

Sonja Radatz



Das Ende allen Projektmanagements

Erfolg in hybriden Zeiten – mit der
projektfreien Relationalen Organisation



1. Auflage

Das Ende allen Projektmanagements

**Erfolg in hybriden Zeiten –
mit der projektfreien Relationalen Organisation**

1. Auflage

Sonja Radatz

Copyright © 2013 by Sonja Radatz

Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

Satz: Buntworks, Wien | www.buntworks.at
Umschlaggestaltung: Miriam Maslo

Herausgeber und Bestelladresse:
Verlag Relationales Management
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn
Zuckerbäckerstöckl 39
1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66
Fax +43 1 409 55 66 77
E-Mail: rmverlag@irbw.net

Bestellung: shop.irbw.net

1. Auflage 2013
ISBN 978-3-200-03208-8

*Wir wählen
einen anderen Weg...*

Sonja Radatz

Inhalt

Vorwort	11
1. Wie Projekte entstehen konnten und welche Probleme sie mit sich brachten	15
1.1. Wie der Projektwahnsinn entstehen konnte:	
Die Spitze des Eisbergs	16
1.1.1. Die klassische Organisation: Der Nährboden, den Projektmanagement zum Gedeihen braucht	17
1.1.1.1. Problemfaktor gleichberechtigte Bereiche & Abstimmung über die Geschäftsführung	18
1.1.1.2. Problemfaktor Hierarchie	21
1.1.2. Die Ablauforganisation: Das Problem lässt sich stabilisieren	23
1.1.2.1. Problemfaktor Komplexitätsreduktion & Priorisierung	24
1.1.2.2. Problemfaktor „Ziel“setzung – „Ziel“erreichung.....	25
1.1.2.3. Problemfaktor Plan- und Budgetgestaltung	31
1.1.2.4. Problemfaktor Delegation der Ergebnis- formulierung bei Vorgabe der Prozesse	34
1.1.2.5. Problemfaktor „Stellvertretergedanken“	37
1.1.3. Klassische Führungsprinzipien: Der Wahnsinn bleibt am Leben!	40
1.1.3.1. Problemfaktor „Abarbeiten“	41
1.1.3.2. Problemfaktor „Funktionsträgerschaft“	42
1.1.3.3. Problemfaktor „Führung im Nachhinein“	43
1.1.3.4. Problemfaktor „Stückelung“ und Aufgabenverteilung	45
1.1.3.5. Additive Gestaltung	51

1.2. ...und da waren sie: Projekte!.....	52
1.2.1. Echte Forschungsprojekte:	
Die risikohohen „Startup-Unternehmen“	54
1.2.2. „Nicht“-Projekte.....	56
1.2.2.1. Aufträge	57
1.2.2.2. „Außerordentliche Themen“	58
1.2.2.3. Zufallsverteilung nach (Strategie-) Workshops.....	62
1.2.2.4. „Nicht-Projekte“ in Form der gestückelten Aufgaben	63
1.2.2.5. „Gemeinsame“ und „übergreifende“ Nicht-Projekte ...	64
1.2.2.6. OE „Projekte“	65
1.3. Zehn Punkte, die für das endgültige Ende des Projektmanagements sprechen	67
1.3.1. Projektmanagement verwischt Verantwortungen.....	68
1.3.2. Projektmanagement verwischt die Ergebniserzielung	68
1.3.3. Projektmanagement macht den eigenen Bereich „unführbar“	69
1.3.4. Projektmanagement vernichtet teure und wertvolle Arbeitszeit.....	69
1.3.5. Projektmanagement hemmt die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit.....	70
1.3.6. Projektmanagement stärkt die Macht der Projektleiter, vernichtet aber nachhaltig Entrepreneurship, Eigen- verantwortung und Innovation beim Individuum	71
1.3.7. Projektmanagement negiert die Expertise des Einzelnen – und frustriert	72
1.3.8. Projektmanagement verlangsamt das Fortkommen des Unternehmens – oder bringt es sogar zum Stillstand.....	73
1.3.9. Projektmanagement fördert Micro Management in der Unternehmensleitung.....	75
1.3.10. Last but not least: Das dahinter stehende Denken steuert jede Organisation verlässlich in die Sackgasse	76

2. Klassischer vs. Relationaler Ansatz:

Aristoteles gegen Sokrates 0 : 10	77
2.1. Das kommt uns bekannt vor: Unsere klassisch alte Welt der Syllogismen.....	77
2.2. Die Unterscheidung zwischen nicht gestaltenden und gestaltenden Systemen.....	81
2.3. Der Relationale Ansatz und das sokratische Prinzip.....	83
2.3.1. Grundannahme 1: Unsere Welt entsteht durch Relationen	84
2.3.2. Grundannahme 2: Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet	87
2.3.3. Grundannahme 3: Es gibt keine Objektivität und kein richtig/falsch.....	89
2.3.4. Grundannahme 4: Die Verantwortung für die eigene Bildgestaltung.....	89
2.3.5. Grundannahme 5: Ergebnis- anstatt Verhaltens-/Handlungsfokus.....	91
2.3.6. Grundannahme 6: Ergebnisse leben anstatt Ergebnis „erreichung“	92
2.3.7. Grundannahme 7: Der Rahmen löst Pläne und Budgets ab	94
2.3.8. Der Relationale Ansatz in seinen Grundpfeilern.....	96

3. Relationale Organisationsgestaltung:

Die projektfreie Organisation	97
3.1. Ein klarer Rahmen, oder: Was wollen Sie wirklich?	98
3.1.1. Das Wesen des „Rahmens“ in der Relationalen Organisation.....	99
3.1.1.1. Relationale Rahmen sind zero based gestaltet – als klares Ergebnis	103
3.1.1.2. Relationale Rahmen sind zeitlos – sie gelten immer	107

