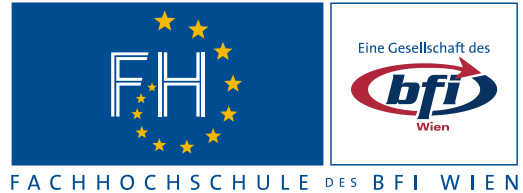


Study

by the University of Applied Sciences of bfi Vienna



Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement

Dezember 2011

Elisabeth Kreindl

Fachhochschule des bfi Wien

Ina Pircher

Fachhochschule des bfi Wien

Roland J. Schuster

Fachhochschule des bfi Wien

„Alle Grundworte wie Masse, Substanz, Materie, Ding, Körper, Ausdehnung und die Tausende in den Sprachen anderer Kulturen aufbewahrten Wortzeichen entsprechender Art sind wahllose, vom Schicksal bestimmte Zeichen, welche aus der unendlichen Fülle von Weltmöglichkeiten im Namen der einzelnen Kultur die einzig bedeutende und deshalb notwendige herausheben. Keines ist in das Erleben und Erkennen einer anderen Kultur genau übertragbar. Keines dieser Urworte kehrt nochmals wieder.“ (Spengler 1997, [1923]: 233)

Abstract

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird über die Verwendung des Begriffs *Kultur* im Kontext von Projektmanagement reflektiert. Die Basis dafür bildete einerseits eine umfassende Recherche in Bezug auf die Verwendung des Begriffs *Kultur* in verschiedenen (organisations-)theoretischen Werken. Andererseits bildete die Durchführung einer Gruppenreflexion zur Frage: „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement?“ eine wichtige Basis für die Arbeit. Die Gruppenreflexion wurde im Rahmen des 2. PM-Symposiums an der FH des bfi Wien durchgeführt und dabei von zwei Forscherinnen (Kreindl / Pircher) beobachtet. Im Anschluss daran wurden die Beobachtungsprotokolle in einer Resonanzgruppe gemeinsam mit dem Moderator der Gruppenreflexion (Schuster) analysiert. Sowohl die Beobachtung als auch die Analyse der Gruppenreflexion basieren auf der Theorie der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Die durchgeführte Gruppenreflexion kann somit als Intervention im Sinne von Interventionsforschung bezeichnet werden. Die wichtigsten Erkenntnisse, die im Forschungsprozess gewonnen worden sind, wurden in der vorliegenden Arbeit schriftlich festgehalten.

The workingpaper contains a reflection on the term culture within the context of project management. On the one hand it is based on an extensive research on the use of the term culture in different works on (organizational) theory. On the other hand the performance of a group-reflection with regard to the question: What contradictions occur in project management due to participation of different culture areas? was an important basis. The group-reflection was realized within the 2nd PM-Symposium at the university of applied sciences bfi Vienna and was observed by two researchers (Kreindl / Pircher). The records of the observation were analyzed within a resonance-group. The group-reflection and the resonance-group were moderated by Schuster. The observation of the group reflection as well as the analyses due to the resonance-group are based on the theory of psychoanalytical organization observation. The realized group-reflection is to be seen as an intervention in the context of action research. The workingpaper also contains the most important scientific findings gathered during the research process.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	3
1 GRUNDLEGENDE INFORMATIONEN ZUR FORSCHUNGSARBEIT	5
2 REFLEXIONEN ZUM BEGRIFF KULTUR (SCHUSTER).....	7
2.1 EINE ANNÄHERUNG AUS GEISTESWISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE	8
2.1.1 <i>Historisches Wörterbuch der Rhetorik (Beitrag von Dücker)</i>	8
2.1.2 <i>Historisches Wörterbuch der Philosophie (Beitrag von Perpeet)</i>	9
2.1.3 <i>Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Schuster)</i>	10
2.2 EINE ANNÄHERUNG AUS DER PERSPEKTIVE DER ORGANISATIONSWISSENSCHAFTLERINNEN	12
2.2.1 <i>Buchtitel: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (Schreyögg)</i>	12
2.2.2 <i>Buchtitel: Moderne Organisationstheorien 1 und 2 (Weik / Lang)</i>	15
2.2.3 <i>Buchtitel: Organisationstheorien (Kieser)</i>	17
2.2.4 <i>Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Organisationswissenschaft)</i>	18
2.3 EINE ANNÄHERUNG AUS DER PERSPEKTIVE DER PROJEKTMANAGERINNEN	19
2.3.1 <i>Buchtitel: Projektmanagement (Litke)</i>	19
2.3.2 <i>Buchtitel: Projektmanagement (Patzak / Rattay)</i>	19
2.3.3 <i>Buchtitel: Projektmanagement mit System (Kraus / Westermann)</i>	23
2.3.4 <i>Buchtitel: Happy Projects! (Gareis)</i>	24
2.3.5 <i>Buchtitel: Projektmanagement (Heintel / Krainz)</i>	27
2.3.6 <i>Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Projektmanagement)</i>	28
3 PSYCHOANALYTISCHE BEOBACHTUNG DER GRUPPENREFLEXION (KREINDL)	29
3.1 ERFAHRUNG MIT DER ANWENDUNG DER PSYCHOANALYTISCHEN ORGANISATIONSBEOBACHTUNG (KREINDL)	29
3.2 ERGEBNISSE DER PSYCHOANALYTISCHEN BEOBACHTUNG (KREINDL)	30
4 PSYCHOANALYTISCHE BEOBACHTUNG DER GRUPPENREFLEXION (PIRCHER)	38
4.1 ERFAHRUNG MIT DER ANWENDUNG DER PSYCHOANALYTISCHEN ORGANISATIONSBEOBACHTUNG	38
4.2 ERGEBNISSE DER PSYCHOANALYTISCHEN BEOBACHTUNG.....	39
5 RÜCKBLICK UND AUSBLICK.....	41
5.1 RÜCKBLICK (PERSPEKTIVE: SCHUSTER)	42
5.2 RÜCKBLICK (PERSPEKTIVE: KREINDL).....	43
5.3 AUSBLICK (PERSPEKTIVE: KREINDL / SCHUSTER).....	44
6 LITERATURVERZEICHNIS	46
7 ANHANG	49

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DARSTELLUNG DER DURCHFÜHRTEN FORSCHUNGSARBEIT	7
ABBILDUNG 2: ASPEKTE DES BEGRIFFS KULTUR.....	10
ABBILDUNG 3: ELEMENTE FÜR EIN PROJEKTORIENTIERTES UNTERNEHMEN	22
ABBILDUNG 4: KULTURKREISE	33

1 Grundlegende Informationen zur Forschungsarbeit

Diese Arbeit beinhaltet unter anderem den Bericht über eine Intervention der ForscherInnengruppe Kreindl / Pircher / Schuster im Rahmen des 2. Projektmanagement Symposiums an der FH des bfi Wien. Die Intervention bestand aus der Veranstaltung einer Gruppenreflexion unter der Moderation von Schuster und deren Beobachtung durch Kreindl und Pircher. Unter Gruppenreflexion wird dabei eine spezielle Gesprächsanordnung verstanden, die es Menschen ermöglichen soll, mittels fachkundiger Leitung einer Gruppendynamikerin bzw. eines Gruppendynamikers zu einem vorgegebenen Thema zu reflektieren¹ (Schuster 2010: 7-23). Das weitere Vorgehen der ForscherInnengruppe bestand darin, die Gruppenreflexion zu beobachten und durch Bearbeitung des Beobachteten innerhalb einer Resonanzgruppe zu vertieften Erkenntnissen in Bezug auf das während der Gruppenreflexion besprochene Thema zu gelangen. Mit vertieften Erkenntnissen ist hier gemeint, dass Erkenntnisse nicht nur auf inhaltliche Belange der beobachteten Kommunikation begründet werden, sondern auf – während der Gruppenreflexion – von den TeilnehmerInnen unbewusst agierte Kommunikationsmuster. Für diese Vorgehensweise wurde auf die Theorie der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung² zurückgegriffen. Unmittelbar nach erfolgter Beobachtung wurden von Kreindl und Pircher Protokolle angefertigt, die – drei Wochen später – innerhalb der Resonanzgruppe verlesen und (psycho)analysiert worden sind. Die Ergebnisse dieser Analyse bildeten die Basis für die vorliegende Verschriftlichung der Forschungsarbeit. Insbesondere gilt dies für die Kapitel 3 und 4, welche aus Perspektive der beiden Beobachterinnen verfasst worden sind. Das Kapitel 2 ist im Gegensatz dazu – in einem ersten Entwurf – bereits vor der Diskussion innerhalb der Resonanzgruppe entstanden und wurde vom Moderator der Gruppenreflexion verfasst. Dieser nahm nebenbei bemerkt bei der Diskussion innerhalb der Resonanzgruppe ebenfalls die Rolle des Moderators wahr und hat den gesamten Forschungsprozess – vor dem Hintergrund seiner umfassenden Erfahrungen zur Interventionsforschung – aktiv angeleitet.

Nach Beschreibung der methodischen Vorgehensweise soll im Folgenden kurz dargelegt werden, wie bzw. in welchem Rahmen die Gruppenreflexion selbst durchgeführt worden ist und welche Ziele dabei verfolgt wurden.³ Das 2. PM-Symposium wurde von der FH des bfi Wien und dem International Project Management Competence Center (IPMCC) veranstaltet und hatte zum Thema: „Kultur, Kommunikation und Kollaboration in internationalen Projekten im Profit und Non Profit Bereich.“ Aus diesem breit gefächerten Thema des Symposiums wurde vom ForscherInnenteam für die Gruppenreflexion der Fokus auf den Begriff *Kultur* gelegt. Zu Beginn der Gruppenreflexion wurde deshalb den TeilnehmerInnen vom Moderator die folgende Frage gestellt: „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement?“⁴ Ein wesentlicher Effekt der Gruppenreflexion lag in der Selbstbewusstwerdung der TeilnehmerInnen in Bezug auf den eigenen und auch jeweils fremden Zugang zum besprochenen Thema. Dies entspricht einer Intervention im Sinne der Interven-

¹ Für Interessierte ist der theoretische Hintergrund und die Beschreibung des Ablaufs einer Gruppenreflexion in

² An Details Interessierte seien hier auf das Workingpaper *Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung* verwiesen (Schuster 2011b).

³ Weiterführende Informationen zu dem Setting, in dem die Gruppenreflexion stattgefunden hat, finden sich in Kapitel 4.2.

⁴ Diese Frage war auch in der Programmbroschüre für das Symposium abgedruckt.

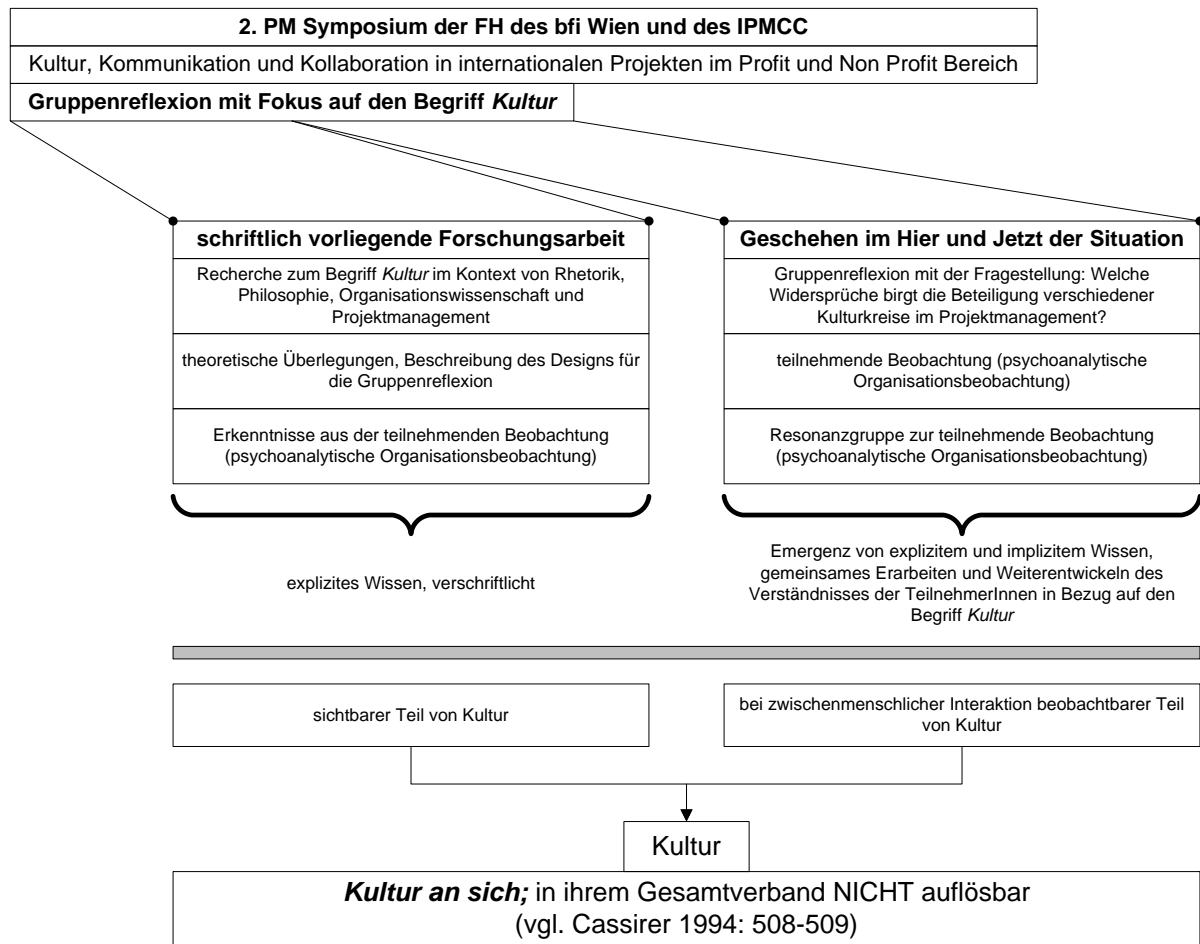
tionsforschung⁵ (Schuster 2010: 14), mit dem Ziel des Erarbeitens bzw. Weiterentwickelns eines gemeinsamen Verständnisses. In diesem Fall: Eines gemeinsamen Verständnisses vom Begriff *Kultur*. Im Verlauf einer Gruppenreflexion kommt es zu einer Emergenz von explizitem und implizitem (unbewusstem) Wissen bei den TeilnehmerInnen. Im weitesten Sinne ging es bei der im Rahmen des PM-Symposiums durchgeführten Gruppenreflexion darum, wie der Begriff *Kultur* durch dessen Verwendung zur *Besprechbarkeit* von (Projekt-)Organisationen beitragen kann. Ganz in diesem Sinne wird mit der vorliegenden Forschungsarbeit das Ziel verfolgt, den Bewusstwerdungsprozess im Hinblick auf den Begriff *Kultur* innerhalb von (Projekt-)Organisationen voranzutreiben.

In **Abbildung 1** wird die durchgeführte Forschungsarbeit im Überblick dargestellt sowie in Bezug zu *Kultur an sich* gesetzt. Einerseits verdeutlicht die Abbildung eine zentrale Aussage betreffend Interventionsforschung: Die Arbeit im Feld *ist* Forschungsarbeit und als solche im Prinzip lediglich verbal vom Forschungsfeld trennbar; die schriftliche Arbeit ist *per se* leblos.⁶ Andererseits umfasst die Abbildung auch die hier vorgeschlagene Verwendung des Begriffs *Kultur*. Näheres dazu findet sich in Kapitel 2.1.3.

⁵ Was die Interventionsforschung betrifft, so finden interessierte LeserInnen eine kurze Beschreibung und weiterführende Literatur im Heft 14 der Schriftenreihe der FH des bfi Wien (Schuster 2011a: 61-79).

⁶ In diesem Kontext sei für Interessierte auf ein Zitat hingewiesen, welches in dem Artikel *Verwirklichung von „lernender Organisation“ durch Interventionsforschung* (Schuster 2011a) ebenfalls hervorgehoben wird: „Alle Forschung, der es um die Selbstbildung sozialer Systeme geht, muss politisch sein. Sie kann es aber zum Unterschied klassischer Wissenschaften offen sein und offen eingestehen. Aktionsforschung ist genuin politisch dadurch, dass sie an den politischen Dimensionen des ‚Gegenstands‘ ‚arbeitet‘, sie ist es aber auch dadurch, dass sie selbst ihre Wahrheit nur über politische Prozesse der Meinungsbildung findet. Jeder kollektive Selbstbildungs- und Selbsterforschungsprozess ist ein politischer.“ (Heintel / Huber 1978: 399)

Abbildung 1: Darstellung der durchgeführten Forschungsarbeit



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

2 Reflexionen zum Begriff *Kultur* (Schuster)

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff *Kultur* gestaltet sich nicht zuletzt deshalb schwierig, weil diese sechs Buchstaben eine enorme Komplexität bergen. Es ist wie das Öffnen einer von außen einfach und unscheinbar wirkenden Truhe, die auf dem Dachboden steht. Darin befinden sich alte Fotografien, gemalte Bilder, Briefe, Tagebücher, getrocknete Blumen, Orden, eine alte Tabakpfeife, Puppen, Babybekleidung und vieles mehr. Bei dem Betrachten der Dinge, die sich in dieser Truhe befinden, vergeht die Zeit wie im Flug. Je tiefer und genauer man die einzelnen Objekte in der Truhe betrachtet, desto schneller vergeht die Zeit und desto mehr Informationen bzw. kreative Einfälle eröffnen sich den BetrachterInnen. Schlussendlich muss die Exploration der Truhe wieder beendet werden, schon allein aus Zeitgründen. Die Frage in Bezug auf den Begriff *Kultur* ist nun: Wo fängt man an und wo hört man auf, um ein möglichst sinn- und bedeutungsvolles Bild der Komplexität zu erfassen, ohne dabei zeitlich bzw. textlich auszufern?

Die Antwort hier ist eine pragmatische. Sie beginnt mit einem Exkurs zur Bedeutung des Begriffs aus möglichst allgemeiner Perspektive. Zu diesem Zweck wurden Fachlexika der Rhetorik und Philosophie

herangezogen (siehe Kapitel 2.1). Danach wird in drei ausgewählten Grundlagenwerken aus dem Bereich Organisationswissenschaft nach dem Begriff *Kultur* und dessen Komposita Ausschau gehalten und ein komprimiertes und interpretiertes Ergebnis dargelegt (siehe Kapitel 2.2). Abschließend werden fünf ausgewählte Bücher zum Thema Projektmanagement herangezogen (siehe Kapitel 2.3). Bei der Analyse der Werke aus den Bereichen Organisationswissenschaft und Projektmanagement wird wie folgt vorgegangen:

- Im Inhaltsverzeichnis wird nach dem Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita gesucht und das Gefundene entsprechend abgearbeitet.
- Danach wird im Stichwortverzeichnis gesucht. Sofern sich dort noch unbearbeitete Stellen mit den gesuchten Begriffen finden, werden auch diese durchgearbeitet.

Die Anzahl der untersuchten Bücher war durch die zur Verfügung stehende Zeit determiniert. Dabei wurde ein quantitativer Schwerpunkt auf Bücher zum Thema Projektmanagement gelegt.

2.1 Eine Annäherung aus geisteswissenschaftlicher Perspektive

Diese Perspektive ist, räumlich gesprochen, am weitesten entfernt vom Generalthema des Symposiums, nämlich Projektmanagement. Die Idee ist hier, den Begriff *Kultur* zunächst in seiner allgemeinen Verwendung zu betrachten, bevor in den jeweiligen Fachgebieten danach Ausschau gehalten wird. Projektmanagement wird hier aus der Perspektive von Organisation gesehen, deshalb wird Organisationswissenschaft als übergeordnetes Fachgebiet herangezogen und Projektmanagement als ein Teilaspekt dieses Fachgebietes behandelt.

2.1.1 Historisches Wörterbuch der Rhetorik (Beitrag von Dücker)

Im Historischen Wörterbuch der Rhetorik (Hist. WB d. Rhet. 1998: 1384-1386) findet sich unter der Definition des Begriffs *Kultur*:

„Das deutsche Wort Kultur ist Lehnwort aus lat. <cultura> (Bearbeitung, Pflege), das dem landwirtschaftlichen Bedeutungsfeld angehört und nur in Verbindung mit einem Genitivobjekt zur Bezeichnung des Bearbeitungsobjekts verwendet wird, dessen Nutzen und Ertrag durch den Einwirkprozeß gesteigert werden sollen: <cultura agri> (Beackerung, Bearbeitung des Feldes, Ackerbau), <cultura arborum> (Pflege, Veredelung, Kultivierung der Bäume). Die Bedeutungssegmente Tätigkeit und Ergebnis teilt <cultura> mit <cultus> (Pflege, Schmücken, Gepflegtheit). Beide werden übertragen gebraucht wie in <cultus, cultura litterarum> (Pflege der Wissenschaft).

[...]

Der heutige Begriff Kultur, der als Wirkungszusammenhang aus Vergemeinschaftung, Sprache und Geschichte Selbstverständigung des einzelnen und gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktion fundiert und orientiert (Vermittlung von Werten und Normen), ist eine Prägung des 18. Jh. und daher nicht ohne weiteres auf frühere Epochen zu übertragen.

[...]

