

Ulrich Bröckling

Projektwelten

*Anatomie einer Vergesellschaftungsform*

„Projekt“ kann vieles meinen. Selbst das *Deutsche Institut für Normung e.V.*, von Amts wegen zuständig für präzise Festlegungen, bleibt in diesem Fall recht vage: Die DIN-Norm 69901 definiert Projekt als „Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und eine projektspezifische Organisation“ (zit. n. Steinbuch 1998, S. 24). In der Alltagssprache verschwimmen die Konturen noch weiter: Hier bezeichnet der Begriff neben dem Vorhaben auch die Menschen, die es verfolgen, den Entwurf ebenso wie die Schritte zu seiner Umsetzung, einen Modus sozialer Kooperation, aber auch eine individuelle Zielmarke. Zum Projekt gehört die Bestimmung der Mittel und Wege, die es zu einem erfolgreichen Abschluss führen sollen. Projekte sind aber auch unhintergebar behaftet mit der Möglichkeit ihres Scheiterns. Sie sind situiert in einer Mittellage zwischen singulärer Aufgabe und dauerhafter Beschäftigung, punktueller Zusammenarbeit und komplexer Organisation, Idee und Verwirklichung und befinden sich stets *in statu nascendi*: Sie drängen auf Realisierung, aber sie bleiben nur so lange Projekte, wie sie noch nicht realisiert sind.

Es sind nicht zuletzt diese Unschärfen, die es erlauben, nahezu alles in den Status eines Projekts zu erheben – von der Liebesbeziehung bis zum Feldzug, von der Forschungsarbeit bis zur Ferienfreizeit, von der Inszenierung eines Theaterstücks bis zum Bau eines Kraftwerks und zu den Aktivitäten der Bürgerinitiative, die eben dies verhindern will. Projekte, wohin man schaut, auch in den Höhenlagen zeitgenössischen Denkens: Folgt man dem postmodernen Medienphilosophen Vilém Flusser (1994), der wiederum den Spuren Heideggers folgt, so mutiert der Mensch, der seine Geworfenheit in die Welt umkehrt und sich selbst „ent-wirft“, „vom Subjekt zum Projekt“ und wird auf diese Weise erst wahrhaft Mensch. Jürgen Habermas (1981) wiederum attackiert die Postmodernen gerade dafür, das unvollendete Projekt der Moderne verabschieden zu wollen. Niklas Luhmann hingegen bleibt in Sachen Projekt widersprüchlich: „Gesellschaftstheorie ist nun beim besten Willen kein Projekt“, stellte er 1990 (S. 339) etwas entnervt fest, um einige Jahre später eben diese nicht ohne Ironie als sein eigenes zu bestimmen: „Bei meiner Aufnahme in die 1969

gegründete Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld fand ich mich konfrontiert mit der Aufforderung, Forschungsprojekte zu benennen, an denen ich arbeite. Mein Projekt lautete damals und seitdem: Theorie der Gesellschaft“ (Luhmann 1990, S. 339; 1997, S. 11, vgl. Lehmann 2004, S. 59).

Der Wissenschaftsbetrieb liefert für das Studium der Projektwelten überhaupt reichlich Anschauungsmaterial: Die Notwendigkeit, seine Forschungen als Projekt auszuweisen und immer neue Projekte zu akquirieren, treibt eigene Semantiken, Sozialcharaktere und Ereignistypen hervor, die einer sozialwissenschaftlichen Beschreibung noch harren (Achtung: lohnendes Projekt!): Forschungsprojekte zeitigen hochartifizielle Textgattungen wie die „Antragsprosa“, die Kunst, gleich welche Fragestellungen auf die Passform eines DFG-Merkblatts zuzuschneiden und dabei zunächst jene Lücken zu konstruieren, die man dann zu schließen verspricht. Sie produzieren seltsame Gestalten wie die „Drittmittelopas“ und „-omas“, jene in Graduiertenkollegs, Sonderforschungsbereichen und Nachwuchsgruppen erprobten, sich von Zeitvertrag zu Zeitvertrag handelnden Forschungsveteranen, ohne deren Routinen kaum ein Projekt eine Begutachtung überstehen und einen Abschlussbericht fertig bekommen würde, auf deren prekäre Existenz aber die universitäre Planstellenaristokratie mit einer Mischung aus Mitleid und Verachtung herabschaut („zur Habilitation oder zur Berufung hat's offensichtlich nicht gereicht...“). Forschungsprojekte tragen schließlich die Hauptverantwortung für das grassierende akademische Tagungs(un)wesen. Weil die Budgets dafür Mittel vorsehen, weil man für den nächsten Verlängerungsantrag auch Aktivitäten nachweisen muss und nicht zuletzt weil wissenschaftliche Communities schon um des Networking willen geradezu süchtig nach Vergemeinschaftungsgelegenheiten sind, tourt das wissenschaftliche Personal von Konferenz zu Workshop und Symposium und produziert dabei vor allem eines: Redundanz. Diese wird anschließend in den Tagungsbänden eingesargt, die so manchem Wissenschaftsverlag das Überleben sichern. Mit effizienter Forschungskommunikation, geschweige denn Erkenntnis, hat das wenig zu tun, umso mehr aber mit den Präsentationszwängen projektförmig organisierter Wissenschaft.

Wenn fast alles zum Projekt werden kann, so doch nicht alles zugleich. Die Festlegung auf ein Projekt schließt viele andere aus, und wo verschiedene parallel laufen, müssen sie als voneinander Unterschiedene kenntlich bleiben. Projekte zeichnen sich über ihre Begrenzungen aus, insbesondere hinsichtlich ihrer Dauer. Sie konstituieren „zeitlimitierte Ordnungen“ (Luhmann 1990, S. 338), haben einen Anfang und ein Ende und strukturieren individuelles Handeln wie soziale Prozesse als Abfolge in sich geschlossener Einheiten. Dazu sind sie angewiesen auf nicht projektförmige Instanzen, die *ex ante* die Aussichten eines Projekts und *ex post* seinen Erfolg oder Misserfolg bewerten und die den Übergang von einem Projekt zum nächsten regeln, kurz: die Kontinuität in der Diskontinuität gewährleisten. Projekte sind daher stets eingebettet in andere Ordnungen: So bleibt bei Umstellung auf Projektorganisation im Betrieb die rechtliche und ökonomische Form des Unternehmens unangetastet; so findet Projektunterricht im Rahmen der Institution Schule statt

und orientiert sich an einem Curriculum; und selbst das Mantra „Ich bin meine Projekte“, das Management-Guru Tom Peters (1999, S. 58) den Leserinnen und Lesern seines Ratgebers „Machen Sie aus sich die ICH AG“ nicht müde wird vorzubeten, kommt ohne die einheitstiftende Instanz des Ich nicht aus.

Der Name, den man einer Sache gibt, lässt diese nicht unberührt. Etwas als Projekt zu deklarieren, heißt, ihm den Charakter eines Entwurfs oder Vorhabens zuzusprechen und in der Folge so auf es einzuwirken, dass es den Kriterien der Projektförmigkeit entspricht. Dazu muss nicht zuletzt all das aussortiert werden, „was nicht (oder nur mit Kunstgriffen) zwischen Anfang und Ende eingerichtet werden kann“ (Luhmann 1990, S. 338). „Projekt“ ist eine spezifische Form, die Wirklichkeit zu organisieren – ein Rationalitätsschema, ein Bündel von Technologien, schließlich ein Modus des Verhältnisses zu sich selbst. Die Tatsache, dass die Rede von Projekten ubiquitär geworden ist, gibt Aufschluss darüber, wie Menschen heute ihr Handeln und ihre Beziehungen zu sich wie zu anderen Menschen verstehen und organisieren. „Projekt“ erweist sich damit als ein Basiselement zeitgenössischer Gouvernementalität, Regieren als Projektmanagement im doppelten Sinn: *governing projects* und *governing by projects* zugleich.

#### *Vom Projektmacher zum Alternativprojekt*

Auch wenn längst nicht mehr nur wirtschaftliche Unternehmungen als Projekte firmieren, ist in der historischen Semantik des Begriffs der Bezug zur Ökonomie unübersehbar (Stanitzek 1987; Krajewski 2004). Spätestens seit Daniel Defoes „Essay upon Projects“ von 1697 gilt der Projektmacher als Inbegriff des Abenteuerkapitalisten – und entsprechend als eine moralisch höchst zweifelhafte Gestalt.

