halton, W. (2009): Some unconscious aspects of organizational life. In: Obholzer, A. / Roberts, V. Z. (Hg.): The unconscious at work. London and New York: Routledge.

Owen, H. (2008): Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. Aufl.. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Heintel, P. (2012): Vortrag in Innsbruck 2012 „Zukunft der Teamarbeit!“ Video auf Youtube. <http://www.youtube.com/watch?v=f-x2sqj1kCs>, (14.06.2012)

Heintel, P. (2006): Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In: Heintel, P. [Hg.]: Betrifft Team. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Heintel, P. / Fischer-Ledenice, K. (2006): Am Anfang stand die Gruppendynamik... In: Heintel, P. [Hg.]: *Betrifft Team*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Heintel, P. / Krainz, E. (2000): *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?*. 4. Ausg.. Wiesbaden: Gabler.

Heintel, P. / Götz, K. (1999): *Das Verhältnis von Institution und Organisation. Zur Dialektik von Abhängigkeit und Zwang*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

ICB 3.0 (2006): 1.6 Das universelle 4-Level Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA (International Project Management Association). In: *IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0*. <http://www.p-m-a.at/ICB-pm-baseline-und-pm-basic-syllabus/View-category.html>, (04. Juli 2012)

Krainz, E. E. (2006): *Gruppendynamik als Wissenschaft*. In: Heintel, P. [Hg.]: *Betrifft Team*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kreindl, E. / Pircher, I. / Schuster, R. (2011): *Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs Kultur im Projektmanagement*. Study by the University of Applied Sciences of bfi Vienna. Wien: FH des bfi Wien GmbH. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publicationen/Studien/Ein-kritischer-Blick-auf-die-Un-Tiefen-des-Begriffs-Kultur-im-Projektmanagement>.

Lazar, R. A. (2008): *Container – Contained*. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): *Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe*. 3. überarb. u. erw. Aufl.. Stuttgart: Kohlhammer,

Lohmer, M. / Lazar, R. / Wernz, C. (2004): *Glossar*. In: Lohmer, M. (Hg.): *Psychodynamische Organisationsberatung*. 2. verb. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta

Lewin, K. (2008): *Time perspective and Morale (1942)*. In: Lewin, G. W. (Hg.): *Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science*. Washington, DC: American Psychological Association.

Obholzer, A. (1997): *Das Unbewußte bei der Arbeit*. In: Eisenbach-Stangl, I. / Ertl, M. (Hg.): *Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*. Wien: Facultas Universitätsverlag.

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2006): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen*. 5. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.

Reason, P. / Bradbury, H. (2013): *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. 2nd ed.. London: SAGE Publications.

Rookes, P. / Willson, J. (2007): *Perception. Theory, development and organization*. (Cognitive Psychology). London and New York: Routledge.

Salzberger-Wittenberg, I. (2002): Psychoanalytisches Verstehen von Beziehungen. Ein Kleinianischer Ansatz. Wien: Facultas Universitätsverlag.

Schuster, R. J. (2010): Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument. In: FH des bfi Wien GmbH (Hg.). Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Heft 13, Nov. 2010, Wien. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011a): Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung. In: FH des bfi Wien GmbH (Hg.). Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Heft 14, Nov. 2010, Wien. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2011b): 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>.

Schuster, R. J. (2012): Schriften zur Interventionswissenschaft – Organisationsform Hierarchie. Study by the University of Applied Sciences of bfi Vienna. Wien: FH des bfi Wien GmbH. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien/Zu-Hierarchie-und-Projektmanagement>.

Schwarz, G. (2000): Die „heilige Ordnung“ der Männer, Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. 3. Aufl.. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Max Mazelle

Modell zur Implementierung von Innovationsmanagement-Ansätzen der öffentlichen Verwaltung in Industrieunternehmen



Max Mazelle
Absolvent der FH des bfi Wien

Abstract

Eingangs stellt der Artikel allgemeine thematische Überlegungen in den Mittelpunkt und erklärt, warum die Implementierung von Innovationsmanagement-Ansätzen aus der öffentlichen Verwaltung in die Privatwirtschaft ein sinnvoll zu verfolgendes Ziel darstellt bzw. was in diesem Zusammenhang zu Grunde liegende Ausgangshypothesen sind. Dann werden die einzelnen Schritte eines allgemein anwendbaren Implementierungsmodells im Detail beschrieben, die im Testlauf bei einem Partnerunternehmen gewonnenen Ergebnisse beschrieben und ergänzende Umsetzungsüberlegungen und Handlungsanleitungen angeführt. Am Ende des jeweilig so realisierten Prozesses steht die strukturierte Evaluierung der getroffenen Maßnahmen und gesetzten Handlungen.

Der Artikel beschreibt an Hand einer konkreten Handlungsanleitung und durch entsprechende Visualisierung ein allgemein nutzbares Modell mit den nötigen Arbeitsschritten, Instrumenten und erforderlichen Begleitmaßnahmen.

Firstly, this article is about general considerations and defines why implementing promising innovative ideas from public service bodies to the private sector is a reasonable aim, while keeping in mind which hypotheses have to be taken into account. Secondly, the different levels of a general useable implementation model are explained in detail, examples generated together with a partner-company are shown and additional instructions for action and realization are given. The process is finalized by a structured evaluation of all accompanying levels.

Focusing on concrete instructions and accessory visualization the article describes a general model and its work stages, instruments and needed accompanying measures.

1. Einführung

Da Industrieunternehmen fortwährend gefordert sind, ihre Produkte und Dienstleistungen auf mögliche Innovationen hin zu bearbeiten und so zu verbessern, um im Wettbewerb zu bestehen, ist strukturiertes Innovationsmanagement von steigender Bedeutung. Dem Innovationsmanagement obliegt dabei die Schaffung eines Umfelds, in dem neue Ideen oder Ansätze generiert und erkannt werden. Es ist Sorge zu tragen, dass MitarbeiterInnen zur Innovationsentwicklung und -umsetzung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen entsprechende Rahmenbedingungen vorfinden, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Weiters besteht die Verantwortung für die Entwicklung, Einführung bzw. Umsetzung und Durchsetzung von technischen, sozialtechnischen, unternehmenssubjektiv neuen Produkten, Prozessen und Lösungsansätzen

(vgl. Stummer/Günther/Köck 2010: 25). Einerseits muss dabei auf die technische und inhaltliche Umsetzung und Realisierung des Innovationsprozesses geachtet, andererseits gleichzeitig die soziale Integration sämtlicher Veränderungen im Unternehmenssystem begleitet und koordiniert werden. Dies geschieht durch Entwicklung von Kommunikationsstrukturen sowie durch Implementierung von Anreizsystemen und den Abbau von Innovations- und Veränderungswiderständen.

Da im Allgemeinen unterschiedliche Rahmenbedingungen zu grundlegend unterschiedlichen Ansätzen in der Problemlösung führen, soll hier ein neuer Zugang zur Findung von Ideen und Möglichkeiten im Innovationsmanagement von Unternehmen vorgestellt werden, um so insbesondere den ersten Schritt des Innovationsmanagements zu unterstützen. Dabei werden Erkenntnisse und Ansätze aus unterschiedlichsten Bereichen der öffentlichen Verwaltung für Unternehmen nutzbar gemacht. Denn obwohl sich die Strukturen der öffentlichen Verwaltung von denen der Industrieunternehmen in vielen Bereichen unterscheiden, ist es zielführend, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Erfolg versprechende Lösungswege zu implementieren.

2. Ausgangsbasis

Der Idee einer Implementierung von Ansätzen der öffentlichen Verwaltung in Unternehmen gehen ein paar grundsätzliche Überlegungen voraus. So sollen in einem ersten Schritt die Struktur und die Gemeinsamkeiten der Innovationssysteme von Industrie und öffentlicher Verwaltung beleuchtet werden.

2.1. Struktur der Innovationssysteme von Industrie und öffentlicher Verwaltung

Folgende Elemente definieren ein Innovationssystem (vgl. Koschatzky 2011: 19), in welchem Industrieunternehmen agieren müssen:

1. Institutionelle Strukturen: Durch andere Unternehmen, Forschungseinrichtungen, staatliche Regulative, Netzwerke und Routinen werden die institutionellen Rahmenbedingungen geschaffen.

2. Anreizsysteme: In diesem Zusammenhang geht es um die Anreize, welche auf Personen und Institutionen ausgeübt werden, um Technologietransfers, Lernprozesse, Qualifizierungen, Unternehmensgründungen etc. voranzutreiben.

3. Fähigkeit und Kreativität der Akteure: Die Akteure innerhalb des jeweiligen Systems unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kreativität sowie der Vielfalt von Produkten und Dienstleistungen.

4. Kulturelle Besonderheiten: Kulturelle Besonderheiten schlagen sich z.B. im unterschiedlichen Zugang zu und Nutzungsverständnis von Technik nieder oder in der gesellschaftlichen Akzeptanz eines eventuellen Scheiterns im Rahmen eines Versuchs, den Sprung in die Selbständigkeit zu wagen.

Mit Blick auf die öffentliche Verwaltung gelten diese Elemente sinngemäß. Dazu kommen jedoch insbesondere noch drei weitere thematische Faktoren hinzu, welche die Innovationstätigkeiten maßgeblich mitbestimmen (vgl. Geppel: 19):

5. Gesetzliche Bestimmungen: Die Möglichkeit, Gesetze oder Verordnungen zu erlassen, ist ein Instrument, über das nur hoheitliche Körperschaften verfügen. Gleichzeitig gilt gerade für diese eine 100%ige Bindung an gesetzliche Regelungen tlw. mit expliziten Durchführungsbestimmungen, die wenig bis gar keinen Spielraum für innovative Umsetzungen erlauben.

6. Treuhändische Mittelverwendung: Die Mittelverwendung der öffentlichen Hand hat entsprechend konservativ und nachvollziehbar zu erfolgen, da diese durch die Einnahme von Steuern, Abgaben und Gebühren von Dritten entstehen. Insbesondere aus diesem Grund ist die Generierung von neuen Wettbewerbssituationen auf Grund von Innovationsschritten (im industriellen Bereich ein ganz normaler Vorgang der Marktwirtschaft) ein zumindest stark umstrittener Prozess und stellt die Setzung eines höchst politischen Steuerungsaktes dar.

7. Verpflichtende Öffentlichkeits-Einbindung: Die öffentliche Verwaltung ist angehalten (und tlw. im Bereich der Auskunftspflicht gesetzlich verpflichtet), die Öffentlichkeit und Dritte zu informieren. Dies gilt auch für jene Bereiche, denen Innovationen zu Grunde liegen. Hier kann somit fortwährender Austausch mit der Öffentlichkeit notwendig sein. Mit zunehmender Erfahrung und Durchführung von Pilotinnovationsprozessen werden die Standards auf Basis einer Evaluierung und im Sinne einer lernenden Verwaltung weiterentwickelt.

Unter anderem aus den genannten und für die öffentliche Verwaltung prägenden Systemfaktoren ergeben sich oft Zugänge, Lösungswege oder Arbeitsweisen, die in einem Unternehmen nur sehr selten oder eventuell gar nicht erkannt oder gewählt werden würden. Dennoch gibt es Szenarien, in denen hier unerkanntes Potenzial für Innovationen in Unternehmen nutzbar gemacht werden könnte.

Basierend auf diesen theoretischen Erkenntnissen wurde ein Modell erarbeitet, das wiederkehrend genutzt werden kann, um so diverse Beobachtungen, ob strukturiert oder zufällig gewonnen, aus der öffentlichen Verwaltung auf einfachem Weg hinsichtlich einer möglichen Nutzung im Unternehmen zu prüfen. So soll möglichst rasch eine Entscheidung über Realisierung oder auch Verwerfung möglicher Ansätze getroffen werden können.

Einige Ausgangshypothesen müssen dabei in der Vorbereitungsphase durch den Projektleiter des jeweiligen Industriebetriebes verifiziert werden.

2.2. Die Ausgangshypothesen für den Implementierungsprozess

Zu Grunde liegen dem gesamten Implementierungsprozess einige Annahmen als Ausgangshypothesen:

- In der Privatwirtschaft sowie der öffentlichen Verwaltung erfährt der Bereich des strukturierten Innovationsmanagements eine vermehrt aktiv gelebte Ausgestaltung und fortwährende Professionalisierung (vgl. Engel/Nippa: 67ff).
- Dies basiert in beiden Organisationsformen zum Teil auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, aber auch auf diversen anderen Überlegungen, wie Profilierung oder Machterhalt und anderen Mechanismen (vgl. Schliesky/Schulz: 106 ff).
- Segmente des Innovationssystems, der Innovationsprozesse und der Innovationsimpulse können nicht eins-zu-eins umgelegt werden und weisen jeweils Spezifika auf. Die grundsätzlichen Annahmen und Zielsetzungen zur Generierung einer Idee, Definition eines Anwendungsgebietes und erfolgreichen Implementierung auf diesem sind jedoch vergleichbar oder ähnlich erkennbar (Koschatzky 2011: 19).
- Es gibt Teilbereiche, in denen die Prüfung einer Implementierung von Lösungswegen im Innovationsmanagement – auf Grund besonderer Zugänge, Ideen oder stärkeren Drucks – von öffentlicher Verwaltung hin zur Privatwirtschaft sinnvoll erscheint. Dies bewies auch die praktische Erprobung des Modells.
- Insbesondere vor dem Hintergrund zahlreicher Erfolgsbeispiele, welche die Chancen einer Implementierung auf umgekehrtem Weg bereits aufzeigten, ist die Anwendung eines solchen Modells auch für das jeweilige Industrieunternehmen zielführend.

3. Der Implementierungsprozess

Basierend auf den in Kapitel 2 beschriebenen Annahmen kann der Implementierungsprozess selbst durchlaufen und wie folgt gegliedert werden. Vor Aufnahme der operativen Schritte des Prozesses muss jedoch ein/e Projektverantwortliche/r oder ein entsprechendes Komitee mit klaren Entscheidungsstrukturen innerhalb des Industriebetriebes bestimmt werden. Diesem/Dieser obliegt die Verantwortung der Planung, Umsetzung und Durchsetzung der einzelnen Schritte des Prozesses. Er/Sie bzw. das Komitee hat dabei einerseits die inhaltlich korrekte Bearbeitung der Prozessschritte zu beachten, andererseits, wo nötig, die richtigen MitarbeiterInnen einzubinden oder fachlich passende ExpertInnen auszuwählen. In der Natur des Prozesses liegt auch eine gewisse Flexibilität in der Ausgestaltung z.B. der Moderation der Arbeitsschritte, welche der/die Projektverantwortliche nutzen darf bzw. sogar muss, um den Prozess voranzutreiben und mit konkreten Ergebnissen abzuschließen.

1. Auswahl der Verwaltungsansätze: Definition möglicher Verwaltungsansätze, die im Rahmen des Implementierungsprozesses auf ihren Innovationscharakter und ihre Nutzbarkeit im Industriebetrieb hin untersucht werden sollen. Beim Einsatz des Modells wird auf jene Projekte der öffentlichen Verwaltung zurückgegriffen, die bei einer/einem der zahlreichen national und international vorhandenen Prämierungsveranstaltungen und Wettbewerbe ausgezeichnet wurden, um attraktive Ansätze zu finden. Die Ergebnisse dieser Wettbewerbe werden von den öffentlichen Stellen meist sogar sehr aktiv kommuniziert und sind so leicht in der jeweiligen Region oder überregional über Internetpräsenzen der Verwaltungseinheiten ausfindig zu machen (vgl. Verwaltungspreis 2010). Falls dies nicht gewünscht ist, gilt es aus Sicht des interessierten Industrieunternehmens, eine eigene Jury, bestehend aus ExpertInnen der öffentlichen Verwaltung wie auch der Privatwirtschaft, zu bilden. So können jene spezifischen Ansätze, die für das Industrieunternehmen geprüft werden sollen, ausgewählt werden. Bei einer eigens gebildeten Jury gilt es, unterschiedliche Einschätzungen und externe Sichtweise von Beginn an zu forcieren. Die Auswahl-Jury sollte so zusammengestellt sein, dass sie im Idealfall langfristig unverändert bestehen bleiben kann, um wiederkehrend ihre Ansätze vorlegen zu können und so zu einem strukturierten, wiederholbaren Prozess zu gelangen. Die Endauswahl der Jury-Mitglieder sowie die Festlegung der Anzahl obliegen – im Sinne der Einschätzung von Möglichkeiten und Administrierbarkeit – dem Projektverantwortlichen des Industrieunternehmens. Der Implementierungsprozess profitiert jedenfalls von einer Wissens- und Erfahrungsvielfalt innerhalb der Jury-Mitglieder.