Als hermeneutische Basis von Kultur zeigt sich die Selbstreflexion im Kontext von Tradition und Zukunft. Zugleich begründet die Norm des wahren Anfangs Auffassungen von Kultur, als Prozeß von Verfall und Untergang sowie organologische Kulturkreislaufmodelle. Als Konsensergebnis gilt Kultur nicht absolut, sondern vorläufig. Rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe besitzen Diagnose- und Therapiefunktion. Sie dienen der gesellschaftlichen ‚Selbstbeschreibung und Selbstorganisation‘ in bezug auf einen Zielzustand, begründen Strategien seiner Verwirklichung und erstreben Geltung für das gesamte Kollektiv. Kulturentwicklung vollzieht sich in aller Regel unterhalb der Verfassungsebene.“

Aus Perspektive der Interventionsforschung ist insbesondere die Formulierung „Selbstreflexion im Kontext von Tradition und Zukunft“ von Interesse. Im Prinzip wird auch vom Moderator bzw. der Moderatorin einer Gruppenreflexion angestrebt, dass diesbezüglich eine entsprechende Selbstreflexion passiert. Tradition ist häufig tief im individuell und kollektiv Unbewussten verankert und erfordert eine entsprechende Bewusstmachung, bevor von dieser *fort*-geschritten werden kann.

2.1.2 Historisches Wörterbuch der Philosophie (Beitrag von Perpeet)

Zwecks einer möglichst differenzierten Betrachtung des Begriffs *Kultur* wird im Folgenden noch ein Auszug aus dem Historischen Wörterbuch der Philosophie zu den Begriffen „Kultur“ und „Kulturphilosophie“ gebracht (Hist. WB d. Phil. 1976: 1309-1310):

„<Cultura> absolut zu setzen, wagte der Naturrechtslehrer S. PUFENDORF. Er begriff den Naturzustand nicht mehr theologisch als den paradiesischen Urzustand Adams, sondern – in Anlehnung an HOBBS – als einen glücklosen Zustand außerhalb der Gesellschaft. Diesem so verstandenen status naturalis setzte er den status der cultura entgegen. – So erhielt der von der klassischen Kulturphilosophie problematisierte Kultur-Begriff das ergologische wie soziative Sinnmoment. Als Gegenbegriff zur werklosen Natur war er nun der individuellen Sphäre des Einzelnen ent- und auf das Gruppenleben bezogen worden. Aber erst bei HERDER findet sich der moderne Kultur-Begriff. Er fügte ihm die Historizität als abschließendes drittes Sinnmoment in der Form bei, daß er <Kultur> und <kultiviert> als historische Beschreibungsworte gebrauchte: Er sprach von der Kultur als der Blüte seines Daseins. Damit war Kultur begriffen als eine beginnende, sich abwandelnde, sich vollendende und auflösende Lebensgestalt und -form von Nationen, Völkern, Gemeinschaften.“

Wie im Kontext der Rhetorik zeigt sich auch in jenem der Philosophie, dass *Kultur an sich* als Prozess gesehen wird. Damit steht Entstehen und Vergehen in Bezug zum Begriff *Kultur*. Hier zeigt sich auch die Sinnhaftigkeit dessen, den Begriff *Kultur* als *Behälter* zu sehen, dessen Inhalt einer permanenten Wandlung unterliegt. Mit anderen Worten: Obwohl *Kultur an sich* entsteht und vergeht, bleibt der Begriff *Kultur* konstant. Es stellt sich hier m.E. die Aufgabe, den Begriff *Kultur* so zu verwenden, dass es dieser erlaubt, *Kultur an sich auszugsweise* beschreibbar zu machen. Eine mögliche Verwendung des Begriffs *Kultur* wird im nächsten Kapitel dargelegt.

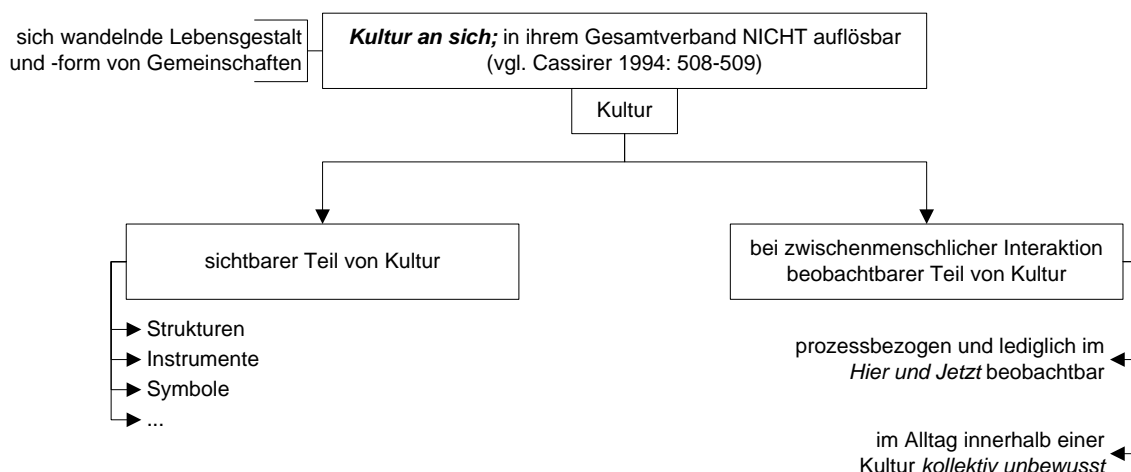
2.1.3 Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Schuster)

Basierend auf den bisherigen Ausführungen zum Kulturbegriff aus Perspektive von Rhetorik und Philosophie wird für die Verwendung des im Folgenden dargestellten Kulturbegriffs vorgeschlagen: *Kultur an sich* ist im weitesten Sinne als eine „sich wandelnde Lebensgestalt und -form von Gemeinschaften“ (siehe oben, Hist. WB d. Phil. 1976: 1309-1310) aufzufassen. Der Begriff *Kultur* soll hierbei dazu verwendet werden, Aspekte von *Kultur an sich* in konkreter Form darzulegen und damit beschreib- und bearbeitbar zu machen. Der Abstrakte Begriff „Gemeinschaften“ macht es möglich, Kulturen

- von Völkern (Nationen),
- von Organisationen bzw. Institutionen innerhalb eines Volkes (einer Nation) und
- von Gruppen (Abteilungen) innerhalb einer Organisation zu betrachten bzw. zu beschreiben.

Außerdem wird es als sinnvoll erachtet, zwischen *sichtbaren* und *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren* Teilen von Kultur zu unterscheiden. Analog zu einer Argumentation von Cassirer (vgl. Cassirer 1994: 484) wird hier der *sichtbare Teil von Kultur* als ein Pol, und der *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil* als ein anderer Pol eines Grundgegensatzpaares gesehen. Das bedeutet – wie in **Abbildung 2** dargestellt –, dass Kultur zwar an *eher langsam veränderlichen, feststellbaren* Aspekten *sichtbar* ist, dass sie aber gleichzeitig *nicht Feststellbares, Prozesshaftes* beinhaltet. Die hier gewählte Darstellung wird als bedeutsam erachtet, weil der *sichtbare* Anteil von Kultur Gefahr läuft, als ausschließlicher Ansatzpunkt zur Bearbeitung von Kultur herangezogen zu werden (siehe Kapitel 2.3.2 und 2.3.4). Ohne die in **Abbildung 2** symbolisierte Dialektik ist jedoch der Prozessanteil von Kultur nicht zu fassen und damit auch nicht zu bearbeiten. Positiv formuliert: Erst durch das *zusätzliche Wahrnehmen von Kultur als Prozess* wird es möglich, Bearbeitungen – wie jene mit dieser Forschungsarbeit aufgezeigte – durchzuführen.

Abbildung 2: Aspekte des Begriffs Kultur



Quelle: Eigenerstellung, Schuster

Was die *sichtbaren Anteile von Kultur* betrifft, so ist es in Organisationen gängige Praxis MitarbeiterInnen vor Auslandseinsätzen damit vertraut zu machen. Bei solchen Schulungen werden z.B. Kleidungsrichtlinien, das jeweils übliche Verständnis von Pünktlichkeit, landesübliche Rituale bzw. „Do's and Dont's“ im gesellschaftlichen Umgang vermittelt. Um einiges schwieriger ist die Vorbereitung auf Situationen, die bei zwischenmenschlicher Interaktion auftreten können. Hier geht es darum, einen Kommunikationsprozess zwischen Kulturen zu gestalten. Bedenkt man die komplexitätsmindernde Funktion von Kultur bei zwischenmenschlicher Kommunikation innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Heintel / Krainz: 1986) wird klar, was es bedeutet, wenn diese nicht mehr gegeben ist. Was die alltägliche Wahrnehmung der eigenen Kultur betrifft, verhält sich diese ähnlich wie jene von Gesundheit beim Individuum. Die eigene Gesundheit wird meist erst bei Auftreten von Krankheit als (*vergangener*) *Zustand an sich* registriert. Kultur wird meist erst zum Thema, wenn irgendetwas nicht mehr funktioniert oder wenn – z.B. durch Kontakt mit anderen Kulturen – Konflikte auftreten.

Hier ist das Konzept des *kollektiven Unbewussten* ein hilfreiches Erklärungsmodell. Ein wesentlicher Punkt bei der Betrachtung zwischenmenschlicher Interaktion ist die menschliche Datenverarbeitung (vgl. Schuster 2011b). Große, von den Sinnesorganen wahrgenommene Datenmengen werden von Menschen unbewusst verarbeitet. Menschliche Kommunikation bzw. menschliches Miteinander beinhaltet – basierend auf dieser physiologischen Tatsache – überwiegend *kollektiv unbewusste* Aspekte.⁷ Das gilt sowohl für Völker als auch für Organisationen und Gruppen bzw. im kleinsten zwischenmenschlichen Format für Paare. Auf Organisationen umgemünzt bedeutet dies, dass unabhängig davon, welche formalen Beschreibungen – im Sinne von Artefakten – in Unternehmen bzw. Organisationen in Bezug auf Organisationsform und Funktionsabläufe existieren, immer auch ein „kollektiv Unbewusstes“ vorhanden ist (vgl. Heintel / Krainz 2000: 65). Die in dieser Arbeit vertretene Sichtweise ist, dass der *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil von Kultur* ein beschreibbares Verhalten darstellt, das Menschen, die eine gewisse Zeit miteinander zu tun haben, entwickeln. Es ist anzunehmen, dass bei Neuformierung von Organisationen bzw. Gruppen innerhalb eines Volkes (einer Nationalität) in Bezug auf die sich ausbildende Organisations- bzw. Gruppenkultur grundsätzlich weniger Varianz gegeben ist als bei Neuformierung international besetzter Gruppen. Dies deshalb, weil die jeweils bestehende nationale Kultur eine *unbewusste Koordination* bewirkt⁸ (siehe unten, Kieser 2006: 238-239).

Die im Laufe dieser Forschungsarbeit entwickelte Hypothese lautet, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, *Kultur an sich* ganzheitlich und umfassend zu verstehen. Trotzdem ist der Begriff *Kultur* nützlich, insofern er Aspekte des zwischenmenschlichen Miteinander ins Bewusstsein rückt. Ausgehend von der Idee, dass „rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe Diagnose- und Therapiefunktion besitzen“ (siehe oben, Hist. WB d. Rhet. 1998: 1384-1386), wird es als sinnvoll erachtet, solche Entwürfe von (Projekt-)Organisationen anzustreben, vor allem, um deren Diagnose zu ermöglichen. Im weitesten Sinne heißt das also: *Um (Projekt-)Organisationen besprechbar zu machen*. Rhetorisch fundierte kulturelle Entwürfe decken – in dieser Perspektive – den *sichtbaren Teil von Kultur* ab, also alles, was sich z.B. über eine Kultur im Sinne von *Vorurteilen* sagen lässt. Der zweite Pol, nämlich der

⁷ Zum kollektiv Unbewussten in Organisationen siehe auch Heintel / Götz 1999: 178-179.

⁸ Soziologisch tiefgehend interessierte LeserInnen seien hier auf einen Aufsatz von Lewin (Lewin 2008: 15-34) verwiesen, worin dieser psychosoziale Differenzen zwischen USA und Deutschland betrachtet.

lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbare Teil, ist jener, der im Hier und Jetzt der Situation geschieht. Im Gegensatz zum *rhetorischen Feststellen* in Form von *Vorurteilen* geht es hier darum, zu hinterfragen, wie denn im aktuellen Geschehen der Begriff *Kultur* dazu dienen kann, die Selbstbewusstwerdung einer Gruppe in Bezug zur Gruppenkultur zu ermöglichen. Damit wird die Thematisierung der Fragen: „Wie gehen wir miteinander um?“ und „Warum gehen wir miteinander so um?“ möglich. Im weitesten Sinne wird es also möglich, konkrete, aktuelle persönliche Befindlichkeiten besprechbar zu machen.⁹

Speziell für die Interventionsforschung ist es der zweite Pol – der Prozess selbst –, der interessiert. Aus dem beobachteten Prozess lassen sich entsprechende Schlüsse ziehen:

- Über die (Kommunikations-)Kultur der Personen, die daran teilnehmen.
- Über den Bewusstheitsgrad bei den jeweiligen Personen in Bezug auf das jeweils besprochenen Thema.
- Über den Verlauf des Kommunikationsprozesses.
- Über die Wirkung der Interventionen des Moderators bzw. der Moderatorin.

2.2 Eine Annäherung aus der Perspektive der OrganisationswissenschaftlerInnen

Im Folgenden wird eine Zusammenschau dreier Werke aus dem Kontext der Organisationswissenschaft in Bezug auf den Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita dargestellt. Die Auswahl der Stellen selbst ist bereits eine interpretierende Tätigkeit, die lediglich zur Konkretisierung noch extra kommentiert wird. Diese Perspektive ist bereits näher am Thema Projektmanagement. Da es sich bei der Auswahl um Überblickswerke handelt, ist jedoch noch immer eine relativ große Allgemeinheit gegeben.

2.2.1 Buchtitel: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (Schreyögg)

Im Inhaltsverzeichnis von Schreyögg scheint im Kapitel „Emergente Prozesse in Organisationen“ (Schreyögg 2006: XIII) der Begriff „Unternehmenskultur“ als Überschrift auf. Aus diesem Punkt stammen auch die meisten der unten angeführten Zitate. Insgesamt umfasst der Abschnitt „Unternehmenskultur“ 45 Seiten (Schreyögg 2006: 448-493).

Schreyögg formuliert (Schreyögg 2006: 449-450) zur Verwendung des Begriffs *Kultur* in Bezug auf Organisationen:

„Der Kulturbegriff ist der *Ethnologie* entliehen und bezeichnet dort die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen. Gemeint sind damit insbesondere Wert- und Denkmuster einschließlich der sie vermittelnden Symbolsysteme, wie sie im Zuge menschlicher Interaktion entstanden sind. In einem gewis-

⁹ Daran wird auch erkennbar, dass das Wissen durch Vorurteile sinnvoll ist, da dadurch für menschliche Kommunikation eine Basis geschaffen wird. Diese Basis ist aber sinnlos, wenn nicht eine entsprechende Weiterführung im aktuellen Geschehen stattfindet. Parolen wie: „Die anderen so zu nehmen wie sie sind!“ sind für einen angestrebten Kommunikationsprozess absurd, da sie eine *Feststellung* darstellen, wohingegen ein Prozess *Bewegung* bzw. *Entwicklung* ist.

sen Sinne handelt es sich um eine je spezifische Standardisierung des Denkens, Empfindens und Handelns. Die Organisationsforschung nimmt diesen für Volksgruppen entwickelten Kulturbegriff auf und überträgt ihn auf Organisationen mit der Idee, dass jede Organisation für sich eine je spezifische Kultur entwickelt, d.h. in gewisser Hinsicht eine eigenständige Kulturgemeinschaft darstellt. Organisationen, so die Idee, entwickeln eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen. Dabei ist man sich sehr wohl im Klaren, dass es hinreichend viele Unterschiede zwischen jahrhundertlang gewachsenen Kulturen und den kollektiven Handlungsmustern einer Zweckorganisation gibt. Nicht in einer banalen Gleichsetzung, sondern im Vergleich des scheinbar Unvergleichlichen liegt die Pointe.“

Schreyögg verweist auch auf Probleme in Bezug auf das Konzept „Unternehmenskultur“ (Schreyögg 2006: 449):

„Wenn ein Konzept sehr populär wird, besteht häufig die Tendenz, alles Mögliche, was man gerne propagiert sehen möchte, hineinzuwoben, mit der bedauerlichen Konsequenz, dass das Konzept zu verwässern droht. So ist es auch im Falle der Unternehmenskultur geschehen; man hat den Begriff solange mit den gerade aktuellen Management-Konzepten, wie Qualitätszirkeln, partizipativem Führungsstil, Gewinnbeteiligung oder Kultursponsoring ‚angereichert‘, bis schließlich völlige Verwirrung darüber entstand, um welchen Sachverhalt es sich eigentlich genau handelt. Es ist deshalb sinnvoll, sich zunächst einmal die Wurzeln zu vergegenwärtigen, denen das Konzept entstammt.“

Diese „Wurzeln“ und unterschiedliche Zugänge sind bei Schreyögg sehr ausführlich beschrieben, die interessierten LeserInnen seien aus Platzgründen hier lediglich auf die entsprechende Textstelle verwiesen (Schreyögg 2006: 448-493). Was für die weiterführende Betrachtung allerdings noch zitiert werden soll, sind einzelne Textstellen aus dem Abschnitt „Die Erfassung von Unternehmenskulturen“ (Schreyögg 2006: 462):

„Das Erschließen einer Unternehmenskultur hat zur Aufgabe, die Bedeutung des Geflechts von Handlungen und Symbolen zu entschlüsseln, und zwar in einer intersubjektiv nachvollziehbaren Art und Weise. Die besondere Schwierigkeit bei der Explikation von emergenten Handlungsstrukturen besteht darin, dass sie zwar durch Handlungen konstituiert, die Handlungen aber ihrerseits wesentlich durch die Struktur bestimmt werden. Der Ausgangspunkt kann also nicht bei den konkreten subjektiven Intentionen der Organisationsmitglieder genommen werden, sondern muss auf das kollektive Deutungs- und Handlungsmuster zielen. Eine einfache Befragung der Organisationsmitglieder dergestalt, dass sie ihre Unternehmenskultur triftig beschreiben sollen, scheidet damit aus. Gleichwohl liefern Befragungen wichtiges Rohmaterial, um eine Unternehmenskultur zu erfassen.

[...]

Es versteht sich jedoch von selbst, dass Kulturverstehen Vertrautheit mit der entsprechenden Kultur voraussetzt. Man muss sich als Außenstehender auf sie einlassen, man muss aber wohl auch kein ‚Eingeborener‘ sein, um die Kultur eines Unternehmens erfassen zu können.

[...]

Der Erschließungsprozess beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur: den Geschichten, die erzählt werden, den Räumen und den Gebäuden, dem Jargon, dem Umgangston, der Kleidung usw. Ein genaueres Studium der Historie des Betriebes gibt den Rahmen für das Verständnis. Dokumente, teilnehmende Beobachtung an Sitzungen, Feiern usw., Einzel- und Gruppeninterviews sind die vorrangigen Quellen. Der weitere Prozess der Interpretation und Ausdeutung ist als solcher schwer beschreibbar, es ist ein im Wesentlichen kreativer Prozess, aus dem gesammelten Material die latente Sinnstruktur, also das Weltbild der Unternehmung, zu erschließen. Prüfbar ist dieser Prozess nur vom Ergebnis her: Ist die ermittelte Struktur stimmig? Sind die sichtbaren Elemente und Handlungen damit in Einklang zu bringen? usw.“

Speziell die Betonung des „Prozesses der Interpretation und Ausdeutung“ als „kreativen Prozess“ und der daraus gezogene Schluss über die Prüfbarkeit ist für die durchgeführte Forschungsarbeit relevant. Anschaulich formuliert: Wozu ist die Gruppenreflexion zu gebrauchen? Die Antwort kann – aus Perspektive der Interventionsforschung – NICHT sein: „Zur Feststellung, wie Menschen aus dem professionellen Feld des Projektmanagements funktionieren, um diese dann besser beeinflussen bzw. abschätzen zu können.“ Dazu sind die Art der Erhebung und die gewonnenen Daten nicht brauchbar. Die Antwort hier ist vielmehr: „Die Gruppenreflexion dient dazu, die beteiligten Personen bei einem Selbstbewusstwerdungsprozess zu unterstützen.“ Mit den beteiligten Personen sind dabei auch die ForscherInnen gemeint. Das entspricht dem kreativen Anteil der Gruppenreflexion an sich. Da die TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion ihre Sichtweise weiter tragen, ist gleichzeitig auch eine Rückwirkung auf das Gesamtsystem *Projektmanagement Community* gegeben. Das kann als der kreative Anteil der Gruppenreflexion am Gesamtsystem bezeichnet werden. Andererseits gibt die Beobachtung des Kommunikationsprozesses während der Gruppenreflexion und deren Verarbeitung in der Resonanzgruppe den ForscherInnen wertvolle Hinweise auf den aktuellen Stand des behandelten Themas innerhalb der Projektmanagement Community. Die Ergebnisse werden in Bezug zu aktuellen wissenschaftlichen Veröffentlichungen gesetzt, verschriftlicht und veröffentlicht und so der Projektmanagement Community zur Verfügung gestellt. Das ist der mittelbare kreative Anteil der durchgeführten Forschungsarbeit am Gesamtsystem.

Nachdem die wichtigsten Textstellen zitiert worden sind, die anhand des Inhaltsverzeichnisses identifiziert werden konnten, folgt im nächsten Schritt eine Analyse unter Bezugnahme auf das Stichwortverzeichnis. Im Stichwortverzeichnis von Schreyögg (Schreyögg 2006: 641-649) kommt der Begriff *Kultur* als solcher nicht vor, allerdings sehr wohl eine große Zahl an dessen Komposita. Da zu Beginn dieses Kapitels bereits entsprechende Stellen mit Bezug zum Begriff *Kultur* zitiert worden sind, werden im Folgenden lediglich jene Verweise aus dem Stichwortverzeichnis aufgegriffen, die auf Textstellen außerhalb des oben bereits bearbeiteten Seitenbereiches verweisen.