3.1.1.3. Ein bis maximal drei KPIs	108
3.1.1.4. Relationale Rahmen als undiskutierbares Angebot.....	109
3.1.1.5. Wöchentliche/monatliche Ergebnissicherung und Begleitung.....	111
3.1.1.6. Erfüllung bzw. Ausfüllung als Gegenleistung für das Gehalt.....	112
3.1.2. Wer gestaltet den Rahmen?	114
3.1.3. Sichtbare Merkmale der Rahmenerfüllung	115
3.2. Das persönliche Optimalszenario, oder: Leben Sie schon Ihren Traum?	116
3.2.1. Wie gestalten Sie Ihr persönliches Optimal-Szenario?.....	118
3.2.2. Jede Kleinigkeit wird in einen funktionierenden Prozess gegossen	120
3.2.3. Die kontinuierliche Bilanz des Erfolgs	120
3.3. Die Relationale Aufbauorganisation rund um den strategischen Treiber, oder: Wie sorgen Sie für die passende Grundlage?	122
3.3.1. Der Strategische Treiber: Rückgrat der Relationalen Organisation.....	123
3.3.1.1. Wer ist unser Strategischer Treiber?	124
3.3.1.2. Die Veränderung des Strategischen Treibers im Entwicklungsablauf	127
3.3.2. Die passende Aufbau-Organisation	128
3.3.2.1. Die Definition der Bereichsverantwortlichen.....	129
3.3.2.2. Die Gestaltung der Organisation mit „geeigneten“ Mitarbeitern	130
3.4. Heterarchie & Relationale Ablauforganisation, oder: Wie schaffen Sie Entrepreneurship?.....	133
3.4.1. Gelebte Heterarchie im Relationalen Ansatz.....	134
3.4.2. Die Rahmendefinition in der Heterarchie	139

3.4.3. Die Relationale Gestaltung der Prozesse in der Ablauforganisation	144
3.5. Das gemeinsame Optimalszenario, oder:	
Wie schaffen Sie einen gemeinsamen Fokus?	148
3.5.1. Erarbeitung des Optimalszenarios	149
3.5.2. Erarbeitung der vertiefenden Identität	152
3.5.3. Der Umzug oder: Das Optimalszenario wird sofort gelebt	154
3.6. Als Leitung das Optimalszenario leben, oder:	
Wie bleiben Sie strategisch dran?	155
3.6.1. Statt „Umsetzung“: Kontinuierliches Leben des Optimalszenarios.....	155
3.6.2. „Und wie kommen wir zum nächsten Schritt?“	156
3.7. Rahmendefinition & Ergebnissicherung bei jedem Organisationsmitglied, oder: Wie sichern Sie den Unternehmenserfolg?	157
3.8. Innovation und Weiterentwicklung des Unternehmens, oder: Wie springen Sie auf den nächsten Level?	158
3.8.1. Schaffung der Voraussetzungen für Relationale Innovation.....	160
3.8.2. Natürliches Forcieren von Innovation: Selbstläufer anfordern	161
3.8.3. Die Sicherung von Innovation in der Organisation	161
3.8.4. Der Sprung auf den nächsten Level	162
3.8.5. Der typische Einwand „...und das war schon alles?“	163
4. Relationales Management & Führung	
in der Relationalen Organisation	165
4.1. Keep it simple! Drei verschiedene Relationale Verantwortungen	165
4.1.1. Die unternehmerische Verantwortung: Gestaltung & Weiterentwicklung des Unternehmens/Bereichs.....	169

4.1.1.1. Klare Rahmengestaltung	170
4.1.1.2. Laufende Teamoptimierung.....	171
4.1.1.3. Für Wachstum sorgen	171
4.1.1.4. Netzwerke schaffen.....	171
4.1.1.5. Laufende „Entrümpelung“	171
4.1.1.6. Selbstmanagement & Lernen.....	171
4.1.1.7. Schaffung von Selbstläufern.....	172
4.1.2. Führungs-Verantwortung.....	172
4.1.3. Fachkraft-Verantwortung	172
4.1.3.1. Fokus „Vereinfachung“	173
4.1.3.2. Gezielte Vermeidung von Frustration und Burnout.....	174
4.2. Das Relationale Leadership Modell:	
Den Führungskreislauf leben.....	175
4.2.1. (Neuer) Challenge/Ergebnisvorgabe als Rahmen	175
4.2.2. Laufende Konzeptbegleitung/-optimierung sowie Ergebnisprüfung	178
4.2.2.1. Relationale Mitarbeiterbegleitung: Konzeptbegleitung/-optimierung.....	178
4.2.2.2. Regelmäßige Ergebnissicherung	180
4.2.2.3. Schaffung und Sicherung von Selbstläufern.....	185
4.2.2.4. Schaffung von zeitlichem Freiraum	187
5. Warum die Ära des Projekt-Managements zu Ende gehen darf – und ein Fazit	189
5.1. Warum die Relationale Organisation keine Projekte braucht.....	190
5.2. ... und mein persönliches Fazit.....	191
Literatur.....	192
Weiterlesen	195

Vorwort

Ich glaube nicht daran, dass es „die richtigen“ und daraus folgend auch „falsche“ Organisationsformen oder Führungsstile gibt. Ich gehe jedoch davon aus, dass es Organisationsformen und Führungsstile gibt, die zu bestimmten Ergebniserwartungen, Konstellationen und Situationen passen – und andere, die nicht passen.

Ob etwas passt, wissen wir meines Erachtens immer erst im Nachhinein: Ich gehe mit Maturana davon aus, dass alles, was heute noch lebt und sich blühend entwickelt, in der Vergangenheit etwas getan haben muss, was zur Situation gepasst hat, also erfolgreich war (Maturana, 2001). Evolution passiert dieser Auffassung nach immer im Rückblick: Was überlebt hat, war erfolgreich.

Aber: Was erfolgreich war, muss heute und morgen nicht mehr erfolgreich sein.

Nun erlebe ich in vielen Unternehmen, in Profit- und Nonprofit-Organisationen, in der Verwaltung von Städten, aber auch Staaten, dass ohne zu übertreiben deren Überleben aktuell nachhaltig bedroht ist; und folgere daraus, dass das aktuell Gelebte eben nicht mehr passt: Wir schlittern gesamtwirtschaftlich bereits seit Jahren von einer Krise in die andere, und es scheint mir, als würde nicht nur einfach der Kurs unserer Unternehmen nicht mehr „passen“, sondern vielmehr der Schiffstyp oder die Art Schiffe zu bauen nicht mehr geeignet sein, um die gewählten Routen angesichts der Klimaentwicklung zu „überleben“ und die angesteuerten Häfen auch wirklich zu erreichen.

