

Warum gibt es Projektmanagement? Die einfachste Antwort lautet: Projektmanagement ist notwendig, weil es Aufgabenstellungen für Organisationen gibt, die nur durch Projektmanagement effizient lösbar sind. Einmal sind dies Aufgabenstellungen, für deren Bearbeitung die bestehenden Organisations- und Entscheidungsformen zu umständlich und zu schwerfällig sind, zum anderen ist Projektmanagement notwendig, wenn es um interdisziplinäre oder organisationsübergreifende Tätigkeiten geht, also ein gemeinsamer kompetenter Vorgesetzter oder eine vorgesetzte Koordinationsstelle fehlt. Der historische Beginn von Projektmanagement wird mit Großvorhaben in Raumfahrt und Rüstung zusammengebracht, wo Ziele erreicht werden sollten, die keiner einzelnen bestehenden Institution zuzuordnen waren. Der Staat als Auftraggeber musste sie zu einem gemeinsamen Vorgehen erst zusammenstellen. Inzwischen hat sich die Größenordnung von Projekten verringert. Bereits mittlere Firmengrößen werden mit Problemen und Zielsetzungen konfrontiert, die nach altem hierarchischen Muster nicht oder nur sehr schwer gelöst werden können.

Der notwendige Bewusstseinschub und die Systemabwehr

Zwar wurden in Organisationen immer schon Beratungs- und Entscheidungsgruppen quer durch die Hierarchie eingerichtet, manchmal „ergaben“ sie sich informell; beim wirklichen Projektmanagement geht es jedoch darum, diese Führungs- und Steuerungsmittel bewusst einzusetzen und dafür stabilere und offizielle Organisationsformen zu finden.

Das grundsätzlich Neue an der gegenwärtigen Situation, in der sich unsere Organisationen befinden, ist ein unseres Erachtens notwendiger „Bewusstseins-schub“. Damit ist weniger gemeint, dass sich mittlerweile ein eigener und recht unübersichtlicher Angebotsmarkt von Beratungsmethoden, Managementmodellen und Schulungsansätzen entwickelt hat, der eher verwirrt als hilft und in dem man sich zurechtzufinden hätte, die Situation ist viel grundsätzlicher als neu anzusprechen, nämlich als Krise der hierarchischen Organisation.

Bisher konnten sich Unternehmertum und Management einerseits auf ihren „Instinkt“, ihre Erfahrung und Übung, andererseits auf wirtschaftliche „Sachzwänge“ und die Hierarchie verlassen. Vor allem letztere sorgten für die Anleitungen, was in welcher Zeit unter welchen Bedingungen zu tun, zu produzieren, zu organisieren war. Entscheidungen und Handlungsabläufe waren in ihrem Bedingungsgefüge viel klarer bestimmt und einsichtig. Natürlich gab es auch unerwartete Spitzenleistungen ebenso wie Fehlentscheidungen mit „letalen“ Konsequenzen. Es bestand aber kein größerer Zwang für das Management, „selbstreflexiv“ über die eigene Tätigkeit und ihre Bedingungen nachzudenken und genauer zu überlegen, was denn Management eigentlich ist, wie man selbst am besten führt, ob man sich mehr Organisationskompetenz aneignen soll. Wurde früher Management eigentlich nur von der Spitze (Vorstand, Geschäftsleitung) und vielleicht noch von der zweiten Ebene verlangt, geht es jetzt „hinunter“ bis zu Meistern und Vorarbeitern.

Dass richtiges Management „Gefühlssache“ sei, wie oft zu hören war (und noch ist), verweist auf eine Ratlosigkeit, auf ein Ungefähr. Mit unserer „Instinktsicherheit“ ist es nicht weit her, Gefühl und Instinkt lassen uns im Stich, sobald es um komplexere Zusammenhänge geht. Die inhaltliche „Auffüllung“ des Begriffs Management und vermutlich seine Etablierung als Begriff überhaupt hängen mit der Komplexitätszunahme eng zusammen. Es gibt nun also eine „Verbreiterung“ von Management bis in untere Hierarchieebenen, die aber verunsichernd wirkt, weil sie Entscheidungsprozesse komplizierter macht, Ansprüche auf Selbständigkeit unter den Mitarbeitern erhöht, damit Konfliktpotentiale vervielfacht – lauter Dinge, die in der früheren „patriarchalischen Exekutionshierarchie“ undenkbar waren. Das obere Management wird von solchen Prozessen vielfach recht unvorbereitet getroffen. Plötzlich sollen alte Handlungsmuster und Verhaltensformen nicht mehr gelten, man soll seinen Führungsstil ändern, zusätzlich motivieren, sich auf neue, wissenschaftlich empfohlene Methoden einlassen usw.

