

3 Hierarchie und (Projekt-)Gruppe

In diesem Abschnitt wird die Organisationsform Hierarchie und die Stellung von Projektmanagement innerhalb dieser Organisationsform reflektiert. Zuerst wird Hierarchie als Organisationsform dargelegt, danach wird argumentiert, welche Aspekte von Organisation durch Projektmanagement abgedeckt werden. Zum Schluss werden Möglichkeiten einer sinnvollen Einbettung von Projektmanagement in die Organisationsform Hierarchie diskutiert. Damit wird dargelegt, wie die Organisationsform Hierarchie durch (Projekt-)Gruppen erweitert werden kann.

3.1 Die Organisationsform Hierarchie¹

Hierarchie wird von Schwarz speziell in Bezug auf Europa als eine über die Menschheitsgeschichte entwickelte, zum Großteil unbewusst verinnerlichte Organisationsform gesehen. Das kollektiv-unbewusste Hierarchiemuster ist in der europäischen Kultur verankert; dies wirkt sich im alltäglichen Miteinander von Menschen innerhalb von Organisationen aus (vgl. Schwarz 2000, S. 236). Unter Hierarchiemuster wird in dieser Arbeit das kollektiv-unbewusste Muster der Organisationsform Hierarchie verstanden. Ohne tiefgreifend darauf einzugehen, seien hier die vier von Schwarz (2000, S. 179–208) definierten Axiome der Hierarchie genannt:

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

1 Dies ist eine leicht abgeänderte Version der Online-Open-Access-Publikation Schriften zur Interventionswissenschaft, 2012, FH des BFI Wien. Download verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/274711896_Schriften_zur_Interventionswissenschaft_-_Zur_Organisationsform_Hierarchie, Zugriff am 1. Jänner 2023.

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

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

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

Hier ist postuliert, dass jeder Mensch unweigerlich zu Beginn seines Lebens von Autorität gelenkt wird. Schwarz (siehe Abb. 16) beschreibt nun weiter, dass bei Durchlaufen der Pubertät diese Elternautorität im Optimalfall konfliktär überwunden wird und es zu einer reifen Selbstständigkeit des Individuums kommt. Schwarz (2000, S. 110) schreibt:

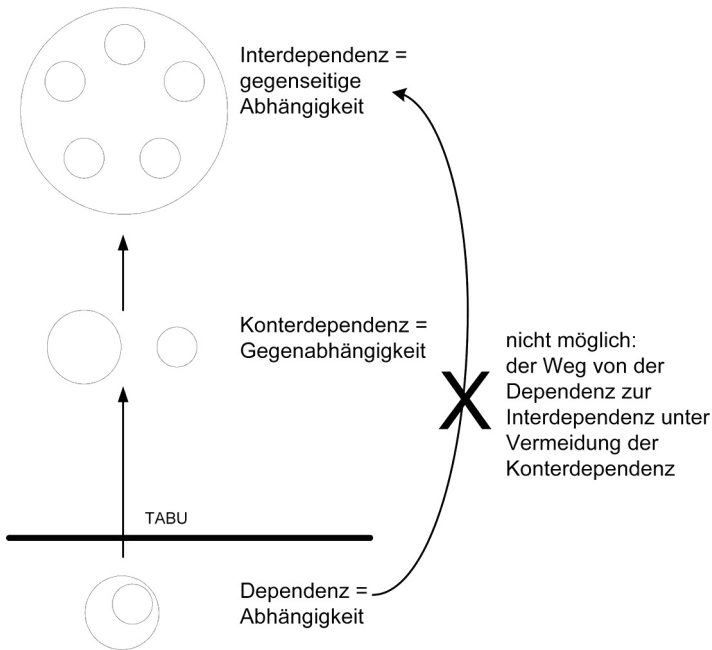
»Es handelt sich hier um eine Sollbruchstelle [Konterdependenz, R. J. S.]. Ohne Konterdependenz, d.h. ohne Phase der Negation einer Autorität gegenüber, von der man abhängig ist, können eigene Entscheidungen nicht getroffen werden. Konflikte sind daher im Reifeprozess unvermeidlich. Sie auf ein Minimum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

Zusammenfassend formuliert prägt der familiäre Reifeprozess, eingebettet im sozialen Kontext, individuelle Muster, die zu entsprechenden Verhaltensformen innerhalb von Organisationen führen.

