

Horst Kostal

Wissen im Fluss halten – auf die richtige Struktur kommt es an

In Projekten oder Organisationsstrukturen macht man oft eine ganz besondere Beobachtung: Projektleiter und Führungskräfte verlieren den Kontakt zu ihren Mitarbeitern, obwohl sie genau das Gegenteil erreichen wollen. Und das hat teils fatale Folgen. Der mit dem Kontaktverlust einhergehende Abriss eines lückenlosen Informationsflusses zieht Fehlentscheidungen mannigfaltiger Art nach sich, die oft in einem spürbaren Produktivitätsverlust enden. Welches sind die Ursachen für derartig falsche Entwicklungen und wie können sie verhindert werden?



Quelle: iStock

Mitarbeiter entwickeln ihr Know-how und ihre Fähigkeiten idealerweise im Unternehmen. Diese Weiterentwicklung kann u.a. bedeuten, dass die Mitarbeiter im Laufe ihrer Unternehmenszugehörigkeit in neue Positionen innerhalb eines Projekts oder in der Linienorganisation aufsteigen. Verstärkt gilt dies, wenn ein Unternehmen wächst oder zukünftig größere Vorhaben durchführen will. Aber niemand kommt als Führungskraft auf die Welt. Die Fähigkeiten und Aufgaben eines Mitarbeiters in neuen Positionen müssen sich verändern. Diese Einsicht ist in manchen Unternehmen jedoch allenfalls theoretisch vorhanden.

→ Strukturen und Mitarbeiter müssen „wachsen“

Wird diese Maxime in der Praxis nicht beachtet, wird sich die neue Führungskraft in ihren neuen Feldern der alten Mittel bedienen, mit denen sie im vorherigen Umfeld erfolgreich war. Dies ist jedoch ab einem gewissen Punkt nicht mehr möglich. Durch den erweiterten Wirkungskreis müsste mit einer größeren Anzahl von Personen kommuniziert werden – und dies auf einer Ebene mit hohem Detaillierungsgrad. Durch die Multiplikation der Mitarbeiter mit den Themen ist eine solch breit angelegte Kommunikation jedoch nicht mehr vernünftig möglich.

→ Kurz gefasst:

- Führungskräfte haben oft keinen guten Kontakt zu ihren Mitarbeitern.
- Die richtigen Strukturen entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens.
- Unterschiedliche Hierarchieebenen ermöglichen einen ungetrübten Blick von oben.

Bereits ab einer Gruppengröße von sieben Personen kann der Überblick verloren gehen. Ist man gezwungen, auf dieser

Ebene Entscheidungen zu treffen, wird man aufgrund der unzureichenden Wissensbasis falsche Schlüsse ziehen. Da jeder nur ein begrenztes Pensum an Arbeit leisten kann, werden zudem Tätigkeiten der neuen Aufgabe vernachlässigt. Wer zu viel macht, macht nichts richtig. Hinzu kommt, dass die neue Führungskraft keine Verantwortung mehr an ihr Team überträgt, wodurch die Mitarbeiter keine eigenen Erfolge verzeichnen können. Anvertrauten Mitarbeitern die Erfolgserlebnisse zu nehmen, indem man versucht deren Probleme zu lösen, demotiviert sie. Dies ist nicht nur in Projekten der Fall, sondern auch in Linienstrukturen.

→ Endstation Mikromanagement

Kommt ein Mitarbeiter in eine höhere Position, muss er akzeptieren, dass er Aufgaben, die er früher wahrgenommen hat, anderen Personen überlassen muss. Das Umfeld muss dies ermöglichen, indem es die nötige kulturelle Infrastruktur schafft. Dazu muss u.a. das Management die neue Rolle vorbereiten und unterstützen. Ein Projektleiter oder eine Linienführungskraft braucht die Gewissheit, von seinen Mitarbeitern die richtigen Informationen in der geeigneten Dichte zu erhalten. Er ist dafür verantwortlich, diesen Kommunikationsweg aufzubauen und zu verfeinern. Hat er das Vertrauen nicht, hat er seine Rolle nicht ausreichend wahrgenommen. Ob es objektiv stimmt oder nicht, wird er:

- das Gefühl haben, nicht richtig informiert zu sein.
- denken, ohne ihn ginge es nicht.
- glauben, für andere Personen Entscheidungen treffen zu müssen, obwohl die Entscheidungsgewalt eine Ebene tiefer liegt.