Ich gehe davon aus, dass die klassische Organisation in unserer heutigen Situation und Konstellation nicht mehr dazu geeignet ist, die notwendigen Ergebnisse zu erbringen.

Dafür können die Projekte an sich nichts, denn sie sind aus meiner Sicht „nur“ eine logische Folge des klassischen Organisationsdenkens, wie es in unseren Betriebswirtschaftslehre-, Management- und Führungsbüchern steht.

Aber sie verschlimmern meines Erachtens die Lage.

Allerdings wäre es wohl zu kurz gegriffen, nur das Projektmanagement kurz und klein zu schlagen und zu glauben, das wär's gewesen. Vielmehr gehe ich davon aus, dass es darum geht, eine andere Organisations- und Führungstheorie und -praxis zu schaffen.

So weit sind die Unternehmen und Organisationen allerdings noch nicht. Es wurde wohl schon erkannt, dass Projekte sich zwar stets steigender Beliebtheit erfreuen, aber leider meist ein höheres Risiko des Scheiterns bergen (Madauss, 2000).

Nur: bislang wurde noch nichts grundlegend Neues getan, sondern vielmehr im ersten Impuls versucht, das Projektmanagement zu sanieren, zu verändern, zu optimieren oder „neu zu gestalten“ (selbst das soeben erschienene Buch „Das Ende des Projektmanagements“ propagiert lediglich eine „neue“ Form des Projektmanagements!).

Das finde ich insofern durchaus verständlich, als all diese Menschen entsprechend ihrem in den letzten beiden Jahrhunderten stark naturwissenschaftlich und technisch geprägten Fokus dem daraus resultierenden Grundverständnis „Wenn etwas nicht funktioniert, tue mehr desselben – versuche es wieder und wieder, irgendwann wird es schon klappen (oder lässt es sich sanieren...)!“ folgen. Dieses Grundverständnis mag sich in den vergangenen Jahrhunderten überall dort bezahlt gemacht haben, wo wir ein Gegenüber haben, das sich bezwingen lässt – weil es nicht selbständig denkt und uns „davonlaufen kann“. In den zentralen Forschungsbereichen der Vergangenheit war dies der Fall: Technik, Chemie, Biologie, Physik, Medizin...

Allein – wenn immer Menschen im Spiel sind, beißen wir uns meiner Erfahrung nach die Zähne aus, wenn wir versuchen, sie zu „bezwingen“. Und selbst wenn es uns gelingt, dies zu erreichen und wir aus den Menschen „Roboter“ gemacht haben, ist dies ein Pyrrhus-Sieg: Denn ihre Leuchtkraft geht dann gänzlich verloren; genau das, was wir von den Menschen grundsätzlich erwartet haben – dass sie mitdenken, verstehen, rückmelden – bekommen wir dann eben nicht mehr.

Angesichts dieser Konstellation empfinde ich ein konsequentes „Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas (gänzlich) anderes“ (de Shazer, 1999) als durchaus angemessener.

Was das für mich bedeutet? Ein neues Bild der Organisation zu zeichnen – in Aufbau und Ablauf –, das geeignet ist, die gewünschten Ergebnisse verlässlich zu erzielen. Und das spielt sich ganz sicher abseits jeden Projektgedankens ab.

Wir haben es uns verdient, meine ich – schließlich haben wir uns zwar in den vergangenen 100 Jahren wohl gar zu arg verrannt, aber wir haben nun wirklich ausreichend gelitten: als Unternehmen, auf jeder Führungsebene, aber auch auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters.

Es gibt viele Menschen, denen ich danken möchte, dass dieses Buch nun nach so vielen Jahren, in denen ich es im Kopf und auf der Zunge mit mir herumgetragen habe, fertig geworden ist:

Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Humberto Maturana und Steve de Shazer, aber auch Paul Watzlawick, die durch ihr Denken und durch unzählige Dialoge dazu beigetragen haben, dass ich erfolgreich und radikal „umdenken“ konnte – ich trage unsere gemeinsamen Dialoge in meinem Herzen!; meinen Kunden, die mir laufend Fragen gestellt haben: Schwierige Fragen, deren Beantwortung mir

wieder Lernen ermöglichte; meinen Eltern, die stets mein kontroverses Denken kultiviert und gefördert haben; meinen lieben Freunden Sabine und Evagoras Avgousti, die mein Schreiben täglich verfolgt und begleitet haben; Stavros, Kyriakos, Sotiris und Viktor, Alexandros und Maria, die dafür sorgten, dass ich nach dem Schreiben immer wieder Luft holen und abschalten konnte.

Und natürlich danke ich schon jetzt all den Lesern, die das Buch aufmerksam, kritisch, mit vielen Anmerkungen und Fragestellungen auf der Zunge lesen und meine nächsten Gedanken weiter begleiten!

Pafos, am 29. Juli 2013

1. Wie Projekte entstehen konnten und welche Probleme sie mit sich brachten

Projekte ziehen sich durch unser gesamtes Arbeitsleben und schwappen mittlerweile selbst in unseren privaten Alltag über. Wir finden daran mittlerweile nichts mehr Besonderes, leben damit und ertragen geduldig, dass die Projekte inzwischen in vielen Bereichen unsere gesamte Leistung dirigieren und phasenweise nur noch in „Projekten“ gedacht wird. Und nur noch selten ist jemand verwundert, dass es nun bereits Unternehmensleitungen gibt, die ihre strategische Führungsfunktion umfassend an das Projektmanagement abgegeben haben und eine „Projektorganisation“ leben – oder darüber zumindest laut nachdenken.

Mein Fazit ist: ich kenne heute praktisch niemanden mehr, der – zumindest in einem größeren Unternehmen, einer größeren Organisation – unbehelligt von Projekten arbeitet.