2. Progressive Abstraktion: Der zweite Arbeitsschritt besteht in der Abstrahierung der jeweiligen Ansätze mit Blick auf das eigentliche Ziel bzw. den Gegenstand der gesetzten Anstrengungen mittels progressiver Abstraktion (vgl. Vahl: 109f). Die so ausgewählten Ansätze der öffentlichen Verwaltung werden im Sinn der Beantwortung der eigentlichen Kernfrage bzgl. des zu Grunde liegenden Zwecks „Worauf kommt es eigentlich an?“ überarbeitet. Dazu wird das Instrument der progressiven Abstraktion eingesetzt. So können übergeordnete Zusammenhänge erkannt werden und es wird festgestellt, welche eigentliche Problemstellung mit einem Ansatz gelöst wurde. Diese Abstraktion wird vom/von der Projektverantwortlichen geleitet und gemeinsam mit einem durch ihn/sie zusammengestellten Workshop-Team durchgeführt (vgl. Vahl: 109f).

Durchführung:

1. Darstellung des Problems in der Ausgangsformulierung
2. Neuformulierung des Problems
3. Durch die Fragestellung: „Worauf kommt es eigentlich an?“ versucht man, sich dem übergeordneten Zusammenhang zu nähern.
4. Suchen nach neuen Lösungsideen. Sie stellen wiederum den Ausgangspunkt für die Neuformulierung des Problems in der nächsten Abstraktionsstufe dar.
5. Wiederholung, bis die maximale Abstraktionsstufe erreicht ist

Dem/Der ProjektleiterIn obliegt die Kontrolle der disziplinierten Einhaltung der sequenziellen Durchführung dieser fünf Arbeitsschritte.

- 3. Bildung eines ExpertInnenpools:** Um die so abstrahierten Ansätze auch hinsichtlich ihrer inhaltlichen Qualität, gemessen an Innovationscharakter und Nutzbarkeit in einem Industrieunternehmen, bewerten zu können und messbar zu machen, wird ein Pool von ExpertInnen gebildet. Je nach Problemstellungen, Verfügbarkeiten und zeitlichen Möglichkeiten sollte dieser möglichst groß gestaltet werden. Wichtig ist aber nicht nur die Anzahl, sondern auch eine gewisse Heterogenität der Materien, mit denen die ExpertInnen in ihrem normalen Arbeitsalltag befasst sind. Zum Beispiel sollen nicht nur VerantwortungsträgerInnen aus einem lokal tätigen Medienunternehmen befragt werden, da diese mögliche Problemstellungen im Logistikbereich sicherlich anders einschätzen als ManagerInnen eines europaweit tätigen Anlagenbauers. Die ExpertInnen setzen sich dabei im Idealfall aus Fach- und Schlüsselarbeitskräften oder auch UnternehmensleiterInnen sowie hochrangigen ManagementvertreterInnen zusammen. Überlegenswert ist auch die Aufnahme von Industrie-Verbandsvertretern, wobei explizit auf die Schwierigkeit einer Bewertung von Innovationsansätzen hingewiesen sei, wenn diese nicht aus Sicht eines Unternehmens mit ganz konkreten Bedürfnissen und Zielen erfolgen kann. Ein kurzes Briefing der Experten, hinsichtlich der Bewertungsmöglichkeiten und des zeitlichen Ablaufs des Bewertungsvorganges durch den/die Projektverantwortliche/n, erhöht die zu erwartende Rücklaufquote der Antworten. Die Auswahl der ExpertInnen erfolgt durch den/die Projektverantwortliche/n unter der realistischen Einschätzung von Verfügbarkeiten und Bereitschaft zur aktiven und umfassenden Mitarbeit im Gesamtprozess.
- 4. Fragebogengenerstellung:** Zur Durchführung einer gezielten und strukturierten Befragung von ExpertInnen aus Industrieunternehmen bzgl. ihrer Einschätzung hinsichtlich des Innovationscharakters einer Maßnahme sowie der Möglichkeit der Anwendbarkeit dieser in Industriebetrieben, wird ein Fragebogen erstellt. Am Fragebogen wird jeweils die Organisation als Projekteinreicher, der Projektname sowie das Ergebnis der progressiven Abstraktion angeführt. Um die Einschätzung des/der befragten Experten/in abbilden zu können, werden zwei weitere Spalten eingefügt. Eine mit der Möglichkeit, den Innovationscharakter des jeweiligen Projektes von „1“, was einer hoch innovativen Idee entspricht, bis „5“, wobei es sich dann aus Sicht des/der Experten/in um ein Projekt ohne Innovationscharakter handelt, abzubilden. Die zweite Spalte widmet sich der Nutzbarkeit des zu bewertenden Ansatzes in einem Industrieunternehmen. Hier beschreibt „1“ die jederzeitige Nutzbarkeit des Ansatzes, „5“ die gänzliche Unbrauchbarkeit desselben. Eine Vorlage für den Fragebogen wird im Anhang gezeigt.
- 5. Auswertung der Befragungsergebnisse:** Ziel der Auswertung ist es, Empfehlungen für die Prüfung von Realisierungsmöglichkeiten der Ansätze aussprechen zu können. So werden die Durchschnittswerte aller ExpertInneneinschätzungen genauso erhoben, wie die Einschätzung des einzelnen an den Ansätzen interessierten Industrieunternehmens. So kann man sich schrittweise der Einschätzung der aussichtsreichsten Ansätze für das einzelne Industrieunternehmen nähern.

Im Rahmen der Auswertung der Befragungsergebnisse werden folgende Fragen und Zusammenhänge geklärt.

- Funktion des/der Experten/in: Fach- und Schlüsselkraft vs. Managementfunktion
- Einschätzung zum Innovationscharakter des Ansatzes – Ermittlung des Durchschnittswertes aller ExpertInnen
- Einschätzung der Nutzbarkeit des Ansatzes im Industrieunternehmen – Ermittlung des Durchschnittswertes aller ExpertInnen
- Ermittlung der Ansätze mit den höchsten bzw. niedrigsten Durchschnittswerten hinsichtlich Innovationscharakter bzw. Nutzbarkeit im Industrieunternehmen.

6. Relativierung für das einzelne Industrieunternehmen: Basierend auf diesen Auswertungen werden die Bewertungen des Industrieunternehmens den Durchschnittsbewertungen aller ExpertInnen gegenüber gestellt. So können Potenziale und Besonderheiten in der relativen Einschätzung eines Ansatzes gegenüber dem Durchschnitt der „normalen“ Bewertungen für das Industrieunternehmen offen gelegt werden – um diese in einem weiteren Arbeitsschritt detaillierteren Überlegungen zuzuführen. Durch den Vergleich der Durchschnittsbewertungen der ExpertInnen, mit den Bewertungen des einzelnen interessierten Industriebetriebes ist es möglich, jene Ansätze herauszugreifen und auszusondern, die bzgl. der Nutzbarkeitschätzung bzw. des Innovationscharakters relativ weit positiv gesehen werden, um so zeiteffizient deren Implementierung zu forcieren. Die Praxiserprobung hat gezeigt, dass die Bearbeitung jener Ansätze, die vom Industriebetrieb negativer gesehen werden als im Durchschnitt der ExpertInnen, zu keinem Ziel führt, da hier meist konkrete, spezifische Überlegungen widersprechen.

7. Prüfung der realen Umsetzbarkeit im Industrieunternehmen: Die Bearbeitung der so identifizierten Ansätze bzgl. möglicher Wege einer konkreten Implementierung zur Nutzung im Industrieunternehmen erfolgt in strukturierten Arbeitstreffen an Hand eines vorbereiteten Arbeitsfragebogens, jeweils zu jedem einzelnen der abstrahierten Ansätze. Diese Arbeitssitzung wird vom/von der Projektverantwortlichen geleitet und moderiert, um den zeitlichen Druck aufrecht zu halten, ohne dabei jedoch auf vorgebildete Ideen hinzuleiten. In jeweils 5 Minuten wird der abstrahierte Ansatz vorgestellt. Dann werden begleitend reale Umsetzungsbeispiele aus der öffentlichen Verwaltung kurz dargestellt, um mögliche Einsatzgebiete aufzuzeigen und das Einsatzspektrum breit zu beschreiben. Dazu dient jeweils eine von Seiten der öffentlichen Verwaltung erstellte Publikation zu den Projekten bzw. Ansätzen. Gegebenenfalls müssen dafür von der jeweiligen Stelle Publikationen oder Projektbeschreibungen angefragt werden. Maximal werden in die Beantwortung eines Fragebogens 20 Minuten investiert. Dies wird den ProjektpartnerInnen auch zu Beginn des Treffens mitgeteilt, um einen gewissen zeitlichen Druck zu erzeugen. Dadurch werden Implementierungsideen, die nicht direkt einsetzbar erscheinen, rasch wieder verworfen (vgl. Transskript, Arbeitstreffen Transformationsmodell: 5f). Zwischen jedem der Ansätze erhalten die am Arbeitstreffen beteiligten ProjektpartnerInnen eine Pause von rund zehn Minuten.

Bestandteile der Arbeitsunterlage, die im Rahmen des Arbeitstreffens mit den jeweiligen VertreterInnen des interessierten Industrieunternehmens zu beantworten sind (in vorgegebener Reihenfolge):

- Darstellung des abstrahierten Ansatzes
- Definition der Einzigartigkeit oder speziellen Art dieses Ansatzes
- In welchen Bereichen könnte man diese einzigartigen oder speziellen Ansätze im Industrieunternehmen brauchen?
- Was sind die Vorteile bzw. Nachteile dieses Ansatzes?
- Wo liegen Probleme im Rahmen der Nutzbarmachung des Ansatzes für das Industrieunternehmen?
- Wie kann man jedem einzelnen dieser Probleme begegnen, um den Ansatz dennoch für das Industrieunternehmen abzusichern?
- Welche Personengruppen, Stakeholder oder Dritte werden benötigt, um diesen Ansatz im Industrieunternehmen nutzbar machen zu können?
- Welche Rechte, Bestätigungen oder Zugänge werden benötigt, um den Ansatz für das Industrieunternehmen einsetzen zu dürfen?
- Können nötige Investitionen oder Einsparungspotenziale sowie Ertragsquellen für das Industrieunternehmen eingeschätzt werden?
- Wie können inhaltliche Teilschritte der Realisierung aussehen?
- In welcher zeitlichen Abfolge können die Teilschritte erfolgen?
- Wie muss ein begleitender Kommunikationsplan für das Industrieunternehmen (extern und intern) aussehen?
- Wie hoch wird nach Beantwortung dieser Fragen die Realisierungswahrscheinlichkeit eingeschätzt? Gibt es hier noch Probleme in der Realisierung, die bisher nicht zur Sprache gebracht werden konnten? Wie kann diesen begegnet werden?

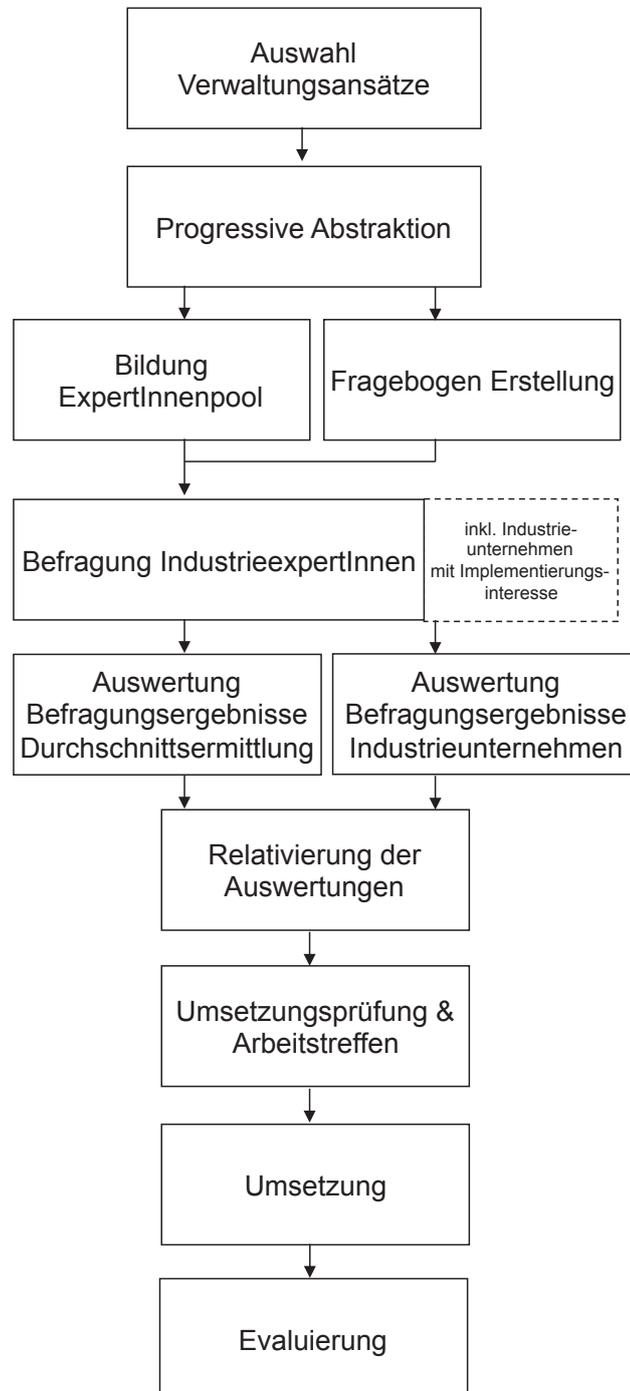
8. Planung und Umsetzung: es gilt, gemeinsam mit den verantwortlichen Beteiligten des Industrieunternehmens eine Projektplanung bzgl. der Ausgestaltung und Implementierung der adaptierten Ansätze im Industriebetrieb zu erstellen. Dies geschieht an Hand des unter Punkt 7 beschriebenen Arbeits-Rasters. Wie bei jeder Art von Projektplanung und -umsetzung ist auch bei der Realisierung der neu gewonnenen Ansätze die klare Definition von einheitlichen Zielvorstellungen, nachvollziehbaren Teilverantwortlichkeiten sowie einer Stelle, welche die Gesamtverantwortung trägt, von zentraler Bedeutung. Ein gemeinsam vereinbarter Zeithorizont der Realisierung mit klar definierten Meilensteinen verhindert tlw. eine Verschleppung in der Umsetzung. Der/Die ProjektleiterIn sollte die Inhalte der vereinbarten Planung festhalten und allen Beteiligten kommunizieren.

9. Evaluierung: Eine entsprechende Evaluierung des Prozess dient einerseits dazu, etwaige Verbesserungspotenziale auch nach Abschluss der Implementierung eines Ansatzes heben und nutzen zu können, andererseits dazu, eine attraktive Basis für weitere Implementierungen zu erhalten und den laufenden Prozess zu verbessern. Zu diesem Zweck ist es wichtig, die Evaluierung klar auf den Gegenstand der Umsetzung zu beziehen und nicht etwaige andere Faktoren – z.B. das persönliche Zusammenspiel zweier beteiligten Akteure – in den Vordergrund zu stellen. Die Evaluierung sollte an Hand präzise festgelegter Kriterien erfolgen. An der Evaluierung werden die teilnehmenden Personen aus dem Industriebetrieb selbst, nicht aber jene des ExpertInnenpools beteiligt. Der/Die ProjektleiterIn muss die Evaluierungsergebnisse möglichst objektiv gegenüber seiner/ihrer vorgesetzten Ebene präsentieren und mit dieser besprechen um daraus Schlüsse für die künftige Steuerung zu ziehen. Ein einheitlicher Evaluierungsbogen dient zur strukturierten Einholung von Feedback der beteiligten EntscheidungsträgerInnen und Mitwirkenden im Prozess. Zudem kann an Hand der Ergebnisse der Rückantworten in der Nachbearbeitung mit den vorgesetzten Stellen des/der Projektverantwortlichen durch eine Gegenüberstellung von nötigen Anstrengungen und Aufwand im Implementierungsprozess und den erzielten Erkenntnissen eine finale Bewertung von Erfolg oder Misserfolg aus subjektiver Unternehmenssicht des gesamten Prozesses abgeleitet werden. Dies dient als Grundlage für mögliche folgende Implementierungsschritte. Das Beispiel eines Evaluierungsbogens ist im Anhang angeführt.

3.1. Visualisierung des Prozesses

Der Implementierungsprozess selbst, der im Rahmen des vorangegangenen Kapitels in 9 Phasen beschrieben wurde, kann wie folgt grafisch dargestellt werden:

Abbildung 1: Der Implementierungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

4. Beispiele der Anwendung im Partnerunternehmen

Wie schon kurz angesprochen, wurde der beschriebene Prozess gemeinsam mit einem Partner-Industrieunternehmen, der CEMEX Austria AG (CEMEX), durchlaufen und getestet (vgl. CEMEX).