Es ist durchaus verständlich, dass gegen solche Ansprüche von innen und außen Abwehren aufgeboten werden, welche die „innenpolitischen“ Auseinandersetzungen in Organisationen prägen. Hier eine kleine Phänomenologie: Die „starken Alten“ versuchen zu beweisen, dass alles „neumodischer Quatsch“ ist und die bewährten Methoden immer noch die besten sind. Die „listigen Alten“ mimen An-

passung, torpedieren aber, bewusst und unbewusst, wo sie können, oft sogar von ihnen selbst gewünschte und mitinitiierte Veränderungen. Um ihr Prestige fürchtende Autoritäten besuchen irgendwo heimlich Managementkurse, um sich zu informieren oder sich mit Gegenargumenten zu bewaffnen. Wissenschaftsgläubige übernehmen ein Modell nach dem anderen, lassen es aber schnell verschleifen, weil sie sich der Mühe konkreter Anpassung entziehen. Die „Jüngeren“ verwenden alles Neue als Kampfmittel gegen die Alten, um ihnen Inkompetenz nachzuweisen. Es sind dies Erscheinungsweisen jener „Systemabwehr“, von der wir bereits einleitend sprachen, Phänomene also, mit deren Auftreten quasi naturwüchsig zu rechnen ist, unabhängig von den konkreten, beteiligten Personen.

Die Skepsis, die wissenschaftlichen Modellen „richtigen“ Managements entgegengebracht wird, teilen wir übrigens – wenn auch aus anderen Gründen. An technische Wissenschaften und Abläufe gewöhnte Manager haben erfahrungsgemäß eine Neigung, das auf dem Reißbrett Entworfenen gleich in die Praxis umzusetzen. Einer der sichersten Wege, neue Managementmethoden rasch „umzubringen“, ist der Versuch, sie streng nach dem Modell im Betrieb durchzuführen. Organisationen sind sensible Sozialverbände, in denen man keine störungsfreien Laborbedingungen schaffen kann. Das eigentliche Problem ist die Umsetzung; gute Modelle lassen sich relativ rasch bilden, mit „Rezepten“ kommt man aber nicht weit.

Projektmanagement verhilft zu höherer Organisationsbewusstheit

Die beschriebenen Abwehren sind verständlich. Sie sind aber auch schädlich, verhindern sie doch die Selbstreflexion der Organisation und damit eine höhere Bewusstheit. So lange es geht, wollen Manager ihren Betrieb nicht genauer durchleuchten. Sie wollen tun, nicht zuschauen und nachdenken. Wenn aber der Problemdruck zunimmt, muss etwas geschehen, und selbst bei Auffassungsunterschieden im Management kann auf die Dauer niemand Freude daran haben, wenn neu eingeführte Methoden scheitern. Sich ständig Beratung von außen einzukaufen ist nicht nur teuer, Beratung kann auch nicht allgegenwärtig sein. Es bleibt also Organisationen nichts anderes übrig – pathetisch gesagt: bei Strafe des Untergangs –, als sich neue Kompetenzen anzueignen, um dann bewusster handeln zu können. Wir schlagen vor, diese Kompetenzen „Organisationsbewusstheit“ zu nennen: Man muss Schwierigkeiten und Konflikte aufgreifen und analysieren lernen, muss über die „Sozialgesetze“ von Gruppen und Organisationen einigermaßen Bescheid wissen und sich über die strukturellen, organisatorischen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen informieren. Das bewährte

Verfahren, bei jedem Problem einen Schuldigen zu suchen, Organisationsprobleme also bequemlichkeitshalber zu individualisieren, würde dann allmählich der übergeordneten Frage nach Ursachen in Gesamtumgebungskonstellationen weichen.