Daran wäre – wie schon im Vorwort beschrieben – grundsätzlich nichts Schlimmes, wenn wir damit erfolgreich wären. Aber das Gegenteil ist der Fall: Nach der großen Krise 2008 merken wir nun, dass wir uns mitten in einer Strukturkrise befinden, die nicht mit weiteren Rettungsschirmen und Geldspritzen zu beseitigen ist. Wir erkennen: Unsere Unternehmen, unsere Kommunen, unsere Organisationen funktionieren nicht mehr. Und wir ahnen: Das Projektmanagement ist nur die Spitze des Eisbergs.

Daher macht es meines Erachtens durchaus Sinn, ein Stück unter diesen Eisberg zu tauchen, seine breiten Ausläufer näher zu betrachten und sich zu fragen: Wie konnte der Projektmanagement-Wahnsinn überhaupt entstehen? Welches Denken, welche Grundannahmen, welche Handlungsmuster stehen dahinter?

Um uns dann in Folge die Frage stellen zu können: Wie können wir die Katastrophe, die unter dem „Eisberg Projektmanagement“ schlummert, breit umschiffen?

1.1. Wie der Projektwahnsinn entstehen konnte: Die Spitze des Eisbergs...

Warum spreche ich von Projektwahnsinn?

Weil ich erlebe,

- Dass vom Mitarbeiter über die Führungskraft bis hin zur Unternehmensspitze unendlich viel Zeit in Meetings verbracht wird
- Dass der Widerstand wächst – der Widerstand, Themen umzusetzen, die jemand anders entwickelt und verabschiedet hat und die voll in den eigenen Bereich hineinspielen (und dafür sorgen, dass der Erfolg des eigenen Bereichs bedroht wird)
- Dass das Burnout-Syndrom zunimmt – als Folge eines gefühlten Dauerlaufs im Hamsterrad, gepaart mit fehlender Wertschätzung (die ja gar nicht mehr entstehen kann, wenn Erfolge auf ganz vielen Ebenen „irgendwo“ erbracht werden)
- Dass die Unternehmen nicht mehr die gewünschten und notwendigen Ergebnisse erbringen, weil die Mitarbeiter „zu“ sind mit Arbeit und nicht mehr ansprechbar für neue Themen, die Unternehmen wie eine zähe, schlammige Masse agieren und Entrepreneurship, Flexibilität und Instant-Entscheidungen sich bereits Lichtjahre vom Unternehmen entfernt haben
- Dass Innovation fehlt, obwohl sie doch so dringend nötig wäre: Nicht, weil die Mitarbeiter doofer wären als früher. Sondern weil wir sie „entsprechend“ organisieren und managen.

Und mein Fazit, auf den Punkt gebracht, schon jetzt vorweg genommen: Ich halte nichts von Organisations- und Managementformen, die eine solche Konstellation erzeugen.

Denn ebenso wie wir nicht den Stein dafür verantwortlich machen können, dass wir unser Auto daran kaputtgefahren haben, sind natürlich nicht die Mitarbeiter „an sich“ schlecht, sondern wir sollten meines Erachtens auf uns selbst blicken und uns fragen, ob wir nicht einen „anderen

Weg nehmen könnten“, die Dinge anders organisieren wollen, um dem Eisberg zu entgehen, auf den wir nun schon seit längerer Zeit zusteuern. Und davon handelt dieses Buch.

Was bedeutet: Ich möchte keinesfalls die klassische Organisation und das Projektmanagement sanieren. Ich schlage Ihnen eine andere Form der Organisation und der erfolgreichen Unternehmensführung vor: Eine, in der Sie nicht ein einziges Mal mehr an Projekte oder Projektmanagement denken brauchen.

Aber lassen Sie mich zunächst auf die von mir erlebte Problematik eingehen...

1.1.1. Die klassische Organisation: Der Nährboden, den Projektmanagement zum Gedeihen braucht

Die klassische Organisation bildet Funktionen ab, die nebeneinander gestellt werden. Das erfordert jedoch eine laufende Abstimmung „über den Vorgesetzten“ (wenn z.B. eine Funktion ihre Ergebnisse an den Vorgesetzten erbringt, der dann seinerseits eine andere Funktion aktivieren muss. Das führt dazu, dass ich äußerst viele Vorgesetzte, speziell auf Vorstands- und Geschäftsführerebene kenne, die praktisch pausenlos damit beschäftigt sind, von der Funktion A zu übernehmen und an Funktion B weiter zu geben. Damit sind sie ohne Unterlass ins Tagesgeschäft involviert – und das Mikromanagement feiert seinen Platz an der Sonne. Und weiter: Durch die Kommunikation „über Bande“ erklärt jede Funktion auf ihre Weise, warum es „leider nicht geklappt hat“. Alle Argumente sind natürlich stichhaltig. Und der Chef rennt. Von einem zum anderen, wieder zurück, im Kreis. Leider meist erfolglos.

Warum? Weil jeder, zu dem er geht (und in den typischen Fällen von klassischer Organisation hat er gleich mehrere Bereiche, bei denen er – potenziell – Ergebnisse „abholen“ könnte, denn auch die Ergebnisverantwor-

tung ist typischer Weise auf mehrere Bereiche verteilt, die wechselseitig voneinander abhängig sind) „sehr gerne die Ergebnisse erreichen würde, wären da nicht „die anderen“ (die Produktion, das Produktmanagement, das Marketing, der Vertrieb, die Technik, die Logistik), die ihn daran hindern...“. Und egal wie Sie es drehen und wenden: Immer gibt es jemanden, der „dazwischenfunk“, der das Ergebnis vereitelt, der für das Nichterreichen der Ergebnisvorgaben sorgt, der Sie „am Laufen hält“. Dabei sind Sie nicht nur der operative Läufer schlechthin, der „Postillon d’amour“ im Unternehmen, sondern auch noch der Böse, der jedem Bereich zusetzt, obwohl doch „keiner was dafür kann“.