Nach Analyse der Unterschiede in der Bewertung der Ansätze der prämierten Verwaltungsprojekte durch den Expertenpool und die CEMEX-Vertreter selbst, zeigten drei Themenfelder interessante Besonderheiten für die CEMEX. Zwei Ansätze weckten bei der CEMEX-Einschätzung klar überdurchschnittliche Erwartungen und sollten aus diesem Grund in einer Arbeitssitzung weiter bearbeitet werden. Ein anderer Ansatz vereinigte eine kritische Haltung von CEMEX in beiden Kategorien hinsichtlich Innovationscharakter und Nutzbarkeit, während der Durchschnitt der Experten grundsätzlich positives Potenzial sieht, und sollte so aus diesem Grund – auch um zwei verschiedene Herangehensweisen abzubilden – das dritte Themenfeld darstellen.

Die drei Themenfelder der Arbeitssitzungen mit dem Partnerindustriunternehmen CEMEX:

1. Schaffung von alternativen Logistik-Verteiler-Punkten durch externe Partner zur Hebung der Attraktivität des Endproduktes beim Kunden.
2. Aktive Forcierung und Erarbeitung einer Sichtweise im Unternehmen, die den Gemeinsinn vor Einzelinteressen/Abteilungsinteressen stellt.
3. Zusatzregistrierung und -einrichtung von kundennahen Servicestellen für einfache Dienstleistungen bei bestehenden Niederlassungen im Servicespektrum.

Die konkrete weitere Prüfung der Ansätze mit Blick auf die möglichen Anwendbarkeiten im Industriebetrieb geschah nun im Rahmen einer Arbeitssitzung in Form der vorbereiteten Arbeitsstruktur. Eine Zusammenfassung, die einen Überblick zu den Ergebnissen, welche die geführte Arbeitssitzung erbrachte, anführt, gibt das Transskript zum Arbeitstreffen mit der CEMEX. Die Ergebnisse können hier jedoch auf Grund von Vertraulichkeitsüberlegungen nur stark verkürzt und ohne firmeninterne Überlegungen dargestellt werden.

Arbeitssitzung I: Schaffung von alternativen Logistik-Verteiler-Punkten durch externe Partner zur Hebung der Attraktivität des Endproduktes beim Kunden.

Dieser Ansatz soll stärkere Präsenz und Nähe zum Kunden sicherstellen, insbesondere auch die Präsenz bei Privatkunden, dies unter Nutzung der bestehenden Strukturen und bei niedrigen Kosten. Die Idee für einen Einsatz bei der CEMEX erstreckt sich hin zu einer Schaffung von Point-of-sale-Repräsentanzen in Baumärkten für die Beton- und Gesteinsprodukte der Firma. Die Distribution müsste in Haushaltsmengen erfolgen und würde den Kundenkreis und den Absatz stärken. Im Zentrum der Analyse stehen das Verpackungsproblem für Kleinmengen sowie die Rentabilität dieser Absatzschiene im Allgemeinen. Unterlagen müssten erstellt, Point-of-sale-Piktogramme zur leichten Verständlichmachung der Produkte entwickelt und Schulungen

für MitarbeiterInnen und VerkäuferInnen in Baumärkten organisiert werden. Insgesamt steht das CEMEX-Team aufgrund der genannten Argumente diesem Ansatz verhalten gegenüber.

Arbeitssitzung II: Aktive Forcierung und Erarbeitung einer Sichtweise im Unternehmen, die den Gemeinsinn vor Einzelinteressen/Abteilungsinteressen stellt.

Die Idee der Nutzbarmachung von brachliegenden Ressourcen des Unternehmens bei keinen oder geringen Kosten erscheint dem CEMEX-Team als verfolgenswerter Ansatz. Zwischennutzungen von bestehenden Ressourcen könnten so für das Unternehmen selbst oder zum Allgemeinwohl erfolgen. Eine Realisierungsidee wäre dabei die Nutzung von brach liegenden Liegenschaften der CEMEX bzw. Nutzung von Liegenschaften außerhalb der Betriebszeiten (z.B. von Steinbrüchen). Dies könnte bei Filmdreharbeiten, Bundesheerübungen, Konzerten oder zur Nutzung durch Landwirte für Partner interessant sein. Insbesondere erscheint dem CEMEX-Team die Verfolgung der Idee der Nutzung von Steinbrüchen durch Professionisten der Feuerwehren für Übungszwecke verfolgenswert, da dies den wichtigen Schritt zur weiteren Verankerung der Firma an ihren lokalen Standorten fördern würde. Ein Haftungsausschluss der Partner wäre anzustreben. Nutzbare Liegenschaften wären vorhanden. Gleichzeitig gefällt den CEMEX-Mitarbeitern der Ansatz, eine bisher nicht ausreichend erfolgreiche Image- und Berufswahl-Kampagne für Kinder und Jugendliche in Volks- oder Neuen Mittelschulen durch die Zwischennutzung von Mischfahrzeugen direkt an Schulen für Anschauungszwecke zu forcieren. Gerade bei der Altersgruppe der 10 bis 15jährigen könnte so Interesse für den Werkstoff Beton und die damit einhergehenden Berufsmöglichkeiten geweckt werden. Verfolgung und Ausarbeitung dieser beiden Ansätze als Innovationsschritt im Rahmen der bisherigen Anstrengungen der CEMEX zur Imageverbesserung und Nachwuchspflege werden angestrebt.

Arbeitssitzung III: Zusatzregistrierung und -einrichtung von kundennahen Servicestellen für einfache Dienstleistungen bei bestehenden Niederlassungen im Service-spektrum.

Da eine Reihe grundsätzlicher Ideen auf Grund diverser Problemstellungen verworfen werden muss, halten die CEMEX-Mitarbeiter fest, dass die Kernkompetenz der CEMEX in der kostenoptimierten Produktion und Lieferung von Normprodukten liegt. Services können dabei in unmittelbarem Zusammenhang mit der Logistik oder Disposition stehen und sind aus dem Ansatz so nicht ablesbar hinsichtlich einer Anwendbarkeit. Der Ansatz wird nicht weiter aktiv bearbeitet.

Die vorliegenden Überlegungen aus Arbeitssitzung II werden nun einer weiteren operativen Bearbeitung und strukturiertem Projektmanagement zugeführt.

Abschließende Bemerkung zur Betreuung im Rahmen des Implementierungsprozess

Um den Prozess abschließend im einzelnen interessierten Industrieunternehmen, wie auch im Beispiel des Partnerunternehmens CEMEX, zum Erfolg zu führen, also ein konkretes Innovationsprojekt auch zu realisieren, bedarf es neben den genannten Arbeitsschritten und eines/einer bevollmächtigten Projektleiters/in ergänzend auch der weiterführenden Verankerung eines entsprechenden Innovations- und Projektmanagements, das die Betreuung, Motivation und Information aller mit der Umsetzung befassten Parteien im Industrieunternehmen umfasst. Das gilt unabhängig davon, ob dies im Rahmen einer eigenen verantwortlichen Stelle oder beispielsweise in einer anderen Abteilung professionell durchgeführt wird.

Das Innovationsmanagement hat ebenfalls Sorge zu tragen, dass MitarbeiterInnen zur Innovationsentwicklung und -transformation in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen entsprechende Rahmenbedingungen vorfinden, um den langfristigen Erfolg zu sichern, bzw. dass diese entsprechend „eingeschwört“ werden. Solches geschieht einerseits durch Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, andererseits durch Implementierung von Anreizsystemen und den Abbau von Innovations- und Veränderungswiderständen. Entsprechende Anreize, sei es monetär oder durch andere Motivatoren wie betriebsinterne Belobigung o.ä., sollten auch im konkreten Fall der jeweiligen Implementierung eines Ansatzes geschaffen werden. Eine kurze eingehende Erklärung und ein Überblick zu den geplanten Anstrengungen bzw. zum gemeinsamen Ziel der Anstrengungen können oftmals helfen, zahlreiche Hindernisse schon zu Beginn eines Projektes unkompliziert aus dem Weg zu räumen.

Anhang – der allgemeine Fragebogen

Abbildung 2: Der allgemeine Fragebogen

Bewertung von Innovationsprojekten der öffentlichen Verwaltung durch Industrie-expertInnen

Befragung im Rahmen der Implementierung für das Industrieunternehmen XYZ

| Organisation | Projektname | Progressive Abstraktion | Innovations- charakter 1 = hoch innovativ 5 = keine Innovation | Nutzbarkeit des An- satzes im Industrie- unternehmen 1 = jederzeit nutzbar 5 = nicht nutzbar |
|--|--|--|--|--|
| <i>Informationen zur durchführenden Stelle der öffentlichen Verwaltung</i> | <i>Projektname des Projektes der öffentlichen Verwaltung</i> | <i>Kurze Beschreibung des Kernansatzes des Projektes der öffentlichen Verwaltung</i> | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 |
| | | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 |
| | | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 |
| | | | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> 1 2 3 4 5 |

Informationen zu den Kriterien, nach denen die zur Bewertung vorliegenden Projekte der öffentlichen Verwaltung ausgewählt wurden.

Adressat für die Zusendung der ausgefüllten Fragebögen sowie eine Rückfrage-Kontaktmöglichkeit.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang – Evaluierungsbogen und mögliche Fragestellung

Abbildung 3: Der Evaluierungsbogen – Beispiel

Evaluierungsbogen

Vielen Dank, dass Sie sich einige Minuten Zeit nehmen, um den vorliegenden Evaluierungsbogen auszufüllen. Denn nur dann, wenn Sie uns Ihre Meinung sagen und Kritik äußern, können wir den Implementierungsprozess zukünftig gemeinsam verbessern. Vielen Dank!

| Name des Implementierungs-Projektes | Fragestellung und Bewertung | Bewertung 1 = trifft voll zu 4 = trifft nicht zu |
|---------------------------------------|---|---|
| Projektname | Sehen Sie insgesamt eine durch den Implementierungsprozess für den Industriebetrieb erreichte Verbesserung? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| | Wurden Sie ausreichend über Ihre Rolle im Implementierungsprozess informiert? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| | Ist das Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis im Industrieunternehmen Ihrer Meinung nach angemessen? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| | Würden Sie zur Identifizierung von möglichen Innovations-Ansätzen und deren Nutzbar-machung in Ihrem Industriebetrieb nochmals einen solchen Implementierungsprozess starten? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| | Ist dies aus Ihrer Sicht der effizienteste Weg, um attraktive Ansätze der öffentlichen Verwaltung für einen Industriebetrieb nutzbar zu machen? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| | Werden Sie sich an einem weiteren Implementierungsprozess aktiv beteiligen? | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 |
| Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge: | | |

Quelle: Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

CEMEX Austria AG: http://www.cemex.at/un/un_ge.html (4.9.2012)

Engel, K. / Nippa, M. (2007): Innovationsmanagement – Von der Idee zum erfolgreichen Produkt, Physica: Heidelberg.

Geppl, M. (2008): Wir stellen die Verwaltung auf den Kopf, Österreichisches Bundeskanzleramt, Wien.

Koschatzky, K. (2011): Grundlagen des Innovationssystemkonzeptes, Seminarunterlage Angewandte Wirtschaftsgeographie, Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

Schliesky, U. / Schulz, S. (2010): Wesentliche Erfolgs- und kritische Faktoren staatlicher Innovationsprozesse, In: Schliesky, U. (Hrsg.): Staatliches Innovationsmanagement, Lorenz-von-Stein-Institut für Verwaltungswissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Kiel.

Stummer, C. / Günther, M. / Köck, A.-M. (2010): Grundzüge des Innovations- und Technologie-managements, Facultas: Wien.

Transskript, Arbeitstreffen Transformationsmodell CEMEX Austria AG(2012): MMag.(FH) Harald Fritsch, Direktor strategische Planung der CEMEX Austria AG, sowie Herrn Mag.(FH) Michael Vanek, Business Development & Marketing, Mag.(FH) Max Mazelle, Projektverantwortlicher, Langenzersdorf (3.10.2012)

Vahl, V. (2003): Angebote zur Förderung der Kreativität in der Erwachsenenbildung, 1. Aufl., GRIN: Norderstedt.

Verwaltungspreis 2010, Bundeskanzleramt Österreich: <http://www.bka.gv.at/site/6588/default.aspx> (8.9.2012)

Didaktische Betrachtungen zur Lehrveranstaltung „Change Management“

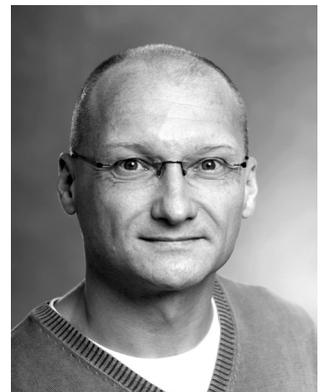
Didaktik aus der Praxis für die Praxis,
Studiengang AGHR an der FH des bfi Wien



Ina Pircher
Fachhochschule des bfi Wien

Abstract

Beginnend mit einem Exkurs zum Thema *Unternehmenstheater* wird kurz auf die aktuelle wissenschaftliche Diskussion des *Instruments Unternehmenstheater* eingegangen und es wird der grundlegende Unterschied zwischen dem *Instrument Unternehmenstheater* und dem didaktischen Design der LV Change Management aufgezeigt. Dabei wird auch die auf der Theorie der Gruppendynamik basierende Intention der Lehrveranstaltung (LV) erläutert. In weiterer Folge wird das didaktische Design des Teils II der LV „Change Management“ beschrieben. Es wird dabei dargelegt, wie diese LV im Kontext des Bachelorstudiums *Arbeitsgestaltung und HR-Management¹* (AGHR) der FH des bfi Wien verankert ist. Danach werden über Hypothesen zu *Rollen- und Organisationsbewusstsein der StudentInnen* und zur *sozialen Struktur eines Jahrgangs* didaktische Überlegungen argumentiert. In weiterer Folge wird aufgezeigt, wie, basierend auf diesen Überlegungen, das didaktische Design der LV gestaltet ist. Den Abschluss der Arbeit bildet die Analyse einer teilnehmenden Beobachtung, die im Rahmen des Teils II der LV „Change Management“ im Sommersemester 2012 durchgeführt wurde.



Roland J. Schuster
Fachhochschule des bfi Wien

This paper starts with an excursus that outlines the actual scientific discussion of the instrument organizational theatre². The essential difference between the instrument organizational theatre and the didactical design of the lecture is presented. Thereby, the intention of the lecture, which is based on the theory of group dynamics, is argued. Furthermore, a description of the design of part II of the lecture “Change Management” is given. The position of the lecture within the context of the bachelor degree program Work Design and HR Management at the UAS bfi Vienna is shown. Due to hypotheses according to role and organizational consciousness of the students and the social structure of an age-group didactical perspectives are taken into consideration. Moreover, a description of the didactical design of the lecture based on that consideration is illustrated. The analysis of a participatory observation of the lecture in the summer semester 2012 finalizes the paper.

1 Humanressourcen-Management

2 Also referred to as “business-theatre”, “situation drama” or “corporate theatre” (Hüttler 2003: 11).

1. Aktualität des Instruments Unternehmenstheater im HR-Management (Pircher/Schuster)

In Österreich gab es 2009 sieben Unternehmen, die explizit Unternehmenstheater als Dienstleistung anboten (vgl. Ujfalusi 2009: 64-71). Die Autorin verweist dabei auf Hüttler, der bei seiner Untersuchung 2003 diesbezüglich lediglich zwei Unternehmen in Österreich genannt hat (vgl. Ujfalusi 2009: 64). Beim neunten Jahresforum für die österreichische Personalwirtschaft (PoP 2012 - Power of People) wurde im Rahmen von „Business Theater“ die „Methode: Forumtheater“ vorgestellt (PoP 2012)³.

Auch im Projektmanagement ist das Instrument des Unternehmenstheaters relevant. Beispielsweise lud 2010 die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) zu einer interaktiven Veranstaltung mit dem Titel „Interaktives Training mit Unternehmenstheater für sichtbare Erfolge in Projektmanagement und Leadership“. (GPM 2010)⁴

Abgesehen von der expliziten Bezeichnung „Unternehmenstheater“ werden theatrale Methoden – oder „erlebnisorientierte, systemische Methoden“ wie Ameln (Ameln 2006: 32) es bezeichnet – bereits seit Beginn der Organisationsentwicklung⁵ eingesetzt. Dazu gehören auch z. B. Rollenspiele und Gruppensimulationsverfahren⁶. Damit kann festgestellt werden, dass Unternehmen, die Dienstleistungen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung anbieten, zumindest Elemente von „Unternehmenstheater“ in ihren Angeboten haben. Wird der Blick auf andere Zugänge erweitert, so zeigt sich, dass die Interventionswissenschaft „Gruppendynamik“⁷ auf den Einsatz von Gruppen als Transformationsmedien zurückgreift und damit einige Ähnlichkeiten⁸ zu theatralen Ansätzen aufweist. Damit ist Unternehmenstheater im weitesten Sinne auch ein interventionswissenschaftliches Thema.