Der Begriff „Organisationskultur“ scheint unter dem Punkt „Nicht-organisatorische Integrationsmechanismen“ auf. Schreyögg argumentiert, dass verstärkte Integrationsbemühungen als Antwort auf eine fortgesetzte Ausdifferenzierung der (Organisations-)Systeme auch zu einer erneuten Steigerung der Binnenkomplexität führen und damit das Problem verstärken, dass eigentlich gelöst werden sollte (vgl.

Schreyögg 2006: 201). Als ein Weg wird der Rückgriff auf „Substitute mit weniger komplexitätskritischen Konsequenzen“ gesehen. Schreyögg formuliert dazu (Schreyögg 2006: 201):

„An erster Stelle steht hier die Idee, die notwendige Integration über die Schaffung eines gemeinsamen Normen- und Wertesystems und einer darauf abgestimmten organisatorischen Sozialisation zu bewerkstelligen. Es ist dies ein Verweis auf das Konzept der Unternehmenskultur [...].“

Komplexitätsreduktion ist ein Merkmal des kollektiv Unbewussten und auch hier stellt sich die Frage nach dem prozesshaften, bewussten Umgang mit kollektiv Unbewusstem. Die gewünschte Komplexitätsreduktion ist auch die Begründung dafür, warum es unsinnig wäre, möglichst alles Unbewusste bewusst machen zu wollen, denn das wäre ja wieder eine Komplexitätserweiterung.

Zuletzt sei hier noch der Stichwortverzeichnis-Begriff „Schattenkultur“ (Schreyögg 2006: 647) aufgegriffen, weil dieser während der Gruppenreflexion aufschien und auch im Beitrag von Kreindl im Kapitel 3.2 thematisiert wird. Der Begriff „Schattenkultur“ scheint bei Schreyögg im Abschnitt „Kulturwandel in Organisationen“ auf. Der dort angeführte „typische Verlauf eines Kulturwandels“ wird anhand von sechs aufeinanderfolgenden Stufen beschrieben. Als Ausgangspunkt für Kulturwandel (Stufe eins) wird eine – durch einen Konflikt ausgelöste – Krise gesehen. Diese Krise bewirkt, dass bestehende Symbole und Riten an Glaubwürdigkeit und Faszination verlieren (Stufe zwei). Das Hervortreten von Schattenkulturen (Stufe drei) wird als Folge der Stufe zwei gesehen (vgl. Schreyögg 2006: 478 - 484). Schattenkulturen werden dabei spezifiziert als (Schreyögg 2006: 479): „[...] latent vorhandene, aber bislang nicht wahrgenommene Muster, nicht selten in Form von Subkulturen.“ Die Beschreibung bei Schreyögg umfasst insgesamt sechs Stufen, hier ist der Fokus auf den Begriff „Schattenkultur“ gerichtet, deshalb wird auf eine weitere Detaillierung in Bezug auf den beschriebenen Kulturwandel verzichtet.

Soweit zu den für diese Forschungsarbeit als relevant erachteten Stellen aus Schreyöggs Werk (Schreyögg 2006).

2.2.2 Buchtitel: Moderne Organisationstheorien 1 und 2 (Weik / Lang)

Insgesamt umfasst das von Weik und Lang herausgegebene Werk „Moderne Organisationstheorien“ zwei Bände. Im ersten Band mit dem Untertitel „Handlungsorientierte Ansätze“ findet sich in der Inhaltsübersicht im Teil C das Kapitel 7: „Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs“. Die für diese Forschungsarbeit als relevant erachteten Stellen daraus sind unten abgehandelt. Im Band zwei, mit dem Untertitel „Strukturorientierte Ansätze“ kommen weder der Begriff *Kultur* noch dessen Komposita in der Inhaltsübersicht vor (Weik / Lang 2007: V-VI).

Was eine Theorie der Organisationskultur betrifft, so beschreibt Lang (Lang / Winkler / Weik 2005: 214-215, 228):

„Das theoretische Konzept der Organisations- bzw. Unternehmenskultur hat sich in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einem bedeutenden Ansatz im Rahmen der Organisations-
theorie und -forschung entwickelt.

[...]

Hierbei lassen sich folgende Schwerpunkte der Betrachtungen unterscheiden: Organisationskultur als [...]

- System von Basisannahmen (Edgar Schein und Mary Jo Hatch),
- Archetyp (John Greenwood und David Hinings),
- System von Kognitionen (Sonja Sackmann),
- als differenziertes, fragmentiertes und segmentiertes System (Mats Alversson und Joanne Martin),
- Kontrollinstrument (Hugh Willmott) und
- Gegenstand postmoderner Kritik (Majken Schulz).

[...]

Die zunehmende Abkehr von auf das (Top-)Management fokussierten Kulturbetrachtungen und die Einbeziehung aller Organisationsmitglieder als Produzenten und Träger von Kulturen, sowie die Akzeptanz von evolutionären, selbstorganisierenden Prozessen [...] hat auch dazu geführt, daß in der Gestaltungsfrage ein ‚kulturbewußtes‘ Management an die Stelle eines Managements von Kultur und kulturellem Wandel getreten ist.

[...]

Zusammenfassend kann das Vorgehen bei der Beeinflussung und Veränderung von Organisationskulturen auf Basis der genannten Ansätze wie folgt charakterisiert werden:

1. Kultur ist historisch gewachsen, hat sich entwickelt und läßt sich nicht ‚bewußt‘ und ‚zielgerichtet‘ schaffen, gestalten oder beliebig manipulieren.
2. Alle Eingriffe stoßen auf die Eigendynamik von in der immer bereits vorhandenen Kultur angelegten Entwicklungs- und Reproduktionsmechanismen, die der Organisation ihre Stabilität und Identität verleihen.
3. Eingriffe setzen zunächst voraus, daß man die vorhandene Kultur reflektiert, ihre Stärken und Schwächen kennt und an ihnen anknüpft.
4. Ein grundlegender Kulturwandel erfordert in der Regel eine umfassende Krise der Basisannahmen, des leitenden Paradigmas.
5. Änderungsprozesse können an den sichtbaren Teilen der Kultur, also den Artefakten wie Strukturen, Instrumenten, Symbolen etc. ansetzen, erfordern aber vor allem einen Wandel in den Interaktionsmustern sowie ein ‚Infragestellen‘ der bisherigen Orientierungsmuster und Kooperationsweisen, um neue Erfahrungen der Anpassung und Integration zu sammeln und zu verfestigen.“

Die oben gelisteten fünf Punkte, die die Möglichkeiten der Beeinflussung und Veränderung von Organisationskulturen zusammenfassen, passen zu der – für die vorliegende Forschungsarbeit grundlegenden – Position der Dialektik von sichtbarer Kultur einerseits und deren Prozessanteil andererseits (siehe Kapitel 2.1.3).

Nachdem die wichtigsten Textstellen zitiert worden sind, die anhand des Inhaltsverzeichnisses identifiziert werden konnten, folgt im nächsten Schritt eine Analyse unter Bezugnahme auf das Stichwortverzeichnis. Im Stichwortverzeichnis des ersten Bandes findet sich lediglich das Kompositum „Subkultur“ (Weik / Lang 2005: 331), welches in den oben bereits herangezogenen Seitenbereich verweist. Im Stichwortverzeichnis des zweiten Bandes finden sich die Begriffspaare „consumer culture“ (Weik / Lang 2007: 341) und „kulturelle Hegemonie“ (Weik / Lang 2007: 342), eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, dass die entsprechenden Abschnitte für die vorliegende Forschungsarbeit nicht relevant sind.

2.2.3 Buchtitel: Organisationstheorien (Kieser)

Weder der Begriff *Kultur* noch dessen Komposita kommen im Inhaltsverzeichnis von Kieser (Kieser 2006: 1-15) vor. Im Stichwortverzeichnis findet sich „Kultur“ (Kieser 2006: 521), dabei wird auf die unten abgehandelte Textstelle verwiesen. Außerdem finden sich dort auch zwei Verweise auf den Begriff „Organisationskultur“ (Kieser 2006: 522). Dieser wird jedoch lediglich in Bezug auf andere Arbeiten erwähnt und bei Kieser (Kieser 2006: 209 und 423) nicht genauer ausgebreitet.

Die Auflistung in Kapitel 2.2.2 betreffend Beeinflussung und Veränderung von Organisationskultur zeigt, wie viele unterschiedliche Aspekte dabei eine Rolle spielen und wie wenig Spezifisches der Begriff „Organisationskultur“ an sich aussagt. Die Komplexität erhält noch eine weitere Ausdehnung, wenn die Frage gestellt wird, inwieweit die *Kultur einer Gesellschaft* (/ eines Volkes) Organisationen innerhalb dieser beeinflusst. So findet sich z.B. bei Kieser – insbesondere bei seiner Kritik des auf die Organisationsstruktur fokussierenden „Situativen Ansatzes“ (Kieser 2006: 238-239) – der Hinweis auf die Kultur von Völkern als ein beeinflussendes Moment in Organisationen:

„... schaut man jedoch genauer hin, so bestehen erhebliche Unterschiede in der *Art*, wie Spezialisierung, Dezentralisierung, Programmierung und Formalisierung durchgeführt werden. Diese Unterschiede lassen sich nicht durch situative Faktoren erklären. Organisationsstrukturen sind vielmehr, dies zeigen diese Analysen, in einem hohen Maße von der kulturellen Entwicklung geprägt. In japanischen Organisationen sind bspw. Stellenbeschreibungen unbekannt, und es finden sich ganz andere Modi der Entscheidungsfindung als in westlichen Organisationen. Dies hängt mit der stärkeren Gruppenorientierung der Japaner zusammen, die wiederum auf die spezifischen religiösen und geistesgeschichtlichen Entwicklungen in Japan zurückzuführen ist. Organisationsstrukturen sind, ebenso wie Baustile oder Familienbeziehungen, Produkte der Kultur, die nicht losgelöst von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen interpretiert und gestaltet werden können. Und mit der Kultur ändern sich auch Organisationsstrukturen im Zeitablauf. Regelmäßigkeiten in den Beziehungen zwischen Situation und Organisationsstruktur sind nicht allgemein gültig.“

Der Situative Ansatz wird von Kieser (Kieser 2006: 215) wie folgt dargestellt:

„Der Situative Ansatz geht von folgenden Annahmen aus: Die formale Organisationsstruktur hat einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation. Es gibt jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweiligen Situationen anpassen: Große Organisationen müssen sich eine andere Struktur geben als kleine, Organisationen in dynamischen Umwelten eine andere als solche in

statischen, Organisationen mit Werkstattfertigung eine andere als Organisationen mit Fließfertigung usw.“

Für diese Forschungsarbeit ist insbesondere der Verweis auf Zusammenhänge zwischen der „Kultur von Völkern“ und „Organisationskultur“ interessant. Es wird als sinnvoll erachtet, den Begriff *Kultur* so zu verwenden, dass dieser sowohl für Aspekte von Gesellschaft(en) als auch für solche von Unternehmen bzw. Gruppen und Paare eingesetzt werden kann. Siehe dazu auch die Argumentation in Kapitel 2.1.3.

2.2.4 Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Organisationswissenschaft)

Offensichtlich hat der Begriff *Kultur*, bzw. wie es bei Schreyögg formuliert ist, das „Konzept“ Kultur, Verbreitung innerhalb der Organisationswissenschaft gefunden. Interessant ist hier der Verweis Schreyöggs auf eine „Verwässerung“ in Bezug auf das Konzept „Unternehmenskultur“ (siehe oben, Schreyögg 2006: 449). Dies deshalb, weil die in Kapitel 2.3 beschriebenen Rechercheergebnisse bei zwei der fünf ausgewählten Projektmanagement-Bücher tatsächlich auf eine solche Verwässerung des Begriffs hinweisen. Schreyögg bietet eine sehr gute Ausgangsposition für weitere Vertiefungen zu dem Thema und beschreibt das Konzept „Unternehmenskultur“ durchaus erschöpfend für einen ersten, tieferen Einblick. Einen sehr guten Überblick über das Konzept Kultur in Organisationen liefert die oben zitierte Zusammenstellung von Lang / Winkler / Weik (siehe Kapitel 2.2.2). Insbesondere die Betrachtung von Organisationen in unterschiedlichen Ländern verschränkt nun auch die ethnologische Perspektive von Kultur mit Aspekten von Organisationswissenschaft. Hier stellt sich – wie bei Kieser erörtert – die Frage der gegenseitigen Beeinflussung der Kultur von Völkern mit jeweiligen Organisationskulturen.

Wie bei Schreyögg dargestellt (vgl. Schreyögg 2006: 462 ff.) liegt eine besondere Schwierigkeit in dem *Verstehen* anderer Kulturen bzw. es stellt sich die Frage, wofür ein solches Verständnis nützlich sein kann. Im Wesentlichen geht es darum, ob so etwas wie Kultur überhaupt ganzheitlich zu fassen ist und zwar unabhängig davon, ob von innen – also von jenen Menschen, die der jeweiligen Kultur angehören – oder von außen – also von *kulturfremden* Menschen.¹⁰

Wenn von *Etablierung einer Kultur* oder auch von *Änderung einer Kultur* gesprochen wird, dann geht es immer auch um Macht und deren Ausübung. Denn wer entscheidet darüber, was nun Kultur ist, warum diese geändert werden soll oder nicht und was das Ziel einer solchen Änderung ist? Auf diesen Aspekt wird hier nicht weiter eingegangen, trotzdem soll darauf verwiesen sein, weil gerade die Macht- und Herrschaftsfrage bei kommunikativen Prozessen eine wesentliche Rolle spielt. Insbesondere sei hier auf den Beitrag von Pircher in Kapitel 4 verwiesen, der verdeutlicht, dass der zwischenmenschliche Umgang auch vom impliziten Organisationsverständnis der Beteiligten abhängt.

¹⁰ Die Gruppenreflexion selbst und die Beobachtung des Kommunikationsprozesses während der Gruppenreflexion und dessen Verarbeitung in der Resonanzgruppe beinhaltet sowohl das Erfassen von Kultur durch *Kulturangehörige* als auch durch *Kulturfremde* in Bezug auf die Projektmanagement Community.

2.3 Eine Annäherung aus der Perspektive der ProjektmanagerInnen

Im dritten und letzten Abschnitt des zweiten Kapitels wird nun erörtert, wie der Begriff *Kultur* und dessen Komposita von ProjektmanagerInnen gebraucht werden. Zu diesem Zweck werden an dieser Stelle fünf ausgewählte Bücher zum Thema Projektmanagement herangezogen.¹¹ Damit ist nunmehr das *eigentliche Thema* des PM-Symposiums im Allgemeinen und der Gruppenreflexion im Besonderen erreicht.

2.3.1 Buchtitel: Projektmanagement (Litke)

Bei Litke findet sich das Wort „Projektkultur“ im Inhaltsverzeichnis als Unterpunkt im Abschnitt „Evolutionäres Projektmanagement“ (Litke 2007: 15).

Konkret stellt Litke zur „Projektkultur“ fest (Litke 2007: 287): „Im wesentlichen geht es um ein gegenseitiges, kooperatives bzw. partnerschaftliches Verhalten aller am Projekt beteiligten, ungeachtet organisatorischer Fach- und Hierarchiebarrieren.“

Im Stichwortverzeichnis finden sich bei Litke die Begriffe „Projektkultur“ und „Unternehmenskultur“. Litke beschreibt Unternehmenskultur wie folgt (Litke 2007: 26):

„Unter diesem Begriff ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation zu verstehen. Sie beeinflusst im wesentlichen das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Identifikation mit den Unternehmens- und Projektzielen, die Atmosphäre und den Führungsstil in einem Unternehmen. Die Unternehmenskultur bestimmt unter anderem, welchen Stellenwert das Projektmanagement hat, wie über Projektmanagement gedacht wird und wie man es praktiziert.“

Interessant ist hier, dass Litke sehr allgemein bleibt in seiner Bezugnahme auf die Begriffe „Projekt-“ und „Unternehmenskultur“. Offensichtlich ist Kultur in seinen Augen etwas Beobachtbares, jedoch wird – zumindest in diesem Abschnitt – von ihm nicht thematisiert, inwieweit es Möglichkeiten der Beeinflussung von Projekt- bzw. Unternehmenskultur gibt.

2.3.2 Buchtitel: Projektmanagement (Patzak / Rattay)

Bei Patzak / Rattay findet sich die Überschrift „Projektteamkultur“ im Abschnitt „Gestaltung der Teamarbeit“ (Patzak / Rattay 2009: 12) und das Wort „Kulturelemente“ innerhalb der Überschrift „Spezifische Kulturelemente projektorientierter Unternehmen“ im Abschnitt „Das projektorientierte Unternehmen“ (Patzak / Rattay 2009: 14). Konkret formulieren Patzak / Rattay zu „Projektteamkultur“ (Patzak / Rattay 2009: 375):

„Teamkultur kann man als das ‚spezifische Verhalten‘ und das ‚eigenständige Erscheinungsbild‘ einer Gruppe beschreiben. Die Entwicklung einer Teamkultur führt zu einer verstärkten Identifikation der Teammitglieder mit dem gemeinsamen Projektziel.“

¹¹ Im Gegensatz *und* in Ergänzung dazu werden in Kapitel 3.2 die Aussagen derjenigen ProjektmanagerInnen, die sich an der Gruppenreflexion im Rahmen des PM-Symposiums beteiligt haben, im Hinblick auf die Verwendung und Bedeutung des Begriffs *Kultur* und dessen Komposita analysiert. Die Ergebnisse von Kapitel 2.3 und 3.2 wurden *relativ* unabhängig voneinander – und unter Einnahme unterschiedlicher (Analyse-)Perspektiven – erarbeitet.

In großen Unternehmen bilden sich vielfach unter dem Schirm einer umfassenden Unternehmenskultur eindeutig unterscheidbare Subkulturen heraus. Ein Grund liegt sicher in der Tendenz des Menschen, bei aller Integration auch Differenzierung anzustreben. Dies führt letztlich auch zu Konkurrenz, Spannungen und Konflikten, Wettkampfstimmung. Gleichzeitig entsteht durch einen sportlichen Wettbewerb auch positive Energie.

Ein weiterer Grund liegt in der Integration von externen Organisationen mit ihren spezifischen Kulturen begründet (Partner, Sublieferanten, Berater ...).

Man könnte dabei das Ausmaß des Zulassens von Subkulturen als ein wesentliches Merkmal der umfassenden Unternehmenskultur ansehen.“

Die Problematik liegt in der Vorannahme innerhalb des ersten Absatzes des Zitats. Warum sollte die Entwicklung einer Teamkultur zu einer verstärkten Identifikation der Teammitglieder mit dem gemeinsamen Projektziel führen?¹²

Die restlichen drei Absätze des oben angeführten Zitates stiften beim Lesen m.E. Verwirrung. Aus diesen Sätzen lässt sich meinem Eindruck nach keine weitere Erkenntnis ziehen. Ein Blick in das Werk von Schreyögg war in diesem Zusammenhang hilfreich. Dort findet sich im Kapitel „Unternehmenskulturen und Subkulturen“ (Schreyögg 2006: 466-471) eine entsprechende Abhandlung, die mehr Klarheit schafft.

In weiterer Folge beschreiben Patzak / Rattay noch Spezifika für die Entwicklung einer Kultur innerhalb von Projekten und nennen Erscheinungsformen wie einen Projektraum, Kleidung, eigene Sprachcodes und Spitznamen usw. Aus ihrer Sicht entwickeln Projektorganisationen innerhalb bestehender Unternehmen eine relativ eigenständige Kultur, diese sehen sie als notwendig und förderlich für den Projekterfolg an. Patzak / Rattay verweisen darauf, dass die eigenständige Kultur von Projekten auch zu Konflikten innerhalb von Organisationen führen kann (vgl. Patzak / Rattay 2009: 375-376).

Konkret formulieren Patzak / Rattay zur Möglichkeit der Beeinflussung von Projektkultur (Patzak / Rattay 2009: 375-376):

„Der Projektmanager kann den Entwicklungsprozess einer Projektkultur vor allem in der Team-Aufbauphase wesentlich stärker als vermutet beeinflussen, insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- richtige Wahl der Teammitglieder
- konsistentes Vorleben der angestrebten Werte von Anfang an, Vermittlung eigener Werte
- Abgrenzung zu den Kulturen der Umwelt in den Sitzungen ansprechen

¹² Hier lohnt ein Vergleich mit Gareis, der in Hinblick auf eine „projektspezifische Kultur“ postuliert (Gareis 2006: 155): „Ziel der Entwicklung einer projektspezifischen Kultur ist die Schaffung einer Projektidentität, die der Förderung der Identifikation der Mitglieder der Projektorganisation mit dem Projekt und der Vermittlung von Handlungsorientierung im Projekt dient.“ Obiger Schluss von Patzak / Rattay wäre also dann nachvollziehbar, wenn die Teamkultur in Hinblick auf die Identifikation mit dem gemeinsamen Projektziel entwickelt werden würde.

- im Projekthandbuch einen Anhang ‚Teamgeschichte: Personen und Ereignisse‘ von Beginn an anlegen und mitführen.“

Unter den oben angeführten Punkten ist der erste insofern bemerkenswert, da es diesem an Inhalt mangelt. Hier wäre es interessant zu erfahren: Was sind Kriterien für eine „richtige Wahl“? Außerdem wird speziell das „Ansprechen der Abgrenzung zu den Kulturen der Umwelt“ im Zuge dieser Forschungsarbeit als interessant angesehen, weil es sich dabei im Prinzip um eine Bewusstwerdung bzw. -machung handelt.