Wir müssen heute zur Kenntnis nehmen, dass unsere Institutionen und Organisationen nicht mehr aus sich selbst vernünftig sind, dass „Charisma“ nicht mehr genügt, sie zu führen, dass sie nicht mehr durch Sachzwänge gesteuert werden, dass sie globalere und komplexere Probleme als früher lösen müssen und dafür in Aufbau, Funktion und Arbeitsorganisation nicht mehr geeignet sind. Das „mythologische Zeitalter“ der Organisation ist vorbei; aufgrund der Einsicht in die Notwendigkeit, Probleme nicht mehr anders als durch bewusste Eingriffe, „eingreifendes Denken“ lösen zu können, ist die Aufklärung des Menschen bei ihm selbst und seinen Organisationen angelangt.

Projektmanagement ist eine Managementmethode, die genau an dieser historischen Bruchstelle operiert. In alte Unternehmensstrukturen eingeführt, kann es gar nicht funktionieren, wenn man sich nicht über den Bedingungsrahmen im Klaren ist. Wie in allen Bruchsituationen treten zwangsläufig Schwierigkeiten und Konflikte auf; vor ihnen zurückzuschrecken und zu resignieren, wäre aber der Weg zurück. Die einzige Möglichkeit, voranzukommen, sehen wir darin, die Ursachen von Schwierigkeiten zu analysieren, sich mehr Wissen über die strukturellen Voraussetzungen zu verschaffen und sich damit mehr Handlungskompetenz anzueignen. Dass man aus wissenschaftlichen Modellen so wenig greifbare Handlungsanweisungen bekommt, liegt nicht nur am eingeschränkten Charakter von Modellen. Zusätzlich ist jeder Betrieb, jedes Unternehmen, jede Organisation für sich genommen ein eigenes Individuum mit eigener Geschichte, Kultur, Struktur, mit eigenen „Krankheiten“ und Abwehrformen. Bei der Einführung neuer Managementmethoden ist gerade auf diese individuellen Besonderheiten Rücksicht zu nehmen, denn sie setzen sich am meisten zur Wehr.

Was die eigene Individualität einer Organisation konkret ausmacht, ist ihr selbst weitgehend unbewusst und lässt sich wohl nie restlos bestimmen, weil sie zu komplex und obendrein zeitlich im Fluss ist. Sie und ihre „Angehörigen“ schwimmen sozusagen in einem „kollektiv Unbewussten“, das immer dann stückweise klarer wird, wenn Widersprüche und Friktionen auftreten. Projektmanagement muss mit diesem und gegen dieses besondere Individuelle von Organisationen arbeiten; daher wird es dort bei näherer Analyse auch bewusster. Das Wissen darüber, was dieses Bewusstlos-Individuelle einer Organisation ausmacht, ist nicht ein Monopol der Führungsspitze. Das Wissen darüber „steckt im Apparat“ selbst und verteilt sich über viele, insbesondere über Normsetzer, -Wächter und Opinion-Leader. Daher muss es bei Analysen, bei denen es ja auch auf die Abschätzung von „Verträglichkeit“ und Widerstandspotential ankommt, immer wieder „abgefragt“ werden;

so kann sich eine Organisation ständig selbst Feedback geben, was gerade beim Einführen neuer Methoden günstig ist.

Die Entwicklung einer höheren Organisationsbewusstheit tut also not, und Projektmanagement ist, soll es funktionieren, ein Mittel dazu. Allein dies wäre schon ein ausreichender Grund, sich darauf einzulassen, neben den operativen Verbesserungen, die Projektmanagement ermöglicht. Wir meinen, dass es vor allem die Ökonomie ist, die zu Organisations- und Institutionsveränderungen zwingt. „Idealistische“ Forderungen (zum Beispiel nach Humanisierung der Arbeitswelt) und ideologische Wunschvorstellungen gibt es zwar auch immer wieder und gelegentlich sogar kleine Versuche, ihnen zu entsprechen, langfristig funktionieren diese Versuche aber nur dann, wenn sie zur Ökonomie wenigstens nicht in Widerspruch geraten.

Entscheidungsprobleme in der Hierarchie – der Rückgriff auf Gruppen

Insbesondere in Krisenzeiten ist es notwendig, Entscheidungen zu optimieren und qualifizierten Mitarbeitern, gleichgültig, in welcher hierarchischen Position sie sich befinden, die beste Einsatz- und Entfaltungsmöglichkeit zu bieten. Die übliche, hierarchisch geordnete Entscheidungs- und Kompetenzaufteilung widerspricht sehr oft diesen Notwendigkeiten; der normale Instanzenweg bei Entscheidungen bewirkt Informationsverwirrung oder -verdünnung, verschafft den zuständigen Stellen jedenfalls nicht die bestmöglichen Entscheidungsunterlagen. Fehlentscheidungen oder Überhaupt-nicht-Entscheidungen häufen sich. In Zeiten der Hochkonjunktur, bei gesichertem Wirtschaftswachstum lässt sich dies verkraften und noch rechtzeitig korrigieren, in schwierigen Zeiten kann schon eine einzige Fehlentscheidung über eine wichtige Materie existenzgefährdend sein.