Dies führt zu der Vorstellung, alles regeln und mit jedem direkt kommunizieren zu müssen. Die Führungskraft wird ins sog. Mikromanagement verfallen, ein Zustand, dem nur mühsam wieder zu entkommen ist. Führungskräfte, die Mikromanagement betreiben, haben einen schlechten Ruf unter ihren Mitarbeitern, weil die Überforderung oft zu einem inakzeptablen Verhalten führt. Einer Hand-off-Mentalität der Mitarbeiter wird hier Tür und Tor geöffnet und es droht ein spürbarer Produktivitätsverlust. Dies kann durch die Fähigkeit zu delegieren verhindert werden.

→ Richtige Strukturen für wachsende Organisationen

Nimmt eine Organisation oder ein Projekt an Größe zu, sollte die Form der entstehenden Struktur nicht dem Zufall überlassen werden. Ein Wachstum allein in die Breite ist begrenzt, weil jeder nur mit einer limitierten Anzahl von Personen kommunizieren kann. Das Bild von 200 Leuten in einer Sporthalle mag dies verdeutlichen: Einem für all diese 200 Menschen verantwortlichen Mitarbeiter wird es schwerfallen, mit denjenigen zu kommunizieren, die am anderen Ende der Halle stehen. Nicht nur die Anzahl der möglichen Kommunikationspartner ist beschränkt; auch die Distanz zwischen ihnen bereitet ein Problem.

Durch die Einführung von Hierarchien wurde dem schon früh begegnet. In militärischen Strukturen wurde die Notwendigkeit dazu bereits in der Antike erkannt. Bildlich gesprochen, verringert sich im Mittel die Distanz, da die Entfernung zum am weitest entfernten Mitarbeiter nur noch halb so groß ist, wenn man „über“ ihm steht. Damit sollte jedoch in Wirtschaftsorganisationen keinesfalls ein militärischer Führungsstil verknüpft sein! Die Einführung nur einer Hierarchiestufe wird alleine aber noch nicht ausreichen, da die Entfernung oft immer noch zu groß ist, wenn zu viele Personen eine Hierarchieebene tiefer angesiedelt sind.

Aus den Kommunikationswissenschaften ist allgemein bekannt, dass eine Größenordnung von sieben, maximal zehn Personen, die einer Führungskraft anvertraut sind, eine ideale Zahl darstellt. Hält man sich an diese Werte, sind die Voraussetzungen geschaffen, einen zuverlässigen Informationsfluss aufzubauen. Funktionierende Projekte einer gewissen Größenordnung werden sich in Teilprojekte aufteilen, Linienorganisationen könnten Teams bilden.

Den 200 Mitarbeitern in der Sporthalle könnte man folgende Ratschläge erteilen:

- Teams in einer Größenordnung von sieben bis zehn Personen zu bilden.
- Man sollte darauf achten, dass die Aufteilung thematisch sinnvoll erfolgt.
- Sollte es noch eine zweite Turnhalle mit Mitarbeitern geben, sind die Teams so zu bilden, dass alle Mitglie-

der eines Teams in der gleichen Turnhalle angesiedelt sind.

