

Informationsfluss und Verantwortlichkeiten

Mit den richtigen Strukturen den Überblick behalten



Bild: iStockfoto/Bim/Maciej Noskowski

In Organisationen und Projekten ist die Bildung der richtigen Strukturen ein wichtiger Faktor für die Produktivität. Durch verfälschte oder fehlende Informationen werden leider zu oft falsche Entscheidungen getroffen. Klare Regeln, welche Verantwortlichkeiten auf welcher Ebene liegen, sind Grundlage für eine effiziente Arbeitsweise. Das Wissen um die Mechanismen des Informationsflusses und eine funktionierende Delegation muss im Management der Organisation ankommen.

Maht man zu viel, macht man nichts mehr richtig, da man nur über begrenzte Kapazitäten verfügt. Neigt man hingegen dazu, Probleme anderer lösen zu wollen, vernachlässigt man unter Umständen nicht nur die eigenen Aufgaben, sondern kann außerdem selbst zum größten Problem für den Rest des Teams oder des gesamten Unternehmens werden. Weitverbreitet führt ein falsches Verständnis von Unterstützung zu unverhältnismäßigen Störungen und teils sogar Turbulenzen in Unternehmen oder

einzelnen Projekten. Ganz besonders betrifft dies wachsende Organisationen. Denn nimmt die Größe oder Komplexität eines Unternehmens zu, stellt dies neue und erhöhte Anforderungen an die Fähigkeiten der Führungskräfte. Diese Erkenntnisse sind evident und nicht neu, dennoch hapert es in vielen Unternehmen an deren Umsetzung. Verzeichnen also Projekte fortgesetzt Misserfolge, könnten neben den im Projekthausgemachten Problemen die Rahmenbedingungen schuld daran sein. Um dies aufzudecken, sollten die bestehenden Struktu-

ren vorurteilsfrei auf eventuelle Schwachstellen überprüft werden. Doch die Frage ist: Woran erkennt man 'unreife' oder den Erfordernissen nicht angepasste Strukturen?

Kriterien zur Prüfung

Zwei Kriterien sollen helfen, das Organisationsgebäude auf die Probe zu stellen:

- Informationsfluss: Können Informationen ungehindert durch Hierarchie-Ebenen der Organisation fließen, oder werden sie auf ihrem Weg behindert oder gar verfälscht?

- Klare Verantwortlichkeiten: Sind die Zuständigkeiten zufriedenstellend geregelt und werden sie eingehalten, oder kommt es zu Reibungsverlusten aufgrund von Mikromanagement?

Halten beide Kriterien einer Prüfung stand, sind die Weichen im Unternehmen und damit in den Projekten gut gestellt. Unreife Unternehmen hingegen können mittel- bis langfristig scheitern, da sich unzureichende Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen vor allem dort bemerkbar machen, wo die Wertschöpfung erbracht wird. Schlechte, aber eingeschliffene kulturelle Besonderheiten und Abläufe führen teilweise zu einer trügerischen Sicherheit, getreu dem Motto: 'Bisher hat es ja immer noch funktioniert.' Man findet sich mit bestehenden Konstrukten ab – wohlwissend, dass sie nicht optimal sind – da Veränderungen mit Aufwänden verknüpft sind und die Angst vor einer weiteren Verschlechterung durchaus begründet sein kann. Doch die Fähigkeit, Veränderungen zuzulassen und generell auf Abweichungen reagieren zu können, ist ein sicheres Indiz für eine stabile und krisensichere Unternehmenskultur. Hier werden notwendige Veränderungen erkannt und für deren Umsetzung die passenden Zeitpunkte gewählt.

Der Informationsfluss als Lebensader

Ohne eine selbstverständliche und gesunde Kommunikation über Hierarchie-Ebenen hinweg fehlt die Grundlage für kompetente Entscheidungen. Probleme in diesem Sektor haben typischerweise sowohl technische als auch politische Gründe. Im ersten Fall passen unter Umständen die Teamstrukturen nicht zum Umfeld. Sind Teams zu groß oder wird deren Leitung nicht mit der entsprechenden Sorgfalt gewürdigt, geht der Überblick verloren. Eine Größenordnung von sieben bis zehn Personen pro Team sollte nicht überschritten werden, dies zeigen Erkenntnisse aus der Kommunikationstechnik. Auch ist es hilfreich, die Teams thematisch aufzustellen und sie lokal zu installieren, um den Kommunikationsaufwand zwischen ihnen beherrschbar zu gestalten. Durch den Einsatz eines fähigen und befähigten Teamleiters wird eine Instanz geschaffen, die in der Lage ist, ungefiltert alle notwendige Information aus dem Team abzugreifen – vorausgesetzt er genießt das Vertrauen der Teammitglieder. Bei Teamgrößen deutlich über zehn Personen wird dies nur schwer möglich sein. Da in vielen Projekten eine größere Anzahl von Mitarbeitern eingesetzt werden muss, zwingt das Wissen um ideale Teamgrößen zum Aufbau einer hierarchischen Teamstruktur, in der die