Projektmanagement ist daher auch Krisenmanagement. Der hierarchisch-bürokratische Apparat ist strukturbedingt zu schwerfällig, um auf Schwierigkeiten und Neuentwicklungen des Marktes, der Konkurrenz, der Rohstoffsituation, der Währungsverschiebungen schnell und flexibel zu reagieren. Wichtige Entwicklungen können so verschlafen werden. Die Herstellung eines neuen, marktgerechten Produktes nimmt heute zum Beispiel manchmal so viel Zeit in Anspruch, dass aufgrund unvorhergesehener Entwicklungen die ursprünglichen Planungen und Zielsetzungen überholt werden und das Produkt bereits veraltet ist, wenn es auf den Markt kommt. Organisationen sollten also flexibler reagieren können.

Vorstände und Geschäftsleitungen allein sind damit im Allgemeinen überfordert, auch wenn traditionell alle Hoffnungen des Managements auf sie projiziert

werden. Daraus resultierende Enttäuschungen wirken sich schädigend auf die innerbetriebliche Zusammenarbeit aus. Je mehr Unsicherheiten die Außenanforderungen, je mehr Widersprüche die Umweltsituation aufweist und dementsprechend, je komplexer die Innenorganisation wird, desto untauglicher werden die hierarchischen Organisationsformen. In einem wichtigen Punkt ist Hierarchie gegenwärtig allerdings noch unverzichtbar: in der Definition übergreifender Probleme und der Steuerung ihrer Bearbeitung. (Dass sie sich dabei oft selbst im Weg ist, steht auf einem anderen Blatt.) Obwohl die meisten wichtigen Probleme nur in bereichs-, sparten- oder abteilungsübergreifendem Zugang optimal zu lösen sind, dominiert in Organisationen die Tendenz zu Abteilungsegoismen, die letzte Reserve für Sicherheit darstellen und ein einigermaßen akzeptables Betriebsklima ergeben. Abteilungsübergreifende Probleme werden oft wie eine „heiße Kartoffel“ hin und her geschoben, und dann plötzlich, irgendwo, von irgendwem irgendwann zum Erstaunen aller entschieden. Dass diese Mischung aus Zufalls- und „Hauruck“-Management der Entscheidungsqualität nicht förderlich ist, wird kaum jemand bestreiten.

Die angeführten Aspekte zeigen ein verlustreiches Organisationsgeschäft, das man sich ökonomisch immer weniger leisten kann. Der Zwang zu alternativen Organisations- und Entscheidungsformen lenkte das Augenmerk bald auf Gruppen. Aus Erfahrung, Erprobung und wissenschaftlichen Experimenten weiß man, dass gelungene Gruppenarbeit Entscheidungen optimieren kann. Dass Gruppen im Labor und unter guten Voraussetzungen in der Regel ausgezeichnete Leistungen erbringen können, heißt noch nicht automatisch, dass sie dazu auch in Hierarchien imstande wären. Dennoch zeichnet sich bisher keine bessere Alternative ab; wir müssen flexiblere Organisationsformen auf Gruppenbasis einrichten und den damit zugleich eingerichteten Widerspruch zur bisherigen Hierarchie bestmöglich managen lernen.

Je wichtiger Entscheidungen sind, umso weiter oben müssen sie in Hierarchien getroffen werden. Wir haben aber bisher noch keinen Betrieb kennengelernt, in dem sich die verantwortlichen Entscheidungsträger nicht über Informationsmangel beklagt hätten. Das verwundert allerdings auch nicht weiter, denn Informationskomplexität (und damit Organisationskomplexität) und das im System der Hierarchie liegende Prinzip der Einzelentscheidung widersprechen einander. Neben dem offiziellen Instanzenweg eröffnen sich Verantwortliche daher mehr oder weniger offizielle, zusätzliche Informationswege (informelle Wege, ad hoc eingesetzte Kommissionen), die ihnen die für ihre Entscheidung notwendigen Unterlagen vorbereiten sollen. Paradoxerweise wird das Irreguläre damit zum Regelfall, oder: Hierarchie unterläuft die selbst aufgestellten Regeln, was natürlich immer Unruhe auslöst. „By-Passing“, das Überspringen von hierarchischen Ebenen, die „Nicht-

einhaltung des Dienstwegs“, wirkt für die Betroffenen immer bedrohlich, weil ihr Recht auf Autorität und ihre Position dadurch in Frage gestellt werden.