Was den Begriff „Kulturelemente“ betrifft, so sprechen Patzak / Rattay von ihrer Förderung in projektorientierten Organisationen und der dadurch entstehenden Vorteile. In weiterer Folge werden zuerst strukturelle Aspekte aufgezählt und danach „typische Werthaltungen projektorientierter Unternehmen“ beschrieben. Speziell unter dem Punkt „selbstorganisierende Teams“ sprechen Patzak / Rattay noch einmal von „Werthaltungen“ und zwar diesmal im Zusammenhang von „Führungsverständnis“. In diesem Abschnitt wird auch von „Kultur der Selbstorganisation“ gesprochen, deren „Prüfstein“ der „Einsatz von Spielregeln“ ist. Eine „konsequente Verfolgung von Abweichungen“ von diesen Spielregeln wird als „das zentrale Kulturelement“ einer Kultur von Selbstorganisation bezeichnet (vgl. Patzak / Rattay 2009: 580-585).

Interessant ist m.E. die Verwendung der Metapher „Spielregel“. Für *Spielregeln* gilt, analog zu „typischen Werthaltungen“, dass diese zwar schriftlich festgehalten werden können, jedoch *erst das Spiel selbst* lässt die tatsächliche Umsetzung (oder Nicht-Umsetzung) erkennen.

Im Stichwortverzeichnis finden sich bei Patzak / Rattay die Begriffe „Projektkultur“, „Projektmanagement-Kultur“ und „Unternehmenskultur“. Die Gestaltung von „Regeln (Projektkultur)“ wird als eine Projektmanagement-Aufgabe gesehen (Patzak / Rattay 2009: 25). Aufgaben, die alle am Projekt Beteiligten betreffen, bezeichnen Patzak / Rattay als „Teil der Projektkultur“ (vgl. Patzak / Rattay 2009: 62), so z.B. das Risikomanagement, speziell für „Krisenvermeidung (Prävention)“ wird es als wichtig angesehen, dass eine entsprechende „Projektkultur“ geschaffen wird (Patzak / Rattay 2009: 441). Patzak / Rattay sprechen der Projektkultur auch ein Beharrungsmoment zu, das über einzelne Projekte hinaus wirkt (Patzak / Rattay 2009: 443): „Die Projektkultur, insbesondere Traditionen, Umgangsformen sowie Einstellungen zu den Projektzielen, wirken weiter.“

Es wird als Aufgabe des Projektauftraggebers bzw. der Projektauftraggeberin „als Vertreter der Unternehmenskultur“ gesehen, in der Startphase von Projekten „wesentliche Werte, die Bestandteile der Unternehmenskultur sind, zu vermitteln“ und „die Entwicklung einer spezifischen Projektkultur [...] zu fördern“ (Patzak / Rattay 2009: 149). Was den Begriff Unternehmenskultur betrifft, so erscheint dieser hauptsächlich im Abschnitt „Das projektorientierte Unternehmen“. Hier formulieren Patzak / Rattay (Patzak / Rattay 2009: 577): „Das projektorientierte Unternehmen unterscheidet sich von herkömmlichen Unternehmen in seinen Strategien, Strukturen und der Ausprägung einer spezifischen Unternehmenskultur.“

Weitere Aspekte diesbezüglich sind bereits oben („Kulturelemente“) erwähnt. Als Mittel zur Schaffung einer spezifischen Unternehmenskultur werden „[...] moderne Arbeitsformen, wie Flow-Workshops, World Cafe, Elevator-Präsentationen, Interviews mit Beteiligung, [...]“ angesehen (Patzak / Rattay

2009: 590). Der Begriff „Projektmanagement-Kultur“ scheint unter dem Punkt „Der Verhaltensansatz“ auf. Dazu formulieren Patzak / Rattay (Patzak / Rattay 2009: 37-38):

„Der Ansatz [Verhaltensansatz, R. J. S.] konzentriert sich [...] auf den Menschen im System, das heißt, auf interpersonelle wie intrapersonelle Phänomene, von der Persönlichkeitstypologie bis zur umfassenden Unternehmenskultur.

[...]

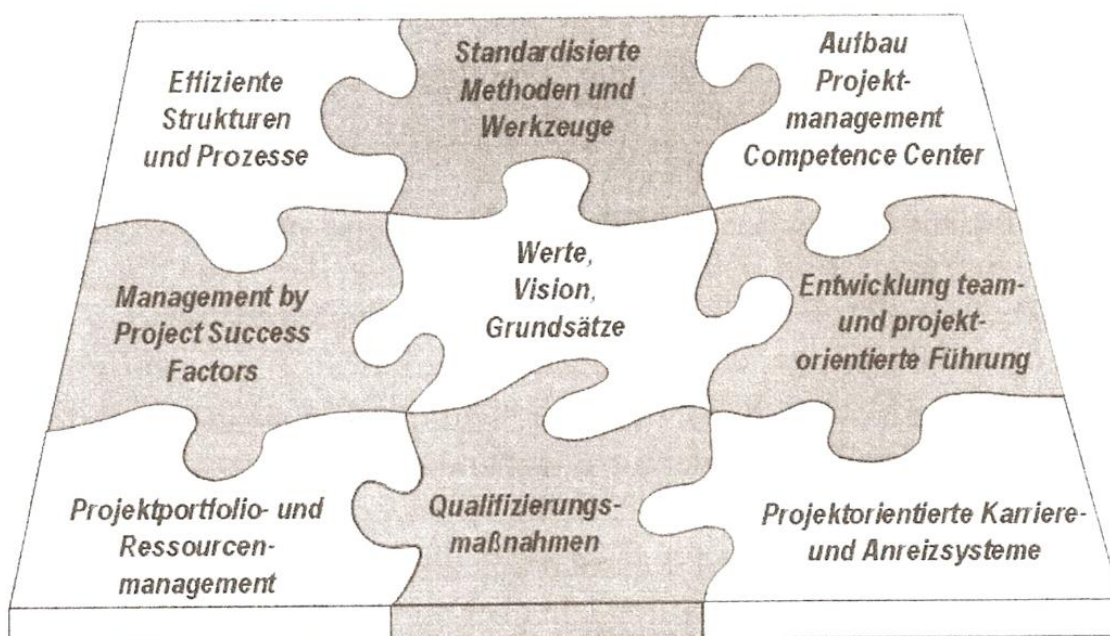
Für den **speziellen Fall des Projektmanagements** manifestieren sich diese Ansätze [der Verhaltensbeobachtung und -steuerung, R. J. S.] in Themen wie Teammanagement (Aufbau, Führung sowie Verhaltenssteuerung), Kommunikation und Konfliktmanagement bis hin zur Entwicklung einer Projektmanagement-Kultur.“

Im selben Abschnitt wird der „Ansatz sozialer Systeme“ erwähnt, und wie folgt beschrieben:

„Der Ansatz der **sozialen Systeme**, auch **systemisch-evolutionärer** Ansatz genannt, verbindet das verhaltenstheoretische Konzept mit dem Systemkonzept: Das Management wird als ein sich **von innen heraus entwickelndes** System kultureller Beziehungen aufgefasst, das sich in den Handlungen bzw. Rollen oder Entscheidungen in derartigen Systemen manifestiert. Es ist dies eine Art ‚Theorie der Kooperation‘, um Verhaltensweisen und Kulturelemente in Organisationen verstehen zu lernen und darauf aufbauend einen wirkungsvollen Arbeitsstil zu entwickeln.“

Unter dem Abschnitt „Neueinführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen“ werden neun Elemente aufgezählt (Abbildung 3), die laut Patzak / Rattay für ein projektorientiertes Unternehmen unumgänglich sind bzw. eine Analyse der aktuellen Projektmanagement-Kultur eines Unternehmens erlauben (Patzak / Rattay 2009: 605-606).

Abbildung 3: Elemente für ein projektorientiertes Unternehmen



Quelle: Patzak / Rattay 2009: 605

Abschließend bleibt hier zu sagen, dass Patzak / Rattay zwar durchaus die Wichtigkeit von Kultur in Bezug zu Unternehmen und Projektmanagement herausstreichen, dass sie es aber nicht schaffen, ein konsistentes Erklärungsmodell zu liefern. Außerdem bleibt alles eher auf den *sichtbaren Teil von Kultur* fokussiert. M.E. wird *Kultur an sich* und deren Dialektik zu wenig adressiert und stattdessen eher von einem durch äußerliche Symbole erkenn- und beherrschbarem Etwas, das Kultur genannt wird, gesprochen. Bezogen auf das in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 2.1.3 vorgestellte Betrachtungsmodell von Kultur vernachlässigen Patzak / Rattay den prozesshaften *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil*.

2.3.3 Buchtitel: Projektmanagement mit System (Kraus / Westermann)

Bei Kraus / Westermann finden sich im Inhaltsverzeichnis im Abschnitt „Der Mensch im Projekt“ die Punkte „Unternehmenskultur und Projektarbeit“ und „Auswirkungen von Projektarbeit auf die Unternehmenskultur“ (Kraus / Westermann 2001: 8). Konkret formulieren Kraus / Westermann zu „Unternehmenskultur“ (Kraus / Westermann 2001: 140-141):

„Kultur ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen Aufgaben angeht und Probleme löst.“ [...] Beim näheren Hinsehen wird uns bewußt, daß erfolgreiche Unternehmen zwar selten offen über Kultur diskutieren, aber ihre Bedeutung richtig einschätzen und die tragenden Elemente intuitiv pflegen. Natürlich garantiert eine lebendige Unternehmenskultur allein keinen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. [...] Man erkennt sie [die Unternehmenskultur, R. J. S.]

- an der innerbetrieblichen Kommunikation,
- daran, wer aufgrund welcher Leistungen befördert wird,
- daran, wie Konflikte ausgetragen werden,
- daran, ob Titel und Hierarchie stark betont werden,
- wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter in Besprechungen verhalten,
- am Briefstil des Hauses
- am Verhalten gegenüber Kunden oder Gästen,
- an der Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten,
- an der Art, wie Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden.

Unternehmenskultur ist zwar Realität, aber gleichzeitig schwer faßbar. Sie läßt sich nicht managen oder manipulieren. [...] Denn jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft ist ein Kulturträger und die Gesamtheit aller Kulturträger macht eine Unternehmenskultur erst aus.“

Was Projektmanagement betrifft, so sehen Kraus / Westermann dadurch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Sie stellen Differenzen und damit verbundenes Konfliktpotenzial von Unternehmens- und Projektkultur dar (vgl. Kraus / Westermann 2001: 143). Konkret formulieren sie in Bezug auf die Auswirkungen von Projektmanagement auf das Unternehmen (Kraus / Westermann 2001: 141-142):

„Starke Unternehmenskulturen entstehen in ‚stabilen‘ Zeiten, in denen wenig Veränderungsdruck auf das Unternehmen wirkt. Deshalb besteht bei solchen Kulturen eine große Neigung zur Unflexibilität und Erstarrung. Man ist stolz auf das Erreichte und überzeugt, daß die Art und Weise, Dinge anzugehen, sich bewährt hat und auch in Zukunft richtig sein wird.

[...]

Die Einführung von Projektmanagement ist für die meisten Unternehmen mit einem Lernprozeß verbunden, in dessen Verlauf sich auch die Kultur entwickelt. Projektmanagement fördert eine lebendige Unternehmenskultur. Die Bereitschaft, Veränderungen als Chance und Herausforderung zu begreifen, wächst. Natürlich entstehen solche Entwicklungen nicht ohne Schwierigkeiten und Widerstände aus der Linie.“

Im Stichwortverzeichnis findet sich lediglich der Begriff „Unternehmenskultur“ (Kraus / Westermann 2001: 218), dessen Darstellung ist oben abgehandelt.

Kraus / Westermann blicken in diesem Ausschnitt auf *Kultur an sich* und argumentieren die Unmöglichkeit, diese zu „managen oder manipulieren“. In diesem Fall liegt der Fokus also stärker auf dem prozesshaften, *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil von Kultur*. Kraus / Westermann betonen die Wichtigkeit der richtigen Einschätzung der Bedeutung und der Pflege der tragenden Elemente der Unternehmenskultur.

2.3.4 Buchtitel: Happy Projects! (Gareis)

Bei Gareis findet sich im Inhaltsverzeichnis unter dem Abschnitt „Teams, Führung in Projekten und Projektkultur“ in dem Kapitel „Projektkultur“ der Punkt „Entwicklung einer projektspezifischen Kultur“ (Gareis 2006: 12). Unter dem Abschnitt „Methoden zum Projekt- und Programmmanagement“ findet sich der Punkt „Kulturentwicklung“ (Gareis 2006: 13). Und im Abschnitt „Organisatorisches Design der projektorientierten Organisation“ finden sich im Kapitel „Kulturen in der projektorientierten Organisation“ die Punkte „Kultur der projektorientierten Organisation“ und „Sub-Kulturen in der projektorientierten Organisation“ (Gareis 2006: 15-16).

Konkret formuliert Gareis zur „Entwicklung einer projektspezifischen Kultur“ (Gareis 2006: 155-156):

„Als temporäre Organisation hat ein Projekt spezifische Werte, Normen und Regeln, eine projektspezifische Kultur: Die Kultur eines Projekts kann auf Grund des Verhaltens der Mitglieder der Projektorganisation sowie der im Projekt eingesetzten Methoden und Kommunikationsformen beobachtet werden.

Ziel der Entwicklung einer projektspezifischen Kultur ist die Schaffung einer Projektidentität, die der Förderung der Identifikation der Mitglieder der Projektorganisation mit dem Projekt und der Vermittlung von Handlungsorientierung im Projekt dient.

[...]

Der Entwicklung der Projektkultur ist im Projektstartprozess Zeit und Raum zu widmen. Eine Weiterentwicklung der Werte und Regeln bedarf der Reflexion im Projekt, die vor allem im Projektcontrollingprozess erfolgen kann.“

Die Definition von „Unternehmenskultur“ übernimmt Gareis von Hoffmann:

„Unternehmenskultur kann verstanden werden als ‚[...] konsistente Gesamtheit aus Werten, Normen und Symbolen, die sich in einer Unternehmung als Antwort auf Anforderungen an die Unternehmung sowie die Bedürfnisse der in ihr arbeitenden Menschen im Verlaufe der Unternehmensgeschichte entwickelt, neuen Unternehmensmitgliedern vor allem über das symbolhafte Verhalten von Vorbildern (dominanten Kulturträgern) bewusst oder unbewusst vermittelt wird und die Denk- und Verhaltensweise der in der Unternehmung tätigen Menschen auf unverwechselbare Weise prägt.“

Ein weiterer Autor, auf den Gareis hier zurückgreift, ist Schein, speziell bezieht er sich auf dessen Unterscheidung dreier Kulturebenen (Schein 1985 zit. nach Gareis 2006: 156):

- “visible, but often not decipherable; [Anm. R. J. S.: Bei Gareis <desipherable>.]
- greater level of awareness;
- taken for granted, invisible, preconscious.”

Aufgrund der beschränkten Zugänglichkeit kultureller Hintergründe fokussiert Gareis (Gareis 2006: 157) „[...] auf die größtenteils sichtbaren Kulturelemente und die internalisierte, gesellschaftlich verankerte Basiskultur wird als Voraussetzung angenommen.“

Er spricht in weiterer Folge in diesem Kontext von „symbolischem Projektmanagement“ (Gareis 2006: 157 ff.). Unter dem Punkt „Kulturentwicklung“ beschreibt Gareis „Ziele zur Entwicklung einer Projektkultur“ und den „Prozess der Entwicklung einer Projektkultur“. Was die Ziele betrifft, formuliert Gareis konkret (Gareis 2006: 296):

„Primär geht es dabei um die Schaffung einer projektspezifischen Identität, durch die Wettbewerbsvorteile für die Projektdurchführung gesichert werden sollen.

[...]

[...] Methoden zur Realisierung dieser Ziele [...]

- der Projektname und das Projektlogo,
- die Projektwerte und das Projektleitbild,
- Projektslogans, die Projektsprache und projektbezogene Anekdoten,
- projektbezogene Artefakte und ein Projektraum, sowie
- projektbezogene Events ...“

Was den „Prozess der Entwicklung einer Projektkultur“ betrifft, so formuliert Gareis (Gareis 2006: 297):

„Die Entwicklung einer Projektkultur ist ein Prozess, der Zeit und Energie benötigt. Da Projekte meist zur Bewältigung kurz- bzw. mittelfristiger Prozesse definiert werden, ist das diesbezügliche Defizit an Zeit durch einen hohen Ressourceneinsatz und durch entsprechende Kommunikationsformen zu kompensieren. Dies ist z.B. durch die Durchführung von Projektstart-Work-

shops möglich. Dabei kann auf Erstansätze aus dem Projektbeauftragungsprozess (Projektname, erste Projektmanagement-Dokumente) bereits aufgebaut werden.

[...]

Eine grundlegende Veränderung der Projektkultur wird bei der Bewältigung einer Projektdiscontinuität angestrebt.“

Im Kapitel „Kulturen in der projektorientierten Organisation“ wird Kultur als Unterscheidungsmerkmal dargestellt und als „Element der Identität“ bezeichnet (vgl. Gareis 2006: 572). Unter dem Punkt „Kultur der projektorientierten Organisation“ formuliert Gareis (Gareis 2006: 572):

„Eine Organisationskultur kann als die Gesamtheit der Werte, Normen, Verhaltensmuster und Artefakte, die die Mitglieder einer Organisation gemeinsam entwickeln und leben, verstanden werden. Die Kultur einer Organisation ist nicht direkt fassbar, sondern kann auf Grund von Symbolen, Fähigkeiten und eingesetzten Hilfsmitteln beobachtet werden.“

Was den Begriff „Sub-Kulturen“ betrifft, formuliert Gareis unter dem Punkt „Sub-Kulturen in der projektorientierten Organisation“ (Gareis 2006: 575):

„In der projektorientierten Organisation wird die kulturelle Differenzierung durch die Entwicklung projekt- und programmspezifischer Kulturen gefördert. Projekte sind nicht nur ein Instrument der kulturellen Differenzierung, sondern auch ein Instrument der Integration. Kulturelle Integration findet statt, wenn Mitglieder der Projektorganisation aus unterschiedlichen Bereichen kommen und/oder wenn sich die Projekthalte auf die Organisation als Ganzes beziehen.

...

Grundsätzlich kann man den kulturellen Teilungsprozess in Subkulturen beliebig weit vornehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass sich die jeweiligen Kulturen tatsächlich durch eigene Werte, Regeln und Verhaltensweisen auszeichnen, die von den Mitgliedern erlernt und kollektiv geteilt werden.“

Was das Stichwortverzeichnis betrifft, so finden sich dort noch Verweise auf „kulturelle Kompetenz“ und „Projektkultur“ (Gareis 2006: 633, 638), die in dem oben Dargestellten noch nicht berücksichtigt worden sind. Konkret formuliert Gareis zu „kultureller Kompetenz“ (Gareis 2006: 606): „kulturelle Kompetenz, d.h. Wissen und Erfahrung mit unterschiedlichen nationalen Kulturen, der eventuell im Projekt kooperierenden Partner“.

Zu „Controlling der Projektkultur“ vermerkt Gareis (Gareis 2006: 366):

„In Projekten sollten die Elemente der Projektkultur (Projektname, Projektleitbild, Projektwerte, Projektslogans) relativ stabil sein. Ein einmal festgelegter Projektname sollte z.B. im Rahmen des Projektcontrolling nicht verändert werden, auch wenn sich ein noch attraktiverer Name anbietet. Falls aber Adaptionen der Projektkulturelemente notwendig erscheinen, ist auch davor nicht zurückzuschrecken. Veränderungen im Projekt sind zu fördern!“

Im Großen und Ganzen liefert Gareis eine konsistente Erklärung, wie Kultur innerhalb von Unternehmen und Projektmanagement aufgefasst werden kann. Interessanterweise fokussiert Gareis – wie auch Patzak / Rattay – auf den *sichtbaren Teil von Kultur* und sieht ebenfalls dort den Hebel, um Kultur zu entwickeln oder zu ändern. Mit dem Ausspruch (Gareis 2006: 297): „Die Entwicklung einer Projektkultur ist ein Prozess, der Zeit und Energie benötigt“ wird zwar die Prozesskomponente und der dafür notwendige Aufwand hervorgehoben, allerdings gibt es keine Darstellung von entsprechenden Methoden bzw. wird lediglich auf die Wichtigkeit von Symbolen verwiesen. Mit anderen Worten: Gareis betont zwar den *prozesshaften Teil von Kultur*, gibt aber für die Bearbeitung dieses Teils lediglich den Hinweis, dazu auf „Symbole“, also auf den nicht prozesshaften, *sichtbaren Teil von Kultur*, zurückzugreifen.

Interessant ist, dass unter „kultureller Kompetenz“ bei Gareis ausschließlich „Wissen und Erfahrung mit unterschiedlichen nationalen Kulturen“ verstanden wird (vg. Gareis 2006: 606). Bei aller Auseinandersetzung mit Projekt- und Unternehmenskultur umschließt „Kompetenz“ in Bezug zum Begriff *Kultur* also *nur* die Kultur von Völkern. Hier ist zu hinterfragen, ob der Begriff „kulturelle Kompetenz“ nicht auch auf Projekt- bzw. Unternehmenskultur auszuweiten ist (siehe Kapitel 2.1.3).

Aufmerksamkeit verdient auch das Begriffspaar „Controlling von Projektkultur“. Dies ist m.E. ein Hinweis darauf, dass die Beherrschbarkeit von *Kultur* überschätzt wird und weist darüber hinausgehend auf eine Simplifizierung von *Kultur an sich* hin.