„Ein bloßer Projektmacher ist demnach etwas Verächtliches“, schreibt Defoe. „Durch seine verzweifelte Vermögenslage so in die Enge getrieben, daß er nur durch ein Wunder befreit werden oder umkommen muß, zermartert er sein Gehirn nach solch einem Wunder vergebens und findet kein anderes Rettungsmittel als, indem er, einem Puppenspieler gleich, der Puppen hochtrabende Worte reden läßt, dieses oder jenes Nichts als etwas noch nie Dagewesenes hinstellt und als neue Erfindung ausposaunt, sich ein Patent darauf verschafft, es in Aktien theilt und diese verkauft. An Mitteln und Wegen, die neue Idee zu ungeheurer Größe anzuschwellen, fehlt es ihm nicht; Tausende und Hunderttausende sind das Geringste, wovon er spricht; manchmal sind es sogar Millionen, bis schließlich der Ehrgeiz eines ehrlichen Dummkopfs sich dazu verlocken läßt, sein Geld dafür hinzugeben. Und dann – *nascitur ridiculus mus!* Dem armen Wagehals bleibt's überlassen, das Projekt fortzuführen, und der Projektmacher lacht sich ins Fäustchen“ (Defoe 1697/1975, S. 21).

Die Masse der Betrüger und Hochstapler dürfe allerdings, so der Autor des „Robinson Crusoe“ – selbst ein umtriebiger, aber wenig erfolgreicher Projektmacher – weiter, nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch rechtschaffene Exemplare dieser Spezies gibt:

„Ein ehrenhafter Projektenmacher [...] ist der, welcher seine Idee nach klaren und deutlichen Grundsätzen des gesunden Menschenverstandes und der Ehrlichkeit in angemessener Weise ins Werk setzt, darthut, worauf er hinaus will, nicht Griffe in fremde Taschen macht, selbst sein Projekt ausführt und sich mit dem wirklichen Erzeugniß als Gewinn von seiner Erfindung begnügt“ (ebd., S. 22).

Als „eine Frühform des Entrepreneurs“ (Klopotek 2004, S. 218) vereint Defoes Projektemacher Züge des Erfinders, des Schumpeterschen Innovators, des Spekulanten und des *Management Consultant*. Er verkauft Ideen, nicht fertige Produkte, bietet seine mehr oder minder windigen Vorhaben einem Regenten oder privaten Investoren feil und „sucht seinen Vorteil darin, anderen einen Vorteil anzudienen“ (Stanitzek 1987, S. 136). Man findet ihn vor allem in Krisen- und Übergangszeiten, sein Auftreten ist gekoppelt „an politische und ökonomische Erschütterungsmomente“; „er ist das prototypische Symptom einer zunächst herannahenden *new economy*, dann ihr Sachwalter ebenso wie ihr symbolträchtiges Aushängeschild und schließlich auch ihr Verweser“ (Krajewski 2004, S. 19 f.). Wenn der einzelne Projektemacher auch Gefahr läuft, wirtschaftlich Schiffbruch zu erleiden – Defoe (1697/1975, S. 15) definiert Projekt geradezu als „ein großartiges Unternehmen, das zu breit angelegt ist, als daß aus ihm etwas werden könnte“ –, so ist die Projektemacherei als ganze doch von großem gesellschaftlichen Nutzen: Sie „befeuert die Risikofreude und Innovationsbereitschaft, verbindet Erfindung und Geschäft immer neu und immer besser miteinander und fungiert so als Motor der Kapitalakkumulation“ (Klopotek 2004, S. 219).

Zeichnet Defoe den Projektemacher noch als einen klar konturierten Akteurstypus, dessen Modell der Autor selbst abgibt, so generalisiert Johann Heinrich Gottlob von Justi gut sechzig Jahre später das Projektmachen zum Anthropologicum: „Alle Menschen sind Projectmacher“, beginnt der ebenfalls zeit Lebens in zahllose Unternehmungen involvierte Policywissenschaftler seine 1761 veröffentlichten „Gedanken von Projecten und Projectmachern“, um dann zu erläutern:

„Meines Erachtens versteht man unter einem Project, einen ausführlichen Entwurf eines gewissen Unternehmens, wodurch unsere eigene oder anderer Menschen zeitliche Glückseligkeit befördert werden soll; zu welchem Ende alle zu ergreifende Mittel und Maaßregeln, benebst den zu befürchtenden Schwierigkeiten und Hindernissen und die Art und Weise dieselben aus dem Wege zu räumen, in einem solchen Entwurfe deutlich vorgestellt werden“ (Justi 1761/ 1970, S. 256 f.).

Menschen müssen, so der Ausgangspunkt seiner Überlegungen, sich um ihr Wohlergehen selbst kümmern und müssen deshalb Pläne schmieden, sich Ziele setzen und Strategien entwickeln, wie sie diese erreichen können, mit anderen Worten: Sie müssen ihr eigenes Leben als Projekt führen.

Justi entwirft nicht weniger als das Konzept einer *Life-Entrepreneurship*, wie es zwei Jahrhunderte später gleichermaßen in den nobelpreiswürdigen Höhen der Humankapital-Theorie wie auch in den Niederungen populärer Erfolgsratgeber wie-

derkehren sollte. Im Unterschied zum unternehmerischen Selbst der Gegenwart, dem vor allem die Fähigkeit abverlangt wird, sich flexibel in immer neuen Projekten zu engagieren, setzt der Policywissenschaftler allerdings noch auf langfristige Lebensplanung:

„Besonders ist es nöthig, daß wir über die Lebensart, oder Handthierung, die wir erwählen wollen, gleich Anfangs ein ausführlich Project machen. In demselben müssen wir zuförderst unsere Geschicklichkeiten oder bereits besitzendes Vermögen, die allemal der Grund und Anfang unsers Erwerbes und unserer grössern zeitlichen Glückseligkeit seyn müssen, in einen genauen und richtigen Anschlag bringen, wobey wir die schmeichlerische Einbildung unserer Eigenliebe so viel möglich im Zaume zu halten haben, daß sie sich der Feder bey Entwerfung dieses Anschlages nicht bemächtigt. Aus diesem Anschlage muß nun der Endzweck und das Vorhaben unserer künftigen Lebensart, welches zu erreichen wir uns gegründete Hoffnungen machen können, festgesetzt werden“ (ebd., S. 258 f.).

War es Defoe darum zu tun, den Nutzen des Projektmachens (und nicht zuletzt der eigenen Projekte) gegen Scharlatane zu verteidigen, so klingt in Justis Apologie das Anrühige des Gewerbes zwar noch nach, seine Überlegungen zielen jedoch darüber hinaus ins Grundsätzliche. Nicht der Hochstapelei und dem Investitionsschwindel einiger „Avanturiers“, sondern der Sprunghaftigkeit und Unüberlegtheit aller gilt sein Einsatz. Für den Policywissenschaftler ist das Projektmachen vor allem eine Frage von Planungskompetenz und -kontinuität, und beides lassen, so Justi, die meisten seiner Zeitgenossen vermissen:

„Allein die wenigsten Menschen machen ein solches wohl überlegtes Project ihres Lebens: und die wenigen, so es etwas machen, erschrecken sogleich von den Schwierigkeiten, die sie auf ihrem Wege vorfinden, daß sie die betretene Bahn sofort verlassen, und einen andern Weg erwählen“ (ebd., S. 260).

Der Planungsschrei (und der Planbarkeitsoptimismus) richtet sich freilich nicht nur an die „Privatpersonen“, sondern auch auf die „Regierung der Staaten“. Justi parallelisiert die Selbstführung des Einzelnen mit der Lenkung des Gemeinwesens, die Vorstellung des Lebens-Unternehmers mit der des Staates als Unternehmen. Wie die Beförderung der individuellen „Glückseligkeit“, so verlangt auch die öffentliche Wohlfahrt gründlichste Überlegungen, und in „diesem Verstande sollte nicht allein der Regent, sondern auch vornehmlich die obersten Staatsbedienten Projectmacher seyn“ (ebd., S. 261). Das Anforderungsprofil, das Justi für diese aufstellt, spiegelt das Selbstbild des Policywissenschaftlers und seinen Anspruch, ein abgesichertes Regierungswissen zu formulieren: Wer „ein nützlich Project zur Beförderung der wahren Wohlfahrt des Staates verfertigen will“, sollte demnach „vorzügliche Eigenschaften und Fähigkeiten besitzen“: So muss er erstens „die guten Regierungsgrundsätze“, d.h. die policywissenschaftlichen Lehren, „auf das vollkommenste innen haben“. Zweitens benötigt er praktische Erfahrungen „in den Regierungsangelegenheiten, und den dazu gehörigen Geschäften sowohl, als in den Welthändeln“ und muss drittens über das Land, für das er seine Projekt entwirft, und „dessen Zustand und

Beschaffenheit sowohl, als von den Gerechtsamen und Gesinnungen des Volkes eine Kenntniß besitzen“. Wissen und Erfahrung reichen indes nicht aus, „um dienliche Vorschläge ausfündig zu machen“; hinzukommen müssen vielmehr persönliche Talente wie „gute Vernunft und Vorstellungskraft“ sowie eine ausgeprägte „Einbildungs- und daraus entstehende Erfindungskraft“ (ebd., S. 263 f.).