Die Mitgliedschaft in ad hoc eingesetzten Kommissionen ist oft augenblicksgebunden und zufällig; trotzdem oder deshalb kann nicht verhindert werden, dass viel in sie „hineinphantasiert“ wird; so wird nicht selten eine Bestellung von den nicht Ernannten als besondere „Gnade“ und Auszeichnung interpretiert, was Neid und Eifersucht hervorbringt, während sich die Kommissionsmitglieder eher „vergatter“, das heißt, wie zum Appell gerufen vorkommen.

Zusätzlich werden im innerbetrieblichen „Stellungskrieg“ Informationen als Macht- und Manipulationsmittel eingesetzt; „Monopolisierungen“ von Informationen dienen einerseits der Aufrechterhaltung hierarchischer Machtpositionen, andererseits der Absicherung von Organisationseinheiten sowie deren Einflussbereichen. Unliebsame Kollegen kann man „verhungern“ lassen, Vorgesetzten kann man die eigene Kompetenz (gegenüber deren Inkompetenz) nachweisen, und Untergebenen teilt man gerade so viel mit, dass sie Befehle ausführen können, sonst aber auf die Vorgesetzten angewiesen bleiben. – Keine guten Voraussetzungen für kooperative Entscheidungen.

Fachliche Kompetenz und hierarchische Position sind zweierlei

Vor allem in größeren Betrieben gibt es viele Organisationseinheiten, die zu koordinieren sind. Bei der Entwicklung neuer Produkte genügt es nicht, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung damit zu beauftragen, denn diese muss wissen, was der Verkauf über den Markt zu sagen hat, die Produktionsabteilung muss bekanntgeben, was kostenrealistisch zu produzieren ist, und dafür wären wiederum jene heranzuziehen, die über Maschinen am besten Bescheid wissen, die Meister. Man kann Produktentwicklung natürlich auch hierarchisch zu koordinieren versuchen, indem zum Beispiel der Vorstand die Informationen aller Abteilungen oder Bereiche einholt, dann selbständig die Entscheidungen trifft und anschließend die Abteilungen beauftragt, dies und jenes zu tun. Ein solches Vorgehen hätte zwei Nachteile. Erstens trifft das bereits Gesagte zu, es gibt die Unsicherheit bezüglich der Qualität und Vollständigkeit der Informationen (meistens versuchen nämlich die Abteilungen, ihre speziellen Anliegen gegenüber den anderen ins beste Licht zu rücken, damit sich ihr Standpunkt durchsetzt). Zweitens werden die „Befehle“ von oben nicht immer gerne angenommen, es gibt Verwunderung, was „die da oben“ entschieden haben; oder die Konkurrenz zwischen Abteilungen wird angeheizt und das Klima vermiest, weil sich vielleicht schon wieder die Abteilung X durchsetzen

konnte, wohl einen besseren Draht zu einem starken Vorstandsmitglied hat; es hat auch keinen Sinn mehr, die Leiter anderer Abteilungen nach dem Warum zu befragen, weil die Entscheidung schon getroffen wurde. Ein solcher Ausgangspunkt legt Projektmanagement nahe, weil für abteilungsübergreifende Entscheidungsprobleme Projektgruppen auf direktem Weg Informationen austauschen, koordinieren und die beste Lösung für alle suchen können.