Es sprengt den Rahmen der hier vorgelegten Arbeit, tiefer in die kurz angerissene Begriffsproblematik einzusteigen. Deshalb sei hier lediglich vermerkt, dass Unternehmenstheater als Instrument in Bezug zu Personal- und Organisationsentwicklung bzw. Change Management ein hochaktuelles Thema ist. Gleichzeitig ist, bei tieferer Auseinandersetzung mit den konkreten Inhalten von Unternehmenstheater, auch ein direkter Bezug zur Interventionswissenschaft Gruppendynamik gegeben. Diese beiden Tatsachen waren der Grund für das Entwickeln des Designs der hier in weiterer Folge vorgestellten Lehrveranstaltung.

3 Quelle: <http://www.fair-finance.at/assets/Downloads/Informationen/PoP-2012-PE.pdf>, (22.07.2013).

4 http://www.theater-interaktiv.net/assets/documents/Einladung_GPM/Einladung_GPM_THEATER-INTERAKTIV.pdf, (24.07.2013).

5 Trebesch sieht den Beginn von Organisationsentwicklung ca. Ende der 1930er Jahre in den USA (vgl. Trebesch 2000: 11-14).

6 Varga von Kibed und Sparrer verstehen unter Gruppensimulationsverfahren eine Vorgehensweise, bei der Strukturen, Verhalten und Änderungstendenzen eines Systems mit Hilfe von Personengruppen simuliert werden (Sparrer / Varga von Kibed 2005: 109).

7 Gruppendynamik ist seit ca. 1950 in Österreich etabliert (vgl. Schwarz et al. 1996).

8 Besonders sei hier auf die Argumentation von Heintel in Bezug auf das Erleben von Emotionen hingewiesen (vgl. Heintel 1996: 166).

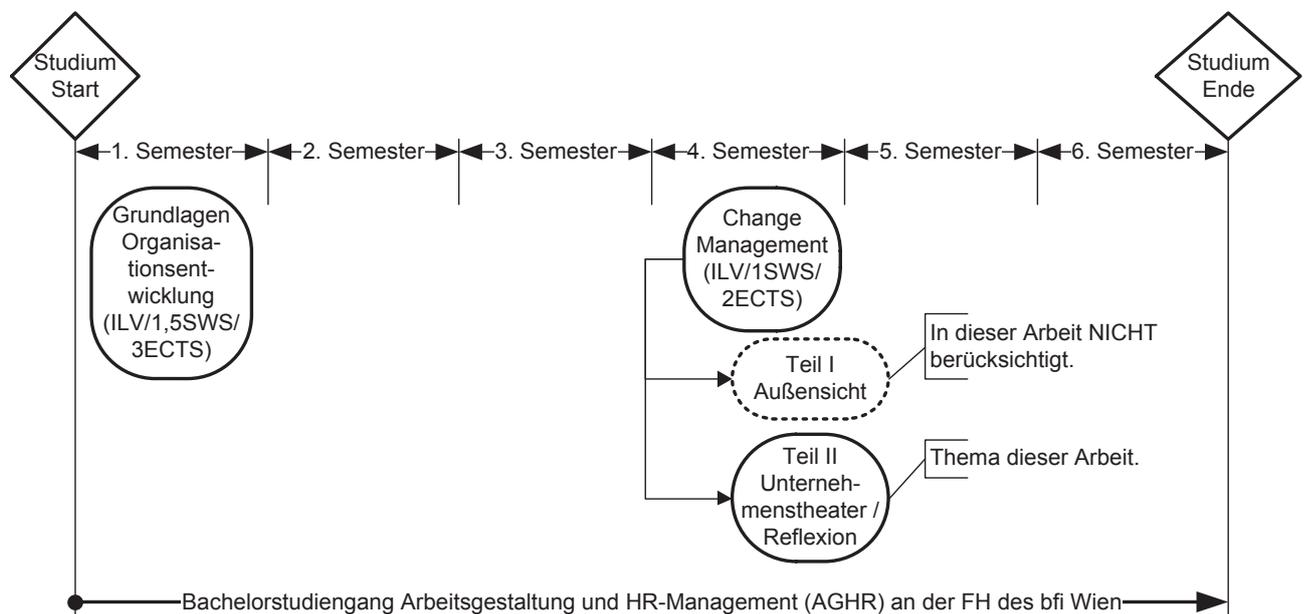
Ziel dieser Arbeit ist es, zur wissenschaftlichen Diskussion im Rahmen von Change Management und von Didaktik beizutragen. Mit Wissenschaft ist hier explizit Interventionswissenschaft gemeint (vgl. Lesjak 2009).

2. Reflexionen zum Design des Teils II der Lehrveranstaltung (LV) „Change Management“ (Schuster)

2.1 Zur Position der LV „Change Management“ im Kontext des Bachelorstudiums AGHR

Die Lehrveranstaltung (LV) „Change Management“ findet im vierten Semester des Bachelorstudiengangs „Arbeitsgestaltung und HR-Management“ (AGHR) an der FH des bfi Wien statt⁹. Beim Lehrveranstaltungstyp handelt es sich um eine „Integrierte Lehrveranstaltung“ (ILV)¹⁰. Inhaltlich steht diese LV im Bezug zur Lehrveranstaltung „Grundlagen Organisationsentwicklung“. Bei der LV „Grundlagen der Organisationsentwicklung“ im ersten Semester werden den StudentInnen verschiedene Schulen und Theorien zu den Themen Organisation und Organisationsentwicklung näher gebracht. Auf diesen Grundlagen baut die LV „Change Management“ weiter auf.

Abbildung 1: LV „Change Management“ im Kontext des Bachelorstudiums AGHR



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

⁹ Die ECTS-Beschreibung dieser Lehrveranstaltung ist unter folgender Internetadresse abrufbar: [http://www.fh-vie.ac.at/ECTS-DS/Beschreibung-Lehrveranstaltungen/\(major\)/0582-08/\(term\)/4/\(courseterm\)/4/\(full\)/39, \(16.07.2013\).](http://www.fh-vie.ac.at/ECTS-DS/Beschreibung-Lehrveranstaltungen/(major)/0582-08/(term)/4/(courseterm)/4/(full)/39, (16.07.2013).)

¹⁰ Es sprengt den Rahmen dieser Arbeit, näher auf die Beschreibung des Lehrveranstaltungstyps einzugehen. Interessierte seien hier z. B. auf Schuster et al. (Schuster/Hollik/Weiß 2011: 17-19) verwiesen.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, umfasst die LV „Change Management“ insgesamt 1 Semesterwochenstunde (SWS¹¹) Lehrbegleitung und 2 ECTS¹² studentischen Aufwand. Dies entspricht 50 Stunden Gesamtaufwand für die StudentInnen, wobei 15 Stunden davon von LektorInnen begleitet werden (vgl. ECTS 2009: 61). Die LV „Change Management“ wird von zwei Lektoren durchgeführt und ist in zwei Hälften (Teil I, Außensicht und Teil II, Unternehmenstheater/Reflexion) geteilt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich ausschließlich auf Teil II. Zur Orientierung sei hier trotzdem der gesamte Aufbau der Lehrveranstaltung kurz dargestellt. In Teil I werden theoretische Modelle diskutiert und mit der Praxis in Bezug gebracht. Teil I wird hier mit „Außensicht“ bezeichnet, weil die StudentInnen und der Lektor das Thema „Change Management“ als Außenstehende betrachten. In Teil II wird die eigene Betroffenheit der StudentInnen in der Organisation Fachhochschule als Grundlage für eine Reflexion zu „Change Management“ und den damit verbundenen Aspekten verwendet. Der Inhalt dieser Arbeit schildert, wie Teil II im Detail strukturiert ist, welche Hypothesen dem zu Grunde liegen und welche Prozesse dabei durchlaufen werden (sollen).

Um den StudentInnen grundsätzlich einen möglichst tiefen Praxisbezug zu gewährleisten, erhalten sie die Aufgabe, sowohl für Teil I als auch für Teil II eine schriftliche Reflexion zu erstellen. Da es sich beim Studiengang AGHR um einen berufsbegleitenden Studiengang¹³ handelt, ist es den StudentInnen möglich, eigene berufliche Erfahrungen in die Reflexionen einzubauen und dadurch auch die jeweiligen Perspektiven im Kontext von „Change Management“ zu erweitern.

Was die Leistungsfeststellung betrifft, so setzt sich diese einerseits aus der aktiven Mitarbeit und andererseits aus den schriftlichen Reflexionen der StudentInnen zusammen. Die Summe der Punkte aus Teil I und Teil II der Lehrveranstaltung ergibt die Gesamtbeurteilung. StudentInnen, die bei der Lehrveranstaltung fehlen, bzw. jene, die negativ beurteilt werden, haben die Möglichkeit, durch eine schriftliche Ersatzarbeit die LV trotzdem noch abzuschließen. Dies wird dann als zweiter bzw. dritter Prüfungsantritt gewertet.

11 Eine SWS entspricht 20 Lehreinheiten. Eine Lehreinheit dauert 45 Minuten. Der Gesamtzeitraum von 1 SWS entspricht damit 15 Stunden.

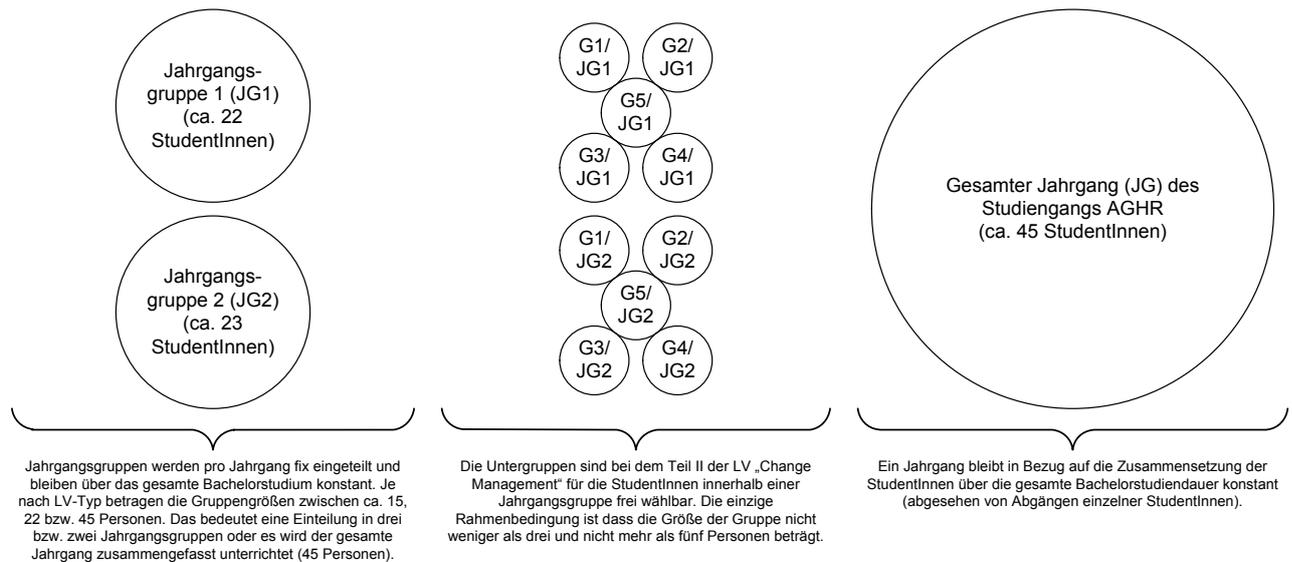
12 „ECTS“ steht für European Credit Transfer System.

13 „Berufsbegleitender Studiengang“ bedeutet, dass alle StudentInnen einer Voll- bzw. zumindest Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Das Bachelorstudium wird also von den StudentInnen begleitend zur jeweiligen Berufstätigkeit ausgeführt.

2.2 Struktur und Zeitlinie des Teils II der LV „Change Management“

Der Studiengang AGHR ist derzeit (2013) auf eine Anzahl von maximal 45 StudentInnen pro Jahrgang ausgelegt. Je nach Lehrveranstaltungsdesign bzw. -typ werden alle Studierenden eines Jahrgangs gemeinsam unterrichtet oder es werden (personell gleich bleibende¹⁴) Jahrganggruppen gebildet.

Abbildung 2: Struktur der Studierendenverteilung innerhalb der LV „Change Management“



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

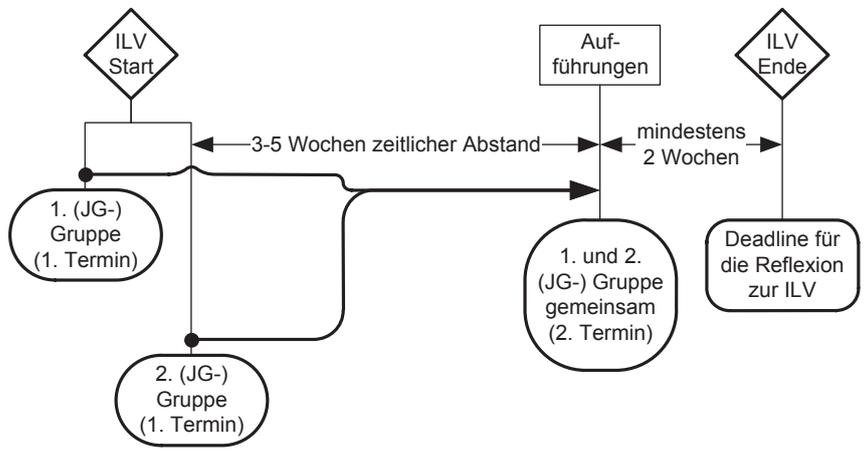
Im konkreten Fall des Teils II der LV „Change Management“ werden beim ersten Termin die Jahrganggruppen 1 bzw. 2 gesondert unterrichtet. Während dieses Termins werden von den StudentInnen auch die Untergruppen gebildet (Abbildung 2) und deren Zusammensetzung an den Lektor zurückgemeldet. Die Untergruppen werden damit beauftragt, für den zweiten Termin theatrale Darstellungen zu einem Themenbereich vorzubereiten. Die theatralen Darstellungen der Untergruppen werden beim zweiten Termin im Rahmen des gesamten Jahrgangs durchgeführt. In Abbildung 3 ist die Zeitlinie der LV „Change Management“ dargestellt. Diese Darstellung zeigt die wesentlichen zeitlichen Aspekte, die Voraussetzung für ein Gelingen der LV sind.

Ob der Teil II der LV eher zu Beginn, in der Mitte oder am Ende des vierten Semesters durchgeführt wird, ist irrelevant. Wesentlich ist, dass die Grundlagen der Organisationsentwicklung im ersten Semester vermittelt wurden (Abbildung 1). Außerdem ist für das Design des hier dargestellten Teils II der LV wichtig, dass die StudentInnen bereits eine entsprechende Zeitdauer des Bachelorstudiums hinter sich gebracht haben. Meines Erachtens ist in diesem Fall das vierte

¹⁴ Mit „personell gleichbleibend“ ist hier gemeint, dass im Laufe eines Bachelorstudiums immer dieselben Personen innerhalb einer Jahrgangsguppe sind.

Semester der früheste und auch beste Zeitpunkt dafür. Prinzipiell wäre das fünfte Semester auch noch geeignet.

Abbildung 3: Zeitlinie des Teils II der LV „Change Management“



4. Semester, Bachelorstudiengang Arbeitsgestaltung und HR-Management (AGHR) an der FH des bfi Wien

Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Wichtig ist einerseits, dass zwischen den jeweiligen ersten Terminen und dem Termin der theatralen Aufführungen ein Mindestabstand von drei Wochen gegeben ist, damit die StudentInnen ausreichend Zeit finden, sich in den Untergruppen vorzubereiten. Andererseits sollten fünf Wochen Abstand nicht überschritten werden, da sonst die Geschehnisse während des ersten Termins im Gedächtnis der StudentInnen zu sehr verblassen. Für die schriftliche Reflexion ist ein Zeitfenster von zumindest zwei Wochen nach dem Termin der Aufführungen einzuplanen. Der Termin für die schriftliche Reflexion ist auch deshalb notwendig, weil dieser das Ende der Lehrveranstaltung markiert.

2.3 Exkurs zum Thema Unternehmenstheater

Als thematische Basis für den Teil II der LV „Change Management“ wird das Instrument Unternehmenstheater verwendet. Dies deshalb, weil ein direkter Bezug dazu über die von den StudentInnen erbrachten theatralen Darstellungen gegeben ist. Damit wird das Erlebnislernen im Hier und Jetzt der LV mit entsprechenden theoretischen Materialien gestützt. Da der Fokus des Teils II der LV auf dem Erlebnislernen liegt, wird es den StudentInnen selbst überlassen, sich in ausgewählte Literatur zu vertiefen. Es wird darauf geachtet, dass eine möglichst breite und vielfältige Palette an verschiedenen theoretischen Auslegungen zur Verfügung steht. Die LektorInnen nehmen lediglich dann konkreten Bezug zur Theorie des Unternehmenstheaters, wenn es in den Kontext der stattfindenden Diskussionen passt oder wenn diesbezüglich Fragen von StudentInnen auftauchen.