Neben diesem Tugendkatalog führt Justi zwei weitere Sicherheitsmechanismen an, die ernsthafte Projektmacher von unseriösen „Staatsabentheuern“ zu unterscheiden erlauben und auf diese Weise wirtschaftlichen wie politischen Schaden abwenden sollen: das Prinzip der Schriftlichkeit – „wenn der Herr Projectmacher kein schwärmender Narr ist, der in das Tollhaus gehöret; so muß er von seinem Projecte wenigstens so viel schriftlich äußern können, daß man den Endzweck und den Nutzen einsehen kann“ – und das der personellen Einheit von Idee und Ausführung – „derjenige, so eine Sache erfunden und so vielfältig darüber nachgesonnen hat, ist am besten im Stande, Mittel und Maaßregeln, wider die sich ereignenden Schwierigkeiten an die Hand zu geben; und sein eigener Nutzen, welcher dabey vorwaltet, wird ihn auch ungleich mehr als andere zum Fleiß und Eifer bewegen“ (ebd., S. 271 f.). Hier scheinen bereits Funktionsmechanismen auf, die Projektarbeit und -organisation bis heute kennzeichnen: Projekte brauchen zum einen Projektanträge und -präsentationen; die Entwürfe müssen ausformuliert werden, um ihre Realitäts-tauglichkeit beurteilen zu können. Zum anderen ersetzen Projekte das Prinzip der arbeitsteiligen Spezialisierung durch temporäre Teamkooperation. Projektarbeiter sind Spezialisten für ein bestimmtes Projekt im Gegensatz zu anderen, innerhalb ihres Projekts dagegen sind sie – zumindest bis zu einem gewissen Grade – Generalisten.

So selbstverständlich das Arbeiten in Projekten heute geworden ist, die Herren Projektemacher sind von der Bildfläche verschwunden. Schon im 19. Jahrhundert war an ihre Stelle eine andere Leitfigur getreten, die „für die Verschränkung von Fortschrittsarbeit mit wissenschaftlicher Methodik, ökonomischen Interessen und technologischer Entwicklung“ einstand: der Ingenieur (Krajewski 2004, S. 20). Mit der Krise dieses Leitbilds um 1900 tauchte die Gestalt des Projektemachers zwar kurzfristig wieder auf, und man mag auch den *Startup*-Unternehmer der *new economy* als einen späten Nachfahren betrachten, der Begriff „Projekt“ hat allerdings inzwischen eine andere Färbung erhalten. Im Vordergrund steht, was bereits bei Justi anklang, der Aspekt einer zeitlich befristeten, von einem Individuum oder einer überschaubaren Gruppe selbstverantwortlich zu bewältigenden Aufgabe. Projekte stehen quer zu institutionellen Hierarchien und zeichnen sich aus durch hohe Kommunikationsdichte sowie ganzheitliche, d.h. den Einklang von Arbeit und Leben, von wirtschaftlichem Erfolg und persönlicher Entwicklung verheißende Rollenangebote.

Es war die Alternativbewegung der siebziger Jahre, die diese semantische Verschiebung einleitete. Sich in Projekten zu organisieren, bedeutete für die Alternativen ein Abrücken von den etablierten Institutionen der Gesellschaft und praktische

Kritik der kapitalistischen „Megamaschine“. Die zahllosen Wohn-, Arbeits-, Kultur- und Sozialprojekte verstanden sich als Gegenentwürfe zu Fabrik, Kleinfamilie oder Universität und reagierten nicht zuletzt auf das Scheitern anderer Politikkonzepte („Marsch durch die Institutionen“, „bewaffneter Widerstand“, parteikommunistische Kaderorganisationen) nach dem Aufbruch von 1968. In einer Zwischenbilanz aus dem Jahre 1978 heißt es:

„Mit dem Aufbau alternativer Projektmodelle (Buchläden, Druckereien, Werkstätten, Landkommunen etc.), der Organisierung des eigenen Lebenszusammenhangs, der Entfaltung eines Systems von Gegenökonomie, letztendlich der 'Politik in erster Person', stellen sich für sie die Probleme von Widerstand, Kampf und Antizipation nicht länger mehr unter den jeweiligen Bedingungen der Klassengesellschaft, sondern vornehmlich im Medium subjektiver Erfahrung und konkreter Alltagspraxis. Anstelle eines gezielten Angriffs auf die Strukturen des kapitalistischen Systems tritt nun mit dem Aufbau eines alternativen ökonomischen Systems die Entfaltung der Subjekte, die schon heute qualitativ anders möglich sein soll, in den Mittelpunkt der Auseinandersetzungen. Erfolgskriterium ist nicht mehr die soziale Wirksamkeit eines Klassenkampfkonzeptes, sondern der Entwicklungsgrad positiver Lebensentwürfe und der darin eingeschriebenen Möglichkeiten zur Selbstbefreiung“ (Kraushaar 1978, S. 12 f.).

Der Sammelbegriff Projekt betonte das experimentelle Moment der kommunitären und genossenschaftlichen Gründungen, wobei es sich anders als bei den Unternehmungen von Defoes oder Justis Projektemachern nicht um technische, sondern um soziale Experimente handelte, die zudem ohne die ordnende Hand eines Souveräns oder policywissenschaftlichen Sozialingenieurs auskamen, sondern als kollektive Selbstversuche funktionierten. Die Alternativprojekte verstanden sich als Labors in Sachen Selbstorganisation, was basisdemokratische, konsensorientierte Entscheidungsverfahren ebenso einschloss wie einheitliche Entlohnung, Kollektiveigentum an den Produktionsmitteln und das Aufweichen der Trennungen zwischen Hand- und Kopfarbeit, Erwerbstätigkeit und Freizeit, Privatem und Politischem. Experimentierfelder waren sie nicht zuletzt in Sachen Selbstmotivierung. Weil Geld, Prestige und Befehlsgewalt als Antriebskräfte ausfielen bzw. abgelehnt wurden und kein Vorgesetzter die Arbeitsdisziplin überwachte, mussten intrinsische Anreize an ihre Stelle treten. Das gemeinsame Ziel, im und durch das Projekt sowohl die Gesellschaft wie sich selbst zu ändern, die Identifikation mit der Gruppe und der alternativen Gegenkultur und vor allem das Fehlen formaler Subordinationsverhältnisse sollten, so das Credo der Protagonisten, jene Mischung aus Enthusiasmus und Realitätsinn freisetzen können, auf welche die Projekte angewiesen waren. Alle müssen lernen, beschrieben zwei Mitglieder einer Landkommune die paradoxe Aufgabe, „Motivation zur Arbeit bei sich und anderen so zu schaffen, daß jeder Verantwortung übernimmt, ohne sich von den anderen verantwortlich gemacht zu fühlen“ (Leineweber/Schibel 1978, S. 100).

Gemessen an ihren sozialrevolutionären Hoffnungen und Aussteigerutopien sind die Alternativprojekte zweifellos gescheitert, ihre Manifeste klingen für heutige Ohren antiquierter als Justis Traktat. Aus dem zeitlichen Abstand von einem Viertel-

jahrhundert wird jedoch auch deutlich, dass sie in anderer Hinsicht ihrer Zeit durchaus voraus waren. Indem die alternative Kunst der Selbstregierung eine Balance zwischen individuellen Bedürfnissen, politischen Zielen und ökonomischen Notwendigkeiten postulierte und reichlich Gelegenheit bot, diese Balance stets von Neuem auszutarieren, antizipierte sie die Autonomisierungs-, Responsibilisierungs- und Nachhaltigkeitsprogramme, die spätestens seit den 1990er Jahren in alle Poren der Gesellschaft vorgedrungen sind. Die erklärtermaßen antikapitalistischen Sozialexperimente erwiesen sich wider Willen als Schulen unternehmerischer Tugenden.

Was in den endlosen Selbstverständigungsdebatten, den Versuchen mit rotierender Aufgabenverteilung und beim Dauerlavieren hart an der Konkursgrenze gelernt werden konnte, stellt alle Existenzgründerseminare in den Schatten. Angesichts der prekären, von Unterkapitalisierung und Selbstausbeutung geprägten ökonomischen Situation hatten die alternativen Projekte nur die Wahl, sich zu professionalisieren, sich auf eine marginale Nischenexistenz zurückzuziehen oder aufzugeben. Nicht wenige selbstverwaltete Betriebe mauserten sich in der Folge zu innovativen Unternehmen, und dieser Schritt gelang ihnen umso leichter, je mehr sie die Gemeinschaftsenergien, Kommunikationskompetenzen und Self-Commitment-Strategien ihrer Projektvergangenheit nutzbar machen konnten. Joseph Huber, einer der Theoretiker der Alternativökonomie, brachte das Kunststück fertig, noch diese Anpassungsleistung mit dem politischen Anspruch auf Widerständigkeit zu versöhnen. Was er 1980 den Projekten ins Stammbuch schrieb, nahm den neoliberalen Imperativ verallgemeinerter Intrapreneurship vorweg:

„Selbstverwaltung heißt u.a. auch Aufhebung des Widerspruchs von Unternehmer (Kapital) und Belegschaft (Arbeit). Ein selbstverwaltetes Kollektiv, dessen Mitglieder bloß ein Lohnarbeitsverhältnis haben, ist zum Scheitern verurteilt. Alle müssen, in kollektiver Weise zwar, aber eben doch auch *unternehmerisch* denken und handeln lernen. Unter vielem anderem bedeutet dies auch, daß Prinzipien eines *kollektiven* Managements bejaht werden, was eben mit förmlichen Regelungen zusammenhängt. [...] Jede Stelle im Betrieb ist gewissermaßen eine eigene und eigenverantwortliche Plan-, Kosten- und Kalkulationsstelle im Gesamtrahmen des Betriebs“ (Huber 1980, S. 127 f.).