2.3.5 Buchtitel: Projektmanagement (Heintel / Krainz)

Bei Heintel / Krainz findet sich im Inhaltsverzeichnis weder der Begriff Kultur noch ein Kompositum, das *Kultur* beinhaltet. Im Stichwortverzeichnis findet sich „Kultur“ und „Personenkult“. Konkret formulieren Heintel / Krainz zu „Kultur“ (Heintel / Krainz 2000: 65):

„Wir können Organisationen nach Aufgaben, Zielsetzungen, Arbeitsabläufen, entsprechenden Funktions- und Kompetenzaufteilungen beschreiben; zusätzlich gibt es vielleicht Stellenbeschreibungen (wenigstens auf dem Papier), Handbücher für Führungsgrundsätze, Betriebsverfassungen, ein Organigramm mit Kästchen und Namen. Das eigentliche Leben einer Organisation wird aber noch durch ganz andere Zusammenhänge bestimmt. Es gibt den Bereich informeller Kommunikation, neben den offiziellen auch latente Normen, eine besondere Geschichte und Tradition, damit verbundene Mythen und Phantasien, spezifische Angstbewältigungs- und -abwehrstrategien, eine spezifische Kultur. Vor allem die letzteren Bereiche machen die Individualität einer Organisation aus.“

Was den Begriff „Personenkult“ betrifft, so äußern sich Heintel / Krainz dazu wie folgt (Heintel / Krainz 2000: 103-104):

„Früher mag es ausreichend gewesen sein, einen Kaiser oder einen Vorstandsvorsitzenden aus der Ferne zu lieben, ihm zu vertrauen, daß er schon alles gut lenkt und leitet, um dieses Gefühl auf die ganze Organisation zu übertragen. Positives emotionales Engagement lebt zum Teil heute noch aus diesen Identifikationen mit der Führung. Nach der Logik von Kleingruppen muß die Führung daher „Person“ sein; in jedem Klassenzimmer hängt schon ein Bild

des Staatspräsidenten. Weder diese, noch Führungspersonen überhaupt, sind immer die reine Freude. Der Kult um Personen ist ein wenig aus der Mode gekommen; es gibt auch einfach zu viele und die wechseln zu häufig, als daß man sie dauerhaft emotional besetzen könnte. Kein Zufall also, daß etwa Vertrauen, Liebe dorthin zurückgeworfen werden, wo sie herkommen, nämlich auf die Kleingruppe, wo Personen wirklich und sinnlich faßbar sind.“

Heintel / Krainz sprechen bei ihrer Argumentation von verschriftlichten offiziellen Normen im Gegensatz zum „eigentlichen Leben einer Organisation“. Sie verweisen dabei auf die „Individualität einer Organisation“ die durch die jeweilige „spezifische Kultur“ gegeben ist. Über den Begriff „Personenkult“ wird von den Autoren die emotionale Seite von Organisationen thematisiert, die, laut ihrer Argumentation, auch Teil der „spezifischen Kultur“ ist. „Individualität einer Organisation“ wird von Heintel / Krainz als *Behälter* für eine Reihe von emotionalen Aspekten und von „spezifischer Kultur“ herangezogen, wie der Begriff *Kultur* innerhalb dieser Arbeit für verschiedene andere bzw. ähnliche Aspekte. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass bei Heintel / Krainz der Begriff *Kultur* wenig aufscheint. Es werden hauptsächlich *nicht feststellbare, prozesshafte Aspekte* von (Projekt-)Organisation thematisiert, die im Prinzip mit dem in dieser Arbeit besprochenen *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil von Kultur* korrelieren (siehe Kapitel 2.1.3).

2.3.6 Zusammenfassende Bemerkungen (Perspektive: Projektmanagement)

Die Sondierung der fünf Bücher zeigt vor allem Unterschiede in Hinblick auf die Differenziertheit der Begriffsverwendung. Litke, Kraus / Westermann und Heintel / Krainz verwenden den Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita wie z.B. Unternehmenskultur und Projektkultur selten. Diese Autoren begnügen sich mit dem Hinweis darauf, dass Kultur eine wichtige Rolle in Organisationen spielt. Lediglich Kraus / Westermann zählen noch konkrete Punkte auf, woran „Unternehmenskultur“ aus ihrer Sicht erkennbar ist. Im Großen und Ganzen bleiben diese Autoren bei einem *Hinweis* darauf, dass es so etwas wie Kultur in Bezug auf Organisationen gibt.

Im Gegensatz dazu finden sich bei Patzak / Rattay und Gareis eine Reihe von Stellen wo der Begriff *Kultur* und Komposita davon verwendet werden. Hier passiert m.E. das von Schreyögg genannte (siehe oben, Schreyögg 2006: 449), nämlich eine „Verwässerung des Konzepts“. Vor allem Patzak / Rattay sind bei ihren Erklärungen diffus. Formulierungen wie: „In großen Unternehmen bilden sich vielfach unter dem Schirm einer umfassenden Unternehmenskultur eindeutig unterscheidbare Subkulturen heraus“ oder „Man könnte dabei das Ausmaß des Zulassens von Subkulturen als ein wesentliches Merkmal der umfassenden Unternehmenskultur ansehen“ (siehe oben, Patzak / Rattay 2009: 375) tragen eher zur Verwirrung als zum Erkenntnisgewinn bei. Vor allem deshalb, weil eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Begriff *Kultur* fehlt. Gareis ist hier insofern verständlicher, als dieser konkrete Definitionen übernimmt und damit zumindest eine klare Ausgangsbasis schafft (vgl. Gareis 2006: 155-156). Beim aufmerksamen Lesen der jeweiligen Stellen beider Bücher erschließt sich, dass die Autoren im Prinzip vom selben sprechen – auch was ihre Sichtweise in Bezug auf einen bewussten Umgang mit Kultur betrifft.

Sowohl bei Gareis als auch bei Patzak / Rattay werden sichtbare Aspekte (Symbole, Kleidung usw.) als Mittel gesehen, um aktiv eine Kultur zu entwickeln. Dies soll einerseits zur „Schaffung einer

projektspezifischen Identität“ beitragen (Gareis 2006: 296), andererseits aber auch ganz allgemein eine „Projektteamkultur“ erzeugen (Patzak / Rattay 2009: 375-376). Im Prinzip zeigen beide Bücher einen eher simpel anmutenden Zugang zu dem Begriff *Kultur* und dem damit verbundenen Konzept in Bezug auf Organisationen im Allgemeinen bzw. zu Projektmanagement im Besonderen. Es wird hauptsächlich auf Möglichkeiten der Beeinflussung durch *sichtbare Anteile von Kultur* fokussiert.

3 Psychoanalytische Beobachtung der Gruppenreflexion (Kreindl)

3.1 Erfahrung mit der Anwendung der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung (Kreindl)

Für das Verfassen meines Beitrags zu diesem Paper habe ich mir bewusst einen knappen zeitlichen Rahmen gesetzt, den ich nunmehr bereits zweimal überschritten habe, was mich daran erinnert, dass es eine gute Idee war, zunächst die wichtigsten Ergebnisse meiner psychoanalytischen Beobachtung schriftlich festzuhalten.¹³ Ich werde mich im Folgenden sehr kurz fassen, was die Darlegung meiner ersten Erfahrungen mit der Anwendung der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung anbelangt. Als Basis dafür ziehe ich lediglich die paar Stichworte heran, die mir beim Verschriftlichen des folgenden Textabschnitts untergekommen sind.

Zunächst einmal möchte ich festhalten, dass ich die Erfahrung machen durfte, dass mir diese methodische Vorgehensweise sehr gut liegt, weshalb ich in naher Zukunft eine Doktorarbeit unter Anwendung dieser Forschungsmethode anschließen werde. Dabei wird es mir hoffentlich gelingen, *auch* an die ersten Forschungsarbeiten im Rahmen meines Studiums anzuknüpfen, die ich zunächst als Basis für diese Forschungsarbeit herangezogen habe, die es aber aufgrund der Begrenzung von Zeit (innerhalb eines Arbeitstages) und Raum (innerhalb der Zeitschrift) nicht in das Paper geschafft haben.¹⁴ Als Reflexionshorizont habe ich diese Arbeiten jedoch stets im Hinterkopf, was ich als große Bereicherung empfinde. Ebenso stellt die vorliegende Arbeit für mich persönlich eine Bereicherung in vielfacher Hinsicht dar. Während des Entstehungsprozesses wurde mir beispielsweise bewusst, warum mich der Tod von Christian Malus im Mai 2011 so tief getroffen hat, obwohl ich ihn als Privatperson (leider) kaum kannte. Weiters hat mich die Arbeit dazu angeregt, dieses Wissen bzw. dieses Gefühl auch mit anderen – in Form eines „Nachrufs“ für ihn – zu teilen, seine wichtige Rolle im Leben vieler Menschen nochmals zu würdigen und für die Nachwelt festzuhalten.

Beim Arbeitsprozess selbst durfte ich feststellen, dass die Stellen, an denen ich – inhaltlich, technisch etc. – Schwierigkeiten hatte, oft die interessantesten Stellen waren, bei denen sich ein näheres Hinsehen lohnt. So hatte ich zu Beginn dieser Forschungsarbeit noch starke Vorbehalte gegen Aussagen wie: „Ich musste es tun, bevor ich es wissen konnte – damit ich es wissen konnte. Wie sich herausstellt, ist ein solch scheinbar zufälliges, anekdotisches Wissen tatsächlich ein systematisches Wissen.“ (Stein 2003: 185) Solche Behauptungen erschienen mir anfangs zu unwissenschaftlich, zu unbegründet oder auch *unbegründbar*, zu subjektiv. Jede Einzelne wurde von mir beim Lesen mit einem

¹³ Entstehungsgeschichtlich betrachtet ist das Kapitel 3.1 also erst *nach* dem Kapitel 3.2 entstanden.

¹⁴ Ursprünglich war geplant, dass das vorliegende Paper im Band 15 der Schriftenreihe „Wirtschaft und Management“ publiziert wird. Diese Idee wurde letztlich aufgrund des Umfangs des Papers verworfen. Der unten erwähnte Nachruf für Christian Malus hat dafür aber Platz in der 15. Ausgabe der Schriftenreihe gefunden.

kritischen „?“ versehen, wie ich es in meinem Studium der theoretischen Erziehungswissenschaft gelernt hatte. Nunmehr kann ich diese *unabstreitbare* Subjektivität schon viel besser aushalten und hoffe, auch andere auf diesem Weg begleiten zu können.

Ein weiterer wichtiger Punkt, an dem ich über meinen Schatten gesprungen bin, war der Folgende: Ich bin eigentlich kein Fan von grafischen Veranschaulichungen. Meine Befürchtung war stets, dass diese nur unzureichend zum Ausdruck bringen können, was sie ausdrücken sollen, und dass sie auch etwas Verstellendes haben können. Nunmehr weiß ich, dass sie im Gegenteil sehr hilfreich sein können, wenn es darum geht, eigene Überlegungen auch aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, um sie in weiterer Folge tiefergehend verstehen zu können. So führte mich die Erstellung einer Grafik (vgl. Abbildung 4) zur zentralen Einsicht meiner Forschungsarbeit. Dabei habe ich mich so gut wie möglich darauf eingelassen, was ich mit der Grafik „intuitiv“ zum Ausdruck gebracht habe, ohne dass ich mir selber zunächst darüber bewusst war.

Abschließend möchte ich meine ersten Erfahrungen mit der Anwendung der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung wie folgt zusammenfassen: Ich persönlich profitiere sehr stark von dieser methodischen Vorgehensweise, weil sie meinen Blick auf die Welt und auf meinen Alltag in vielerlei Hinsicht weiter geschärft hat. Einerseits finde ich es schade, dass ich all das, was ich in den letzten Wochen und Monaten für mich „ent-deckt“ habe, nicht mit anderen teilen kann. Andererseits bin ich mir aber auch im Klaren darüber, dass es die Qualität meiner Arbeit nicht schmälert, wenn ich im Folgenden nur die allerwichtigsten Punkte, die mir im Hinblick auf das Thema der Forschungsarbeit aufgefallen sind, festhalte. Im Gegenteil: Man muss den LeserInnen auch Raum für eigene Überlegungen lassen. Und ein Zu viel an Informationen könnte wiederum auch etwas Verstellendes haben. Und das sollte eben *nicht* der Sinn dieser Arbeit sein.

3.2 Ergebnisse der psychoanalytischen Beobachtung (Kreindl)

Am Anfang meiner Forschungsarbeit hatte ich – vor dem Hintergrund der beobachteten Gruppenreflexion, der Erstellung meines Protokolls sowie der Reflexion innerhalb der Resonanzgruppe – zunächst einfach nur ein besonderes Interesse an einem bestimmten Widerspruch, der mir aufgefallen ist. Es handelte sich dabei um den Widerspruch zwischen dem Willen, den (Kultur-)Begriff zu klären, einerseits und der Unfähigkeit, sich darauf zu konzentrieren andererseits. Dieses widersprüchliche Verhalten war mir bereits bei der Beobachtung der Gruppenreflexion aufgefallen und spiegelte sich nicht nur in der Diskussion über die erstellten Protokolle wider, sondern auch in meinem eigenen Reflektieren über die Thematik. Das machte sich beispielsweise darin bemerkbar, dass ich den bemerkten Widerspruch zunächst „unabsichtlich“ vom Thema Kultur abstrahierte. Erst beim nochmaligen Lesen meiner eigenen Notizen wurde mir dieser Umstand bewusst, woraufhin ich den Begriff Kultur in Klammer ergänzte, um mir dieses Aha-Erlebnis beim wiederholten Lesen meiner nunmehr ergänzten Notizen immer wieder in Erinnerung zu rufen. Ich stand also vor dem gleichen Problem wie – meinem Eindruck nach – die von mir beobachtete Gruppe: Ich wollte zur Klärung des Kulturbegriffs beitragen und war gleichzeitig unfähig, mich darauf zu konzentrieren. Anders formuliert stand am Beginn meiner Arbeit die Annahme, dass es sinnvoll sein könnte, sich einmal genau anzusehen, was im Projektmanagement unter „(Projekt-)Kultur“ verstanden wird und warum der Begriff hier noch schwammiger

zu sein scheint als in anderen wissenschaftlichen Disziplinen.¹⁵ Insbesondere erweckte auch der Begriff „Schattenkultur“ meine Aufmerksamkeit. Dieser war in der Gruppenreflexion mehrmals gefallen und ich ärgerte mich darüber, dass die DiskutantInnen sowie der Moderator anscheinend ganz selbstverständlich wussten, was damit gemeint ist, während ich nur Bahnhof verstand, sobald über diesen Begriff diskutiert wurde. Dieses Nicht-verstehen-Können ging sogar so weit, dass mir bei der Gruppenbeobachtung entgangen ist, wann und von wem der Begriff zum ersten Mal ins Spiel gebracht worden ist. Interessanterweise hielt Pircher in ihrem Protokoll ebenfalls fest, dass sie die erstmalige Erwähnung des Begriffs „Schattenkultur“ überhört hat.¹⁶ Unabhängig voneinander hielten wir in unseren Protokollen – jede auf ihre Weise – die Irritation darüber fest, dass der Moderator an einem bestimmten Punkt in die Diskussion eingriff, indem er zu einer Person sagte: „Sie haben den Begriff Schattenkultur verwendet.“ In meinem Teil der Arbeit sollte es deshalb nicht (nur) um den oben erwähnten Widerspruch gehen, sondern auch um die Zusammenhänge und Bedeutungen der Begriffe „Kultur“ und „Schattenkultur“ im Projektmanagement.¹⁷ Beide Begriffe hatten für mich von Anfang an gemeinsam, dass eine Pseudo-Klarheit darüber herrscht, was damit gemeint ist, wobei in der Gruppenreflexion die eigentliche Unklarheit des Begriffs „Kultur“ sehr wohl zum Thema gemacht wurde. Im Gegensatz dazu ließen die DiskutantInnen keinen Raum für eventuelle Unklarheiten betreffend den Begriff „Schattenkultur“. Am deutlichsten zeichnete sich dieser Umstand an dem Punkt ab, an dem eine Person etwas erläuterte, eine zweite Person kurz zwischenfragte „Ist das eine Schattenkultur?“, was die erste Person ganz klar mit einem „Nein“ beantwortete und sich dabei durch die Rückfrage kaum in ihrem Redefluss unterbrechen ließ. Abgesehen davon ist noch bemerkenswert, dass die Begriffserläuterungen der einzelnen DiskutantInnen in mehrfacher Hinsicht verwirrend waren. Einerseits wurden Begriffsbedeutungen nicht konsistent verwendet, sondern ständig variiert und vermischt. Andererseits wurden widersprüchliche Aussagen getroffen. So meinte beispielsweise eine Person zu Beginn der Diskussion: „Für mich gibt es keinen kulturellen Aspekt, die Leute arbeiten an einem Thema.“ Kurze Zeit später postulierte die gleiche Person: „Für mich gibt es kein Projekt ohne Kultur.“

Um – vielleicht bereits zum letzten Mal – noch einmal auf den oben erwähnten Widerspruch zurückzukommen: Zunächst habe ich durchaus in Erwägung gezogen, diesen Widerspruch abstrahiert vom Kulturbegriff in seine Einzelteile zu zerlegen, um etwas Ordnung in die bestehende Verwirrung zu bringen. Die beobachtete Diskussion erinnerte mich nämlich an die Unterscheidung von drei möglichen Grundannahmen in Gruppen (gemäß Bion). Die Gruppenreflexion war für mich ganz klar einer dieser drei Grundannahmen zuordenbar – der „basic assumption pairing (baP)“ (Strokes 2009: 21). Diese wird von Strokes wie folgt umschrieben:

„BaP is based on the collective and unconscious belief that, whatever the actual problems and needs of the group, a future event will solve them. The group behaves as if pairing or coupling

¹⁵ Ob und inwiefern „Projektmanagement“ als wissenschaftliche Disziplin bezeichnet werden kann, war ein Thema, über das ich bei meinen Ausarbeitungen immer wieder gestolpert bin. Hier würde sich also ein näheres Hinsehen vermutlich ebenfalls lohnen.

¹⁶ Diesbezüglich ist in ihrem Protokoll nachzulesen: „RS weist darauf hin, dass der Begriff ‚Schattenkultur‘ bereits von D2 verwendet wurde. Ich hingegen habe diesen Begriff innerhalb der Diskussionsrunde bei D3 zum ersten mal gehört und wahrgenommen und bei D2 komplett überhört.“

¹⁷ Auf das „nur“ habe ich zunächst beim Schreiben dieses Satzes vergessen, was ich bemerkenswert finde und deshalb wiederum durch das Verwenden einer Einklammerung kennzeichne.

between two members within the group (...) will bring about salvation. The group is focused entirely on the future, but as a defence against the difficulties of the present. (...) Typically, decisions are either not taken or left extremely vague. After the meeting, members are inevitably left with a sense of disappointment and failure, which is quickly superseded by a hope that the next meeting will be better.” (Strokes 2009: 21f)

Zunächst erinnerte ich mich lediglich an die Parallele im Hinblick auf die Grundeinstellung der Gruppe, die man – typisch österreichisch(?) – wie folgt zusammenfassen könnte: „Gut dass wir darüber geredet haben.“ In Wirklichkeit bleibt aber alles beim Alten und es ist auch gar keine Veränderung gewünscht. Beim Nachlesen der soeben zitierten Stelle wurde für mich deutlich, dass noch einige weitere Parallelen zwischen der Beschreibung der „basic assumption pairing (baP)“ und der beobachteten Gruppe herausgearbeitet werden könnten, zum Beispiel im Hinblick auf das Phänomen des „Pairings“, welches in der oben angeführten Umschreibung eigentlich zentral ist.¹⁸ Eine nähere Auseinandersetzung mit diesem Thema und den beobachteten, gruppenspezifischen Prozessen würde aber in gewisser Hinsicht vom Thema „Kultur“ und „Schattenkultur“ wegführen, auf welches im Folgenden bewusst der Fokus der Aufmerksamkeit gelenkt werden soll.

Bei den Vorbereitungsarbeiten für meinen Teil des vorliegenden Papers habe ich vorrangig mit den Materialien gearbeitet, die von mir oder meinen MitforscherInnen seit Beginn des Forschungsvorhabens produziert worden sind. Dabei habe ich nochmals Unmengen an neuem Material produziert, über die nunmehr eine umfassende Studie erstellt werden könnte. Angesichts der vorgegebenen Rahmenbedingungen für das Forschungsvorhaben sowie für das Paper selbst habe ich mich dazu entschlossen, mich auf einige wenige, wesentliche Punkte zu konzentrieren.¹⁹ Insbesondere auch auf eine Grafik, die ich erstellt habe, um mir mehr Klarheit über verschiedene Kulturbegriffe und deren Zusammenhänge zu verschaffen sowie – basierend darauf – die Erkenntnis, von der ich bereits beim Niederschreiben wusste: Das ist jetzt der Knackpunkt meiner Arbeit – oder wie Ludwig Pongratz – ein ehemaliger Professor von mir – vielleicht sagen würde: Die Soll-Bruchstelle.