Dialektisch betrachtet hat die Organisationsform Hierarchie einerseits den Vorteil, (in Europa) kulturell verankert zu sein und damit entsprechende Stabilität aufzuweisen. Dadurch sind Fragen wie z.B. nach Führung, Führungsstil usw. eigentlich implizit bereits vorweggenommen, da, solange Hierarchie an sich nicht reflektiert ist, Führung keine wirkliche Fragestellung ist, zumindest nicht explizit. Konkret formuliert: Ein hierarchisches System etabliert kollektiv unbewusst Auswahlssysteme (z.B. Bildungs- oder Zer-

tifizierungssysteme) in Bezug auf Führende und Geführte; der Rest ergibt sich aus den oben genannten Axiomen in Verbindung mit dem kollektiven Unbewussten.²

Abb. 16: Interdependenz – Konterdependenz – Dependenz (Schwarz 2000, S. 110)



Quelle: Eigene Darstellung

Das zeigt den Nachteil der Organisationsform Hierarchie, nämlich, dass sie durch die kulturelle Verankerung im kollektiven Unbewussten ein Beharrungsmoment besitzt und aus sich selbst keine Lösungen zu bieten hat. Aus dieser Perspektive wird die Stabilität zum Hindernis. Heintel und Krainz (2015, S. 113) formulieren zum Problem der Selbstreflexion durch Hierarchie:

»Die Hierarchie als soziales Zwangssystem hat kein ›Organ‹ für ein Eigenleben außerhalb ihrer selbst. Was immer sich ihr in den Weg stellt, wird entweder einverleibt, beherrscht, oder das System macht dicht und entwickelt alle möglichen Formen jener Systemabwehr, die auch bei der Einführung alternativer Organisationsformen provoziert wird.«

Möglicherweise wird auch eine unbewusste Abwehr durch bestehende Hierarchie aktiviert, wenn z.B. von einer allgemeinen Bildung oder einer Bildung der gesamten Ge-

2 Siehe dazu auch das Werk von Krainz und Schilling Prüfung als psychosozialer Konflikt (Krainz und Schilling 1978).

sellschaft gesprochen wird. Die (kollektiv unbewusste?) Voraussetzung, dass höhere Bildung automatisch mit (Führungs-)Positionen verbunden wird, bedeutet für die höhere Bildung einer Gesamtgesellschaft einen Widerspruch, denn damit kann die Besetzung hierarchischer Positionen nicht mehr durch den »Auswahlfaktor« Bildungsgrad geregelt werden bzw. muss das hierarchische System grundlegend reflektiert werden. Interessierte seien hier auf Le Bon (2009 [1911], S. 89–97) verwiesen, der solche (Bildungs-)Fragen bereits 1911 angerissen hat. Dass diese Fragestellung nicht trivial ist, zeigt meines Erachtens die derzeitige Diskussion zur Reform des Schulsystems in Österreich.

Zusammenfassend wird für diesen Abschnitt postuliert, dass eine hierarchische Organisationsform prinzipiell auf historisch begründbarer, kollektiv unbewusster Anerkennung von »Über- und Unterordnung« basiert (vgl. Schwarz 2000, S. 236). Der Vorteil liegt in einem kollektiv unbewussten Automatismus, der funktioniert; der Nachteil liegt in demselben Automatismus, weil dieser eine konkrete Auseinandersetzung mit Problemstellungen im Hier und Jetzt verhindert.

3.2 Projektmanagement

Projektmanagement ist eine »jüngere« Anwendung im Kontext von Organisation. Litke (2007) bezeichnet das Manhattan Engineering District Project von 1941 als einen der Anfänge des modernen Projektmanagements.

Den Grund für die Anwendung von Projektmanagement findet Litke (2007, S. 23) in der notwendigen Koordination von Aktivitäten unter enormem Zeitdruck, die mit bisherigen Organisationsmethoden als undurchführbar galten. Hier zeigt sich, dass es so etwas wie eine klare Trennung zwischen der Organisationsform Hierarchie und Projektmanagement nicht geben kann, da historisch betrachtet Projektmanagement eine organisatorische Herangehensweise darstellt, die aus bereits bestehenden Herangehensweisen entwickelt wurde. Litke (2007, S. 21) formuliert dazu konkret:

»Das Projektmanagement ist demnach als Leistungs- und Organisationskonzept zu verstehen, mit dem versucht wird, die vielen, sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente und -geschehen nicht dem Zufall oder der Genialität einzelner Personen zu überlassen, sondern sie ganz gezielt zu einem festen Zeitpunkt herbeizuführen.«

Zum Überblick seien noch Patzak und Rattay (2004, S. 18–19) zitiert, die den Projektbegriff tabellarisch darlegen (Tab. 3). Damit werden jene Bereiche sichtbar, die für die Organisationsform Hierarchie Problemfelder darstellen und für die damit Bedarf an Projektmanagement besteht.

Für Heintel und Krainz (2000, S. 57) befindet sich die Organisationsform Hierarchie in einer Krise³ und Projektmanagement wird von ihnen in diesem Zusammenhang so-

3 In der Argumentation der beiden Autoren ist die Ursache der Krise die »Selbstreflexionsresistenz« der Organisationsform Hierarchie.