Die alternative Aufhebung des Kapitalismus mündete in die Forderung, jeder einzelne und die Projektgruppen als Ganze müssten sich als Kapitalisten in eigener Sache verhalten. Wie bei Max Webers protestantischen Sekten verblassten die alternativen Ideale und Ideologien, während das alternative Arbeitsethos und die daraus abgeleiteten Organisationsmodelle fortwirkten und einen „neuen Geist des Kapitalismus“ hervortrieben.

### *Die „projektbasierte Polis“ und „der neue Geist des Kapitalismus“*

Luc Boltanski und Ève Chiapello (2003) haben in ihrer Studie über eben diesen „neuen Geist“ all dem eine Schlüsselstellung zugewiesen, was sie „die projektbasierte



Polis“ nennen. Deren Architektur lässt erkennen, in welchem Maße die Menschen heute sich selbst, ihre sozialen Beziehungen und die Welt, in der sie leben, im Modus des Projektmachens begreifen. Der Kapitalismus benötigt, so Boltanskis und Chiapellos These, in all seinen historischen Ausprägungen starke Ideologien, die das Engagement für ihn rechtfertigen und die Kritik an ihm neutralisieren. Diese Legitimationsmuster beziehen sich auf allgemeine Vorstellungen von Gerechtigkeit und Allgemeinwohl und definieren Wertigkeitsordnungen sowie übergeordnete Äquivalenzprinzipien, auf deren Grundlage Handlungen, Gegenstände und Personen beurteilt werden können. Mit dem Begriff „Polis“ bezeichnen die beiden diese sich wandelnden Rechtfertigungsordnungen, die sich aus Ressourcen speisen, die der Kapitalismus selbst nicht erzeugen kann: „aus den Glaubenssätzen, die zu einem gegebenen Zeitpunkt eine hohe Überzeugungskraft besitzen, und aus den prägenden, ja sogar aus kapitalismuskritischen Ideologien, die Teil seines kulturellen Kontextes sind“ (ebd., S. 58 f.).

Während in der „marktwirtschaftlichen Polis“ derjenige als „groß“ gilt, der auf einem Wettbewerbsmarkt begehrte Güter anbietet und sich als Kaufmann bewährt, und in der „industriellen Polis“ die Wertigkeit der Menschen auf ihrer Effizienz gründet, fungiert in der „projektbasierten Polis“, deren Konturen Boltanski und Chiapello aus einem Vergleich der Managementliteratur der 1960er und 1990er Jahre erschließen, die Aktivität als generelles Äquivalenzmaß.<sup>1</sup> Im Gegensatz zur industriellen Polis, in der Aktivität gleichbedeutend mit Erwerbsarbeit war, bezieht sie sich in der projektbasierten Polis auf ein Portfolio von Tätigkeiten, das die Differenzen zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Erwerbstätigkeit, Hausarbeit und ehrenamtlichem Engagement verschwimmen lässt. Aktiv zu sein, bedeutet demnach, „*Projekte* ins Leben zu rufen oder sich den von anderen initiierten Projekten anzuschließen.“ Um welche Art von Unternehmungen es sich dabei im Einzelnen handelt, ist zweitrangig, entscheidend ist die Tatsache, „niemals um ein Projekt oder eine Idee verlegen zu sein, unablässig Pläne zu schmieden, gemeinsam mit anderen an einem Projekt zu sitzen“ (Boltanski/Chiapello 2003, S. 156). Je höher der Aktivitätspegel und je zahlreicher die Projekte, in die man eingebunden ist, desto höher die Stellung in der gesellschaftlichen Rangordnung. Bildet das einzelne Projekt die Basiseinheit der nach ihm benannten Polis, so ergeben die wechselnden Projektkonfigurationen insgesamt ein sich fortwährend neu konstellierendes und erweiterndes Netzwerk. In einem Netz gibt es keine über- und untergeordneten Positionen, son-

1 Neben diesen unterscheiden Boltanski und Chiapello noch vier weitere Poleis: die *erleuchtete Polis*, in der sich Größe nach dem Grad der Inspiriertheit misst und der erleuchtete Heilige oder der kreative Künstler als Modell dienen; die *familienweltliche Polis*, in der die Wertigkeit von der Position in einer Kette persönlicher Abhängigkeitsverhältnisse abhängt; die *Reputationspolis*, in der sie von der Zahl der Menschen abhängt, die ihnen Glauben und Wertschätzung entgegenbringen; und die *bürgerweltliche Polis*, wo derjenige als „groß“ gilt, der den Allgemeinwillen zum Ausdruck bringt (ebd., S. 63). Ausführlich entwickelt wird das Polis-Konzept in Boltanski/Thévenot (1991).

dern lediglich Knotenpunkte mit unterschiedlich vielen Verbindungen. Deren Zahl und Qualität zu steigern, ist daher die wichtigste Aufgabe, *Networking* die „Außenpolitik“ der Projektarbeit.

Grundlegend anders als die der industriellen ist auch die Zeitstruktur der projektbasierten Polis. An die Stelle eines auf biografischer Kontinuität beruhenden Karrieremodells treten hier die diskontinuierlichen Rhythmen von Projektplanung, -durchführung, -abschluss und der Suche nach dem Anschlussprojekt. Um eine Formulierung von Gilles Deleuze (1993, S. 256 f.) zu variieren: In der industriellen Polis wurde man nie mit etwas fertig, in der projektbasierten hört man nicht auf anzufangen. Das Leben erscheint als eine Abfolge befristeter Engagements. Der Freiwilligkeit des Einsatzes für dieses oder jenes Projekt steht die Notwendigkeit entgegen, immer neue Projekte finden zu müssen und auf keinen Fall ohne eines dastehen zu dürfen, weil das einen Mangel an Aktivität anzeigen und längerfristig den sozialen Tod bedeuten würde.

Der „Wertigkeitsträger der projektbasierten Polis“ und damit zugleich das dominante gesellschaftliche Leitbild ist ein Balancekünstler und Virtuose der Flexibilität. Boltanski und Chiapello destillieren aus den Verhaltensregeln der Managementratgeber einen Tugendkatalog, der gegensätzliche Schlüsselqualifikationen vereint: Gefordert sind Enthusiasmus und rückhaltloser Einsatz bis zum Limit, zugleich aber die Fähigkeit, seine Begeisterung umzupolen und auf immer neue Objekte zu richten. Nichts darf die Mobilität dieses Nomaden einschränken, der sich zwar überall zuhause fühlt, aber auch lokal-verbundlich auftreten kann (Boltanski/Chiapello 2003, S. 169). In Leitungsfunktionen tritt er nicht als Vorgesetzter auf, sondern als „Impulsgeber, Lebens-, Sinn- und Autonomiestifter, jemand, der anderen die Arbeit erleichtert und die Energien bündelt“ (ebd., S. 158 ff.). Der ideale Projektleiter ist Coach, Vermittler, Intuitivmanager und Experte zugleich. Dazu bedarf er vor allem kommunikativer Kompetenzen: Projektleiterqualitäten besitzt und damit hohe Wertigkeit genießt, wer anderen Vertrauen einflößen und entgegenbringen, wer begeistern und sich begeistern lassen kann, wer Gegensätze ausgleicht und unterschiedliche Menschen zusammenbringt, schließlich wer ergiebige von unergiebigem Informationsquellen zu unterscheiden vermag, seine Umgebung unentwegt nach innovativen Signalen abtastet. Sozial- und Informationskapital korrelieren: Nur wer viele Kontakte hat und stets bemüht ist, neue zu schließen, kann auch das erforderliche, d.h. permanent zu aktualisierende Wissen akkumulieren – und umgekehrt.