Bei der Grafik ging es mir zunächst einmal darum, die in der Gruppenreflexion immer wieder verwendeten Begriffe „Projektkultur“, „Unternehmenskultur“ und „Schattenkultur“ in Beziehung zu bringen. Darüber hinausgehend versuchte ich, den Begriff „Kulturkreise“ – im Sinne von unterschiedlichen, länderspezifischen bzw. regionsspezifischen Kulturen – in der Systematik zu verorten, was mir aber nur am Rande gelang.²⁰ Weiters wollte ich in der Grafik sichtbar machen, dass die Begriffe „(Kom-

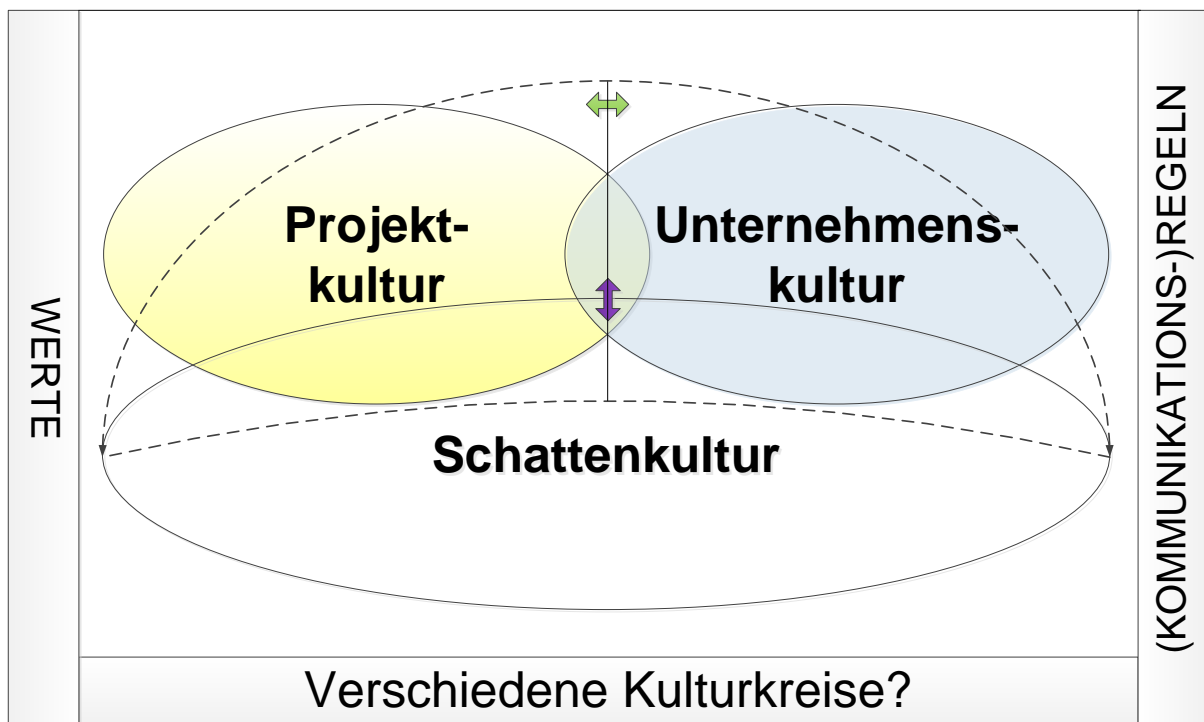
¹⁸ Die Frage, inwiefern der Aspekt des Pairings im Rahmen der Gruppenreflexion zum Tragen gekommen ist, kann man bei Interesse anhand des Kapitels 4.2 weiterverfolgen, in welchem Pircher die (Kommunikations-)Beziehungen zwischen den DiskussionsteilnehmerInnen eingehender darstellt.

¹⁹ Um mich nicht zu „verzetteln“, habe ich mir für das Verfassen meines Paperabschnitts einen sehr knappen Zeitrahmen gesetzt, wobei man aber sagen könnte, dass ich mich ohnehin bereits zuvor im Forschungsprozess – im positiven Sinne – verzettelt habe, weil ich viele Zettel mit handschriftlichen Notizen produziert habe.

²⁰ Ebenso wenig gelang es mir, die „individuelle Kultur“ auf Einzelpersonenebene in die Grafik zu integrieren oder auch nur einen guten Begriff dafür zu finden. Möglicherweise bildet sie die Schnittstelle zwischen Projekt-, Unternehmens- und Schattenkultur. Meine Überlegungen gehen aber eher in die Richtung, dass die individuelle Kultur – von diesem Überschneidungspunkt aus ebenso wie die Schattenkultur – mehr oder weniger ausgedehnt und somit die-anderen-Kulturen-überlagernd sein kann. (Den zweiten Gedankenstrich hatte ich in dem vorhergehenden Satz zunächst „versehentlich“ nicht nach dem Wort „Schattenkultur“ sondern nach dem Unwort „die-anderen-Kulturen-überlagernd“ platziert, was dem Satz nochmals eine andere, ebenfalls durchaus erwägenswerte Bedeutung geben würde.) In der Gruppenreflexion wurden darüber hinausgehend die Begriffe „länderspezifische Kultur“, „persönliche Kultur“ sowie „Kultur der Profession“ verwendet. Vor diesem Hintergrund

munikations-)Regeln“ und „Werte“, die in der Diskussion immer wieder gefallen sind, auch in das Thema hineinspielen – aber eher im Sinne eines Rahmens. Die verschiedenen Kulturkreise habe ich ebenfalls auf dieser Rahmen-Ebene angesiedelt. Im Zentrum der – nach oben offenen – Grafik stehen die Begriffe „Projektkultur“, „Unternehmenskultur“ und „Schattenkultur“ – jeder von ihnen bildet einen eigenen „Kulturkreis“. Die Poesie des Umstands, dass die Grafik somit Kulturkreise in zwei verschiedenen Bedeutungen umfasst, wurde mir erst im Nachhinein bewusst und könnte ebenfalls noch tiefergehend thematisiert werden. Doch ich habe jetzt keine Zeit dafür, die Sanduhr, die ich mir in Gedanken als zeitlichen Rahmen gesetzt habe, ist bereits am Auslaufen! Also weiter im Text, zunächst einmal mit der erstellten Grafik.

Abbildung 4: Kulturkreise



Quelle: Eigenerstellung, Kreindl

Bei der Erstellung der Grafik wurden verschiedene Kommentare und Anmerkungen berücksichtigt, die in der Gruppenreflexion beim Symposium bzw. bei der daran anschließenden Reflexion des ForscherInnenteams gefallen sind.²¹

Mit der Grafik soll unter anderem zum Ausdruck gebracht werden, dass es neben Projekt- und Unternehmenskultur immer auch eine Schattenkultur gibt, dass Projekt- und Unternehmenskultur immer

wäre es interessant, die bereits zuvor erwähnte Aussage einer an der Gruppenreflexion beteiligten Person nochmals einer kritischen Reflexion zu unterziehen: „Für mich gibt es keinen kulturellen Aspekt.“

²¹ Beispielsweise beantwortete eine/r der DiskussionsteilnehmerInnen die Frage des Moderators nach einem möglichen Konnex zwischen den besprochenen Themen „Schattenkultur“ und „Regeln“ bzw. „Kommunikationsregeln“ wie folgt: „Wenn es keinen Raum gibt, um Kultur entstehen zu lassen, dann wird es dazu auch nicht kommen.“ Die Person stellte gleichzeitig in Frage, ob die Schattenkultur den ProjektmanagerInnen überhaupt bewusst ist. Dabei wurde „Schattenkultur“ als „da wo Dinge schwimmen“ bezeichnet. „Wenn man das als ProjektmanagerIn zulassen kann, dann macht das das Team ganz von selbst“ – so die langjährige Erfahrung dieser Person.

einen Überschneidungsbereich haben, der verschieden groß sein kann bzw. dessen „Schwerpunkt“ auf einer der beiden Seiten liegen kann. (Ersteres ist in der Grafik genau genommen nicht grafisch veranschaulicht.) Weiters soll mit der Grafik zum Ausdruck gebracht werden, dass die Schattenkultur in der Regel einen Überschneidungsbereich mit Projekt- und Unternehmenskultur hat, dass sie sogar diese beiden Kulturkreise völlig überschatten kann, dass sie aber auch ein eigener Bereich – ohne Überschneidungsbereiche – sein kann, was aber meines Erachtens eine ungünstige Entwicklung wäre. Jedenfalls gibt es immer auch eine Schattenkultur, unabhängig davon, ob diese gewollt ist, teilweise bewusst ist und/oder sich teilweise mit anderen Kulturen überschneidet. In der Gruppenreflexion wurde mehrmals betont, dass man in einem Projektteam Freiraum zur Entstehung einer Schattenkultur lassen muss und dass es keinesfalls ausreichend ist, strikt eine Projektkultur „vorzugeben“, z.B. über die Definition eines Projektlogos, von Projektspielregeln etc. Es wurde in Frage gestellt, ob das überhaupt möglich ist. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass sehr wohl ein solcher Wunsch unter den ProjektmanagerInnen vorhanden wäre. Basierend auf der Grafik wäre noch zu ergänzen: Die Thematik „Schattenkultur“ betrifft nicht nur projektdurchführende Unternehmen, sondern auch Unternehmen – oder andere Gruppierungen von Menschen – im Allgemeinen. Man kann zwar versuchen, die Schattenkultur zu ignorieren, dadurch wird sie aber nicht verschwinden. Gewissermaßen entspricht die Schattenkultur in Organisationen dem Un(ter)bewussten bei einzelnen Menschen, womit eine Parallele zu „einer fundamentale[n] Grundannahme der Psychoanalyse“ gezogen werden kann: „Das Seelenleben ist im Wesentlichen unbewusst.“ (Solms 2008: 812) Eine mögliche Herangehensweise ist es, die Schattenkultur als „Seele der Organisation“ zu bezeichnen, wobei man anstreben kann, sich durch Bewusstwerdungsprozesse mehr Klarheit darüber zu verschaffen. Gleichzeitig sollte man nicht den Anspruch erheben, sie jemals „völlig“ durchschauen bzw. überblicken zu können, weil man daran nur scheitern könnte.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in der Gruppenreflexion thematisiert wurde und auch an dieser Stelle kurz angemerkt werden soll, ist der Folgende: Bei der Entwicklung einer eigenen (Projekt-)Kultur geht es immer auch darum, Differenzen sichtbar zu machen. Basierend auf der Grafik würde ich nunmehr ergänzen: Nicht nur die Differenzen, sondern man sollte vor allem auch die Überschneidungsbereiche und die Grenzen der einzelnen Kulturen ausloten.²²

Nun zur Pointe meiner Arbeit: Im Reflexionsprozess begann ich mich zu fragen, was für einen Sinn bzw. was für einen Zweck es haben könnte, dass der Kulturbegriff im Projektmanagement besonders

²² Anmerkung zum Entstehungsprozess dieses Textabschnittes: Meine persönliche Sanduhr ist in dieser Minute ausgelaufen. Ich entscheide mich dazu, eine weitere, wenn auch deutlich kleinere Sanduhr aufzustellen, um auch noch andere wesentliche Punkte zumindest andeuten zu können. Vergleichsweise unbedeutend erscheint mir angesichts dessen eine nähere Analyse derjenigen Punkte, an denen es bei der Erstellung der Grafik (technische) Probleme gegeben hat: Ich wollte in der Grafik darstellen, dass die Schattenkultur die beiden anderen Kulturen völlig überlagern kann, was mir aber nicht gelang. Der äußerste Kreis der Schattenkultur endet mit Pfeilspitzen, obwohl ich in dem Programm, mit dem ich die Grafik erstellt habe, mehrmals beanstandet habe, dass es sich dabei um eine Linie und keine Pfeile handeln soll – vergeblich. Angesichts des Zeitdrucks habe ich aufgegeben. Weiters wollte ich die Schattenkultur grau darstellen und die Grafik als Ganzes vor einem weißen Hintergrund belassen und war richtiggehend verwundert, als ich – nach dem Kopieren in das Word-Dokument – feststellte, dass mir dieser Anspruch nicht gelungen ist, obwohl ich mich daran erinnern kann, den Kreis „Schattenkultur“ – im Gegensatz zu den diversen Rechtecken – grau eingefärbt zu haben. Last but not least: Aus irgendeinem Grund ist ein leerer Raum oberhalb der eigentlichen Grafik ein Teil des Gesamtbildes. Daraus ergibt sich ein relativ großer Abstand zwischen der Überschrift zur Grafik („Kulturkreise“) und der Grafik selbst. Beim Versuch, diesen Raum zu verkleinern oder ihn zu entfernen, musste ich feststellen, dass dadurch das ganze Bild verzerrt werden würde, weshalb ich darauf verzichtet habe.

schwammig zu sein scheint. Diese Auffassung teilte ich bereits vor Beginn dieser Forschungsarbeit mit einigen meiner KollegInnen vom Fach. In diesem Moment begann ich wiederum, ein Modell aus der Einzel-Psychoanalyse auf die Organisationen als Ganzes umzulegen. In meiner Studienzeit habe ich unter anderem Lehrveranstaltungen zum Thema „Psychoanalytische Pädagogik“ besucht, wobei sich ein Satz ganz besonders in mein Gedächtnis eingepägt hat: „Ablenken des Fokus der Aufmerksamkeit vom unbewusst Beunruhigenden.“ Ich zweifle *etwas* daran, ob von Ab- oder Weglenken die Rede war, ohne aber selber vom Thema ablenken zu wollen. Als ich gestern zum ersten Mal im Rahmen meiner Forschungsarbeit das „Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe“ zur Hand nahm, verlor ich mich beinahe darin vor lauter möglichen Anknüpfungspunkten an meine eigene Forschungsarbeit.²³ Der erste war aber gleichzeitig einer der wesentlichsten: Es handelte sich dabei um zwei Einträge zu den Fachbegriffen „Abwehr“ und „Abwehrmechanismen“ (vgl. Ehlers 2008: 13-25 und Küchenhoff 2008: 6-12). Das ist nämlich genau der Punkt aus der oben erwähnten Lehrveranstaltung, den ich wohl nie wieder vergessen und nunmehr auch auf Organisationen als Ganzes anwenden kann. Im Handbuch werden „Abwehrmechanismen“ wie folgt definiert:

„Abwehr ersetzt den früheren Begriff der Verdrängung und meint einen dynamischen Vorgang, der das Bewusstsein vor den gefährdenden, konflikthafter, inneren Reizen (Triebe, Wünsche, Gefühle) wie äußeren, überfordernden Reizen (Trauma) schützen soll. Jeglicher Einfluss auf das Individuum, der seine Integrität und die Konstanz des bio-psycho-sozialen Gleichgewichtes gefährden kann, soll durch die Abwehr psychisch modifiziert, eingeschränkt oder unterdrückt werden. Es geht um die intrapsychische Bewältigung der Realangst. Betroffen werden vom Abwehrvorgang die Repräsentanzen der inneren wie äußeren Reize und die mit ihnen verknüpften psychischen Funktionen (Bewusstsein, Gedächtnis, Kognition, Phantasien, Vorstellungen, Gefühle, Wünsche, Handlungsimpulse), die psychische Struktur und die körperlichen Regulationsprozesse. Entsprechend dieser multifaktoriellen Auswirkungen von Abwehr muss eine operationale Definition von Abwehr mit empirischen Methoden auf einem multifaktoriellen Ansatz (Ehlers et al. 1995) basieren. (...)“ (Ehlers 2008: 13)

Angesichts der fortgeschrittenen Zeit überlasse ich es dem/der LeserIn selbst, weitere Parallelen und Verknüpfungen zwischen dieser Definition und dem Verhältnis von Schattenkultur einerseits und Projekt- und Unternehmenskultur andererseits herzustellen. In der Gruppenreflexion sowie im Austausch mit einem Unternehmensberater durfte ich bereits feststellen, dass das Personen, die in der Praxis mit diesem Thema konfrontiert sind, nicht schwer fallen dürfte, weil ich in meiner Arbeit genau die wunden Punkte anspreche, die PraktikerInnen *aus subjektiver Erfahrung* ebenfalls als bedeutsam erleben, ohne das aber in einer wissenschaftlichen oder erforschenden Weise ernst zu nehmen, weil sie meinen, das sei ja *nur ihr persönlicher Eindruck*.²⁴ Dieser war im Falle des Unternehmensberaters,

²³ „Gestern“ war der Tag vor jenem, an dem Kapitel 3.1 und 3.2 in ihrer vorläufigen Endversion erstellt worden sind.

²⁴ An dieser Stelle könnte ein Exkurs zur Bedeutung von Fallbeispielen in der Psychoanalyse im Gegensatz zu deren Bedeutung im Projektmanagement erfolgen. Stattdessen folgt lediglich der Hinweis darauf, dass es lohnenswert wäre, auch im Projektmanagement als wissenschaftliche Disziplin in der Weise mit Fallbeispielen zu arbeiten, wie es in der Psychoanalyse der Fall ist. ProjektmanagerInnen seien zu diesem Zweck auf den Lexikoneintrag zum Stichwort „Fallgeschichte“ in dem oben erwähnten Handbuch hingewiesen (vgl. Leuzinger-Bohleber 2008: 192-197).

mit dem ich mich vor der Niederschrift meines Beitrags zu dieser Forschungsarbeit austauschte, differenziert genug, um darauf aufmerksam zu werden, dass der Kulturbegriff im Projektmanagement nicht nur schwammig ist, sondern dass diese Schwammigkeit häufig sogar erwünscht ist. Ich bin also wieder an dem Punkt, an dem ich mir die Frage stelle, was das unbewusst Beunruhigende ist, von dem abgelenkt wird, wenn man sich im Projektmanagement über die Schwammigkeit des Kulturbegriffs beschwert und gleichzeitig unfähig ist, den Begriff einmal genauer unter die Lupe zu nehmen, um dem Grund dafür auf die Spur zu kommen.

Mein vorläufiges Forschungsergebnis lautet nun – ganz im Sinne einer psychoanalytischen Betrachtungsweise: Damit, dass der Kulturbegriff so schwammig bzw. oberflächlich gehalten wird, wird un(ter)bewusst ein bestimmter Zweck innerhalb der (projektorientierten) Unternehmen erfüllt. Hat man diese theoretische Annahme akzeptiert, dann kann man beginnen, damit zu arbeiten. Kann man mit dem theoretischen Konzept der Psychoanalyse nichts anfangen – auf persönlicher Ebene oder gar auf Organisationsebene – dann sollte man spätestens an diesem Punkt zu lesen aufhören, sofern man trotz sich regender innerer Widerstände überhaupt bis zu diesem Punkt gekommen ist. Denn derartige Einsichten müssen immer selber verstanden werden und können nicht von außen oktroyiert werden. Insofern ist es gut, wenn das Paper vom Umfang her noch Raum für den/die LeserIn lässt, um eigene Überlegungen anzustellen, statt alle bereits vollzogenen Gedankengänge im Detail nachzuzeichnen.

Zurück zur Pointe. Was ist nun das un(ter)bewusst Beunruhigende? Wovon soll der Fokus der Aufmerksamkeit weggelenkt werden? Meines Erachtens ist es das folgende Eingeständnis: In Wirklichkeit hätte man lieber, dass die ProjektmitarbeiterInnen gut kontrollierbar sind und genau das tun, was man möchte. (Projekt-)Kulturentwicklung ist da nur hinderlich bzw. genau genommen lästig, weil es Zeit und Energie braucht. Und genau die möchte man ja mittels Projektmanagement einsparen bzw. optimal ausnutzen! Schon wieder so ein Widerspruch ... Außerdem spiegelt sich in diesem Eingeständnis eine Problematik wider, mit der man im Projektmanagement ganz allgemein zu kämpfen hat: Das leidige Thema der (nicht vorhandenen) Autorität, welches beispielsweise in dem Buch „Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“ thematisiert wird (vgl. Heintel/Krainz 2000).

Kurzer Zwischenstopp: Was darf ich meinen LeserInnen noch nicht vorenthalten? Zum einen zwei Zitate aus der Gruppenreflexion, in denen die Pointe symbolstark zum Ausdruck gebracht wird, dann noch kurz mögliche Konsequenzen und ein Querverweis auf das Theoriemodell von „Überich“, „Ich“ und „Es“, welches vielen bekannt sein dürfte.

Ganz kurz zu den möglichen Konsequenzen: Sobald man sich darüber im Klaren ist, welche Mechanismen bei der (Schatten-)Kulturentwicklung und der (Nicht-)Thematisierung des Kulturbegriffs ablaufen, kann man beginnen, damit zu arbeiten. Man kann Freiräume für die Schattenkulturentwicklung geben, über Grenzen und Überschneidungsbereiche unterschiedlicher Kulturen reflektieren, die gleichzeitig wirksam sind und einander wechselseitig beeinflussen etc. Wie in der Einzelpsychoanalyse ist das aber mutmaßlich auch auf Organisationsebene ein schmerzhafter, mühsamer und langwieriger Prozess, bei dem man an die Grenzen der Sinnhaftigkeit bzw. Umsetzbarkeit innerhalb von einzelnen Projekten stößt. Dies dürfte wohl ein weiterer Grund dafür sein, warum es bisher vermieden wurde, sich bewusst tiefergehend mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Möglicherweise wird damit das System Projektmanagement als Ganzes in Frage gestellt – zumindest wird es grund-

legend erschüttert. Andererseits darf man auch nicht die positiven Effekte einer Psychoanalyse unterschlagen: Sie ermöglicht das Ausnutzen von unerahnten, weil unbewusst gehaltenen Potenzialen innerhalb von Personen und Organisationen.²⁵

Abschließend meine zwei Lieblingszitate aus der Gruppenreflexion, welche ich interessanterweise nicht in meinem Protokoll, sondern im Protokoll von Pircher gefunden habe. Erste Klarstellung: „Nicht wir als ManagerInnen sollen auf die Kultur der anderen eingehen, sondern die anderen auf unsere Kultur.“ Zweite Klarstellung: „Ich möchte haben, dass die Leute professionell werden und sich auf meine Werte einstellen!“ Beide Aussagen stammen von einer Person und bringen meines Erachtens genau das zum Ausdruck, was eigentlich unbewusst gehalten werden soll. Die tief verborgenen Wünsche, die man nur im Affekt sagt und bei (kurzem) Nachdenken darüber eventuell sofort wieder verwerfen würde. Bei längerem Nachdenken könnte man diese möglicherweise als *tatsächlich* vorhandenen anerkennen und sich darüber bewusster werden, welche Prozesse in Projekten und in den darin involvierten Menschen ablaufen. Man würde damit die Schattenkultur ein Stück weit aufdecken und bewusster werden lassen. In anderen Worten: Die Schwelle von einem theoretischen Wissen zu einem praktischen Fühlen *und* Damit-umgehen-Können überschreiten.