Die Technologie und ihr rasanter Fortschritt sowie die Spezialisierung von Wissenschaft und Arbeitsprozessen unterlaufen das traditionelle hierarchische Prinzip der Autoritätsabstufung. In Gestalt von Fachleuten, Experten auf ihrem Fachgebiet, gibt es sozusagen „Autoritäten“ auf allen hierarchischen Ebenen. Hochschulabsolventen, die in Führungspositionen eingestellt werden, müssen feststellen, dass sie von der konkreten Praxis eines Betriebes nicht sehr viel wissen und bei Personen (etwa Meistern) eine Zeitlang „in die Lehre“ gehen müssen, die ihnen hierarchisch unterstellt sind. Die Hierarchien in „gesunden“ Betrieben können es sich nun nicht mehr leisten, auf diese Experten, dieses spezialisierte Fachwissen, das quer durch die Hierarchie gestreut ist, zu verzichten. Also muss man für bestimmte Entscheidungsmaterien quer durch die Hierarchie Entscheidungsgruppen bilden, in denen die normale Positionierung in der Hierarchie vorübergehend „vergessen“ werden soll, damit man zu bestmöglichen Lösungen gelangt. Die hierarchische Ordnung von Organisationen ist eine zunehmend schlechte Form der Vernetzung fachlicher Kompetenzen. Projektmanagement ist die organisierte Reaktion auf dieses Organisationsdefizit.

Wir erleben gegenwärtig die fortschreitende Trennung zwischen fachlicher Kompetenz und Entscheidungsmacht in Organisationen. Verantwortung für wichtige Entscheidungen müssen Menschen übernehmen, die die fachliche Kompetenz dafür (insgesamt jedenfalls) eigentlich nicht mehr haben. Was bleibt, ist die formale und juristische Verpflichtung. Erstens verstärkt diese Trennung Entscheidungsunsicherheiten, Ängste und Konflikte, zweitens stehen wir vor einem Rechtsproblem. Bei Recherchen über folgenreiche Fehlentscheidungen gibt es besonders bei komplexen Materien nahezu unüberschaubare Verweisungszusammenhänge, der Ball wird ständig weitergespielt, im Kreis herum, und ein Schuldiger wird oft nur aus „Systemgründen“ gefunden. Einer muss schuld sein, sonst müsste man an den Grundstrukturen des Systems rütteln. Obendrein befriedigt dies das kollektive Strafbedürfnis. Weitreichende, wirtschaftlich sich katastrophal auswirkende Fehlentscheidungen können ohnehin nicht durch die Anklage von Einzelpersonen wiedergutmacht werden. Milliardenverluste lassen sich nicht durch Pfändung von Vorstandspensionen aufwiegen.

Die strukturbedingte Unfähigkeit, Einzelentscheidungen kompetent zu treffen, und die daraus entstehende Verunsicherung führen tendenziell zu Verantwortungsabstiebungen und zum Missbrauch von Gruppen als Entscheidungskollektiven,

wobei es darum geht, Prozesse zu vernebeln und Zuordnungen zu verwirren (nach dem Prinzip „keiner kann dingfest gemacht und zur Verantwortung gezogen werden“). Entscheidungen zu treffen bedeutet, sich zu exponieren, man wird als Person deutlich, greifbar und auch kritisierbar. Vielen ist es in Organisationen lieber, sich in der Anonymität einer Gruppe oder des Apparates verbergen zu können. So bleiben oft gerade die wichtigsten unternehmenspolitischen Entscheidungen liegen und werden dann panikartig getroffen, wenn es schon fast zu spät ist; dass Entscheidungen „unter Druck“ zustande gekommen sind, soll dann deren mangelnde Qualität entschuldigen.

Formale Regelungen lösen das Problem nicht

Informationsunsicherheit und Fehlentscheidungen führen zu verstärkten Bemühungen, die Situation wenigstens organisatorisch in den Griff zu bekommen. Da es über Hierarchie und Einzelentscheidung kaum noch möglich ist, durchschlagende Erfolge zu erzielen, wird oft die Bürokratie verstärkt; man formalisiert Entscheidungsabläufe und „differenziert“ durch „Schrifttum“ Kontrolle und Anweisungen. Selten kommt es dadurch zu einer Verbesserung der Situation. Erstens zeigt Bürokratie die bekannte Tendenz, sich personell und formell zu verselbständigen. Der Zweck, wofür sie da ist, tritt in den Hintergrund, und sie rechtfertigt ihre Existenz durch die Perfektionierung ihrer Selbstreproduktion, was eine Flut von Papieren, Rundschreiben, Formularen hervorbringt. Dies verwirrt zweitens die Informations- und Kontrollsituation nun völlig. Eine Führungskraft braucht allmählich mehr Zeit, sich in den bürokratischen Verfahren auszukennen und „richtig“ zu bewegen (auch zu unterscheiden, was wichtig ist und was sofort in den Papierkorb wandern kann), als sie für die Ausübung fachlicher und führungsorientierter Tätigkeiten zur Verfügung hat. Wir kennen keine Beispiele dafür, dass Entscheidungen durch Intensivierung bürokratischer Kontrolle optimierbar gewesen wären. Wohl aber wird im allgemeinen die Fähigkeit eingeübt, Regelungen zu umgehen oder sie oberflächlich der Routine zu unterwerfen und damit noch jenes Rests von Sinn zu entleeren, den sie am Reißbrett vielleicht gehabt haben mögen. Obwohl funktionale Bürokratisierung in größeren Betrieben zweifellos notwendig ist, löst sie gerade das genannte Problem nicht; sie ist kein Mittel zur Erhöhung von Entscheidungssicherheit.