Im historischen Kontext ist es Moreno¹⁵, der Aspekte des Theaters bzw. theatraler Elemente mit psychologischen Aspekten verbindet. Er tut dies sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene (vgl. Heindl 2007: 138). Heindl formuliert dazu konkret (Heindl 2007: 139):

„Moreno vereint als Person sämtliche Quellen und Aspekte der theatralen Interventionen. Auf Basis einer fundierten humanistischen und auf den Menschen ausgerichteten Sichtweise (immerhin war er auch Arzt) und einer Leidenschaft fürs Theater hat er unbefangenen mit Theatertechniken in anderen Kontexten experimentiert. Ausgehend von seinen Beobachtungen am sozialen Lernen von Kindern leitete er seine ersten Konzepte des Psychodramas ab.

[...]

Seine Forschungen regten nicht nur Lewin¹⁶ an. Mittlerweile wird er nicht nur als Pionier des Psychodramas anerkannt. Man findet ihn in Lehrbüchern der systemischen Familientherapie ebenso wie in Lehrbüchern der Gruppendynamik und der systemischen Strukturaufstellung.“

Was die Begriffsverwendung und -definition betrifft, so bemerkt Hüttler in seiner Dissertation: „Was versteht man unter *Unternehmenstheater*? Es handelt sich dabei, sehr generell gesagt, um den Einsatz von Theater bzw. theatraler Arbeit in Unternehmen oder (Non-profit-)Organisationen“ (Hüttler 2003: 11). Der Autor verweist darauf, dass der Begriff nicht klar definiert ist und von unterschiedlichen Beratungsfirmen unterschiedlich verwendet wird. Als erstes deutschsprachiges Werk in Bezug zu Unternehmenstheater führt er das Buch „Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz“ von Schreyögg und Dabitz an (Schreyögg/Dabitz 1999). In weiterer Folge handelt Hüttler in seiner Dissertation vor allem die Probleme einer im Dienste von Gewinnorientierung und Unternehmen stehenden Anwendung von theatralen Methoden ab. Auf Grund der von Hüttler skizzierten Situation der begrifflichen Unschärfe wird hier darauf verzichtet, eine konkrete Definition anzugeben. Interessierte seien auf Schreyögg und Dabitz verwiesen (Schreyögg/Dabitz 1999). Für die Zwecke des Teils II der LV „Change Management“ passt folgende Feststellung von Hüttler in Bezug auf Inhalt und Grund von Unternehmenstheater (Hüttler 2003: 19):

„*Unternehmenstheater* ist in der Hauptsache als ein Instrument des Change Managements zu sehen. Inhalt des *Unternehmenstheaters* sind die Veränderungsprozesse im Unternehmen selbst. Gewünschte oder bevorstehende Veränderungen im Unternehmen, Veränderungen im Verhalten der Personen, Umstrukturierungen oder Fusionen sind die häufigsten Anlässe für den Einsatz von *Unternehmenstheater*.“

15 Jacob Levy Moreno (geb. 1889, gest. 1974), Arzt, Psychiater und Soziologe. Begründer des Psychodramas, der Soziometrie und der Gruppenpsychotherapie.

16 Kurt Tsadek Lewin (geb. 1890, gest. 1947), Begründer der empirischen (Klein-)Gruppenforschung (Edding 2009: 47-83). Auch die sogenannten Trainings-Gruppen (T-Gruppen) gehen auf Kurt Lewin zurück (Schwarz 1996: 19-36).

Im Unterschied zu Hüttler, der einen Querschnitt über die 2003 aktuelle Situation des Unternehmenstheaters gibt, zeichnet Heindl in seiner Dissertation einen Längsschnitt, in Bezug zu theatralen Anwendungen in der Gesellschaft, beginnend beim Mittelalter und endend in der Jetztzeit (Heindl 2007). Beide Dissertationen setzen sich kritisch mit dem Einsatz und dem Potenzial von Theater im Kontext von Unternehmen auseinander. Insbesondere die von Heindl aufgezeigten historischen Anwendungsbeispiele machen deutlich, dass theatrale Interventionen sowohl im positiven, lebens- und demokratiebejahenden Zusammenhang als auch im Zusammenhang mit Unterdrückung und Manipulation angewendet wurden und – wie Hüttler in seinem Querschnitt zur Situation des Unternehmenstheaters Anfang des 21. Jahrhunderts zeigt – noch immer angewendet werden. Insbesondere der Widerspruch zwischen einer verantwortungsvollen Verwendung und der Möglichkeit einer Verwendung für z. B. manipulative Zwecke oder zur Festigung bestehender Machtgefüge wird in der konkreten Fachhochschul-LV thematisiert.

Der wesentliche Unterschied zwischen der hier beschriebenen LV und Formen des z. B. von Beratungsfirmen angebotenen Unternehmenstheaters ist, dass in letzterem Fall oft auf professionelle SchauspielerInnen und strukturierte Abläufe inklusive ausgearbeiteter Stücke¹⁷ zurück gegriffen wird (vgl. Hüttler 2003: 219-223 bzw. Heindl 2007: 186).

Das Setting im Teil II der LV „Change Management“ ist jedoch so, dass die „SchauspielerInnen“ immer zugleich auch sich selbst in der Rolle als „StudentInnen“ darstellen. Damit wird die Reflexion nicht mittelbar über „fremde SchauspielerInnen“ sondern unmittelbar vom betroffenen Kollektiv an diesem selbst durchgeführt. Dieser Zugang stammt aus der Gruppendynamik und beinhaltet die Idee, dass individuelle „>Selbst<erfahrung“ erst im sozialen Prozess mit anderen möglich ist. Krainz formuliert dazu konkret (Krainz 1986: 172):

„Ein Selbst kann sich als Selbst nur am Anderen erfahren, das Ich als Ich am Du, oder – die Individualität als Individualität an einer vielfältigen und kompliziert strukturierten sozialen Welt, aus der sie sich gelegentlich heraushebt. Individuen entstehen als solche erst im Verlauf eines sozialen Prozesses, sie erscheinen sozusagen als Produkt von Kollektivvorgängen meist unbewußter Art. Gleichwohl aber sind Individuen (als aus dem Gruppenprozeß heraus entwickelte) für den souveränen Umgang von Gruppen mit sich selbst unerläßlich. **Gruppendynamik ist damit in ihrer Anwendung eine Möglichkeit, soziale Systeme über diejenigen, die an ihnen beteiligt sind, zu einem Bewußtsein ihrer selbst zu bringen und damit ihre bewußte Handlungsfähigkeit zu erhöhen.**“

Es ist die Intention, durch das didaktische Design des Teils II der LV „Change Management“ das soziale System von „StudentInnen eines Jahrgangs“ mittels eben dieser StudentInnen zu einem Bewusstsein ihrer selbst zu bringen und damit deren bewusste Handlungsfähigkeit zumindest im Kontext ihres Bachelorstudiums zu erhöhen.

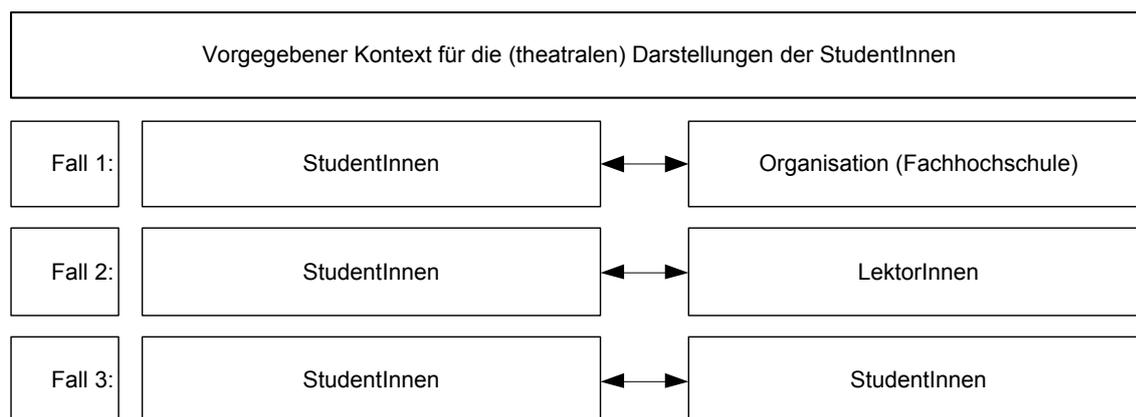
¹⁷ Die Strukturierung der Abläufe und der Inhalt der Stücke entspringen entweder dem Wunsch in Bezug auf zukünftiges Verhalten oder basieren auf vorher von der Beratungsfirma durchgeführten Beobachtungen des Verhaltens von MitarbeiterInnen in dem jeweiligen Unternehmen.

2.4 Hypothesen und didaktische Überlegungen zu Teil II der LV „Change Management“

Die grundlegende Idee ist es, die organisatorische Situation, in der sich die StudentInnen während des Studiums befinden, als Basis für die Reflexion von „Change Management“ zu verwenden. Mit dem Teil II der Lehrveranstaltung „Change Management“ wird den StudentInnen sozusagen die Reflexion eines „Change Prozesses“ ermöglicht, der diese selbst betrifft. Der wesentliche Aspekt dabei ist, dass von den Studierenden im Verlauf des Prozesses dieser Reflexion am eigenen Leib erlebt werden kann, wie komplex bzw. emotional herausfordernd „Change Prozesse“ und deren Management sind und wie wichtig dabei der Faktor Mensch ist. Um dies zu veranschaulichen, dienen folgende Hypothesen.

Hypothese zum Bachelorstudiengang. Der Bachelorstudiengang wird als „Change Prozess“ gedeutet. Während eines Zeitraums von sechs Semestern soll eine Anzahl von ca. 45 Personen eine Veränderung durchlaufen. Ihre Bestätigung findet die erfolgreiche Veränderung dieser Personen in dem Erwerb des Bachelorgrades. Um die StudentInnen auf die bevorstehende Reflexion einzustimmen, werden diese vom Lektor dazu angehalten, über den laufenden „Change Prozess“ zu reflektieren und dazu möglichst auf das bisher erworbene Wissen bezüglich Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement usw. zurückzugreifen. Die StudentInnen sollen z. B. den Beginn des Studiums und die zu diesem Zeitpunkt vorhandenen eigenen Erwartungen mit den bis zum vorliegenden vierten Semester gesammelten persönlichen Erfahrungen vergleichen. Die Aufgabenstellung diesbezüglich lautet: Es sollen von den Studierenden Untergruppen von minimal drei bis maximal fünf Personen gebildet werden. Danach sollen die Untergruppen innerhalb eines gegebenen Kontexts, basierend auf der jeweils eigenen Interessenslage, eine theatrale Darstellung vorbereiten.

Abbildung 4: Vorgegebener Kontext für die theatralen Darstellungen



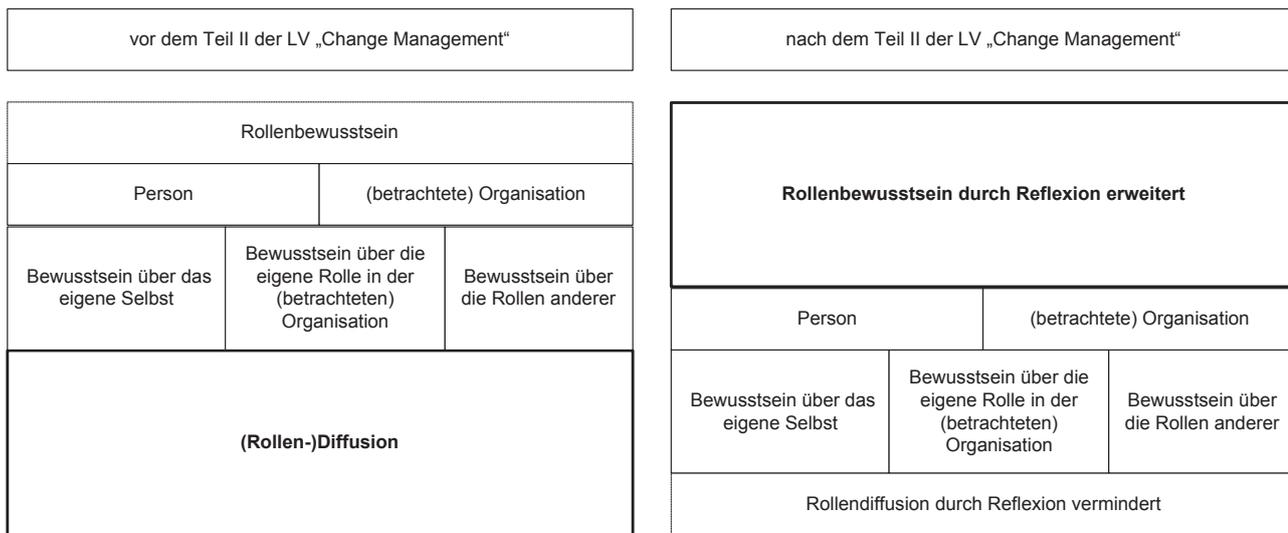
Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Dieser Kontext beinhaltet die drei in Abbildung 4 dargestellten Fälle. Die Form der theatralen Darstellungen liegt ausschließlich im Ermessen der jeweiligen Untergruppe. Die Rahmenbedingungen diesbezüglich sind die räumlichen Begrenzungen, die Zeitbegrenzung von mindestens vier

bis höchstens sieben Minuten und die Ausstattung des Lehrsaales (Tische, Stühle, White-Board, Flip-Chart, Computer und Beamer).

Hypothese zum Rollen- bzw. Organisationsbewusstsein der StudentInnen. Die Hypothese in Bezug zum Rollen- bzw. Organisationsbewusstsein der StudentInnen ist, dass dieses eher schwach ausgeprägt und durch individuell unterschiedlich phantasierte Gemeinsamkeit verzerrt ist. Diese Hypothese ist mittlerweile durch drei abgehaltene Lehrveranstaltungen¹⁸ bestätigt. Der bis jetzt jedes Mal aufgetretene Fall ist, dass von den Personen eines gesamten Jahrgangs (ca. 45 Personen) nach der Aufführung der theatralen Darstellungen verwundert festgestellt wird, wie unterschiedlich die Auffassungen in Bezug auf die „Organisation Fachhochschule“ innerhalb der „eigenen Reihen“ sind. Dies wird auch aus der breiten Streuung der für die jeweiligen Aufführungen gewählten Themen ersichtlich. Meistens ist die konkrete gemeinsame Auffassung auf die jeweilige Untergruppe begrenzt, diese wird dann oft unreflektiert auf den gesamten Jahrgang erweitert.

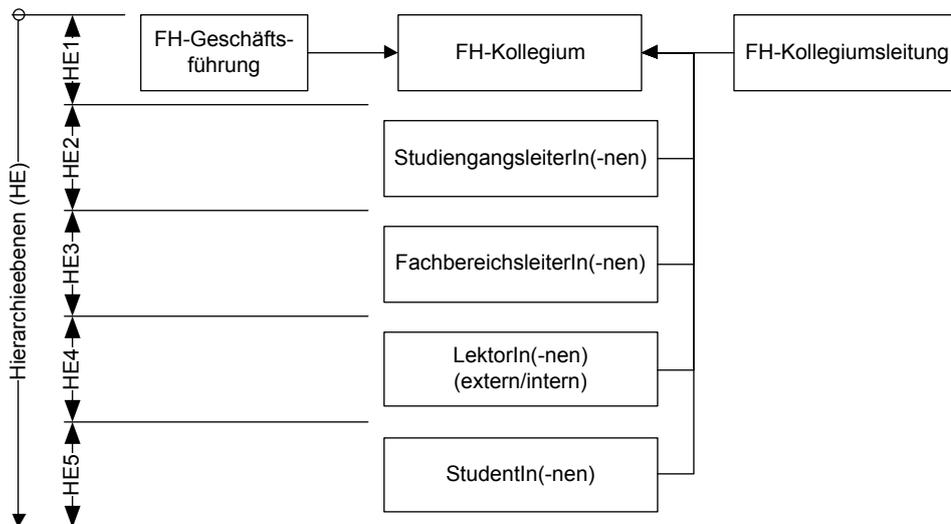
Abbildung 5: Rollen- bzw. Organisationsbewusstsein vor und nach der LV „Change Management“



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Ziel des Designs dieser LV ist es, das Rollen- bzw. Organisationsbewusstsein der StudentInnen zu erweitern. Dies sowohl in Bezug auf die konkrete Situation als auch in Bezug auf das Verständnis von „Change Prozessen“ und „Change Management“. Insbesondere das bewusste Erleben, wie leicht man sich auf Grund eigener Phantasien täuschen kann, ist meines Erachtens ein wesentlicher Faktor zur Erreichung dieses Ziels.

¹⁸ Die Lehrveranstaltung wird seit drei Jahren im Studiengang AGHR jeweils im Sommersemester durchgeführt.