Mehr abrundend als abschließend erfolgt an dieser Stelle noch ein kurzer Querverweis auf das Theoriemodell von „Überich“, „Ich“ und „Es“ sowie die Bedeutung des Kulturbegriffs für Freud. Zum einen dürfte es *kein Zufall* sein, dass sich diverse psychoanalytische Überlegungen zum Kulturbegriff in Organisationen oder auch im Projektmanagement anfühlen, als hätte man gerade die Büchse der Pandora geöffnet. Immerhin war auch schon Freud diesem Thema auf der Spur:

„Die Freud'sche Theorie und Kritik der Kultur entwickelte sich aus der klinischen Praxis. Die Tatsache, dass Schriften, die sich mit Fragen der Kultur, Masse, Religion, Kunst und Literatur beschäftigen, fast die Hälfte seines Gesamtwerks umfassen, zeigt, wie sehr Freud daran interessiert war, die psychoanalytische Methode auf das Gebiet der Kultur zu übertragen. Bereits in der ‚Lösung des Rätsels der Hysterie‘ erkannte Freud einen Konflikt zwischen sexuellen Wünschen und kulturellen Normen, dessen Untersuchung er in seinen späteren Arbeiten (...) beständig vertiefen und radikalieren wird: von der Kritik der herrschenden kulturellen Sexualmoral bis hin zu der Erkenntnis eines unaufhebbaren Widerspruchs zwischen Individuum und Kultur und einer entschiedenen Parteinahme gegen den Krieg. ‚Wir sind Pazifisten‘, heißt es in dem berühmten Briefwechsel mit Einstein, ‚weil wir es aus organisatorischen Gründen sein müssen.“ (Van Gisteren 2008: 420f)

Aufmerksame LeserInnen werden in diesem Zitat über den Konflikt zwischen „(kulturellen) Normen“ und „Wünschen“ gestolpert sein; in anderen Worten könnte man sagen, über den beständigen Widerstreit zwischen „Überich“ (vgl. Trimborn 2008: 795-799) und „Es“ (vgl. Nitzschke 2008: 181-186). Auf der Ebene des Überichs sind kulturelle Normen und Werte angesiedelt, die jeder Mensch verinnerlicht hat – mutmaßlich nicht nur im Hinblick auf unterschiedliche Kulturkreise, sondern auch im Hinblick auf unterschiedliche Organisationskulturen etc. Im Gegensatz dazu ist das Es die „Heimat“

²⁵ An dieser Stelle wieder nur ein kurzer Hinweis auf einen entsprechenden Lexikonbeitrag zum Stichwort „Psychoanalyse – Psychotherapie“ (vgl. Nedelmann 2008: 604). Die zweite Sanduhr ist auch schon ausgelaufen und ich bin immer noch nicht am Ende meiner Arbeit angelangt. Das erfordert viel Gespür dafür, wie weit man sich auf welche Prozesse und Ablenkungen einlassen kann.

der Triebe. Es ist ebensowenig wie das Überich etwas, über das man sich vollends bewusst-sein oder bewusst-werden könnte. Aber ein Bewusster-Werden sollte durchaus im Rahmen des Möglichen sein, wenn auch nicht im Alltag der ProjektmanagerInnen, sondern in Momenten des Nachdenkens und Reflektierens darüber. Dann könnten wir (ProjektmanagerInnen, ProjektauftraggeberInnen usw.) uns eingestehen, dass wir im Projektmanagement gerne die absolute Kontrolle über Kulturentwicklung hätten und dass es durchaus nett wäre, wenn es ausreichen würde, dass wir ein paar Spielregeln definieren, einen Projektslogan gemeinsam mit dem Team entwickeln etc. De facto sind meines Erachtens jene unkontrollierbaren Prozesse, die oftmals intuitiv ganz gut gelingen, entscheidend für die Entstehung einer Projekt(schatten)kultur. Und dafür bedarf es dann weniger konkreter technischer Hilfsmittel, sondern vielmehr etwas Freiraum – z.B. im Rahmen von scheinbar sinn-losen Social Events, die bei Gareis *nicht zufällig* als eine Methode zur Projektkulturentwicklung angeführt werden (vgl. Gareis 2006: 296ff), wenn auch der Begriff Methode an dieser Stelle etwas deplatziert erscheint. Um versuchen zu können, den Prozess etwas bewusster zu gestalten – ohne dabei gleich wieder in Allmachtsphantasien zu verfallen –, braucht man mutmaßlich ein gutes Gespür für Gruppendynamik und soziale Prozesse. Möglicherweise kann die Unterstützung eines Gruppendynamikers bzw. einer Gruppendynamikerin zu diesem Zweck in der Projektstartphase hilfreich sein. Jedenfalls dürfte es *auch* von Vorteil sein, bei den Mitgliedern der Projektorganisation ein Bewusstsein für die somit umfassend – und doch nur ganz kurz – dargelegte Problematik der „(Schatten-)Kulturentwicklung“ im Projektmanagement zu schaffen.

4 Psychoanalytische Beobachtung der Gruppenreflexion (Pircher)

4.1 Erfahrung mit der Anwendung der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung

Mit der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung kam ich zum ersten Mal im Zuge dieses Forschungsprojektes in Berührung. In meiner Rolle als Beobachterin des gruppendynamischen Prozesses sah ich mich vor die Aufgabe gestellt, eine gewisse Sensibilität für beispielsweise die Kommunikationsmuster, die innerhalb einer Gruppe vorherrschend sind, zu entwickeln und das Erfasste als Protokoll zu Papier zu bringen, um diese Ergebnisse im Anschluss innerhalb einer Resonanzgruppe – bestehend aus Kreindl, Pircher und Schuster – auszuwerten.

Gerade durch das genaue Hinschauen, im Sinne der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung, sehe ich während der Beobachtung und der späteren Auswertung dieser Beobachtung viele Dinge bewusst, die ich in einer anderen Rolle innerhalb der Gruppe nur unbewusst wahrnehmen würde. Dabei würde ich dem Einfluss gewisser Aussagen oder Handlungen der einzelnen Personen und deren Auswirkungen auf die gesamte Gruppe wahrscheinlich nur wenig oder gar keine Beachtung schenken. Interessant war für mich unter anderem, welche Erkenntnisse ich anhand der eigenen emotionalen Reaktionen im Zuge der Beobachtung – einerseits über die Gruppe und andererseits über mich selbst – gewinnen konnte. Jede/r BeobachterIn reagiert auf verschiedene Situationen in unterschiedlichster Art und Weise emotional. Die Folge ist, dass diese verschiedenen Betrachtungsweisen unterschiedliche Reaktionen bewirken, die dabei helfen, die beobachtete Situation aus mehreren Blickwinkeln zu analysieren.

Für mich persönlich sehe ich den Mehrwert dieser Methode vor allem darin, dass ich durch bewusstes Hinschauen – z.B. bei der Beobachtung einer Gruppe – viele Informationen aus dem Verborgenen ans Tageslicht, also ins Bewusstsein, befördern kann. Durch professionelle Analyse und Aufarbeitung der Ergebnisse kann die Verhaltensweise der beobachteten Gruppe Rückschlüsse auf das Verhalten innerhalb beispielsweise einer gesamten Organisation zulassen. Eine zweite wichtige Komponente ist die Tatsache, dass meine Rolle als Beobachterin innerhalb des gruppenspezifischen Prozesses durch Reflexion meiner eigenen emotionalen Reaktionen im Zuge der Beobachtung wesentliche Erkenntnisse und Rückschlüsse in Bezug auf die Verhaltensweisen, die ich selbst an den Tag lege, zulässt, was wiederum zur Entwicklung meiner eigenen Persönlichkeit einen wesentlichen Beitrag leisten kann.

4.2 Ergebnisse der psychoanalytischen Beobachtung

Die Beobachtung zur Gruppenreflexion wird – wie bereits in Kapitel 1 erwähnt – im Zuge des Projektmanagement-Symposiums an der Fachhochschule des bfi Wien durchgeführt. Es wird eine Stunde lang zum Thema „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement“ diskutiert, wobei die Diskussion von Schuster moderiert wird. An der Gruppenreflexion nehmen vier DiskutantInnen teil. Um die Anonymität der DiskussionsteilnehmerInnen zu gewährleisten, habe ich die einzelnen Personen anstatt mit ihren Namen mit Codes von D1 bis D4 bezeichnet.

Die Auswertung meiner Beobachtungsergebnisse innerhalb der Resonanzgruppe zeigt, dass sich die einzelnen DiskutantInnen völlig unterschiedlich in die Gruppenreflexion einbringen. D4 verfügt über internationalen Background. Die Person ist ständig präsent und diskutiert sehr dominant, wobei er/sie mit seinen/ihren Feststellungen meiner Ansicht nach viel Verwirrung stiftet. Als Beobachterin habe ich mehrmals den Eindruck, dass D4 nur spricht, um sich in den Vordergrund zu spielen, völlig unabhängig davon, ob die Aussagen zum gerade besprochenen Themengebiet passen oder nicht. D2 hat im Gegensatz zu den anderen DiskutantInnen Erfahrung mit gruppenspezifischen Prozessen. Dies fällt mir dadurch auf, dass D2 Kreindl und Pircher bereits zu Beginn der Diskussion als BeobachterInnen identifiziert und darüber kurz mit dem Moderator Schuster spricht. D2 nimmt zwar innerhalb der Diskussion eine stark vordergründige Rolle ein, dominiert diese, aus meiner Sicht aber nicht, sondern bringt immer wieder Ordnung in die von D4, in meiner Wahrnehmung, gestiftete Verwirrung. D3 ist zu Beginn der Gruppenreflexion hauptsächlich in der ZuhörerInnenrolle, wobei ich als Beobachterin die Person als sehr unsicher wahrnehme. D3 macht auf mich den Eindruck, als wüsste er/sie überhaupt nicht, was er/sie zum Thema sagen soll. Im Laufe der Diskussion beobachte ich, dass sich D3 an den Aussagen von D2 orientiert. D1 ist zwar interessiert am Thema, nimmt aber die Rolle des/der *LückenbüßerIn* ein, da er/sie ursprünglich gar nicht an der Diskussion teilnehmen wollte, sondern von mir aufgrund der geringen TeilnehmerInnenzahl zum Mitdiskutieren überredet wurde.

Trotz der unterschiedlichen Art und Weise, wie sich die vier DiskutantInnen in die Gruppenreflexion einbringen, sind für mich im Zuge der Auswertung durch die Resonanzgruppe doch Gemeinsamkeiten erkennbar. Aufgrund meiner Beobachtung stelle ich die Hypothese auf, dass innerhalb der Gruppe VertreterInnen zweier gegensätzlicher Organisationssysteme aufeinandertreffen – nämlich jene eines

selbstorganisierenden Systems, und jene eines hierarchischen Systems. Dies leite ich aus dem Verhalten der DiskutantInnen im Zuge der Diskussion ab. Typisch für ein selbstorganisierendes System ist die Fähigkeit der Koordination durch alle Beteiligten bei gleichzeitigem Fehlen von Fremdbestimmung. Die adäquate Koordinationsform für das System konkretisiert sich in der nichtautoritativen Koordination, der sogenannten Selbstkoordination (vgl. Neugebauer 1997: 203). Weiterführend ist der Typ der selbstbestimmten Gruppe eine Form der Selbstorganisation, die vor allem durch die zunehmende Bedeutung von Projekten in Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Ein wesentliches Merkmal ist hier die Freiwilligkeit der Interaktion aller Beteiligten. Die Bildung einer selbstbestimmten Gruppe kann zwar extern gefordert werden, wobei die Aufgaben der Gruppe zumindest grob vorformuliert werden, jedoch bleibt die Art der Umsetzung der Gruppe selbst überlassen (vgl. Göbel 1998: 187). Hierarchische Organisationsstrukturen sind auf einer klar vertikalen Gliederung von Organisationseinheiten begründet und sehen keinen Spielraum für Selbstorganisation vor (vgl. Marchazina et al. 2010: 482). Hier ist die fremdbestimmte Gruppe der vorherrschende Gruppentyp, die rein sach- und aufgabenorientiert innerhalb einer klaren Hierarchiestruktur die Aufträge des/der Vorgesetzten ausführt. Ein Merkmal fremdbestimmter Gruppen ist auch, dass die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder meist durch Unfreiwilligkeit geprägt ist. Das heißt, dass die Mitarbeit in der Gruppe durch den/die Vorgesetzte/n angeordnet wird, und sich die Personen nicht freiwillig um die Mitarbeit in der Gruppe bemühen (vgl. Göbel 1998: 187).

Meine Hypothese leite ich aus den nachfolgenden Beobachtungen zum Verhalten der einzelnen Personen innerhalb der Gruppenreflexion ab. DiskutantIn D1 und auch DiskutantIn D2 sehe ich als VertreterInnen eines selbstorganisierenden Systems, weil sowohl D1 als auch D2 eigene Erfahrungen einbringen und auch andere Meinungen zulassen, ohne auf ihrem eigenen Standpunkt als einzig richtige Lösung zu beharren. D1 bringt sich mit einem eher niedrigen und D2 sich mit einem sehr hohen Aktivitätslevel in die Gruppenreflexion ein. Beide lassen sich durch die starke Dominanz von D4 innerhalb der Gruppe nicht beeindrucken und sehen sich, nach meiner Interpretation, hierarchisch gleichgestellt mit den anderen DiskutantInnen. Aus meiner Perspektive schafft es D4 weder gegenüber D1 noch gegenüber D2, eine Führungsrolle einzunehmen. Wie bereits oben erwähnt, beobachtete ich, dass D2 sogar versucht, immer wieder Ordnung in die Gedankengänge von D4 zu bringen, die meiner Beobachtung nach Verwirrung innerhalb der Gruppe auslösen, indem D2 immer wieder nachfragt, wie bestimmte Aussagen genau gemeint sind bzw. was die Definition einzelner Begriffe nach Ansicht von D4 sei. Im Gegensatz dazu sind DiskutantIn D3 und DiskutantIn D4 als VertreterInnen eines hierarchisch geprägten Systems interpretierbar. Betrachte ich in diesem Zusammenhang DiskutantIn D3 ist von Beginn an zu erkennen, dass die Person innerhalb der Gruppe nach Führung sucht, der sie folgen bzw. an der sie sich orientieren kann. Er/Sie erscheint mir am Anfang unsicher und beginnt erst nach einiger Zeit sich aktiv ins Gespräch einzubringen, wobei er/sie sich meiner Wahrnehmung nach aber ausschließlich an den eingebrachten Themen von DiskutantIn D2 orientiert und ansonsten keinerlei Eigeninitiative in Bezug auf die Themeneinbringung erkennen lässt. Betrachtet man das Verhalten von DiskutantIn D4, so versucht die Person die ganze Gruppenreflexion hindurch konsequent, die Rolle des/der Teamleaders/in einzunehmen. Er/Sie vertritt seine/ihre Meinung strikt, nach meiner Wahrnehmung teilweise sogar aggressiv, und lässt keinerlei Gegenargumente gelten. D4 steht beispielsweise für eine klare Formulierung von Regeln in Projekten ein, die auch ohne Ausnahme befolgt werden

müssen und fordert: „Nicht wir als ManagerInnen sollen auf die Kultur anderer eingehen, sondern die anderen auf unsere Kultur!“ bzw. „Ich möchte haben, dass die Leute professionell werden und sich auf meine Werte einstellen!“ Dies lässt meines Erachtens erkennen, dass D4 sich – hierarchisch betrachtet – über ein Team stellt, und auch erwartet, dass die von ihm/ihr verteilten Aufgaben nach seinen/ihren Vorstellungen erfüllt werden. Er/Sie führt und verlangt wahrscheinlich im Gegenzug dazu wiederum von der übergeordneten Hierarchiestufe klare Führung.

Legt man das Augenmerk bei der Beobachtung der Gruppenreflexion also auf die selbstorganisierenden oder hierarchischen Rollen, die die DiskutantInnen innerhalb der Diskussion einnehmen, kann man Rückschlüsse auf ihr gewohntes Umfeld z.B. auf das jeweilige Unternehmen der DiskutantInnen ziehen. Dies wären im Sinne dieser Arbeit Rückschlüsse auf die jeweils herrschende Kultur.

Damit wären sowohl D1 als auch D2 es gewohnt, selbstorganisierend zu arbeiten. D4 wäre es gewohnt, in der Rolle des/der Vorgesetzten innerhalb einer hierarchischen Struktur zu stehen und das Verhalten von D3 lässt darauf schließen, dass er/sie es gewohnt ist, innerhalb einer Hierarchie geführt zu werden.

Wenn nun innerhalb einer Gruppe oder einer Organisation selbstorganisierte und hierarchische Strukturen aufeinander prallen, kann dies – beispielsweise in Bezug auf die unterschiedliche Herangehensweise bei der Lösung von Aufgaben – zu Konflikten führen. Um diese Konflikte zu lösen, stellt Königswieser folgende Grundthese auf: „Um qualitative Veränderungen und Entwicklungssprünge zu bewältigen, bedarf es des Erkennens der dem Handeln zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster also des Denkens, Analysierens, Beobachtens – eben der Selbstreflexion“ (Heintel 2008: 69). Das soll heißen, dass man sich gezielt mit der eigenen Person im engeren Sinne bzw. mit der eigenen Organisation im weiteren Sinne – in Bezug auf die Art und Weise, wie man selbst agiert oder andere agieren – auseinandersetzen sollte, um herauszufiltern, wo die Reibungspunkte oder Synergien liegen. Dies hat folglich wieder den Effekt, beispielsweise konstruktiv zur Konfliktlösung beizutragen. In diesem Zusammenhang muss auch die Subjektivität der eigenen Wahrnehmung berücksichtigt werden.

Eine gemeinsame Reflexion wird einem Team oder einer Gruppe deshalb empfohlen, weil diese zu einer gemeinsamen Situationseinschätzung beiträgt. Reflexion wird als Medium zur Selbststeuerung gesehen und ist ein „Sprungbrett in differenzierte Wahrnehmungswelten“ (Heintel 2008: 74).

5 Rückblick und Ausblick

Abschließend erfolgt – unter Einnahme zweier unterschiedlicher Perspektiven – ein kurzer Rückblick auf die vorliegende Forschungsarbeit, allerdings ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Lediglich einzelne Aspekte werden dabei nochmals hervorgehoben. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 5.3 ein kurzer Ausblick über den Rand dieser Forschungsarbeit hinaus.

5.1 Rückblick (Perspektive: Schuster)

Schon die Unterschiedlichkeit der Arbeiten von Kreindl und Pircher, trotzdem diese beiden Autorinnen ein und dasselbe Ereignis beobachtet haben, weisen auf die Vielfalt menschlicher Wahrnehmung bzw. deren Fokussierung hin. Damit wird genau jener Aspekt äußerlich, der inhaltlich das Thema dieser Forschung ist, nämlich der Widerspruch verschiedener Kulturkreise. Damit sei hier *Kultur* so verwendet, dass dieser Begriff sowohl auf Individuen und Gruppen als auch auf Projekte, Organisationen und Völker bezogen sein kann.

Die Pircher'sche Erzählkultur in Kapitel 4 zeigt eine fokussierte, stringente Form, die präzise auf einen von ihr aus der Beobachtung ausgewählten Aspekt, nämlich *Selbstorganisation und Hierarchie*, hinführt. Ihre Hypothese lautet, dass bei zwei der TeilnehmerInnen eine eher selbstorganisierend erkundende Position vorherrscht, während von zwei weiteren eine hierarchische Über- bzw. Unterordnung ausagiert wird. In spartanisch anmutender Kürze werden die von den TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion eingenommenen Rollen erklärt. Die Verwendung eines alphanumerischen Codes zur Anonymisierung und Unterscheidung der Personen bringt wiederum ihre Erzählkultur zum Ausdruck. Es wird auf jene Momente der Kommunikation hingewiesen, die Belege liefern für ihre Hypothese. In einem ebenso kurzen wie pointierten Schluss zeigt sie, durch entsprechende Verknüpfungen mit wissenschaftlichen Quellen, wie ertragreich eine gemeinsame Reflexion über die Kommunikation in Gruppen sein kann. Diese Darlegung der Analyse eines *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teils von Kultur* ist ein ausgezeichnetes Beispiel für eine konkrete pragmatische Anwendung.

Ganz im Gegensatz dazu steht die Kreindl'sche Erzählkultur in Kapitel 3 für das Verweilen, das Innehalten und Betrachten. In poetisch anmutender Form setzt Kreindl die Sprache exakt, weich und facettenreich ein, im Gegensatz zu Pircher stärker auf Theorie und Hintergrund fokussiert. Konzentriert erarbeitet sie mögliche Begründungen für das an der Gruppenreflexion Beobachtete. Widersprüche in der Verwendung des Begriffs *Kultur*, die sie bei den TeilnehmerInnen wahrnimmt, sind für sie ein erster Ansatzpunkt, der während der Diskussion aufscheinende Begriff *Schattenkultur* ein weiterer. Schließlich entwirft sie, neben ihrem Sprachbild, auch ein tatsächliches Bild, zur Darstellung der aus der Beobachtung entnommenen Information. So stellt sie fest, dass Projektkultur, Unternehmenskultur und Schattenkultur Begriffe sind, die speziell in Bezug auf Projektmanagement Bedeutung haben. Durch Rückgriff auf Erklärungsmodelle von Bion und Freud zeigt sie Begründungen für an den TeilnehmerInnen beobachtete Verhaltensweisen auf. Insgesamt kommt sie zum Schluss, dass der Begriff *Kultur* für die TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion schwer fassbar war, und plädiert für ein *Zulassen* von Kulturentwicklung im Gegensatz zu einem *Erzeugen* von Kultur. Die Arbeit von Kreindl verweist elegant auf bereits vorhandene Erkenntnisse und Erklärungsmodelle in Bezug auf Beobachtung und Interpretation menschlichen Verhaltens in Gruppen und deren potenzielle Möglichkeiten für weiteren Ausbau und Anwendung auf dem Gebiet des Projektmanagements.