Gemeinsam ist den *role models* der projektbasierten Polis, dass sie die Menschen dazu anhalten, „Verbindungen aufzubauen, die größtmögliche Opportunitäten in sich bergen, das Netz am effizientesten ausdehnen und sich im Wesentlichen durch die überbrückte *Distanz* definieren lassen“ (ebd., S. 163). Dem korrespondieren als Negativbestimmungen Verslossenheit, Intoleranz, autoritäres Auftreten, mangelnde Initiative und vor allem Immobilität, kurzum alles, was die Kontaktmöglichkeiten beschneidet. Als inkompetent gilt, „wer sich nicht *engagieren* kann, wer in einem Projekt nicht *einsetzbar* oder zu einem Projekt-*Wechsel* unfähig ist“ (ebd.,

S. 166). Das Leben im Rhythmus der Projektzyklen verlangt und befördert einen Persönlichkeitstypus, der sich unabhängig macht von langfristigen Bindungen an andere. Einzig in sich selbst – „der einzigen Instanz, die in einer komplexen, unsicheren und veränderbaren Welt über eine gewisse Dauerhaftigkeit verfügt“ – kann der ungebundene Mensch noch Wurzeln schlagen.

„Allerdings ist ihm die Selbstbezüglichkeit, die er sich zugesteht, weder als etwas Präexistierendes mitgegeben noch ist sie eine Folge eines Lebenswegs oder einer Lebenserfahrung. Sie ergibt sich vielmehr aus der Konstellation der hergestellten Verbindungen. Jeder ist nur deswegen er selbst, weil er das Beziehungsgeflecht bündelt, das ihn darstellt“ (ebd., S. 172).

Obwohl sie die projektbasierte Polis als zeitgenössische Rechtfertigungsordnung des Kapitalismus analysieren, zeigen sich Boltanski und Chiapello skeptisch gegenüber Interpretationen, welche die gegenwärtigen gesellschaftlichen Transformationen ausschließlich als Expansion marktwirtschaftlicher Mechanismen beschreiben. Projekte und ihre Verknüpfung zu Netzwerken sollen zwar jene Form sozialer Kooperation darstellen, die heute am ehesten geeignet ist, das Bestehen auf den Märkten zu gewährleisten, in einigen Punkten widerspricht die Projektwelt aber auch dem Idealbild einer reinen Wettbewerbsordnung. So erfolgt der Theorie nach die marktwirtschaftliche Transaktion punktuell und berücksichtigt den Aspekt der Zeit nicht weiter, während Projektorganisation auf, wenn auch begrenzter Zeitbindung beruht. Die klassische ökonomische Lehre unterstellt dem Markt ferner Transparenz bei der Preisbildung, die Regulierung erfolgt, so die axiomatische Unterstellung, durch das Prinzip allgemeiner Äquivalenz. Projekte sind dagegen immer lokaler Natur. Drittens spielen persönliche Bindungen in Marktbeziehungen idealiter keine Rolle, während Projektorganisation gerade die Kohäsionskräfte von Primärgruppenbeziehungen nutzbar zu machen verspricht. Weil schließlich viertens in der projektbasierten Polis Informationen und Kontakte das wichtigste Kapital darstellen, sind die getauschten Produkte nicht mehr eindeutig von den Tauschenden zu trennen. Das gilt insbesondere für die Arbeit, die sich unter Projektbedingungen nicht länger als eine von der Erwerbperson losgelöste Ware betrachten und in genormten Berufsqualifikationen und Arbeitsplatzbeschreibungen vorab fassen lässt. Der „neue Kapitalismus“, so ließe sich Boltanskis und Chiapellos Diagnose zusammenfassen, mag zwar die Marktkonkurrenz entfesseln, aber er stärkt auch Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs, die zwar die Wettbewerbsposition der Beteiligten verbessern sollen, selbst aber nicht der Logik des Marktes folgen. Kooperation und Kompetition schließen in der projektbasierten Polis einander nicht aus, sondern verhalten sich komplementär zueinander. Wer in dieser Welt erfolgreich sein will, muss vor allem das jeweils richtige Mischungsverhältnis finden.

Boltanski und Chiapello konzentrieren sich – geschult an Albert O. Hirschman und Max Weber – darauf, den neuen „Geist“ des Kapitalismus herauszupräparieren, sie interessieren sich aber nicht für jene Strategien und Taktiken, die diesem zu praktischer Geltung verhelfen sollen. Luzide zeichnen sie die Ratio der projektbasierten

Polis nach, verzichten jedoch darauf, auch die Sozial- und Selbsttechnologien zu analysieren, in denen diese Ratio ihren Niederschlag findet und deren Effekt sie ist. Wie die Praxis der Projektarbeit und -existenz das Aktivitätsethos der Projektwelt hervortreibt und wie umgekehrt dieses Ethos in konkrete Handlungsanweisungen übersetzt wird, das entzieht sich dem Blick der Legitimationstheoretiker. Dabei liefert nicht zuletzt der Literaturkorpus, auf den sie ihre Untersuchung stützen, neben ideologischen Rechtfertigungen der Projektwelt einen reichen Fundus an Werkzeugen für ein effizientes Projektmanagement. Der Kapitalismus braucht in all seinen Ausprägungen nicht nur Ideologien, die das Engagement für ihn rechtfertigen, sondern auch Mechanismen der Zurichtung und Selbstzurichtung, die dafür sorgen, dass die Menschen sich in ausreichendem Maße und angemessener Form tatsächlich engagieren. Ohne ein projektbasiertes Regime der Subjektivierung und sozialen Kooperation hätte die projektbasierte Polis keinen Bestand. Als legitim erfahren wird eine Ordnung nur dann, wenn sie sowohl überzeugende Maßstäbe des Guten und Richtigen aufstellt, als auch zeigt und einübt, wie man sein Handeln an diesen ausrichten kann.

### *Projektmanagement*

Ein Projekt zu verfolgen, verlangt planvolles Vorgehen: Ziele sind zu definieren und die Schritte festzulegen, um es zu erreichen, der Zeitrahmen ist zu bestimmen, die Kosten sind zu kalkulieren und die erforderlichen Mittel bereitzustellen, die am Projekt Beteiligten müssen ausgewählt, motiviert und ihr Zusammenwirken organisiert werden, gegebenenfalls müssen unvorhergesehene Hindernisse aus dem Weg geräumt oder Projektziele und -ablauf modifiziert werden, am Ende sind die Ergebnisse zu kontrollieren usw. Bei all dem kann man sich auf Intuition oder Erfahrung verlassen, und wo immer Menschen Projekte verfolgt haben, haben sie das mehr oder minder geschickt getan. Projektmanagement ist nichts anderes als der Versuch, dieses Intuitions- und Erfahrungswissen zu systematisieren, aus der Vielfalt der Projektverläufe allgemeine Prinzipien abzuleiten, grundlegende Erfolgsfaktoren und Problemmuster zu identifizieren und geeignete Instrumente zu entwickeln, um Projekte unterschiedlichen Umfangs und Typs möglichst effizient zu steuern. Dazu greift es auf Forschungsergebnisse insbesondere der Kybernetik und Systemtheorie, der Mikroökonomie, der Gruppenpsychologie und Organisationssoziologie zurück, lässt seine Konzepte in Begleit- und Evaluationsstudien empirisch überprüfen und verfügt neben einem ausdifferenzierten Methodenkanon über eigene Experten, Ausbildungsgänge und professionelle Standards.

Als Startpunkt des Projektmanagements gilt gemeinhin ein militär-technisches Vorhaben, das die Annihilation der Gattung Mensch zu einem technisch realisierbaren Projekt machen sollte: das *Manhattan Engineering District Project* von 1941, das die erste Atombombe entwickelte. Einen weiteren Meilenstein bildete zwanzig Jahre

später das Apollo-Programm, das die NASA 1961 mit dem Ziel bemannter Mondlandungen startete. Aufgrund des enormen Zeitdrucks, der wissenschaftlichen Herausforderungen und der Vielzahl der beteiligten Institutionen, Forscher und Ingenieure waren diese Unternehmungen mit den herkömmlichen Organisationsstrukturen nicht zu bewältigen. Die hier erprobten Kooperationsformen, Planungs- und Controllingverfahren wurden in der Folge von Privatunternehmen übernommen und weiterentwickelt, die vor allem ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen auf Projektorganisation umstellten. Die einseitige Ausrichtung auf extrem komplexe Vorhaben führte dazu, dass die Methoden zunächst ausgesprochen technisch orientiert waren. Erst seit den 1980er Jahren setzte sich die Erkenntnis durch, dass nicht nur wissenschaftlich-technische Großprojekte, sondern auch kleinere Vorhaben von einem systematischen Projektmanagement profitieren können. In der Folge weiteten sich die Anwendungsbereiche aus: Neben Unternehmen installieren inzwischen auch öffentliche Verwaltungen, Bildungseinrichtungen und *Non Governmental Organizations* Projektteams und adaptieren die entsprechenden Instrumente. Projektmanagement soll nicht nur die vielbeschworene Krise autoritärer Führungsmodelle überwinden und so die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, sondern gilt generell als Königsweg zu mehr Innovationsfähigkeit und Flexibilität.