Abbildung 6: Hierarchieebenen innerhalb der Organisation Fachhochschule

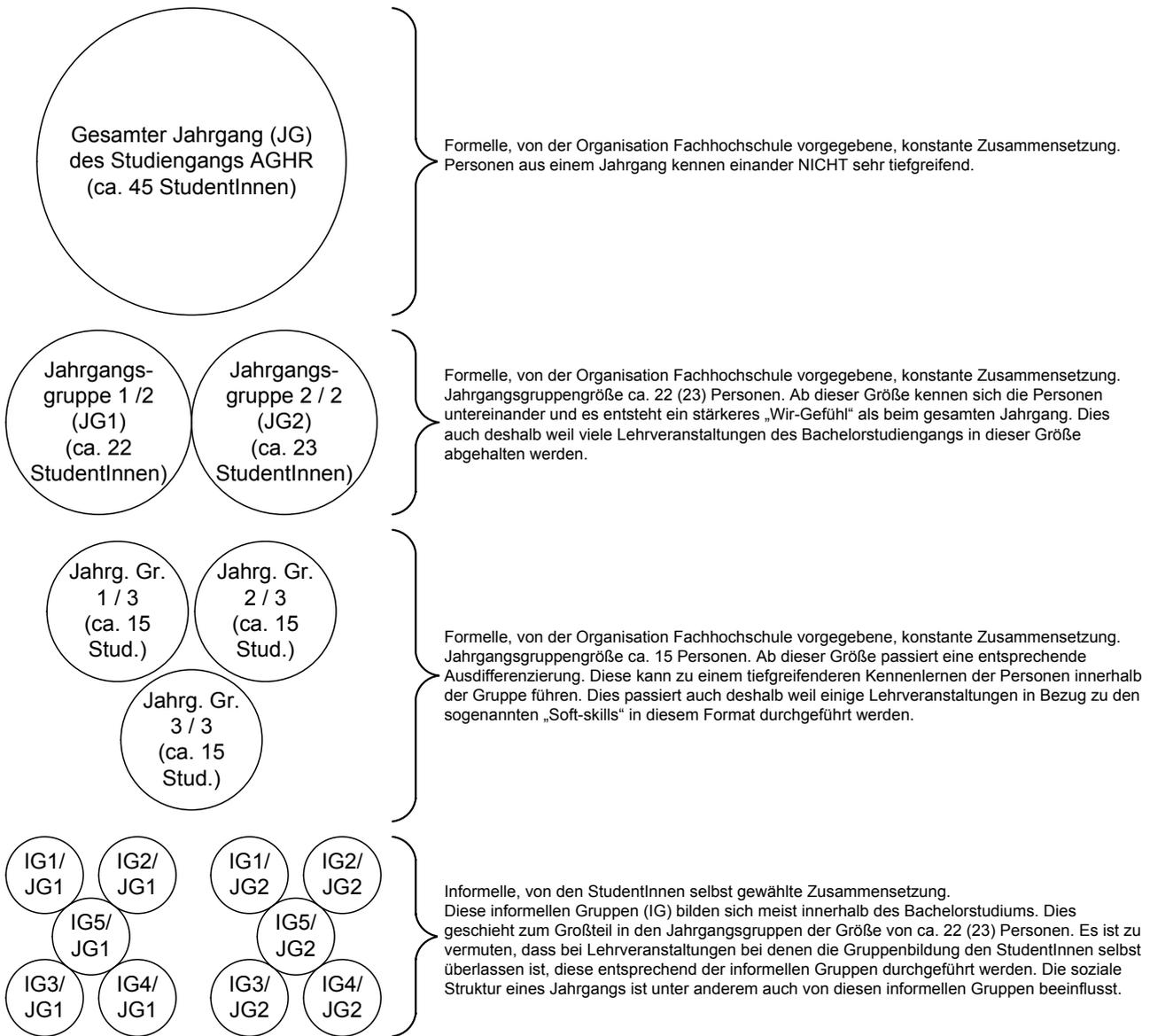
Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Um ein entsprechendes Organisationsverständnis zu schaffen, wird vom Lektor die Hierarchie der Fachhochschule und die Organisation der StudentInnen innerhalb der HochschülerInnen-schaft konkret dargelegt (Abbildung 6). In den drei vergangenen LV befanden sich jedes Mal StudentInnen, die verwundert darüber waren, dass sie mittels der jeweiligen JahrgangssprecherInnen über die HochschülerInnen-schaft Zugriff auf das sogenannte FH-Kollegium und damit Einfluss auf die höchste hierarchische Ebene der Fachhochschule besitzen. Es ist auch eine interessante Erkenntnis, dass die Option, sich zu organisieren, die den StudentInnen gegeben ist, von diesen kaum aktiv genutzt wird (z. B. durch die aktive Teilnahme an der Wahl der jeweiligen Jahrgangsvertretung). In den bisherigen Diskussionen diesbezüglich sahen die StudentInnen darin mehrheitlich ein notwendiges Übel, das keinen Nutzen für sie birgt.

Hypothese zur sozialen Struktur eines Jahrgangs. Ein Jahrgang umfasst ca. 45 Personen (Abbildung 2). Obwohl es LV gibt, wo der gesamte Jahrgang anwesend ist, ist die Hypothese, dass die Anzahl der Personen zu groß ist, um so etwas wie ein näheres Kennenlernen aller zu ermöglichen (vgl. Heintel 1977: 168). Dies vor allem deshalb, weil bei LV dieser Größe hauptsächlich der Lehrveranstaltungstyp Vorlesung zum Einsatz kommt. Die Jahrgangsgroßengröße für z.B. persönlichkeitsbildende Fächer beträgt 15 Personen. Die Teilung der Jahrgangsgroßengruppen wird immer nach demselben Prinzip durchgeführt. Das bedeutet, dass während der gesamten Dauer des Bachelorstudiums in Jahrgangsgroßengruppen dieselbe personelle Zusammensetzung gegeben ist, egal ob zwei, vier oder acht Jahrgangsgroßengruppen gebildet werden. Hypothetisch wird davon ausgegangen, dass bei einer Teilung in zwei Jahrgangsgroßengruppen (ca. 1 x 22 und 1 x 23 Personen) innerhalb dieser bereits ein guter Überblick der jeweiligen Jahrgangsgroßengruppe über sich selbst vorhanden ist. Die Jahrgangsgroßengröße von ca. 15 Personen und die konstante personelle Zusammensetzung sind geeignet dafür, dass tiefere persönliche Beziehungen entstehen bzw. dass unterschiedliche persönliche Perspektiven ausdifferenziert werden können. Neben den offiziell eingeteilten Jahrgangsgroßengruppen formieren sich auch noch informelle Kleingruppen. Es ist

die Hypothese, dass sich die Personen innerhalb solcher Kleingruppen besonders gut kennen und auch Ansichten und Meinungen teilen. Insgesamt ergibt sich daraus folgende in Abbildung 7 dargestellte hypothetische soziale Struktur eines Jahrgangs:

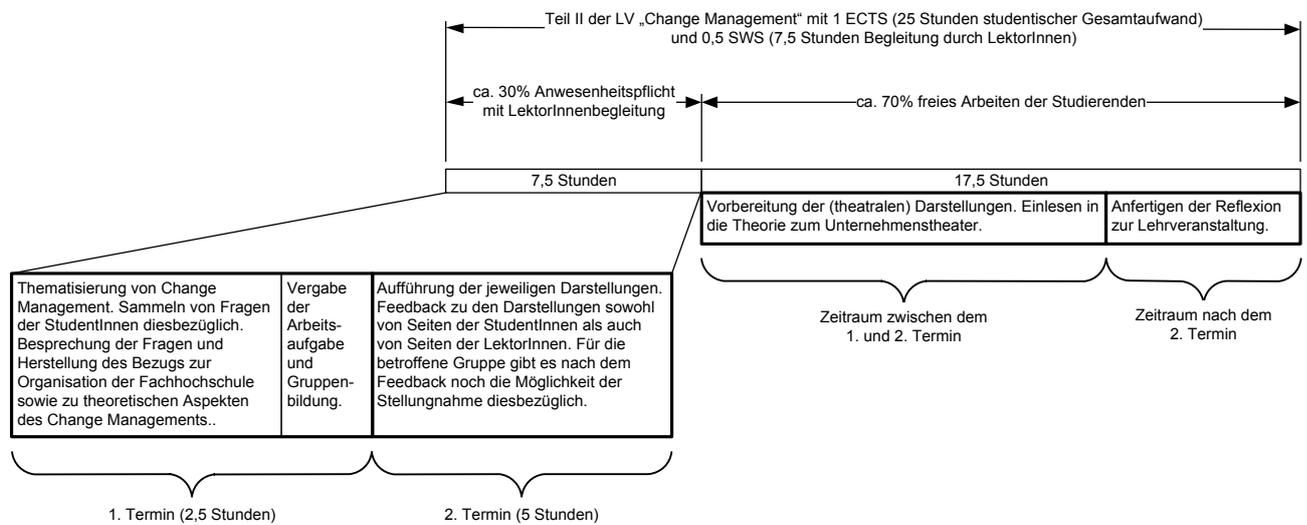
Abbildung 7: Hypothese zur sozialen Struktur eines Jahrgangs



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Aus den oben dargelegten Hypothesen ergeben sich die im Folgenden dargelegten didaktischen Überlegungen.

In Abbildung 8 sind Inhalt und Ablauf des Teils II der LV „Change Management“ im Überblick dargestellt.

Abbildung 8: Inhalt und Ablauf des Teils II der LV im Überblick

Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Didaktische Überlegungen und Intentionen in Bezug auf die Rahmenbedingungen. Folgende Rahmenbedingungen werden den StudentInnen gesetzt: Es gibt zwei Termine mit LektorInnenbegleitung. Der erste Termin umfasst 2,5 und der zweite fünf Stunden (vgl. Abbildung 3). Die Teilnahme an den Terminen¹⁹ wird durch Mitarbeitspunkte honoriert. Für die Teilnahme am ersten Termin gibt es 15 und für jene am zweiten 25 Punkte, wobei beim zweiten Termin die Bedingung der Teilnahme bei den Aufführungen mit der Punktevergabe verknüpft ist. Dadurch ist es den StudentInnen möglich, allein durch die Teilnahme an der LV 40 von maximal 50 Punkten zu erreichen. Bedingung für den zweiten Termin ist, dass alle Personen aus einer Gruppe an der Aufführung aktiv beteiligt sind, damit ist das aktive Teilnehmen aller anwesenden StudentInnen gewährleistet. Bezogen auf die 1 ECTS für diese LV bleiben den StudentInnen damit 17,5 Stunden, um die theatrale Darstellung des frei wählbaren Themas (vgl. Abbildung 4) vorzubereiten und eine Reflexion zur Lehrveranstaltung zu verfassen. Die Aufführung an sich wird NICHT beurteilt. Dies deshalb, um den StudentInnen eine freie und ungezwungene Darstellung der ihnen jeweils wichtigen Sachverhalte zu ermöglichen. Für das Verfassen der Reflexion²⁰ erhalten die StudentInnen maximal zehn Punkte. Das bedeutet, dass ein positives Abschließen des Teils II der LV auch ohne das Anfertigen einer Reflexion möglich ist. Den StudentInnen muss in Bezug auf das Abschließen von Lehrveranstaltungen die Möglichkeit von zwei Wiederholungsterminen und einem kommissionellen Termin gegeben werden. Für den Fall, dass es beim ersten Mal

19 Die Bedingung einer Mindestanwesenheit von 70% für die gesamte LV, der alle StudentInnen unterworfen sind, hat hier sicherlich Auswirkungen auf das Verhalten der StudentInnen. Die Punktevergabe wird deshalb NICHT als Instrument dafür gesehen, dass die StudentInnen bei der LV überhaupt erscheinen. Die Vergabe der Punkte ausschließlich für die Anwesenheit ist als Botschaft dafür gedacht, dass es einerseits keinerlei Sanktionen in Bezug auf die inhaltliche Gestaltung der Beiträge der StudentInnen gibt und andererseits ihre Anwesenheit von fundamentaler Bedeutung für das didaktische Konzept der LV ist.

20 Der Umfang dieser Reflexion muss mindestens eine DIN A4 Seite, Schriftart ARIAL, Schriftgröße 12 und Zeilenabstand 1,5 betragen. Die Aufgabe lautet: Reflexion eigener Wahrnehmungen in Bezug auf den Teil II der LV „Change Management“. Entweder mit Bezug auf Literatur (z. B. Schreyögg/Dabitz 1999 oder Schuster 2010) oder mit Bezug auf eigene Emotionen und Wahrnehmungen zu den erlebten Ereignissen.

negative Beurteilungen gibt, ist deshalb die Möglichkeit einer Ersatzarbeit²¹ gegeben. Mit dieser Ersatzarbeit können allerdings lediglich maximal 35 von 50 Punkten erreicht werden. Dies deshalb, weil es sich bei dem Konzept der hier vorgestellten LV um Erfahrungslernen handelt, das lediglich durch Anwesenheit und aktives Mittun tatsächlich stattfinden kann. Es soll dadurch auch erreicht werden, dass StudentInnen einen größeren Anreiz zum Besuch der LV als zur Anfertigung der Ersatzarbeit haben.

Aus didaktischer Sicht ermöglichen diese Rahmenbedingungen eine zumindest teilweise Entscheidungsfreiheit der StudentInnen. Entscheidungsfreiheit ist konkret bei der Wahl des Themas gegeben, der Art der Aufführung und in Bezug auf das Anfertigen der Reflexion. Wenn es StudentInnen darauf anlegen, ist sogar ein Tausch „Teilnahme gegen Ersatzarbeit“ möglich, dies wäre jedoch mit einem Verlust von mindestens 15 Punkten verbunden. Auf diese Wahlfreiheit werden die StudentInnen auch hingewiesen. Damit erfüllen die Rahmenbedingungen insofern einen emanzipatorischen Anspruch, als ein Teil der Entscheidungsmacht von den LektorInnen an die StudentInnen delegiert wird – mit der Konsequenz, dass die StudentInnen diese Entscheidungsmacht auch tatsächlich in Anspruch nehmen (dürfen). Dieser emanzipatorische Ansatz hat seine Wurzeln in der Gruppendynamik (vgl. Lesjak 2009: 7-21) und entspricht auch aktuellem Change Management (vgl. Doppler/Lauterburg 2008: 174-175).

Die bisherige Erfahrung aus drei Jahrgängen, die diesen Teil II der LV durchlaufen haben, war, dass lediglich ein Mal eine Ersatzarbeit notwendig war. Manche der StudentInnen verzichteten auf die Reflexion und begnügten sich mit den für die aktive Mitarbeit erworbenen Punkten.

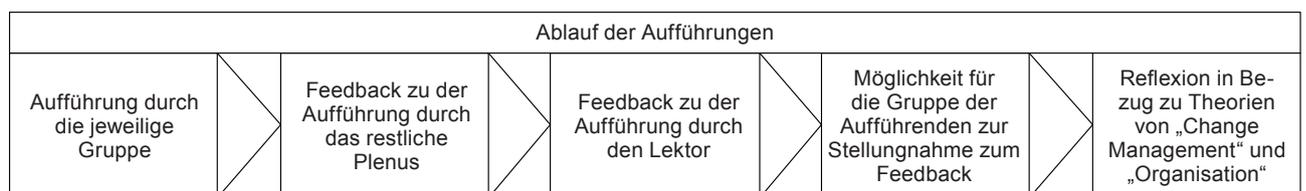
Didaktische Überlegungen und Intentionen in Bezug auf den Inhalt der LV. Inhaltlich dient der erste Termin dazu, die StudentInnen an das Thema „Change Management“ heranzuführen. Dieser Termin wird mit den einzelnen Jahrganggruppen getrennt durchgeführt (vgl. Abbildung 3). In einer ersten Runde werden Gedanken und eventuelle Erfahrungen der StudentInnen in Bezug zu „Change Management“ abgefragt. Nach dieser Fragerunde werden vom Lektor ein Bezug zu theoretischen Aspekten von „Change Management“ und ein Bezug zu dem „Change Prozess“, nämlich dem Bachelorstudium, hergestellt, an dem die StudentInnen selbst beteiligt sind. Der Lektor thematisiert sowohl die Organisation Fachhochschule (Abbildung 6) als auch die konkrete Situation der StudentInnen im Kontext von „Change Management“. Als Rahmenthema wird dabei auf Theorien zum Unternehmenstheater Bezug genommen. Zur Orientierung wird den StudentInnen eine Literaturliste mit selektierten Themen in Bezug zu Unternehmenstheater und Change Management zur Verfügung gestellt. Der Lektor bzw. die Lektorin präsentiert den StudentInnen die **„Hypothese zum Rollen- bzw. Organisationsbewusstsein der StudentInnen“** (siehe oben) und argumentiert, dass eine Möglichkeit des „Erforschens“ der unterschiedlichen studentischen Vorstellungen (Phantasien) in Bezug auf die Organisation Fachhochschule darin besteht, diese einander durch theatrale Vorstellungen näher zu bringen. Danach werden vom Lektor der Kontext (Abbildung 4) und die Rahmenbedingungen für die theatrale Darstellungen

²¹ Die Ersatzarbeit besteht aus einem Aufsatz zum Thema „Change Management“ unter Berücksichtigung von Aspekten aus der für den Teil II der LV angegebenen Literatur. Es können auch Erfahrungen aus dem eigenen Berufsalltag eingebracht werden. Der Umfang muss zwischen 1500 und 2000 Worten betragen.

genannt. Damit die Rahmenbedingungen für alle StudentInnen nachlesbar sind, werden diese auch schriftlich ausgegeben. Was die Art der Aufführung betrifft, so wird den StudentInnen vollkommene Freiheit gegeben. Am Ende des ersten Termins werden die StudentInnen dazu aufgefordert, Gruppen von mindestens drei und höchstens fünf Personen zu bilden und die Gruppenmitglieder dem Lektor namentlich mitzuteilen. Wenn Personen fehlen, dann werden die anwesenden StudentInnen gebeten, diese in den Gruppen aufzunehmen, mit denen die fehlenden Personen auch außerhalb der LV Kontakt pflegen.