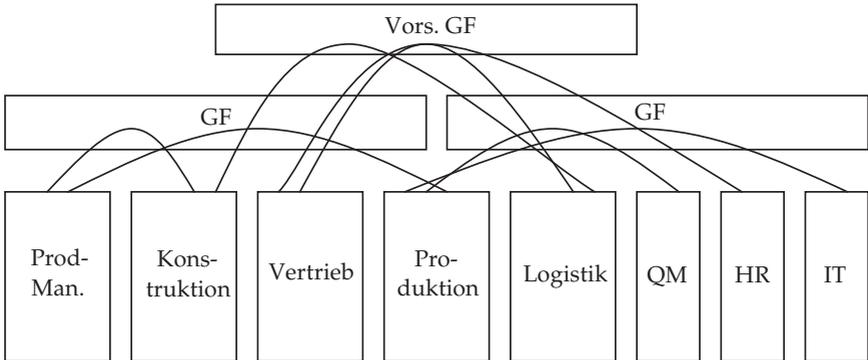
1.1.1.1. Problemfaktor gleichberechtigte Bereiche & Abstimmung über die Geschäftsführung

Kurz: Das zentrale Problem in der klassischen Organisation besteht in der Gleichberechtigung aller Bereiche und damit in der laufenden Abstimmung zwischen all diesen Bereichen, um doch noch irgendwo Ergebnisse herbeizuführen und zu „ernten“, „obwohl“ die „anderen“ nicht zu performen scheinen. In dieser klassischen Organisation fühlen sich die meisten Geschäftsführer, Vorstände und CEOs nach eigenen Berichten nicht als „strategische Führungskräfte“ und „Top Manager“, sondern vielmehr als gefangen zwischen vielen interdependenten Stellen, die eben alle „gerne würden“, aber „von den jeweils anderen „abgehalten werden“...“.

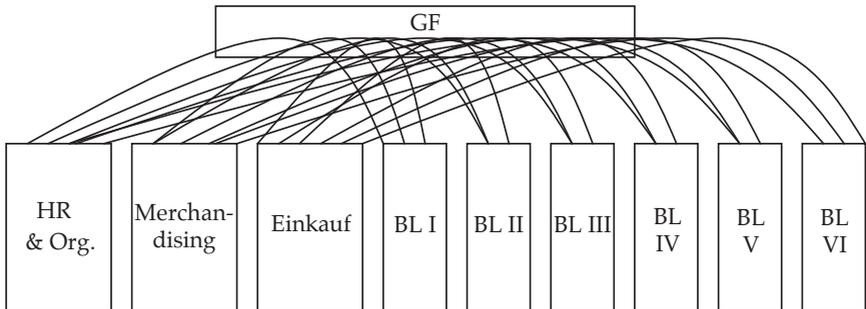
Ein paar solcher typischen Organisationskonstellationen, denen ich in meiner langjährigen Begleitungspraxis bereits begegnet bin, finden sich in der Abbildung 1. Die Linien bezeichnen jeweils die Abstimmungswege, die „Billard über Bande“ – also immer über den „Chef“ – stattfinden und auf diese Weise pausenlos die Unternehmensleitung in die alltäglichen Abläufe „hineinziehen“ (Nein, es handelt sich dabei nicht um Ihr Unternehmen – es sehen nur alle Unternehmen ähnlich zum Verzweifeln aus).

Abb. 1: Einige Beispiele klassischer Organisationen und deren Abstimmungsprobleme auf strategischer Ebene

1. Internationales Produktionsunternehmen

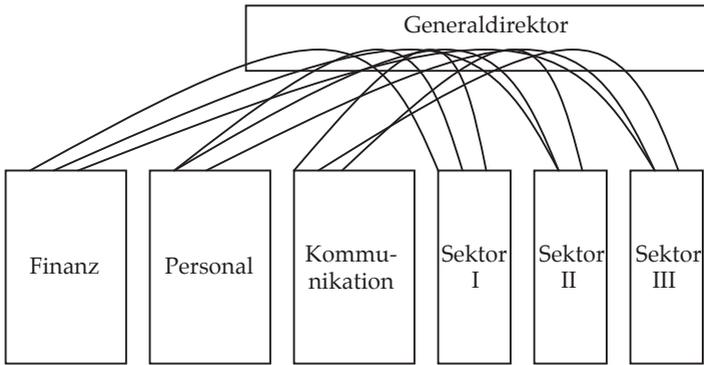


2. Nationale Einheit eines weltweiten Filialhandelskonzerns



BL... Bereichsleitung Vertrieb, verantwortet jeweils 8 – 15 Filialen mit je 10 – 25 Mitarbeitern

3. Country Organisation eines internationalen Produktionskonzerns



(bei den Sektoren handelt es sich um Vertriebseinheiten)

Wie Sie unschwer in den abgebildeten Organisationen erkennen können, ist die Zahl der laufend notwendigen „Abstimmungen“ mit der Geschäftsführung (bzw. in den Hierarchien darunter mit den jeweiligen Vorgesetzten) in der klassischen Organisation enorm. Wie schlimm es bei Ihnen selbst ist, erkennen Sie jeden Tag daran, wie oft jemand „zu Ihnen kommt“, um sich mit Ihnen „abzustimmen“, Sie etwas zu fragen, eine Entscheidung von Ihnen zu erbitten, Klärung bei Ihnen zu erfragen. Die Zahl aller dieser Abstimmungen sollte meines Erachtens exakt 0 sein – nämlich dann, wenn echte Verantwortung und damit 100% Entscheidungsfreiheit bei den einzelnen Direct Reports besteht, die Prozesse klar geregelt sind, funktionierende Selbstläufer bestehen und die Schnittstellen auf der betreffenden Ebene selbst gestaltet werden können.

Das kann nun aber in der klassischen Organisation (leider) nie der Fall sein – denn die klassische Organisation ist hierarchisch organisiert.

1.1.1.2. Problemfaktor Hierarchie

Was „Hierarchie“ bedeutet, erleben Sie jeden Tag in Ihrem eigenen Unternehmen. Denn hier gelten die beiden Regeln

- „Der Chef hat's g'sagt“ (und wenn der Chef etwas anordnet, dann wird nicht mehr über Sinnhaftigkeit nachgedacht; dann wird das getan, was angeordnet wurde, auch wenn es vielleicht die gesamte Organisation durcheinander bringt, alle Prozesse zerstört und jede Strategie zunichte macht) bzw.
- „Ober sticht Unter“ (der Obere hat Recht und setzt sich durch).