Parallel zu dieser Expansion der Projektarbeit ist die Bedeutung sozialer Kompetenzen gewachsen. Zu den Schlüsselqualifikationen eines Projektmanagers gehören heute nicht mehr nur der versierte Umgang mit Strukturplänen, Kostenrechnungsverfahren und Dokumentationssystemen, sondern auch partnerschaftliche Gesprächsführung, Konfliktmediation und die Fähigkeit, ein Projekt überzeugend zu präsentieren. Die einschlägigen Lehrbücher vermitteln neben Netzplantechnik und Budgetierungsprogrammen auch Kreativitätsübungen und die Grundlagen „themenzentrierter Interaktion“. Gemeinsam ist sowohl den auf *hard* wie den auf *soft skills* abzielenden Verfahren das Prinzip der indirekten Steuerung: Sie geben nicht vor, was im Einzelnen zu tun ist, um ein bestimmtes Projekt zum Erfolg zu führen, sondern zeigen auf, welche Faktoren dafür förderlich und welche hinderlich sind. Statt Handlungsanweisungen liefern sie Strukturierungs- und Motivierungshilfen, mit denen Projektteams ihre Aufgaben präziser bestimmen, sie operationalisieren und im vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen eigenständig lösen können und die Beteiligten dabei obendrein ihre Zusammenarbeit als befriedigend und fruchtbar erleben. Projekte zu managen, heißt Selbstorganisationsprozesse anzuregen und anzuleiten.

Dazu bedarf es zunächst einer Abstraktionsleistung: Obwohl kein Projekt hinsichtlich Art, Umfang, Verlauf und Dauer dem anderen gleicht, stellen die Projektmanagementprogramme Phasenmodelle, Ablaufschemata, Moderationstechniken und gruppenpsychologische Typologien bereit, die sich auf (nahezu) alle anwenden lassen sollen. So werden Projekte grundsätzlich als „eine auf 'Lernen' ausgerichtete sequentielle Entscheidungsprozedur“ bzw. als „Problemlösungszyklus“ aufgefasst, bei dem Situationsanalyse, Zieldefinition, Lösungssuche, Lösungsbewertung, Reali-

sierung und Ergebniskontrolle aufeinander folgen, oder man unterscheidet verschiedene „Lebensphasen“ (Projektdefinition, -planung, -durchführung, -evaluation), die jedes Projekt zu durchlaufen hat (vgl. Litke 2004, S. 26 ff.; Burghardt 1995, S. 11 ff.; Steinbuch 1998, S. 28 ff.). Management heißt zunächst strukturieren, und das „bedeutet bekanntlich, ein System in seine Elemente zu zerlegen und die Beziehungen zwischen den Elementen festzuhalten“ (Litke 2004, S. 90). So ist die diffuse Einheit „Projekt“ funktional in Aufgaben und temporal in Sequenzen zu gliedern, für deren produktive Kopplung und korrekte Abfolge zu sorgen, und es sind Feedbackschleifen zu installieren, um so die einzelnen Prozesselemente zu einem Regelkreis zu verbinden. „Meilensteine“ markieren den Abschluss der einzelnen Abschnitte und eignen sich besonders „zur Standortbestimmung und eventuellen Kurskorrektur“ (Birker 1999, S. 36).

Das Prinzip des Zerlegens und Neuzusammensetzens wiederholt sich auf einer zweiten und möglicherweise auch auf einer dritten, vierten usw. Planungsebene. Entsprechend der Regel „vom Groben zum Detail“ gelangt man so Schritt für Schritt zu einer immer feineren Projektsteuerung. Am Ende steht ein Projektstrukturplan, der „dem Projektmanager bereits im frühen Stadium einen Überblick über das ‚Skelett‘ des Projekts [gibt], das dann in späteren Planungsschritten vervollständigt, sozusagen ‚mit Fleisch versehen‘ werden kann“ (Litke 2004, S. 43).

Mit Hilfe der Netzplantechnik (vgl. Altrogge 1994) lassen sich die im Projektstrukturplan aufgeschlüsselten Beziehungen formalisieren und in eine logisch-zeitliche Abfolge bringen. Dieses auf der mathematischen Graphentheorie aufbauende Verfahren wurde in den 1950er Jahren unter anderem im Rahmen des Polaris-Programms der US-Navy entwickelt. Ein Netzplan zerlegt ein Projekt in drei Bestandteile: in *Vorgänge*, d.h. zeiterfordernde Geschehen, *Ereignisse*, d.h. das Eintreten definierter Zustände, und *Anordnungsbeziehungen*, d.h. die personellen, fachlichen und terminlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen. Dargestellt werden diese drei Elemente in Form von Knoten und Pfeilen. Ein Netzplan dient nicht nur der detaillierten Terminplanung und -kontrolle, sondern macht auch Entscheidungsweichen für alternative Abläufe sowie Schleifenbildung von Vorgängen sichtbar und erlaubt es, Wahrscheinlichkeitswerte und Zufallsvariablen im Ablauf zu berücksichtigen.

Vorgehensmodelle, von denen die Netzplantechnik nur eines der am weitesten verbreiteten darstellt, standardisieren die Ablauforganisation, indem sie ein allgemeines Raster unterlegen, in das dann die Spezifika des jeweiligen Projekts eingetragen werden können. Anders gesagt, sie schreiben keinen Weg vor, sondern kartografieren das Terrain. Aber wie eine Landkarte die Wahrnehmung des geografischen Raums präformiert, so präformieren Projektstruktur- und Netzpläne auch die Vorstellungen davon, was ein Projekt ausmacht. Ein Projekt ist das, so ließe sich sagen, was sich mithilfe der Methoden des Projektmanagements lenken lässt. Und wenn die Steuerungsinstrumente auch ihre Herkunft aus technologischen Großprojekten nicht verleugnen und oftmals nur von Spezialisten angewendet werden können, so

lassen sie sich doch problemlos auf kleinere Vorhaben herunterbrechen. Wie simpel ein Projekt auch sein mag, jedes erfordert planvolles Vorgehen und in diesem Sinne ein zumindest rudimentäres Management.

Dieses erschöpft sich indes keineswegs in den Tätigkeiten des Strukturierens, Kalkulierens und Kontrollierens. Um zum Ziel zu gelangen, brauchen Projekte nicht nur eine Form, sondern auch Energie. Es reicht nicht, die zu bewältigenden Aufgaben in eine sinnvolle Ordnung zu bringen und aufeinander abzustimmen, vielmehr müssen auch jene, die sie erledigen sollen, angespornt und Reibungsverluste bei ihrer Zusammenarbeit vermindert werden. Mobilisierung ohne Strukturierung lässt ein Projekt ins Leere laufen, Strukturierung ohne Mobilisierung lässt es erstarren. Die in hohem Maße formalisierten Techniken der Planung und operativen Steuerung werden deshalb flankiert von eher „weichen“ Methoden der Personalführung und Gruppenarbeit. Im Zentrum steht dabei das Projektteam, jener soziale Nukleus, auf den die Projektorganisation aufbaut.

Projektteams radikalisieren das Konzept teilautonomer Gruppenarbeit, das Industrieunternehmen seit den 1970er Jahren eingeführt hatten. Während die Gruppenfertigung etwa von Automobilen jedoch zumindest mittelbar an den Takt des Fließbands gekoppelt blieb und die Arbeitsgruppen vor allem nicht nur für eine Aufgabe von begrenzter Laufzeit zusammengestellt wurden, bilden Projektteams so etwas wie „Unternehmen auf Zeit“. Sie organisieren ihre Arbeitsabläufe eigenverantwortlich, bilden in wirtschaftlicher Hinsicht Profit-Center und fungieren so als Schulen „zur Förderung des unternehmerischen Denkens“ (Patzek/Rattay 1995, S. 470). Seine *raison d'être* findet ein Projektteam allein im gemeinsam erstellten und verantworteten Produkt. Die Projektarbeit endet, anders als die Gruppenfertigung, denn auch nicht bei Schichtwechsel, sondern erst, wenn das Projektziel erreicht ist. Mit ihrer Selbständigkeit wächst allerdings auch der Druck auf die Teammitglieder, die ihren Alltag – weit über Regelarbeitszeiten hinaus – im Rhythmus der Antrags-, Präsentations- und Abschlusstermine takten müssen und zumindest für die Laufzeit eines Projekts auf Gedeih und Verderb aneinander gekettet sind.