Der zweite Termin dient der Durchführung der Aufführungen, Feedback diesbezüglich und der gemeinsamen Reflexion über das Erlebte. Dieser Termin wird mit dem gesamten Jahrgang (ca. 45 Personen) durchgeführt. Die Überlegung dabei ist, dass innerhalb einer Jahrgangsguppe (ca. 22 (23) Personen) meist noch ein gewisser Überblick über die Gesamtsituation gegeben ist, der in der Masse eines Jahrgangs so nicht mehr gegeben ist. Dies ist vor allem deshalb der Fall, weil, wie bereits oben argumentiert, mit ca. 22 (23) Personen und durch die Organisation des Bachelorstudiums eine Grenze für tiefergreifendes Kennenlernen erreicht ist (vgl. Abbildung 7). Diese Situation ist ausgezeichnet dafür geeignet, den StudentInnen vor Augen zu führen, wie schnell eine Organisation unüberschaubar wird und wie schnell an Stelle von konkreten Fakten Vermutungen, Verallgemeinerungen und Phantasien treten (vgl. dazu z. B. die Argumentation von P. Senge in Bezug zu „mental models“ Senge 1994: 174-204). Der Ablauf der Aufführungen dient dazu, innerhalb des gesamten Jahrgangs zu erkennen, wie unterschiedlich die emotionalen Empfindlichkeiten und Prioritäten innerhalb der StudentInnenschaft verteilt sind. In Abbildung 9 ist dieser Ablauf skizziert.

Abbildung 9: Ablauf der Aufführungen



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

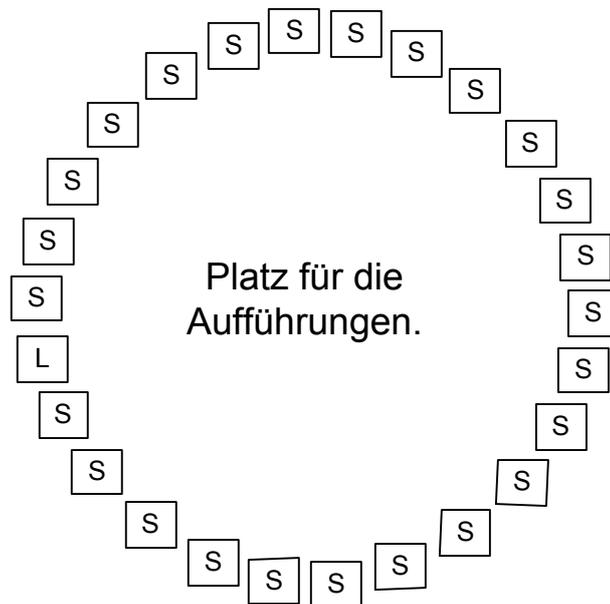
Ein Durchlauf beginnt jeweils mit der Aufführung einer Gruppe, dieser folgt Feedback durch die restlichen StudentInnen und den Lektor. Danach hat die Gruppe noch die Möglichkeit, zu diesem Feedback Stellung zu nehmen. Danach wird über das Erlebte in Bezug zu Theorien von „Change Management“ und „Organisation“ reflektiert.

Aus didaktischer Sicht ist die direkte Verbindung von theoretisch Gelerntem mit den bei „Change Prozessen“ und im „Change Management“ unweigerlich auftretenden emotionalen Aspekten der wesentliche Mehrwert dieses Designs. Außerdem birgt der „Nebeneffekt“, dass die StudentInnen die Möglichkeit erhalten, eigene emotionale Belastungen aufzuzeigen und gemeinschaftlich zu besprechen, ein großes Entlastungspotenzial. Auch die Möglichkeit des Verfassens von

schriftlichen Reflexionen zielt neben dem Erkenntnisgewinn auf eine emotionale Entlastung der StudentInnen ab.

Didaktische Überlegungen zum räumlichen Setting der LV. Bei allen Terminen wird ein Sesselkreis als räumliches Setting verwendet. Die Aufführungen beim zweiten Termin finden innerhalb des Sesselkreises statt. Durch dieses Setting wird eine Kommunikation aller mit allen auf „Augenhöhe“ ermöglicht. Sowohl LektorInnen als auch StudentInnen sind dabei bis zu einem gewissen Grad gleichberechtigte KommunikationspartnerInnen (vgl. Schuster 2010: 17 bzw. Königswieser/Hillebrand 2005: 58). Es ist hier wesentlich zu verstehen, dass den LektorInnen immer auch eine gewisse institutionelle Autorität gegeben ist, die NICHT aufgehoben²² werden kann. Innerhalb der LV ist es deshalb prioritäre Aufgabe der jeweiligen LektorInnen, entsprechende Rollendifferenzierungen zu thematisieren (vgl. Schuster 2012: 7) und den StudentInnen möglichst unmissverständlich zu kommunizieren. Damit ergibt sich für die jeweiligen LektorInnen das Problem, den Prozess zu moderieren bei gleichzeitig notwendiger Verkörperung von institutioneller Autorität (vgl. Schuster 2012a: 10 und vertiefend Heintel/Krainz 2000). In Abbildung 10 ist das räumliche Setting symbolisch dargestellt.

Abbildung 10: Räumliches Setting des Teils II der LV „Change Management“
(S StudentInnen, L LektorIn)



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Aus didaktischer Sicht wird durch das spezielle räumliche Setting eine entsprechende Kommunikationsbasis geschaffen, die die Voraussetzung für ein gemeinsames Reflektieren der Situation bildet. Bei entsprechend gelebter und thematisierter Rollendifferenzierung eröffnet sich damit auch den StudentInnen ein Lernraum, in dem sie eben jene Rollendifferenzierung erleben und im

²² Dies verhindert nicht, dass in manchen Fällen diese gegebene Autorität sowohl von den LektorInnen als auch von den StudentInnen tabuisiert wird.

besten Fall in das jeweils eigene Verhalten integrieren können. Wesentlich ist dabei auch, dass lediglich das Stattfinden der Aufführung – unabhängig vom Inhalt – mit Mitarbeitspunkten bewertet wird. Dadurch wird von Seiten der LektorInnen aktiv darauf verzichtet, die jeweilige Sichtweise der StudentInnen zu sanktionieren. Trotzdem ist es wichtig, dass die LektorInnen beim jeweiligen Feedback an die aufführenden Gruppen klar Stellung beziehen. Auch diese Form ist ein Meinungsaustausch auf „Augenhöhe“. Dies deshalb, weil dabei die Sanktionierungsmacht der LektorInnen NICHT zum Einsatz kommt. Durch diesen „Zwang zum zwanglosen Agieren“ wird einerseits dem Lehrauftrag genüge getan, indem die StudentInnen in Bezug auf das Mittun selbst zwar KEINE Wahl haben, umso mehr jedoch sind diese dazu aufgefordert, dieses Mittun inhaltlich frei zu gestalten. Ein interessanter Punkt zur Rolle der LektorInnen sei hier noch erwähnt: Da die LektorInnen während der Aufführungen stellvertretend für die LektorInnenenschaft bzw. für die Organisation der Fachhochschule stehen, sind sie auch mit allen Vorwürfen diesbezüglich konfrontiert, egal ob sie persönlich involviert sind oder nicht. Damit werden LektorInnen in Bezug auf diese Belange zu *Containern* (vgl. Lohmer 2000: 315) für diversen Unmut der StudentInnen. Gelingt es den LektorInnen, in Ruhe und mit Geduld diese „Container-Rolle“ zu übernehmen und möglichst klar die eigene Sichtweise zu den unterschiedlichen Themen einzubringen, so liegt auch darin eine große Lernmöglichkeit für alle (auch für die LektorInnen selbst). Diese „Container-Rolle“ bildet unter anderem eine nicht zu unterschätzende Belastung auf Seiten der LektorInnen.

3. Analyse einer teilnehmenden Beobachtung zu Teil II der Lehrveranstaltung (LV) „Change Management“ (Pircher I.)

Ein Bestandteil des Einsatzes der Methode „Unternehmenstheater“ in der LV „Change Management“ im Studiengang Arbeitsgestaltung und HR-Management (AGHR) war – neben den theatralischen Aufführungen der Studierenden – die teilnehmende Beobachtung, die von Ina Pircher durchgeführt wurde. Die teilnehmende Beobachtung im wissenschaftlichen Sinne hat den Zweck, soziales Handeln zu erfassen und zu deuten, stellt aber auch an sich soziales Handeln dar. Der/Die BeobachterIn interagiert mit den Beobachteten, ohne ihr Verhalten zu verändern (vgl. Atteslander 2008: 67). Die Autorin möchte hierzu anmerken, dass die teilnehmende Beobachtung beim Einsatz der Methode „Unternehmenstheater“ keineswegs ein unerlässliches Element ist.

Schreyögg (1999) spricht im Zusammenhang mit dem Unternehmenstheater von einem „bedarfsorientierten Theatereinsatz im Unternehmen“ (Schreyögg 1999: 4). Das Unternehmenstheater als bedarfsorientiertes Theater wird zu drei unterschiedlichen Zwecken eingesetzt: zur Unterhaltung, zur Information und zur Problemlösung, wobei der Schwerpunkt des Einsatzes in der Praxis auf der Bearbeitung und Lösung unternehmensspezifischer Probleme liegt. Durch das „problemorientierte Theater“ (Schreyögg 1999: 12) sollen überwiegend Veränderungsprozesse in Unternehmen in Gang gebracht oder unterstützt werden, wobei die Grenzen zwischen Problemlösung, Information und Unterhaltung meist fließend sind. Eine theatralische Aufführung,

die einer Problemlösung dient, kann wichtige Informationen beinhalten bzw. zur Unterhaltung beitragen, wenn diese beispielsweise als Sketch inszeniert wurde (vgl. Schreyögg 1999: 11 f.).

Nach *Schreyögg (1999)* müssen vier Kernelemente im Sinne einer Minimaldefinition vorhanden sein, um die Methode „Unternehmenstheater“ erfolgreich einsetzen zu können. Erstens muss eine Aufführung mit theatralischen Mitteln vorgeführt werden bzw. muss klar sein, wer die Rolle DarstellerIn und wer die Rolle ZuschauerIn während der Aufführung einnimmt. Bei den DarstellerInnen kann es sich sowohl um Laien als auch um professionelle SchauspielerInnen handeln. Zweitens hat die Aufführung den Organisationsalltag zum Gegenstand. Drittens muss es sich bei den ZuschauerInnen um die Belegschaft der Organisation oder bestimmte Gruppen daraus handeln. Viertens findet die Aufführung zu einem bestimmten Zweck statt oder es besteht dafür ein spezifischer Bedarf (vgl. Schreyögg 1999: 4 ff.).

In Bezug auf die Umsetzung der LV „Change Management“ waren alle vier Kriterien erfüllt. Es wurden von verschiedenen StudentInnengruppen theatralische Stücke vorgeführt, wobei zum Zeitpunkt jeder Aufführung klar war, wer die SchauspielerInnen und wer die ZuschauerInnen waren. Die Dauer des jeweiligen Stückes war vorgegeben. Alle Aufführungen²³ hatten den Organisationsalltag, also den Alltag der StudentInnen des Studienganges AGHR an der FH des bfi Wien, zum Gegenstand. Die ZuschauerInnen waren aus einer bestimmte Gruppe der Organisation zusammengesetzt, nämlich aus allen StudentInnen des vierten Semesters des Studienganges AGHR, die die LV absolvieren mussten, diese also nicht aufgrund erworbener Vorkenntnisse auf mindestens demselben Niveau angerechnet bekommen hatten. Der Zweck, dem die Aufführungen dienen sollten, war zum Einen, dass die StudentInnen eine Methode aus der Praxis anwenden lernen sollten, und zum Anderen, dass den StudentInnen die Möglichkeit geboten werden sollte, sich mit Geschehnissen aus dem Alltag der FH auseinandersetzen und zusätzlich diese reflektieren zu können.

Im Zuge der theatralischen Aufführungen durch die Studierenden ist der Autorin in ihrer Rolle als teilnehmende Beobachterin aufgefallen, dass von den elf Gruppen, die jeweils ein Stück aufgeführt hatten, genau eine die positiven Aspekte des Studienganges AGHR bzw. der Organisation FH des bfi Wien zum Thema hatte. Sechs Gruppen legten den Fokus auf Probleme zwischen den StudentInnen und der Organisation, vier Gruppen thematisierten Probleme zwischen den LektorInnen und den StudentInnen. Die Möglichkeit, auch Potenziale oder Konflikte zwischen StudentInnen darzustellen, hat keine Gruppe genutzt.

Die StudentInnen legten also in ihren theatralischen Aufführungen den Fokus auf spezifische Dinge, die in Zusammenhang mit den Abläufen in der Organisation oder in der Zusammenarbeit mit den LektorInnen nicht funktioniert haben, aus ihrer Sicht also negativ wahrgenommen wurden. Inhalte, die thematisiert wurden, waren beispielsweise das Vergessen der Unterschrift auf der Anwesenheitsliste²⁴ durch die StudentInnen, die Verschiebung von Lehrveranstaltungsterminen,

²³ Vgl. Abb. 4 zum vorgegebenen Kontext für die theatralischen Vorstellungen der Studierenden

²⁴ Anm.: Die Anwesenheitspflicht gilt für sämtliche Lehrveranstaltungen an der FH des bfi Wien. Für jede LV gibt es eine Anwesenheitsliste, die von den teilnehmenden StudentInnen und dem/der jeweiligen LektorIn zu unterschreiben ist.

das Fehlen in Lehrveranstaltungen durch Krankheit und die daraus resultierenden möglichen Konsequenzen, aber auch, dass mit dem Feedback, das die StudentInnen dem Studiengang in Bezug auf die Prozesse etc. rückmelden, nichts passiert.

In den Diskussionen, die im Anschluss an jede theatralische Aufführung stattfanden, wobei aus zeitlichen Überlegungen Stücke mit ähnlichem thematischem Inhalt direkt hintereinander aufgeführt wurden und erst dann die Diskussion folgte, wurden, nach meiner Wahrnehmung, sofort „Schuldige“ für das Nicht-Funktionieren bestimmter Prozesse im Studiengang AGHR als Organisation gesucht. Sobald der Studiengang nicht mehr als „Schuldiger“ in Frage kam, war die FH als Organisation schuld usw., bis am Ende sogar die StudierendenvertreterInnen, die sich ja eigentlich für die Anliegen der StudentInnen einsetzen, heftig kritisiert, ja regelrecht mit Vorwürfen überhäuft wurden. Im Zuge der Diskussionen stellte sich auch heraus, dass die StudentInnen im Zusammenhang mit manchen Themen, die bereits gelöst wurden oder im Lösen begriffen waren, Informationen noch nicht hatten bzw. noch nicht haben konnten, da diese wegen zu klärender Details etc. noch nicht kommuniziert werden konnten. Auf Grund der Position der Beobachterin innerhalb des Studiengangs AGHR war es möglich, einige Punkte direkt in der Diskussion zu klären.

Was im Zuge der oben beschriebenen Diskussionen an den Tag getreten ist, nämlich, dass für alles, was angeblich nicht funktioniert, ein/e Schuldige/r gesucht wird, kann als das psychologische Phänomen der Projektion interpretiert werden: „Eigene Wünsche, Impulse oder Affekte, die ich mir selbst nicht eingestehen kann, werden anderen zugeschrieben. [...] Der andere fungiert als ‚Sündenbock‘ für die eigenen uneingestanden Schwächen“ (Faller/Lang 2010: 37). Der Sündenbock ist hier der „Adressat einer Projektion, [und] dient zur Entlastung von Selbstvorwürfen“ (Faller/Lang 2010: 37). Laut *Racker (2002)* ist Projektion ein typischer Abwehrmechanismus und bedeutet „nach außen verlagern und anderen zuschreiben, was zu einem selbst gehört“ (Racker 2002: 20). Dieses Phänomen wurde auch im Zuge der Diskussionen mit den StudentInnen von den LektorInnen erläutert und führte – wie zu erwarten war – bei den einen zu Verständnis und löste bei den anderen wiederum Reaktionen aus, die aus Sicht der Beobachterin als weitere Abwehrreaktionen gedeutet wurden, indem sofort wieder die „Schuld“ mit scheinbar logischen Argumenten anderen zugeschrieben wurde.