Der Begriff „Hierarchie“ kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet „hieros“ (der Heilige) „archein“ (herrscht). Und der Heilige herrscht auf seltsam absolutistische Weise in unseren klassischen Organisationen, immer nach dem Motto, „Da werden wir doch mal sehen, wo der Hammer hängt!“ Und nicht nur er herrscht so, sondern er wird auch entsprechend von seiner Umwelt so gesehen und behandelt: Informationen werden vor ihm zurück gehalten, negative Situationen nach Möglichkeit vertuscht, die Belegschaft „hält vor dem Chef zusammen“. Zu plakativ und übertrieben, finden Sie? Das ist bei Ihnen nicht (so krass) der Fall?

Dann schauen Sie sich mal um: Wie häufig wurden Sie im vergangenen Jahr „zum Chef“ zitiert – außerhalb der regelmäßigen Meetings? Wie häufig haben Sie dafür Ihren eigentlichen Termin, Ihr eigentliches Vorhaben für die betreffende Zeit „selbstverständlich“ fallen gelassen oder verschoben? Welche anderen Termine bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten „ins Outlook gesetzt“, weil der Termin gerade „frei war“ – Termine, an denen Sie bestimmte Kunden treffen, die neue Marketingleiterin der Holding begrüßen, einen besonderen Freund des Chefs betreuen sollen? Wie häufig gibt es Anordnungen von oben? Wer hat (letztlich) das Sagen? Müssen Sie Ihre Ideen Ihrem Vorgesetzten präsentieren – und er applaudiert dann, schickt Sie zurück zur „Verbesserung“ oder „an den Start“ oder „macht Sie zur Sau“ (und als Hintergrund zu diesem Szenario fehlt Ihnen zur Ab-

rundung eigentlich nur noch das Kolosseum im guten alten Rom, in dem der gute alte Cäsar seinen Daumen hinauf oder runter dreht)? Welches Gewicht hat das Wort des technischen Vorstands, wenn er durch die Produktion geht und hier und dort klar vernehmbar äußert, „An dieser Stelle muss tatsächlich rasch etwas passieren“ – beginnen dann alle gehorsam zu rennen?

Wenn Sie all diese Fragen so beantworten können, dass hier „keinerlei Gefahr besteht“ und „kein Störfaktor von oben zu befürchten ist“, dann haben Sie ganz bestimmt keine Hierarchie im Unternehmen, sondern vielmehr eine Heterarchie (siehe Kap. 3.4., S. 133 ff).

Genau diese „Störfaktoren von oben“ sind es, die sich in der klassischen hierarchischen Organisation wie ein roter Faden durch alle Ebenen ziehen.

Allerdings: Das lässt sich nochmals toppen, wenn die Matrixorganisation ins Spiel kommt.

Welch herrliche Erfindung, allen Support-Funktionen gleich viel Macht zu geben wie jenen, aus denen Sie als Unternehmensleitung Ihre Ergebnisse beziehen! Damit ist nicht nur garantiert, dass die „primär Ergebnisverantwortlichen“, wenn es denn solche überhaupt gibt, möglichst rasch planmäßig im Irrenhaus landen, weil sie pausenlos damit beschäftigt sind, den Support zu supporten (denken Sie nur an die vielen IT-Projekte, die Sie bereits mehr oder weniger unbeschadet „überlebt“ haben – wer spielte da die Hauptrolle: Sie mit Ihrer Ergebnisverantwortung oder die IT, die „jetzt eben ihr Projekt umsetzte“?).

Aber das ist noch lange nicht alles: Es fehlt ihnen zudem noch der Support, den sie „wirklich bräuchten“ (für den der Support aber leider keine Zeit hat); und, last but not least, sie müssen sich darüber hinaus noch täglich mit den Support-Abteilungen auseinandersetzen, um diesen mühsam ihre „tollen Ideen“ auszureden, die sie über die Ergebnisverantwortlichen Abteilungen „ausschütten“ wollen: Mitarbeitergespräch, 360° Feedbacks, Kennzahlenreports, SAP-Einführung, das papierlose Büro, Arbeitszeitaufzeichnungsprogramme und vieles mehr.

1.1.2. Die Ablauforganisation:

Das Problem lässt sich stabilisieren

Es versteht sich beinahe von selbst, dass die oben beschriebene klassische Organisationsform so ausgestaltet wird, dass das Problem noch weiter stabilisiert wird.

Nicht, dass das irgendjemand möchte: Aber meine Erfahrung ist, dass die meisten Probleme mit eben den gleichen Mitteln zu lösen versucht werden. Natürlich funktioniert das nicht. Aber wir Menschen scheinen in vielen Jahren und Jahrhunderten mehr und mehr dazu übergegangen zu sein, für Problem und Lösung das gleiche Mittel anzuwenden (und hier seien nur einige wenige Beispiele angeführt, ich erlebe jeden Tag viele, viele mehr!):

- Wenn wir uns von Komplexität überwältigt sehen, versuchen wir die Komplexität zu reduzieren.
- Wenn wir viele gleich wichtig erscheinende Themen gleichzeitig zu bewältigen haben, dann priorisieren wir (bzw. lassen einige Themen einfach weg).
- Wenn wir Widerstand feststellen, dann beziehen wir die Betroffenen eben mehr ein.
- Wenn wir keine Eigenverantwortung und Entrepreneurship von Seiten der Mitarbeiter erleben, dann tendieren wir dazu, einzugreifen und für sie zu handeln.
- Wenn wir sehen, dass etwas nicht funktioniert, versuchen wir es weiter (oder mit noch mehr Energie – schließlich muss es ja „der mathematischen Wahrscheinlichkeit nach“ irgendwann funktionieren...).

Was bedeutet: Wir schaufeln uns jeden Tag das Grab, in dem wir gar nicht liegen wollen und konzentrieren uns auf jene Themen, um die es gerade eben nicht geht – indem wir versuchen die Probleme zu „lösen“, anstatt etwas anderes zu tun.

Lassen Sie mich einige zentrale Problemfaktoren daraus aus meiner Erfahrung formulieren.