5.2 Rückblick (Perspektive: Kreindl)

Angesichts der Unterschiedlichkeit der Ergebnisse der psychoanalytischen Beobachtung durch Kreindl und Pircher ist es erstaunlich, dass in Kapitel 3.2 und 4.2 dennoch – *relativ unabhängig* voneinander – zweimal die gleichen Aussagen als besonders bedeutsam hervorgehoben worden sind. Es handelt sich dabei um zwei Sätze, die während der Gruppenreflexion beim Projektmanagement-Symposium gefallen sind und die wie folgt im Protokoll von Pircher schriftlich festgehalten wurden:

- „Nicht wir als ManagerInnen sollen auf die Kultur der anderen eingehen, sondern die anderen auf unsere Kultur.“
- „Ich möchte haben, dass die Leute professionell werden und sich auf meine Werte einstellen!“

Nachdem beide Forscherinnen an einer Resonanzgruppe teilgenommen haben, in der über die Protokolle zur Gruppenreflexion diskutiert worden ist, kann nur von einer *relativen Unabhängigkeit* die Rede sein. In erster Linie lässt diese Koinzidenz also auf die subjektive Bedeutsamkeit der beiden Zitate für Pircher und Kreindl schließen. Man kann diesen Zu(sammen)fall aber auch zum Anlass nehmen, um rückblickend die Frage aufzuwerfen, ob bzw. inwiefern sich hier ein allgemeines Problem in einem Besonderen widerspiegelt. Meines Erachtens kommen nämlich *gleich(zeitig)* zwei Problematiken in den zitierten Aussagen zum Ausdruck. Als das allgemeine Problem würde ich die Hierarchiekrise bezeichnen, welche Heintel und Krainz in ihrem Buch „Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“ thematisiert haben (vgl. Heintel / Krainz 2000). Als das besondere Problem würde ich die (Schatten-)Kulturentwicklung bezeichnen, welche innerhalb der Gruppenreflexion beim PM-Symposium zum Thema gemacht worden ist. Sich näher mit den möglichen Zusammenhängen zwischen diesen beiden Problematiken zu beschäftigen könnte durchaus lohnend sein. Auf *einen* möglichen Zusammenhang hat Schuster bereits im Kapitel 2.2.4 mit der Aussage aufmerksam gemacht, dass es beim Etablieren bzw. Ändern einer Kultur immer auch um Macht und deren Ausübung gehen würde. Bezugnehmend auf die beiden oben genannten Zitate möchte ich daran anknüpfend die Frage aufwerfen, ob die (Schatten-)Kulturentwicklung ein Problem darstellt, dessen man gerne Herr werden würde – ohne allerdings die dafür notwendige Macht zu haben. Man könnte auch fragen: Liegt sie – zumindest teilweise – vielleicht sogar *uneinholbar* außerhalb des eigenen Einflussbereiches?

Abschließend ist im Hinblick auf die Ausarbeitungen innerhalb von Kapitel 3 und 4 erwähnenswert, dass nach der Reflexion innerhalb der Resonanzgruppe keine inhaltliche Abstimmung zwischen Kreindl und Pircher im Bezug darauf erfolgte, wer sich bei der schriftlichen Ausarbeitung auf welche Themenbereiche konzentrieren wird. Für beide schien klar zu sein, dass es wohl *keine zufälligen* Überschneidungen geben wird. Im Ergebnis ergänzen sich die Kapitel 3 und 4 gut, obwohl sie auch als in sich abgeschlossene Einzelarbeiten betrachtet werden können. Das gleiche gilt für das Kapitel 2, welches jedoch eine etwas andere Entstehungsgeschichte hat. Eine erste, 18 Seiten umfassende Version dieses Kapitels lag bereits an dem Tag, an dem die Reflexion innerhalb der Resonanzgruppe stattgefunden hat, vor. Es konnte somit als mögliche Basis für die Ausarbeitung von Kapitel 3 und 4 herangezogen werden. Gleichzeitig beeinflussten die Inhalte von Kapitel 3 und 4 wiederum das zweite Kapitel, indem beispielsweise im Kapitel 2.2.1 noch inhaltliche Ergänzungen im Hinblick auf den Begriff „Schattenkultur“ gemacht worden sind. Als meines Erachtens wesentliche inhaltliche Parallele zwischen den Kapiteln 2 und 3 ist retrospektiv hervorstreichend, dass in beiden – wiederum *relativ*

unabhängig voneinander – die Verwirrung, die der Versuch einer genauen Bestimmung des Begriffs „Projektkultur“ mit sich bringt, thematisiert wird. Im Kapitel 3.2 wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass sich einzelne TeilnehmerInnen der Gruppenreflexion in ihren Aussagen im Hinblick auf die Bedeutung des Begriffs Projekt- bzw. Schattenkultur widersprechen und damit Verwirrung stiften. Schuster machte die gleiche Feststellung im Hinblick auf Teile der analysierten Projektmanagement-Literatur und verwendete in diesem Kontext das Schlagwort der „Verwässerung“ von Schreyögg (siehe Kapitel 2.3.6). Dieser hat unter Bezugnahme auf den Begriff Unternehmenskultur postuliert: „Wenn ein Konzept sehr populär wird, besteht häufig die Tendenz, alles Mögliche, was man gerne propagiert sehen möchte, hineinzuwoben (...); man hat den Begriff solange (...) ‚angereichert‘, bis schließlich völlige Verwirrung darüber entstand, um welchen Sachverhalt es sich eigentlich genau handelt.“ (Schreyögg 2006: 449). Inwiefern diese Aussage auch in Bezug auf den Begriff „Projektkultur“ geltend gemacht werden kann, wurde in unterschiedlicher Weise sowohl in Kapitel 2 als auch in Kapitel 3 thematisiert.

5.3 Ausblick (Perspektive: Kreindl / Schuster)

Wie bereits in den Kapitel 3.1 und 3.2 – aber auch im Kapitel 5.1 – zum Ausdruck gekommen ist, ermöglicht die Anwendung der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung dem/der ForscherIn einen vielfältigen persönlichen Mehrwert. Die Einnahme einer BeobachterInnenrolle sowie die (Gruppen-)Reflexion eröffnen viele neue Perspektiven. Im Ausblick können und sollen aber nur einzelne Punkte hervorgehoben werden, die dem/der LeserIn unbedingt mit auf den Weg gegeben werden sollen.

Ausgangspunkt der Gruppenreflexion im Rahmen des Projektmanagement-Symposiums war die Frage: „Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement?“ Am Ende dieser Arbeit kann weder vollständig beantwortet werden, welche Widersprüche daraus entstehen noch was dabei unter Kulturkreisen zu verstehen ist. Aber in beiderlei Hinsicht hat eine Perspektiverweiterung der TeilnehmerInnen inklusive der ForscherInnen stattgefunden. Auch wird man nach dem Lesen der vorliegenden Arbeit nicht mehr guten Gewissens behaupten können, dass es bei der Klärung dieser Frage in erster Linie um interkulturelle – im Sinne von internationalen – Projektteams geht. Denn das wäre nur *eine* von vielen möglichen Bedeutungen des Kulturbegriffs im Projektmanagement.

Die gesamte Forschungsarbeit – beginnend mit der ersten Sitzung des ForscherInnenteams Kreindl / Pircher / Schuster, bis hin zur Publikation der nunmehr schriftlich vorliegenden Ergebnisse der Arbeit – birgt mehrere Implikationen in sich, die im Folgenden zusammenfassend aufgelistet werden.

Wenn während einer moderierten Gruppenreflexion die Auseinandersetzung mit einem aktuellen Thema erfolgt, das eine Gruppe von Menschen gemeinsam betrifft, dann kann das für Individuen entlastend wirken und Erkenntnisse bringen. Dies ist dann der Fall, wenn es der Gruppe gelingt, den wesentlichen Inhalt des kollektiven Unbewussten gemeinsam zu entscheiden. „Die Behauptung ist nämlich, dass kein Individuum ‚objektiv‘ wissen kann, was nun das kollektiv Unbewusste wirklich ist, sondern dass es vielmehr aus den Eindrücken, Erfahrungen, Emotionen aller Beteiligten ‚zusammenge-

setzt' werden muss.“ (Heintel / Götz 1999: 181) Die im Zuge des Projektmanagement-Symposiums durchgeführte Gruppenreflexion hatte – bezogen auf die TeilnehmerInnen – eben dieses Ziel. In einem gewissen Sinne werden während einer Gruppenreflexion besprochene Begriffe einem gemeinsamen Verständnis und damit einem gemeinsamen Bewusstsein zugeführt.

Durch die psychoanalytische Beobachtung der Gruppenreflexion und deren Weiterbearbeitung innerhalb einer Resonanzgruppe entsteht für diese wiederum die Herausforderung, den wesentlichen Inhalt des kollektiv Unbewussten gemeinsam zu entscheiden, wobei nunmehr das *kollektiv Unbewusste der Resonanzgruppe* im Fokus steht. Das bedeutet, dass auch die hier tätigen ForscherInnen einen Prozess durchlaufen, an dessen Ende ein gemeinsam geteiltes Begriffsverständnis vorliegt. Voraussetzung dafür ist, dass es den ForscherInnen gelingt, ihre jeweiligen „Eindrücke, Erfahrungen und Emotionen“ in die (Resonanz-)Gruppenreflexion einzubringen, und auf dieser Basis gemeinsame Entscheidungen über den „Inhalt des kollektiv Unbewussten“ zu fällen, allerdings – und das sei hier nochmals betont – lediglich über den Inhalt des (gruppen-)eigenen kollektiv Unbewussten.

Der letzte Schritt der Forschungsarbeit besteht aus der Verschriftlichung. Hier passiert einerseits die Rückbindung der von den ForscherInnen erstellten Hypothesen an Theorien, theoretische Konzepte und bestehende Prozessbeschreibungen aus der Forschungs-Community.²⁶ Andererseits wird eine Prozessbeschreibung gegeben, die dazu beitragen kann, neue Prozesse zu planen bzw. diesen Prozess für wissenschaftliche Diskurse zu verwenden.

Aus gruppendynamischer Sicht passiert ein Großteil des Erkenntnisgewinns für die Betroffenen während der bzw. durch die Gruppenreflexion selbst. Die Ebene der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und der Verschriftlichung hat hier lediglich für die Forschungs-Community wesentliche Bedeutung und zwar im Sinne des Erfahrungsaustausches. Aber auch für die Forschungs-Community gilt, dass die Erfahrung im Moment der Gruppenreflexion selbst ein unbedingter Bestandteil des eigenen Prozesses sein muss.

In der gerade beschriebenen Form ist das Design der Interventionsforschung äquivalent zu der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Verwendung des Begriffs *Kultur*. Diese Entsprechung ist in Abbildung 1 dargestellt.

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war und ist es, die hier dargestellte Interventionsforschung weiterzuführen und weiterzuentwickeln, um damit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Aufarbeitung von Organisation im Allgemeinen und von Projektorganisation im Besonderen zu leisten. Die Ergebnisse, wie z.B. die hier dargelegte Verwendung des Begriffs *Kultur*, fließen einerseits zurück in die Projektmanagement- und Forschungs-Community, werden andererseits aber auch in der Lehre direkt an die Studierenden weitergegeben.

²⁶ Diese Rückbindung geschieht durch das Erstellen und Veröffentlichen der vorliegenden Arbeit.

6 Literaturverzeichnis

Cassirer, E. (1994): Philosophie der symbolischen Formen. Dritter Teil: Phänomenologie der Erkenntnis. (10. unveränderte Auflage). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Ehlers, W. (2008): Abwehrmechanismen. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.

Gareis, R. (2006): Happy Projects! Wien: Manz, 3. Aufl.

Göbel, E. (1998): Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse Band 111 – Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation, Duncker & Humboldt GmbH, Berlin

Heintel, P. / Götz, K. (1999): Das Verhältnis von Institution und Organisation. München: Rainer Hampp Verlag.

Heintel, P. / Huber, J. (1978): Aktionsforschung – Theorieaspekte und Anwendungsprobleme. In: Gruppendynamik. Forschung und Praxis. Heft 6.

Heintel, P. / Krainz, E. (1986): Über Entscheidung. In: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Heft 2, Juni 1986.

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

Heintel, P. (2008, Hrsg.): betrifft: Team – Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2. Auflage.

Hist. WB d. Phil. (1976): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Joachim Ritter u. Karlfried Gründer (Hg.). In Verbindung mit Günther Bien, Ulrich Dierse ... Unter Mitwirkung von mehr als 900 Fachgelehrten. Basel/Stuttgart: Schwabe & Co. Band 4. I - K.

Hist. WB d. Rhet. (1998): Historisches Wörterbuch der Rhetorik. Gert Ueding (Hg.). Mitbegr. Von Walter Jens in Verbindung mit Wilfried Barner ... Unter Mitwirkung von mehr als 300 Fachgelehrten. Tübingen: Niemeyer. Band 4. Hu - K.

Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A. / Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, 6. Aufl.

Kraus, G. / Westermann, R. (2001): Projektmanagement mit System. Wiesbaden: Gabler, 3. Aufl.

Küchenhoff, J. (2008): Abwehr. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.

Lang, R. / Winkler, I. / Weik, E. (2005): Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs. In Weik, E. / Lang, R. (Hg.): Moderne Organisationstheorien 1. Wiesbaden: Gabler, 2. Aufl.

Leuzinger-Bohleber, M. (2008): Fallgeschichte. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.

- Lewin, K. (2008): Some Social-Psychological Differences Between the United States and Germany. In: Lewin, G. W. (Hg.): Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science. Washington, DC: American Psychological Association.
- Litke, H.-D. (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München: Carl Hanser, 5., erw. Aufl.
- Marchazina, K.; Wolf, J. (2010): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 7. Aufl.
- Nedelmann, C. (2008): Psychoanalyse – Psychotherapie. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.
- Neugebauer, L. / Dulfer, E. (Hrsg.) (1997): Organisation und Management Band 11 – Unternehmertum in der Unternehmung. Göttingen: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nitzschke, B. (2008): Es. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.
- Patzak, G. / Rattay, G. (2009): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde international, 5., wesentlich überarbeitete Aufl.
- Schreyögg, G. (2006): Organisation. Wiesbaden: Gabler, 4. Aufl.
- 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, Juni 2011, 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>.
- Solms, M. (2008): Unbewusst, das Unbewusste. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.
- Spengler, O. (1997, [1923]): Der Untergang des Abendlandes. Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte. München: Deutscher Taschenbuchverlag, 13. Auflage.
- Stein, H. F. (2003): In Sachen verschwundener Autor: Von der Parapraxis über die Poesie zu einem Einblick in die Organisationsforschung. In: Sievers, B. / Ohlmeier, D. / Oberhoff, B. / Beumer, U. (Hg.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Strokes, J. (2009): The unconscious at work in groups and teams. Contributions from the work of Wilfred Bion. In: Obholzer, A. / Roberts, V. Z. (eds.): The unconscious at work. Individual and organizational stress in the human services. London [u.a.]: Routledge, reprinted.

Trimborn, W. (2008): Überich. In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.

Van Gisteren, L. (2008): Kultur(theorie, -kritik). In: Mertens, W. / Waldvogel B. (Hg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. Stuttgart: Kohlhammer, 3., überarb. und erw. Auflage.

Weik, E. / Lang, R. (Hg.) (2005): Moderne Organisationstheorien 1. Wiesbaden: Gabler, 2. Aufl.

Weik, E. / Lang, R. (Hg.) (2007): Moderne Organisationstheorien 2. Wiesbaden: Gabler.

7 Anhang

Auszug aus dem Programm des 2. Projektmanagement-Symposiums an der FH des bfi Wien. Dieses wurde von der FH des bfi Wien und dem International Project Management Competence Center (IPMCC) am 16.06.2011 veranstaltet und hatte zum Thema: „Kultur, Kommunikation und Kollaboration in internationalen Projekten im Profit und Non Profit Bereich.“

	Raum E.01	Raum E.08	Raum 1.01	Raum 1.02
08:30 - 09:15	Registrierung & Kaffee			
09:15 - 09:25	Begrüßung und Eröffnung: Dr. Helmut Holzinger, Geschäftsführer der Fachhochschule des bfi Wien (Raum E.01)			
09:25 - 09:35	Organisatorisches: Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM / Mag. Gemot Haitzmann, zPM (Raum E.01)			
09:35 - 09:45	Einführung zum Thema: DI. Christian Unfried, Manager Ground Segment Solutions, Siemens AG Österreich und Vice President IPMCC (Raum E.01)			
09:45 - 09:55	Vorstellung der Keynote Speakers Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM (Raum E.01)			
10:00 - 10:30	Keynote Speech 1: Das Rote Kreuz: Herausforderungen im Projektmanagement in einer internationalen Hilfsorganisation. Mag. Max. Santner, Bereichsleiter Internationale Hilfe im Generalsekretariat Österreichisches Rotes Kreuz und Vorsitzender der AG Globale Verantwortung	Keynote Speech 2: Lebenslanges Lernen: EU Förderungen im Bildungsbereich. MMag. Christiane Ganster, OeAD Austrian Agency for International Cooperation in Education and Research - Nationalagentur Lebenslanges Lernen	Keynote Speech 3: Geteiltes Wissen, gemeinsamer Erfolg: Forschung und Entwicklung in der Weltraumindustrie. DI Hans Martin Steiner, Leiter der Business Line Space, Siemens AG Österreich sowie Vizepräsident und Geschäftsführer von Austrospace	Research-Stream Vortrag 1: Wissensmanagement – Eine Herausforderung und Perspektive im grenzüberschreitenden Wissenstransfer im Spitalswesen. Ing. Mag. Peter J. Mayer, MAS, FH Burgenland
10:30 - 11:00	KAFFEEPAUSE			
11:00 - 11:30	Keynote Speech 5: Glokales Projekt- und Kommunikationsmanagement in Journalismus, Forschung und Bildung. Dr. Andy Kaltenbrunner, Medienhaus Wien	Arbeitsgruppe 2: Lebenslanges Lernen: EU Förderungen im Bildungsbereich - Tipps & Tricks. MMag. Christiane Ganster, OeAD Austrian Agency for International Cooperation in Education and Research - Nationalagentur Lebenslanges Lernen	Gruppenreflexion: Welche Widersprüche birgt die Beteiligung verschiedener Kulturkreise im Projektmanagement? Dr. Roland Schuster, FH des bfi Wien	Research-Stream Vortrag 2: Erfolgsfaktoren im internationalen Projektmanagement unter Berücksichtigung interkultureller Einflüsse. Manuela Marschel, MBA; Ing. Mag. (FH) Erwin J. Graf, FH Wien
11:30 - 12:00	Keynote Speech 4: Ansätze des staatlichen Managements im Umgang mit Migrationsbewegungen – von der nationalen Herausforderung zu erfolgreichen internationalen Projekten. Mag. Harald Perl, Präsident des Asylgerichtshofes			Research-Stream Vortrag 3. Successful communication in European research projects – the GENESYS project as best practice. Sibylle Kuster, MBA, TU Wien
12:00 - 13:00	MITTAGSPAUSE			
13:30 - 14:00	Arbeitsgruppe 1: Case – Studies aus der Internationalen Programmarbeit und Projektarbeit (Beispiele aus der Katastrophenhilfe und Entwicklungszusammenarbeit) des ÖRK. Mag. Max. Santner, Bereichsleiter Internationale Hilfe im Generalsekretariat Österreichisches Rotes Kreuz und Vorsitzender der AG Globale Verantwortung	Arbeitsgruppe 4: Europäische Zusammenarbeitsprojekte anhand aktueller Beispiele. Mag. Harald Perl, Präsident des Asylgerichtshofes	Arbeitsgruppe 3: Das Apollo-Syndrom: Community Culture vs. Competition. DI Hans Martin Steiner, Leiter der Business Line Space, Siemens AG Österreich sowie Vizepräsident und Geschäftsführer von Austrospace	Research-Stream Vortrag 4: Akademische Kollaboration & Gemeinsame Forschungsaktivität zu „Kommunikation – Kultur – Werte in der West-Ost-Dialektik“. Dr. Thomas Herdin, Dr. Ursula Maier-Rabler, Universität Salzburg
14:00 - 14:30				Reflexionsrunde zum Research-Stream. Prof. (FH) Dr. Gerhard Ortner, FH des bfi Wien
14:30 - 15:00	KAFFEEPAUSE			
15:00 - 16:00	Podiumsdiskussion "Erfolgsfaktoren internationaler Projekte im Profit & Non Profit Bereich" Moderation: Prof. (FH) Mag. Christian Malus, zPM			
Ab 16 Uhr	NETZWERKEN			

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

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

Working Paper Series No 64

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

Working Paper Series No 65

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

Studien

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

2010 erschienene Titel

Working Paper Series No 58

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

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

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

Working Paper Series No 61

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

Working Paper Series No 62

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

Studien

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

2009 erschienene Titel

Working Paper Series No 54

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

Working Paper Series No 55

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

Working Paper Series No 56

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

Working Paper Series No 57

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

Studien

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

2008 erschienene Titel

Working Paper Series No 42

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

Working Paper Series No 43

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

Working Paper Series No 44

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

Working Paper Series No 45

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

Working Paper Series No 46

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

Working Paper Series No 47

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

Working Paper Series No 48

Franz Tödtling / Michaela Trippel: 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. Vienna September 2008

Working Paper Series No 53

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

Studien

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

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

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

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

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

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

Working Paper Series No 36

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

Working Paper Series No 37

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

Working Paper Series No 38

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

Working Paper Series No 39

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

Working Paper Series No 40

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

Working Paper Series No 41

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

Studien

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

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

2006 erschienene Titel

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 Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule der 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