Weil Projektarbeit dem Einzelnen nicht nur Ordnung, Fleiß und Sauberkeit im Allgemeinen und korrekte Erfüllung der aufgetragenen Pflichten im Besonderen abverlangt, reicht es nicht aus, ihn in ein System disziplinärer Kontrolle einzufügen und im Übrigen mittels Geld und Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stange zu halten. Wenn der ganze Mensch gefordert ist, wenn er sich für die Sache begeistern, eigenverantwortlich handeln und kreative Problemlösungen erbringen soll, dann muss sich auch seine (Selbst-)Zurichtung auf die gesamte Persönlichkeit erstrecken. Damit trotz Dauerstress das positive Wir-Gefühl überwiegt und ein Team weder ausbrennt, noch sich ausbremst, bedarf es daher sorgfältiger Vorkehrungen bei der Mitgliederauswahl, der Projektleitung und der Moderation von Gruppenprozessen. Während die ausgefeilten Planungs- und Controllingverfahren Berechenbarkeit suggerieren und Rechenhaftigkeit fordern, proklamieren die einschlägigen Projektmanagement-Lehrbücher hier vor allem ein Ethos partnerschaftlicher Kooperation.

Auffällig ist dabei die Dominanz von Balance-Modellen: So sollten Teams „die richtige Mischung aus fachlicher oder funktionaler Sachkenntnis, problemlösenden und entscheidungsfindenden Fähigkeiten und zwischenmenschlichen Fähigkeiten ihrer Mitglieder besitzen“. Bei der Auswahl sollte zudem „nicht nur auf die Fähigkeiten, sondern, sofern die Situation es ermöglicht, auch auf die persönlichen Eigenheiten der Mitarbeiter geachtet“ werden (Litke 2004, S. 182).

Ein Balancemodell liegt auch jenem Konzept zugrunde, das zahlreiche Projektmanagement-Lehrbücher als besonders hilfreich für eine konstruktive Teamkooperation empfehlen: der themenzentrierten Interaktion (TZI). Diese von der US-amerikanischen Psychotherapeutin Ruth C. Cohn in der 1960er und 70er Jahren entwickelte Methode „lebendigen Lernens“ (Cohn 1975) geht davon aus, dass jede Gruppeninteraktion drei Faktoren enthält, „die man sich bildlich als Eckpunkte eines Dreiecks vorstellen könnte: 1. *das Ich*, die Persönlichkeit; 2. *das Wir*, die Gruppe; 3. *das Es*, das Thema. Dieses Dreieck ist eingebettet in eine Kugel, die die Umgebung darstellt“ (ebd., S. 113). Eine Gruppe wird dann fruchtbar und befriedigend zusammenarbeiten, so die Basisannahme der TZI, wenn zwischen Ich-, Wir- und Sachebene „eine relative, dynamische Ausgeglichenheit“ besteht. Das erfordert ein permanentes Austarieren, und genau darin sieht Cohn die Aufgabe der Gruppenleitung. Der Balance im Dreieck von Individuum, Gruppe und Thema dienen auch die beiden Grundpostulate („Sei Dein eigener Chairman“; „Störungen haben Vorrang“) sowie die daraus abgeleiteten Kommunikationsregeln der TZI (ebd., S. 120 ff.). Leitsätze wie „Sprich nicht per 'man' oder 'wir', sondern per 'ich'“, „Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet“ oder „Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen“ sollen einem Projektteam (wie jeder Arbeitsgruppe) ermöglichen, sich auf die gemeinsame Aufgabe zu konzentrieren und dabei Kohäsionskräfte wie Perspektivenvielfalt der Gruppe zu nutzen, ohne die Wünsche und Befindlichkeiten der beteiligten Individuen aus den Augen zu verlieren.

Die Affinität des Projektmanagements zur TZI rührt nicht zuletzt daher, dass die von Cohn propagierte, dem *personal-growth*-Gedanken der humanistischen Psychologie verpflichtete Grundhaltung und ihre ebenso einfach zu begreifenden wie zu handhabenden Regeln Selbstorganisation und Sachorientierung aneinander koppeln. Um der gemeinsamen Sache willen wird der einzelnen Person wie den gruppendynamischen Prozessen ein solches Gewicht beigemessen; umgekehrt sollen individuelles Wachstum und produktives Miteinander erst dann möglich sein, wenn die Gruppe ein gemeinsames Interesse verfolgt. Funktioniert die Kopplung, so das Versprechen der TZI wie des Projektmanagements, entstehen Synergieeffekte. Klemmt es auf einer der drei Ebenen, nehmen auch die beiden anderen Schaden.

So gegensätzlich die Ablaufschemata und Kostenkurven auf der einen und die ethischen Postulate der humanistischen Psychologie auf der anderen Seite sich zunächst ausnehmen, nicht anders als die Netzplantechnik und vergleichbare Verfahren folgen auch die „weichen“ Methoden der Gruppenmoderation letztlich einem kybernetischen Modell: Der Projektleiter oder das Team als Ganzes fungieren als



Homöostase-Regler, welche die geforderte „relative, dynamische Ausgeglichenheit“ von Ich, Wir und Thema herstellen. Die Gesprächsregeln wiederum sorgen für regelmäßige Feedbacks, die der Gruppe frühzeitig Störungen signalisieren. Diese „haben Vorrang“, um sie ausräumen oder fruchtbar machen zu können, bevor sie den Fortgang der Arbeit ernstlich behindern. In beiden Bereichen des Projektmanagements geht es darum, die Dinge in Bewegung zu halten, Stockungen ebenso wie Leerlauf oder Überhitzung zu vermeiden und so die Produktivität eines Teams zu steigern.

Um Beweglichkeit geht es auch einer ganz anderen Form des Projektmanagements, die quer steht zu den Konzepten rationaler Planung und den Gleichgewichts-Modellen der Gruppenpsychologen. Am prominentesten vertritt sie der Bestseller-Autor Tom Peters. Seine (Des-)Organisationslehre zielt nicht auf Balance, sondern auf Irritation; er vermittelt keine Methoden, sondern mobilisiert Leidenschaften. Auf die Frage, wie ein Projekt zum Erfolg geführt werden kann, weiß er nur eine Antwort: durch Begeisterung. „Seien Sie virtuos!“, fordert er sein Publikum auf: „Ist ein Tag in Ihrem Projekt [...] eine wirkliche Darbietung? Wenn nicht, gibt es etwas, das Sie tun können, j-e-t-z-t, um die Spannung/den darstellenden Effekt des aktuellen Projekts zu erhöhen, [...] um es zu etwas zu machen, das Ihren uneingeschränkten Einsatz verdient?“ (Peters 1999, S. 139).

Ordnung muss nicht geschaffen werden, so Peters' Grundüberzeugung, sie entsteht und verfestigt sich von allein, und zwar in weit höherem Maße, als es Unternehmen in einer chaotischen Umwelt gut tut. Nicht sie zu erhalten und zu optimieren, tut deshalb Not. Wer erfolgreich sein will, muss die Ordnung immer wieder zerschlagen und den kreativen Kräften der Unordnung Raum schaffen. Auf den höchst fluiden Märkten können nur jene Unternehmen überleben, verkündet Peters mit drohendem Unterton, die ihre internen Abläufe ebenso radikal verflüssigen. Projektteams und ihre rhizomatische Verknüpfung zu Netzwerken sollen jene Diskontinuierungs- und Beschleunigungseffekte produzieren, auf die Unternehmen angewiesen sind, um die diskontinuierlichen und immer schnelleren Marktturbulenzen bewältigen zu können. Vor der Gefahr, in Kooperationsroutinen zu erstarren und dem Tempo des Wandels nicht gewachsen zu sein, sind aber auch Projektgruppen nicht gefeit. Dagegen helfen soll nur ihre radikale temporäre Begrenzung. So prophezeit Peters: „Dynamische, kurzlebige Projektkonfigurationen werden an der Tagesordnung sein. Es wird nicht außergewöhnlich sein, im Laufe eines Jahres in vier oder fünf Projektteams oder in mehreren Teams gleichzeitig mitzuwirken – aber man wird niemals in genau derselben Kollegengruppe ein zweites Mal tätig sein, nicht einmal in einer zwanzigjährigen 'Karriere'“ (Peters 1993, S. 224).

*Projekt Ich*

Um den ständigen Wechsel der Aufgaben und sozialen Beziehungen auszuhalten, benötigen nicht nur Projektteams, sondern auch die Individuen ein Höchstmaß an Selbststrationalisierung, Gleichgewichtssinn und Irritationsbereitschaft. Und wenn als ausgemacht gilt, dass Projektorganisation der Königsweg zu mehr Flexibilität und Selbstverantwortung ist, dann liegt es nahe, auch die Verwaltung des eigenen Lebens auf Projektmanagement umzustellen. Da dieses Projekt-Ich sich selbst wiederum aus vielfältigen Arbeits-, Beziehungs-, Freizeit-, Gesundheitsprojekten usw. zusammensetzt, avanciert seine Selbstführung zum Management des individuellen „Projektportfolios“. Bei so viel Improvisation und Selbstschöpfung nimmt es nicht Wunder, dass als Modell des Projekt-Ichs die zum Kreativ-Heroen aufgeladene Gestalt des Künstlers dient: „Projekte sind Heimstätten der Kunst“, heißt es in einem Selbstmanagement-Bestseller: „Man betritt sie und wird von ihnen vereinnahmt. Man wird experimentierfreudig, chaotisch. Man beginnt, ohne genau zu wissen, wonach man sucht, nur im Bewusstsein der Chance, Großes zu leisten. [...] 'Warum soll sich ein Maler an die Arbeit machen, wenn er nicht durch seine Arbeit verändert wird?', lautete die Frage des französischen Philosophen Michel Foucault. So ergeht es uns allen, die wir in unseren Projekten aufgehen“ (Rubin 2001, S. 123 ff.).