Je höher in der Hierarchie, desto mehr werden die Gründe für Entscheidungen „anonymisiert“, wenn nicht überhaupt die Auskunft darüber ganz verweigert wird. Die Berufung auf höhere Einsicht und größeren Überblick verleiht dann Entscheidungen, über deren Inhalt und Zustandekommen sich alle wundern, einen geheimnisumwitterten Nimbus. Dann beginnt vielleicht die Suche nach mutmaßlichen

„Einflüsterern“, Phantasien und Verdächtigungen werden gehegt. Tatsächlich gibt es diese verdächtigen Personen mit der „Direktleitung“ oft gar nicht, es handelt sich einfach um Einzelentscheidungen aus schlecht koordinierter Informationslage. Das Argwöhnen hält die Entscheidungen weiter im Anonymen und verstärkt das hierarchische Gefälle. Angehörige und Belegschaft eines Betriebes zermartern sich den Kopf darüber, welche Entscheidungen von den Hierarchen schon getroffen und welche Zielsetzungen für das Unternehmen insgeheim schon festgelegt worden sind, ohne dass man davon weiß; kaum erträglich der Gedanke, dass es solche Entscheidungen und Zielsetzungen vielleicht gar nicht gibt!

Die Intransparenz der gesamten Entscheidungssituation wird dem Anschein nach durch formal-demokratische Instanzen „bekämpft“. Sie gelten als der zuständige Ort von Entscheidungen, obwohl jeder weiß, dass Entscheidungen entweder schon längst gefallen sind oder gar nicht fallen sollen. Dieses in Wahrheit pseudodemokratische Vorgehen wiederum führt zu einer indirekten Entwertung aller Entscheidungsinstanzen. Die Macht informeller Systeme muss hier wachsen. Gegenüber der Hierarchie haben sie den Vorteil, unkomplizierter informieren und entscheiden zu können; ihr Nachteil ist nicht bloß das permanente Außerkraftsetzen der offiziellen Organisation, was diese schwächt, sondern auch die Unsicherheit darüber, ob in den informellen Gruppen immer die „richtigen“ Leute sitzen. Wenn wichtige Kompetenzen nicht integriert sind, ist es mit der Qualität von Entscheidungen nicht besser bestellt, ungeachtet dessen, dass sie unkomplizierter zustande gekommen sind. Aber für informelle Gruppen ist das schaurig-schöne Gefühl aktiver Geheimbündelei in der Regel vorrangig.

Großunternehmen sind nicht mehr durch die Spitze (allein) koordinierbar. Es gehört zu den größten kollektiven Illusionsbildungen der Gegenwart, dass die Untergeordneten zäh daran glauben (zum Beispiel an die Allmacht des Vorstandsvorsitzenden) und die Spitze sie in diesem Glauben belässt. Diese Illusionsbildung fördert die Verdrängung der Hauptprobleme nach oben (insbesondere als „Rückdelegation“ bekannt) und die permanente Selbstbescheidung von Kompetenzen. Die Spitze wird dadurch immer mehr veranlasst, Entscheidungen, die wirklich andernorts getroffen werden könnten, zu übernehmen, was dort und da wiederum den Unmut hervorbringt, sie mische sich zu sehr ins Tagesgeschehen ein.

Projektmanagement als Alternative

Die Hierarchie braucht zu ihrem Überleben heute Mitarbeiterqualifikationen, deren Ausbildung sie selbst in ihrem alltäglichen Betrieb eher verhindert als fördert. Das ist der Widerspruch, in dem Hierarchien heute stehen und der sie mittlerweile



<http://www.springer.com/978-3-8349-4668-3>

Projektmanagement

Hierarchiekrisse, Systemabwehr,

Komplexitätsbewältigung

Heintel, P.; Krainz, E.E.

2015, XXVII, 242 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4668-3