Die Beobachterin hat weiters wahrgenommen, dass die anwesenden LektorInnen im Falle von Kritik, die sie selbst betraf, nicht direkt als Personen angesprochen und kritisiert wurden. Vielmehr geschah dies indirekt. Nach Eigeninterpretation der Beobachterin könnte der Grund hierfür im hierarchischen Unterschied zwischen LektorInnen und StudentInnen liegen, da die LektorInnen mit „Macht“ ausgestattet sind, die StudentInnen zu beurteilen etc. und die StudentInnen auch mögliche Konsequenzen, die eine Direktansprache haben könnte, im Hinterkopf gehabt haben könnten.

Ein Beispiel hierfür wäre Folgendes: Als im Verlauf der Diskussion eine Rolle des Studienganges AGHR heftig kritisiert wurde, und einige Missverständnisse im Zusammenhang mit bestimmten Ereignissen im Zuge der Diskussion doch aufgeklärt werden konnten, blieb noch offen, ob eine

bestimmte Tätigkeit im Zusammenhang mit dieser Rolle in deren Funktionsbeschreibung stünde. Als die Beobachterin darauf antwortete, dass sie nicht wisse, ob diese Tätigkeit auch in der Funktionsbeschreibung der Rolle als Aufgabe verankert sei, wandte sich der/die StudentIn, der/die Frage gestellt hatte, zu seinen/ihren KollegInnen und sagte in einer Lautstärke, die die Beobachterin auf jeden Fall hören musste: „Die weiß nicht einmal, was in der Funktionsbeschreibung von Herrn/Frau X steht“. Die Beobachterin selbst hat auf diese Aussage bewusst nicht geantwortet, obwohl von dem/der StudentIn möglicherweise eine Antwort erwartet wurde. Emotional war die Beobachterin aufgrund dieser Aussage einerseits verärgert, andererseits amüsiert, da es sachlich betrachtet aufgrund ihrer damaligen Rolle in der Stammorganisation keinerlei Grund dafür gegeben hätte, warum sie Funktionsbeschreibungen von KollegInnen so detailliert hätte kennen müssen.

Aus persönlicher Sicht der Beobachterin ist hier folgendes passiert: Es wurde eine aggressive²⁵ Behauptung so in den Raum gestellt, dass die Beobachterin als Adressatin dies zu hören bekam. Hätte die Beobachterin als Adressatin auf diese Aggression wiederum mit Aggression reagiert – beispielsweise in Form einer entsprechenden Verteidigung der eigenen Person – so hätte dies eine weitere inhaltliche Bearbeitung des Problems blockiert.

Die hier geschilderte Situation kann mit der bereits oben von *Schuster* angesprochenen „Container-Rolle“ in Zusammenhang gebracht werden. Es wird hier von der Beobachterin – nun aber als Vertreterin ihrer Rolle als Lektorin in der Stammorganisation – ein Containment für die Aggression zur Verfügung gestellt. Erst dieses Containment erlaubt eine inhaltliche Bearbeitung der Thematik. Die Gruppe agiert also – teilweise unbewusst – in einem Raum, einem sog. Container, in dem Emotionen, die sie beunruhigen, absorbiert und für sie verarbeitet werden, um diese besser ertragen und verstehen zu können (vgl. Carvalho 2010: 25).

Ein weiteres Phänomen, das hier genannt werden soll, ist das Konzept von Übertragung und Gegenübertragung²⁶, wobei das oben angesprochene Container-Contained-Konzept im Prinzip aus dem Konzept der Übertragung-Gegenübertragung stammt. Übertragung wird allgemein „als die Wiederholung von erworbenen, verinnerlichten und innerlich modifizierten Beziehungsmustern in der aktuellen Interaktion und Situation“ (Stemmer-Lück 2009: 81) definiert. Die Gegenübertragung ist „die emotionale Antwort, die spezifische Reaktion [...] auf die Übertragung [...]“ (Stemmer-Lück 2009: 81). Übertragung und Gegenübertragung können – umgelegt auf die Gruppe in der LV – als gemeinsame Schöpfung der am Geschehen Beteiligten gesehen werden. Es handelt sich also um ein interaktionelles Geschehen (vgl. Stemmer-Lücke 2009: 82). Daraus kann also abgeleitet werden, dass beispielsweise im Zuge der Diskussion StudentIn A eine Aussage tätigt, die bei der Beobachterin emotional etwas auslöst, die Beobachterin reagiert auf diese Aussage verbal oder nonverbal und löst dadurch wieder bei StudentIn A eine Emotion aus. Laut *Krainz (1988)* kann die Beobachterin mit einiger Aufmerksamkeit so selbst zur Datenquelle

25 „Unter Aggression verstehen wir eine dem Menschen [...] eigene Dynamik des Herangehens [...], was so verschiedene Phänomene umfasst wie Interesse, Selbstbehauptung, Abgrenzung, Verteidigung und Schädigung anderer“ (Rauchfleisch 2008: 39).

26 Das Konzept von Übertragung und Gegenübertragung kommt ursprünglich aus der Psychoanalyse (Freud) und kommt zwischen Analytiker und Klient zur Anwendung, nachzulesen z.B. bei *Racker (2002)*.

werden und dies für geeignete Interventionen innerhalb der Gruppe nützen (vgl. Krainz 1988: 9). So kann z.B. ein Prozess positiv unterstützt werden, um einen Konflikt zu lösen.

Im Zusammenhang mit dem sozialen Geschehen in Gruppen betont *Krainz*, dass soziale Verbände als Ganzheit gesehen werden können, wobei diese Ganzheit wiederum einem bestimmten Prozess unterliegt: „Das Ganze ist nicht die Summe, sondern die Beziehung der Teilnehmer zueinander. Das Ganze ist prozeßhaft, also im Fluß befindlich, und pendelt in seiner Selbstbezugnahme zwischen seiner internen Struktur und seinen Rahmenbedingungen“ (Krainz 1988: 10).

Abschließend möchte die Autorin anmerken, dass sie persönlich den Einsatz der Methode „Unternehmenstheater“ im Zuge der LV „Change Management“ als erfolgreich umgesetzt einstuft. Einige StudentInnen haben sich sogar explizit an den Studiengangsleiter des Studienganges AGHR gewandt, und sich positiv über die LV geäußert. Anregen würde die Autorin, dass die LV nicht nach der Aufführung der theatralischen Stücke abgeschlossen ist, sondern dass es – nachdem die StudentInnen ihre Reflexionen verschriftlicht haben – noch einen weiteren Termin für eine Gruppenreflexion gibt.

Literaturverweis

Ameln, F. v. (2006): Organisationen in Bewegung bringen. Psychodrama und Soziodrama als systemische Verfahren der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 2, 2006. Düsseldorf: Fachverlag Verlagsgruppe Handelsblatt.

Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag

Carvalho, P. T. (2010): Die Container-Funktion der Gruppenanalyse. In: Hirsch, M. (Hg.), Die Gruppe als Container – Mentalisierung und Symbolisierung in der analytischen Gruppenpsychotherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktual. u. erw. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.

ECTS-Leitfaden (2009): Europäische Kommission, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. ISBN: 978-92-79-09728-7 DOI: 10.2766/88064. http://bmwf.gv.at/uploads/tx_contentbox/ECTS_Leitfaden.pdf, (22.02.2011).

Edding, C. (2009): Kleingruppenforschung – Geschichte, aktueller Stand, Bedeutung für die Praxis. In Edding, C. / Schattenhofer, K. (Hrsg.). Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim und Basel: Beltz.

Faller, H. / Lang, H. (2010): Medizinische Psychologie und Soziologie. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.

GPM (2010):

http://www.theater-interaktiv.net/assets/documents/Einladung_GPM/Einladung_GPM_THEATER-INTERAKTIV.pdf, (24.07.2013).

Heindl, A. (2007): Theatrale Intervention. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung mit Ritualen über die frühindustrielle Disziplinierung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen und Unternehmen. Wien: Dissertation Universität Wien.

Heintel, P. / Krainz, E. (2000): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Heintel, P. (1977): Die Bedeutung der Gruppendynamik für menschliche Kommunikation. In: Heintel, P. (Hrsg.): Das ist Gruppendynamik. Eine Einführung in Bedeutung Funktion und Anwendbarkeit. 2. Aufl. München: Heyne.

Heintel, P. (1996): Das T-Gruppen-Modell und seine Bedeutung für (systemisches) Organisationslernen. In Schwarz, G. / Heintel, P. / Weyrer, M. / Stattler, H. (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2., überarbeitete Aufl. Wien: WUV Universitätsverlag.

Hüttler, M. (2003): Unternehmenstheater. Vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Wien: Dissertation Universität Wien.

Königswieser, R. / Hillebrand, M. (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 2., überarbeitete Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

Krainz, E. E. (1986): Gruppendynamik heute. Ihr Gegenstand und ihre Entwicklung als Wissenschaft. In: BÖP (Berufsverband österreichischer Psychologen) (Hrsg.), Psychologie in Österreich, Nr. 5, 6. Jg. Dez. 1986. Wien: Literas Universitätsverlag.

Krainz, E. E. (1988): Vom Individuum zum System – und zurück. In: von Ritter-Röhr D. (Hrsg.): Gruppenanalytische Exkurse. Berlin/Heidelberg: Springer.

Krainz, E. E. (2006): Die institutionelle Verankerung der Gruppendynamik als wissenschaftliches Fach. In: Heintel, P. [Hrsg.]: Betrifft Team. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Lohmer, M. (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen. Zweite, verbesserte Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Lesjak, B. (2009): Gruppendynamik als Interventionswissenschaft – eine neue Herausforderung? In: Zeitschrift Gruppendynamik und Organisationsberatung, 40 (1).

PoP (2012): <http://www.fair-finance.at/assets/Downloads/Informationen/PoP-2012-PE.pdf>,
(22.07.2013)

Racker, H. (2002): Übertragung und Gegenübertragung – Studien zur psychoanalytischen Technik. 6. Aufl., München / Basel: E. Reinhardt.

Rauchfleisch, U. (2008): Aggression. In: Mertens, W. / Waldvogel, B. (Hrsg.). Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. 3. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH&Co.KG

Senge, P. (1994): The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday (Paperback Edition).

Schreyögg, G. / Dabitz, R. (1999): Unternehmenstheater: Formen - Erfahrungen - Erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G. (1999): Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen. In: Schreyögg, G. / Dabitz, R. (Hrsg.): Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden: Gabler

Schuster, R. J. / Holik, A. / Weiss, E. (2011): Aus der Praxis für die Praxis. Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Teamteaching. In: Working Paper Series by the University of Applied Sciences bfi Vienna. Number 66/2011. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Workingpapers/Aus-der-Praxis-fuer-die-Praxis>.

Schuster, R. J. (2010): Gruppenreflexion als Kommunikationsinstrument. In: FH des bfi Wien GmbH (Hrsg.). Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis. Heft 13, Nov. 2010, Wien. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Schriftenreihe>.

Schuster, R. J. (2012a): Schriften zur Interventionswissenschaft. Zur Organisationsform Hierarchie. Study by the University of Applied Sciences of bfi Vienna. Wien: FH des bfi Wien GmbH. Elektronisch abrufbar unter <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Studien/Zu-Hierarchie-und-Projektmanagement>.

Schuster, R. J. (2012b): Aus der Praxis für die Praxis. Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). In: Working Paper Series by the University of Applied Sciences bfi Vienna. Number 69/2012. Elektronisch abrufbar unter: <http://www.fh-vie.ac.at/Forschung/Publikationen/Workingpapers/Aus-der-Praxis-fuer-die-Praxis-Didaktik-Best-Practice-aus-dem-Studiengang-TVM>.

Schwarz, G. (1996): Interview mit Traugott Lindner. In: Schwarz, G. / Heintzel, P. / Weyrer, M. / Stattler, H. (Hrsg.). Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2., überarbeitete Aufl. Wien: WUV Universitätsverlag.

Schwarz, G. / Heintel, P. / Weyrer, M. / Stattler, H. (1996): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. 2., überarbeitete Aufl. Wien: WUV Universitätsverlag.

Sparrer, I. / Varga von Kibed, M. (2005): Ganz im Gegenteil. 5. Aufl. Heidelberg: Verlag Carl Auer.

Stemmer-Lück, M. (2009): Verstehen und behandeln von psychischen Störungen – Psychodynamische Konzepte in der psychosozialen Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.

Ujfalusi, A. G. (2009): Unternehmenstheater im Wandel der Zeit. Das Unternehmenstheater in Österreich. Ursprung – Entwicklung – Perspektiven. Wien: Diplomarbeit Universität Wien. Elektronisch abrufbar unter: http://othes.univie.ac.at/5882/1/2009-07-20_8301534.pdf.

Verzeichnis der AutorInnen

AutorInnen der Beiträge

Mag. Boris Gloger

Mag. Gloger zählt zu den europäischen Scrum-Pionieren und ist Autor mehrerer Bücher über die Implementierung von Scrum in Teams und im Unternehmen. Als Gründer und CEO der bor!sgloger consulting gmbh begleitet er mit seinem Team Firmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der Transition zur agilen Organisation.

Mag. (FH) Max Mazelle

Mag. (FH) Mazelle ist Absolvent des Studienganges „Bank- und Finanzwirtschaft“ und ist Referent im Büro des Bürgermeisters der steirischen Landeshauptstadt Graz. Derzeit absolviert Mag. (FH) Mazelle ein PhD-Studium im Bereich Innovationsmanagement unter der Leitung von Prorektor Univ. Prof. doc. Ing. František Horňák, PhD, TU Bratislava.

Mag.^a (FH) Ina Pircher

Mag.^a Pircher ist Absolventin des Diplomstudienganges „Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung“ und war im Zeitraum von November 2008 bis Dezember 2010 Mitglied im Kompetenzteam Projektmanagement an der FH des bfi Wien. Bis Juni 2011 war sie Lektorin im Studiengang „Projektmanagement und Informationstechnik“ und wechselte danach zum Studiengang „Arbeitsgestaltung und HR-Management“, wo sie von September 2012 bis Jänner 2013 stellvertretende Studiengangsleiterin war. Seit Februar 2013 ist sie Leiterin des Bachelorstudienganges „Projektmanagement und Informationstechnik“ sowie des Masterstudienganges „Projektmanagement und Organisation“. Die Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Projektmanagement und Projektorientiertes Unternehmen sowie Organisationsentwicklung.

DI Dr. Roland J. Schuster

Dr. Schuster ist stellvertretender Leiter des Studiengangs „Technisches Vertriebsmanagement“ an der FH des bfi Wien. Außerdem ist er als Lektor in verschiedenen akademischen Lehrgängen tätig, Gründer eines Unternehmens zur Optimierung von Kommunikation im Kontext von Organisationen und Beirat der Geschäftsführung eines Bio-Tech-Unternehmens. Seine Expertise umfasst grundlegende technische Gebiete sowie Gruppen- bzw. Organisationsdynamik, Interventionswissenschaft und -forschung.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2013 erschienene Titel

Working Papers

Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Managers in the 21st Century. Wien Februar 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II - Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013.

2012 erschienene Titel

Working Papers

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

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien August 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien September 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenerhaltung für Forschungszwecke. Wien November 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien November 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien

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

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Organisationsform Hierarchie. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel**Working Papers****Working Paper Series No 63**

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

Working Paper Series No 64

Weindorfer, Björn: 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 Papers

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 Zwilligskompetenzen? 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 Papers

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. Wien Juni 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 mittel Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Juni 2009

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

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

2008 erschienene Titel

Working Papers

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. Wien Juni 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 Centrope. 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 (Centrope). 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. Wien September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Wien 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 Papers

Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemanagement. 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

2006 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 22

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 23

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 24

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 25

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 26

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

Working Paper Series No 27

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 28

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

Working Paper Series No 29

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhändern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des bfi Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

Working Paper Series No 30

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

Working Paper Series No 31

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

Working Paper Series No 32

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 33

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

Working Paper Series No 34

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

Studien

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Abschlussbericht. Ableitung eines Empfehlungskataloges für den Wiener Hafen hinsichtlich der Wahrnehmung des Binnenschiffverkehrs auf der Donau und Definition der Widerstandsfunktion, inklusive Prognosemodellierung bezugnehmend auf die verladende Wirtschaft mit dem Schwerpunkt des Einzugsgebietes des Wiener Hafens. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006.



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



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

ISBN 978-3-902624-35-2