- Für jedes Team sollte man eine Person suchen, der man das Team anvertraut. Diese Person muss über kommunikative Fähigkeiten verfügen. Es ist sinnvoll, dass dieser „Teamleiter“ im Team verbleibt. Diese Person muss sich nur um die ihr anvertrauten Mitarbeiter kümmern.
- Mitarbeiter auswählen, denen man eine Gruppe von ca. sieben Teams anvertrauen kann. Diese Mitarbeiter – Gruppenleiter oder Gesamtprojektleiter – kommunizieren fachlich in erster Linie mit den Leitern ihrer Teams. Ein persönlicher Kontakt zu den Teammitgliedern ist immer noch wünschenswert, jedoch hauptsächlich aus Wertschätzungsgründen. Die Gruppenleiter müssen bereit sein anzuerkennen, dass die Teamaufgaben an die Teams übergeben wurden.

→ Das Gebäude wächst in die Höhe

Für die Ebene der „Gruppenleiter“ kann man gedanklich ein Stockwerk auf die Sporthalle setzen, um ihnen eine Zugehörigkeit zu ihren Teams zu ermöglichen. Eine neue Hierarchieebene entsteht, die den Überblick von oben auf die zugewiesenen Teams erleichtert. Das neue Stockwerk ist somit von vier bis fünf „Gruppenleitern“ besetzt, die insgesamt knapp 30 Teams steuern. Um die zweite Hierarchieebene betreuen zu können, muss ein weiteres gedankliches Stockwerk aufgesetzt werden, eine dritte Ebene, die gleichsam die Spitze des Gebäudes darstellt. Jedes neue Stockwerk beherbergt weniger Personen, so dass eine Pyramide entsteht.

Dies alles ist nichts Neues und in größeren Unternehmen meistens etabliert. Doch wo entstehen die Fehler, die verhindern, dass der jeweiligen Ebene ein lückenloses und unverfälschtes Bild der Abläufe und Arbeitsergebnisse in den tieferliegenden Ebenen zur Verfügung steht? Gründe können darin liegen, dass es entweder keine fundierten Regeln für die Art und Weise der Kommunikation zwischen den Ebenen gibt oder vorhandene Regeln missachtet werden:

- Die Sprache in den einzelnen Ebenen verändert von detailreich und technisch in der untersten Ebene bis

hin zu rein organisatorischem Inhalt weiter oben. In der untersten Ebene, dem Fundament der Organisation, wird die Wertschöpfung erbracht, in der obersten werden strategische Entscheidungen getroffen.

- Auch wenn Manager ursprünglich der Basis entstammen, hat sich ihr Alltag verändert und ihr Alltag hat sie verändert. Sie sollten nicht erwarten, dass sie die Abläufe des Fundaments immer noch detailliert einschätzen können. Sie unterliegen völlig anderen Zwängen.
- Je höher ein Mitarbeiter in einer Hierarchie angesiedelt ist, desto größer ist in den unteren Ebenen die Gesamtmenge an kleinen Problemen, die Lösungen suchen. Der Mitarbeiter hat weder die Zeit, noch die Möglichkeiten, diese Probleme zu lösen.

Durch unangebrachte Eingriffe in die Abläufe im Fundament der Organisation wird die Stabilität des Gebäudes unnötigen Gefahren ausgesetzt. Diese Eingriffe führen automatisch dazu, dass Führungskräfte tieferliegender Ebenen übergangen und aufgrund unzureichender Kenntnis der Materie falsche Entscheidungen getroffen werden. Einer Untersuchung der Fachhochschule für Ökonomie und Management zufolge kann so durch Demotivation „ein durchschnittlicher Verlust an Arbeitsfreude von 42,1 Prozent“ [1] entstehen. Sind die Basisstrukturen geschaffen, muss dies jedoch nicht der Fall sein.

→ Das Big Picture entsteht

Auf dem Weg von der Arbeitsebene eines Projekts oder einer Linienorganisation in höhere Ebenen muss sich die Information verdichten und die Sprache angepasst werden. Die Kunst besteht darin, Details zusammenzuführen und auf die essenziellen Daten zu verdichten. Als Beispiel können hier Statusberichte herangezogen werden, die sich auf dem Weg durch die Ebenen nach oben von ausführlichen Berichten mit hohem Textanteil immer weiter konzentrieren bis letztendlich reine Statusmeldungen in Form von „Ampeln“ übrig bleiben.