1.1.2.1. Problemfaktor Komplexitätsreduktion & Priorisierung

In einer klassischen Organisation, wie ich sie zuvor skizziert habe, kommt jeder CEO, jeder Vorstand, jeder Geschäftsführer beinahe als selbst erfüllende Prophezeiung zum Schluss: Die Komplexität ist zu groß. Jeder zieht in eine unterschiedliche Richtung (weil gleichberechtigt, tut jeder Bereich dies auch ohne große Gewissensbisse – er zieht ja seine Wünsche aus seiner Daseinsberechtigung in der klassischen Organisation).

Die Lösung ist angesichts dieser Situation rasch gefunden – sie lautet: Priorisierung. Das macht jede klassische Organisation auf unterschiedliche Weise:

- Beispielsweise kenne ich Konzerne, die jedes Jahr eine andere Priorität „ausrufen“: „Das Jahr der Innovation“, „das Jahr der Kostenminimierung“, „das Jahr der Zusammenarbeit“. Hübsche Aussagen werden da jedes Jahr formuliert, viel Geld dafür ausgegeben, Ergebnis: 0. Das ist nicht überraschend, geht es doch „trotz“ Innovationsjahr leider immer noch darum, mit den nicht ausreichend Leistung erbringenden Mitarbeitern „zu kämpfen“, die Einkaufsabteilung möglichst „in Grenzen zu halten“, die Ergebnisse „trotzdem zu erreichen“ und vieles mehr. Und das lässt sich nun mal nicht priorisieren, sondern will gleichzeitig erledigt werden!
- Andere Unternehmen gehen da schon rasanter an die Sache – zumindest dem Anschein nach: Sie veranstalten jährlich einen Strategieworkshop in der Geschäftsleitung, in dem auch (viele) Ergebnisse herausgearbeitet werden, die erzielt werden sollten. Und dann wird – „So viel können wir uns ja wohl nicht gleichzeitig vornehmen!“ – priorisiert. Was bedeutet – Sie werden es mir glauben oder auch nicht (oder Sie wissen es selbst sogar aus Ihrer Praxis besser als ich!) – dass z.B. „Kostenbewusstsein“ rausfliegt, dafür aber „Aufbau einer gesicherten Kundenbasis“ „drin bleibt“. Oder es fällt die Wahl auf „Innovation“, während „Cross-Selling“ leider auf das nächste Jahr (wenn überhaupt) verschoben wird. Nicht, dass das Sinn machen würde – aber es wird tatsächlich getan.
- Eine Variation der soeben besprochenen Vorgangsweise besteht darin, einige Themen „in die Umsetzung zu nehmen“, die „wegfallenden“ The-

men dann aber auf die kommenden Jahre aufzuteilen. Die werden dann „durchgezogen“ – nächstes, übernächstes, das dann darauffolgende Jahr: koste es, was es wolle (und egal, ob es dann noch sinnvoll ist oder nicht).

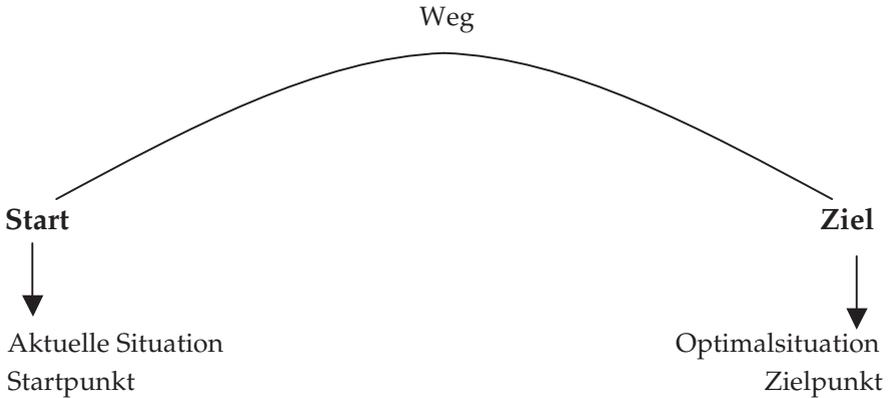
- Ja, und dann kenne ich einen weiteren Priorisierungsmodus, den ich ob seiner Häufigkeit ebenfalls hier vorstellen möchte und der tatsächlich schon in Richtung des Projektgedankens geht: Die „Priorisierung nach Bereichen“ (aus den vielen, im Strategieworkshop auf welche Art auch immer identifizierten Themen wird ein Thema pro Bereich festgelegt und dieses dann dort auch der „Umsetzung“ zugeführt (z.B. wird die „Minimierung der Reklamationshäufigkeit“ dem Qualitätsmanagement zugeordnet; die „Steigerung der Lagerumschlagsquote“ wird dem Vertrieb zugeordnet, und die „Verdopplung der Kunden-Datenbasis“ wird dem Marketing zugeordnet – bzw. was sonst noch so an seltsamen Themen in klassischen Organisationen das Ergebnis von Strategiewshops ist); und dann – noch besser, noch kreativer! – gibt es die Variante, bei der wir das Projekt praktisch schon vor uns haben – es werden 3 oder 4 oder 5 Themen „priorisiert“, die dann der Verantwortung einzelner Bereiche zugeordnet werden, die entweder „gerade Zeit haben“, oder „das Thema interessant finden“ oder „im letzten Jahr nicht so aktiv waren“ (oder... oder... oder...). In solchen Fällen sprechen wir häufig davon, dass jemand „wieder einmal ein Projekt ausgefasst hat“. Da landet z.B. ein Thema wie die „Identifikation von gemeinsamen Back office-Kooperationen“ im Finance Bereich, oder das Thema „Produktinnovation“ im HR Bereich (gemeinsam mit dem Marketing)... nicht bei Ihnen im Unternehmen, natürlich, aber in anderen! Auf diese Form der „Priorisierung“ komme ich später nochmals zurück.

1.1.2.2. Problemfaktor „Ziel“setzung – „Ziel“erreichung

In unserer klassischen Welt gehen wir davon aus, dass Ziele „erreicht“ werden. Daher sprechen wir von der „Strategie 2020“ dem „Ziel 2030“ oder schlicht und einfach (immer noch!) vom 5-Jahresplan.