Die Technologien, mithilfe derer sich die Individuen für solche Herausforderungen rüsten sollen, gleichen jenen, die in Unternehmen für effiziente Abwicklung und befriedigendes Teamwork sorgen sollen: Erstens konsequente Planung und kontinuierliches Controlling, zweitens Moderation der disparaten Wünsche und Bedürfnisse, drittens (Selbst-)Enthusiasmierung. Auch das eigene Leben lässt sich als Problemlösungszyklus mit festgelegten Schritten begreifen und mit Checklisten, Selbstverpflichtungen und persönlichen „Jahres-Klausuren“ in den Griff bekommen. Für die charismatische Variante des Projektmanagements der eigenen Person steht einmal mehr Tom Peters. Der Erweckungsprediger des unternehmerischen Selbst setzt vor allem auf die suggestive Macht des Glaubens an sich selbst (und des Glaubens an seine Parolen). „Die Währung – die einzige Währung – meines Universums sind Projekte“, psalmodiert er und fordert „vollen Einsatz für das Projekt 'Leben'“ (Peters 1999, S. 57 f.).

Im beschwörenden Stakkato seiner Parolen deutet sich etwas an, von dem weder Peters noch andere Ratgeber-Autoren offen sprechen – die Angst vor dem Scheitern. Sie ist dem Projektmanagement-Lehren gleich welcher Provenienz eingeschrieben wie allen Wegweisern zu Glück und Erfolg. Welches Vorhaben auch immer der Einzelne in sein „Projektportfolio“ aufnimmt, wie besonnen und leidenschaftlich auch immer er es verfolgt, das Gelingen bleibt kontingent und hängt nicht zuletzt an den Anstrengungen der Konkurrenz. Und die nutzt dieselben Programme und Tools. (Weil auch der Einsatz von Sozial- und Selbsttechnologien zum tendenziellen Fall der Profitrate führt, muss man sich immer mehr anstrengen, um immer geringere

Wettbewerbsvorteile zu erzielen.) Es wäre kein Projekt und brauchte kein Management, wäre von Beginn an klar, was am Ende herauskommen wird. Man kann versuchen, die Risiken zu kalkulieren, völlig ausräumen kann man sie nicht. Alles Planen und Kontrollieren, Ausbalancieren und Sich-Begeistern bewahrt deshalb auch das Projekt Ich nicht vor der Gefahr zu enden wie weiland Defoes Projektemacher: als „Bankrottierer“.

Der Logik des Projektmachens entgeht der Einzelne freilich selbst damit nicht: Die – finanzielle und psychosoziale – Bewältigung einer Pleite ist eine Herausforderung, die zu meistern allemal Projektleiterqualitäten verlangt. Schuldnerberater, Familientherapeuten und Arbeitsvermittler stehen bereit, um dem Gescheiterten wieder auf die Sprünge zu helfen, und dienen ihm zu diesem Zweck nichts anderes an als die Tugenden und Techniken professionellen Projektmanagements. Dass diese ihm beim letzten Mal nicht vor dem Fehlschlag bewahrt haben, spricht nicht gegen sie, sondern nur für ihre noch konsequentere Anwendung – *more of the same*. Vielleicht zeigt sich darin am deutlichsten die Macht dieses Rationalitätsschemas: Die Form „Projekt“ ist das „historische Apriori“ unseres Selbstverhältnisses, die Folie, auf der wir – im Guten wie im Schlechten – uns selbst begreifen und modellieren.

Die Rede von der „Lebensdauer“ eines Projekts erhält so einen geradezu existentialistischen Beiklang. Das definitive Projektende kommt irgendwann für alle, das „Projekt ‚Leben““, das Tom Peters so pathetisch beschwört, endet in jedem Fall letal. (Ob im Jenseits eine Evaluationsinstanz die Ergebnisse bewertet, ist mehr als fraglich, aber wenn es Erlösung gäbe, wäre sie auch eine vom Projektdasein. – Was auch immer Ewigkeit sein könnte, Projekte lassen sich jedenfalls darin nicht unterbringen.) Vorher kann es ein endgültiges Misslingen so wenig geben wie einen endgültigen Triumph. Auf jeden Erfolg wie auf jedes Scheitern folgt nur das nächste Projekt. So ungleich die Chancen dabei verteilt sind, die Maximen sind für alle gleich: Sei aktiv! Nimm Dein Leben in die Hand! *Be your own chairman!*

### Literatur

- Altrogge, G., 1994: Netzplantechnik, München/Wien: Oldenbourg, 2. Aufl.  
 Birker, K., 1999: Projektmanagement, Berlin: Cornelsen Girardet.  
 Boltanski, L. und L. Thévenot, 1991: De la justification. Les économies de grandeur, Paris: Gallimard.  
 Boltanski, L. und È. Chiapello, 2003: Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz: UVK.  
 Burghardt, M., 1995: Einführung in Projektmanagement, München/Erlangen: Publicis-MCD, 3. Aufl.  
 Cohn, R.C., 1975: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart: Klett-Cotta.  
 Defoe, D., 1697/1975: Über Projektmacherei, Wiesbaden: Heymann (Neudruck der dt. Übersetzung des „Essay upon Projects“, Leipzig 1890).  
 Deleuze, G., 1993: Postskriptum über die Kontrollgesellschaften, in: ders., Unterhandlungen 1972-1990, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 254-262.

- Flusser, V., 1994: Schriften, Bd. 3: Vom Subjekt zum Projekt. Menschwerdung, Bensheim: Bollmann.
- Habermas, J., 1981: Die Moderne – ein unvollendetes Projekt, in: ders., Kleinere politische Schriften (I-IV), Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 444-466.
- Huber, J., 1980: Wer soll das alles ändern. Die Alternativen der Alternativbewegung, Berlin: Rotbuch.
- Justi, J.H.G. von, 1761/1970: Gedanken von Projecten und Projectmachern, in: ders.: Politische und Finanzschriften über wichtige Gegenstände der Staatskunst, der Kriegswissenschaften und des Cameral- und Finanzwesens, Bd. 1, Kopenhagen/Leipzig, Neudruck: Aalen: Scientia, S. 256-281.
- Klopotek, F., 2004: Projekt, in: U. Bröckling, S. Krasmann und Th. Lemke (Hrsg.), Glossar der Gegenwart, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 216-221.
- Krajewski, M. (Hrsg.), 2004: Projektemacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns, Berlin: Kadmos.
- Krajewski, M., 2004: Über Projektemacher. Eine Einleitung, in: ders. (Hrsg.), Projektemacher, S. 7-25.
- Kraushaar, W. (Hrsg.), 1978: Autonomie oder Getto? Kontroversen über die Alternativbewegung, Frankfurt a.M.: Neue Kritik.
- Kraushaar, W., 1978: Thesen zum Verhältnis von Alternativ- und Fluchtbewegung, in: ders. (Hrsg.), Autonomie oder Getto?, S. 8-67.
- Lehmann, M., 2004: Karriere als Projekt, in: M. Krajewski (Hrsg.), Projektemacher, S. 49-63.
- Leineweber, B. und K.-L. Schibel, 1978: „Die Alternativbewegung“. Ein Beitrag zu ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und politischen Tragweite, deren Möglichkeiten und Grenzen, in: W. Kraushaar (Hrsg.), Autonomie oder Getto?, S. 95-128.
- Litke, H.-D., 2004: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, München: Hanser.
- Luhmann, N., 1990: Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N., 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Bd. 1, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Patzak, G. und G. Rattay, 1995: Projektmanagement, Wien: Linde.
- Peters, T., 1993: Jenseits der Hierarchien. Liberation Management, Düsseldorf: Econ.
- Peters, T., 1999: TOP 50 Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG, München: Econ.
- Rubin, H., 2001: Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst, Frankfurt a.M.: Krüger.
- Stanitzek, G., 1987: Der Projektmacher. Projektionen auf eine „unmögliche“ moderne Kategorie, in: Ästhetik & Kommunikation 17, H. 65/66, S. 135-146.
- Steinbuch, P.A., 1998: Projektorganisation und Projektmanagement, Ludwigshafen/Rh.: Kiehl.