Es ist wichtig, die Bedürfnisse des jeweiligen Adressaten zu beachten. Es wird immer dann gerne kommuniziert, wenn der Inhalt der Nachricht für den Emp-

fänger interessant ist. Auf den rein fachlichen Informationsfluss bezogen, sollte deshalb Folgendes beherzigt werden:

- Die Bedürfnisse des Gesprächspartners auf der angesprochenen Ebene müssen stets beachtet werden. Kommuniziert man nach oben, sollte man versuchen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Kommuniziert man nach unten, kann man zusätzliche Details liefern, um Entscheidungen aus dem Management nachvollziehbar zu machen.
- Man sollte seine Informationen nach Möglichkeit nur vom direkten Ansprechpartner aus der angesprochenen Ebene beziehen. Ein Kontakt auf persönlicher Ebene ist wichtig, sollte aber nicht für offizielle Informationen verwendet werden. Andernfalls übergeht man möglicherweise wichtige Personen.
- Die „Übersetzung“ der Information ist von großer Bedeutung. Was in der eigenen Ebene verstanden wird, kann in einer anderen missverstanden werden. Mitarbeiter, zu deren Aufgaben es gehört zu berichten oder zu delegieren, sollten dies beherrschen.
- Dem direkten Ansprechpartner sollte man vertrauen können. Ist dies nicht möglich, stimmt die kulturelle Infrastruktur nicht. In diesem Fall muss zunächst hier gehandelt werden. Dies kann auch im Kleinen geschehen, indem jeder Einzelne das Verhalten so vorlebt, wie er es von seinem Gesprächspartner erwartet.
- Eine Führungskraft muss lernen loszulassen. Die anvertrauten Mitarbeiter sollten die Chance bekommen, aus eigenen Fehlern zu lernen. Wenn man Verantwortung überträgt, überträgt man auch Kompetenz und setzt positive Impulse. Dies motiviert Mitarbeiter. Micromanagement ist dagegen eine Voraussetzung für Misserfolg!
- „Management by E-Mail“ sollte man möglichst vermeiden, denn in der Kommunikation beschränkt sich der Anteil der Worte auf wenige Prozent. Der weitaus größte Teil wird durch Gestik und Tonfall bestimmt. Die Teams auf der Wertschöpfungsebene sollten optimale Strukturen vorfinden und bei ihrer internen Kommunikation nicht gestört werden. Lokale Teams sind vorteilhaft, da die Face-to-Face-Kommunikation die effizien-

teste Methode zum Austausch von Informationen ist.

→ Fazit

Wachsen Organisationen oder Projekte, ist die Bildung der richtigen Strukturen ein wichtiger Faktor für den Erfolg. Wenn Informationen fehlen oder ohne Not verfälscht werden, können keine richtigen Entscheidungen getroffen werden. Das Bewusstsein, wie wichtig eine funktionierende Delegation von Aufgaben ist, muss vor allem bei Führungskräften geschärft werden. Nur wenn diese Einsicht vorherrscht, arbeitet jede Ebene einer Hierarchie effizient. Was hierbei entsteht, ist ein Gebilde, das Personen in höheren Ebenen einen Überblick über den Status in tieferliegenden Ebenen verschafft. So erkennt man, wo Unterstützung notwendig ist. Gleichzeitig erlaubt der ungetrübte Blick von oben, die richtigen Strategien für das Unternehmen zu finden.

→ Literatur

- [1] Tobias Büser/Holger Stein/Imke von Königsmarck, Arbeitspapier Nr. 30 Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCh a-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS), MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

→ Der Autor



Horst Kostal ist bei Method Park als Teamleiter und Berater für alle Fragestellungen rund um das Thema Projektmanagement tätig. Sowohl die plangetriebene wie auch die agile Welt kennt er aus seinem Projektalltag und weiß um die Probleme, die durch unreife Organisationen entstehen.

✉ kostal@wissensmanagement.net