Wenn wir davon ausgehen, dass wir Ziele „erreichen“ (und wir gehen in allen Bereichen unseres Lebens davon aus), dann können wir diese Ziele in etwa so darstellen wie in der folgenden Abbildung.

Abb. 2: Der „Weg“ zum Ziel



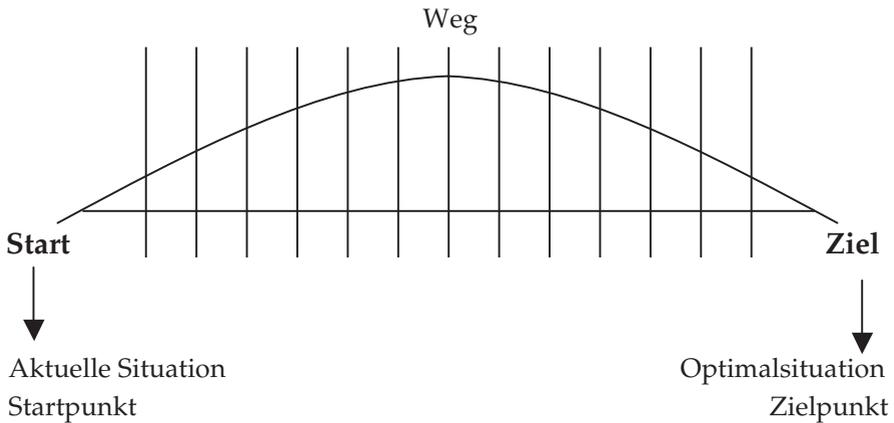
Dieses Bild kennen wir aus unserem Alltag, wo wir es mit mehr oder weniger Erfolg anwenden: Wir nehmen uns vor, den Marathon zu laufen, und setzen uns das „als Ziel“; wir wollen abnehmen und wissen, wir haben dann „einen Weg“ vor uns; wir definieren persönliche Entwicklung als „Weg“, den wir einschlagen, um (dann irgendwann mal) zum Ziel zu gelangen...

In diesem Bild, das auch in der klassischen Organisation typischer Weise immer wieder vorkommt („Strategie 2020“, „Unternehmensfokus 2040“, „Globalziele 2030“ und so weiter – bestimmt gibt es so etwas auch in Ihrem Unternehmen!), gibt es immer ein Ausgangsszenario, einen Weg und ein „Zielszenario“, das mittels des Weges erreicht werden soll.

Dabei liegen meines Erachtens schon zwei trügerische Momente in diesem Szenario, aus denen sich in der Folge das dritte, aus meiner Sicht schon richtig gefährliche Moment ergibt:

1. Wir gehen davon aus, dass zwischen dem Ausgangs- und dem „Optimalszenario“ ein Weg liegt, der typischer Weise mit einer Zeitdauer in Zusammenhang gebracht wird (einer mehr oder weniger langen, aber durchaus „angemessenen“ – wie viel das dann auch immer ist, bleibt den Ansichten und der Phantasie der Verantwortlichen überlassen).
2. Wir gehen derart sicher von der „Richtigkeit“ des Weges aus, dass wir diesen nicht in Frage stellen – oder anders formuliert: Wir gehen so sicher davon aus, dass der eingeschlagene Weg zum Ziel führt, dass wir, anstatt das Optimal-/Zielszenario im Auge zu haben, den Weg im Fokus unserer Betrachtung haben und den Weg Schritt für Schritt verfolgen. Wir „erfinden“ uns einen kausalen Zusammenhang zwischen „Weg“ und „Zielszenario“ und glauben, wenn wir nur immer auf dem Weg bleiben, erreichen wir das angestrebte „Ziel“ jedenfalls. Und das funktioniert auch – wenn wir es mit trivialen Systemen zu tun haben: mit sogenannten „unbelebten“ Systemen, die ich im Kapitel 2.1., S. 77 ff genauer beschreibe. Wenn wir es allerdings mit „gestaltenden Systemen“ (also mit Menschen und Organisationen) zu tun haben, dann verhalten sich diese unvorhersehbar – und was gerade eben noch zum Ziel geführt hat, führt uns nun an den Rand des Abgrunds oder darüber hinaus. Daher halte ich die Idee des „verlässlichen Weges“ für eine sehr bedenkliche. Noch schlimmer finde ich es allerdings, wenn wir in Konsequenz dazu den nächsten „logischen“ Schritt setzen und den trügerischen Moment Nr. 3 schaffen.
3. Richtig gefährlich wird es nämlich, wenn wir den Weg als so „todsicher“ richtig ansehen, dass wir ihn in Segmente teilen und uns „je ein Segment pro Zeitabschnitt“ (Tag, Woche, Monat, Jahr, Jahrzehnt...) vornehmen – siehe auch Abbildung 3.

Abb. 3: Die „Stückelung“ des Weges



Sehen Sie sich nun die Abbildung 3 an: Erkennen Sie Ihre Projekte dahinter?

Ja, voilà, hier treten drei wesentliche Merkmale von Projekten auf, wie wir sie auch in Unternehmen immer wieder erleben:

1. Die Grundannahme, dass es überhaupt einen Weg gibt zwischen aktueller und Optimalsituation (ich werde später darstellen, dass ich gar keinen „Weg“ zwischen aktueller Situation und Optimalsituation sehe, sondern vielmehr eine Entscheidung – siehe Kap. 2.3.6., S. 92 ff);
2. die Grundannahme, dass dieser Weg so sicher „richtig ist“, dass der gesamte Fokus der Aufmerksamkeit auf dem „Weg“ liegt und nicht (mehr) auf dem Zielpunkt – dass also Abweichungen immer zum „Projektplan“ festgestellt (und korrigiert) werden und nicht zur Optimalsituation; ja, dass sogar die Optimalsituation nach einiger Zeit durchaus als „unrealistisch“ revidiert werden kann, weil man ja in dem jahrelangen „daraufhin-Arbeiten“ selbst erlebt hat, dass sie nicht erzielt wurde;
3. und die Stückelung des gedachten (!) Weges in kleine, „verdaubare“ Happen, von denen angenommen wird, dass sie in ihrer Gesamtheit verlässlich zum Ergebnis führen.