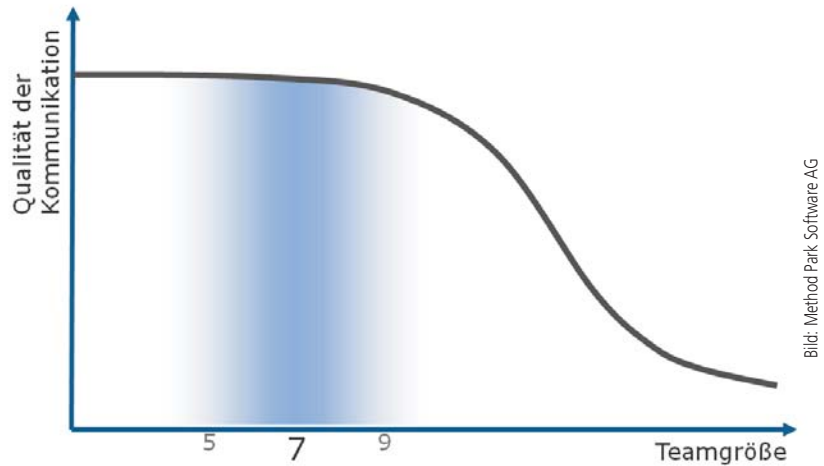


Bild: Method Park Software AG

Ergebnisse der Kommunikationsforschung zeigen, dass bei zunehmender Größe von Projektteams die Qualität der Kommunikation leidet. Daher sollte ein Team maximal zehn Mitglieder haben.

Leiter der einzelnen Teams wiederum eine Gruppe bilden. Die Aufgabe dieser Ebene wird es sein, die erfasste Information zu komprimieren und in der Sprache für die nächsthöhere Ebene anzupassen, denn die Sprache in den einzelnen Ebenen verändert sich von unten nach oben: von detailreich und technisch in der untersten Ebene bis zu rein organisatorischem Inhalt weiter oben. So wird eine Interpretation des Inhalts – auch im Sinne der Teams – erst möglich. Eine besondere Bedeutung haben diesbezüglich vor allem verteilte Organisationen, und zwar auch dann, wenn die Verteilung lediglich über geografisch geringere Entfernungen erfolgt. Eine effiziente Teamstruktur mit lokalen Teams ist hier extrem wichtig, um den großen Anteil der Team-internen Kommunikation lokal zu halten. Muss dieser Anteil mit den bekannten Problemen wie Zeitverschiebung oder kulturellen Hürden kämpfen, entstehen zusätzlich Aufwände. Die Verdichtung der Information ohne Verfälschung ihres Inhalts ist notwendig, weil an der adressierten Stelle die Daten mehrerer Teams zusammenlaufen. Wer gehört werden will, sollte den Empfänger nicht mit der schieren Menge der Information 'erschlagen'. Sind die technischen Voraussetzungen in Form von klaren und übersichtlichen Teamstrukturen geschaffen, müssen auch die Regeln der Kommunikation eingehalten werden, denn nur verlässliche Informationen können Grundlage für richtige Entscheidungen sein. Es lässt sich immer wieder beobachten, dass Daten auf dem Weg durch die Hierarchie-Ebenen aus politischen Gründen verändert werden. Oft genug passiert dies, um die drohende Einflussnahme des Managements zu verhindern.

Dies wird aber erst dadurch notwendig, dass niemand auf die Einhaltung der Regeln vertraut. Das Management sollte die Lösung eines gemeldeten Problems so lange der Teamebene überlassen, bis die Teams die Hilfe des Managements erfragen.

Möglichkeiten der Führungskräfte sind begrenzt

Die Möglichkeiten der Führungskräfte sind in der Regel ohnehin auf Budget- und Ressourcenerhöhung begrenzt; technische Hilfestellungen können sie nur selten geben. Kann das Management diese Freiheiten nicht garantieren, wird es damit rechnen müssen, unehrliche Berichte zu erhalten. Die Führungskräfte werden letzten Endes glauben, für andere Personen Entscheidungen treffen zu müssen, obwohl die Entscheidungsgewalt eine Ebene tiefer liegt. Es sind jene Entscheidungen, die dann leider allzu oft ohne genaue Kenntnis der Sachlage getroffen werden. Die fatale Vorstellung, alles regeln und mit jedem einzelnen direkt kommunizieren zu müssen, nennt man Mikromanagement. Sie führt dazu, dass verantwortliche Personen übergangen und so unnötig vor den Kopf gestoßen werden. Um solche Probleme zu vermeiden, bietet sich ein Pakt im Unternehmen an: Projektmitarbeiter kümmern sich nicht um die strategischen Belange des Unternehmens, Manager überlassen die Entwicklung der Produkte den Spezialisten. ■

Der Autor Horst Kostal ist Projektmanagement-Berater bei Method Park.

www.methodpark.de