

Sonja Radatz



Das Ende allen Projektmanagements

Erfolg in hybriden Zeiten – mit der
projektfreien Relationalen Organisation



1. Auflage

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

Das Ende allen Projektmanagements

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

1. Auflage

Sonja Radatz

Eine dritte Art von „Sonderprojekten“ lässt sich weiters identifizieren, die auf den ersten Blick „alle Organisationsmitglieder“ gleichermaßen betreffen zu scheinen, aber spätestens auf den zweiten Blick natürlich in einen Bereich fallen und dort ganz einfach (und am liebsten ohne viel Aufhebens!) innerhalb eines klaren Zeit- und Kostenrahmens ausgearbeitet und verabschiedet werden könnten. Das passiert aber in der „Realität“ der klassischen Organisation nicht: So durfte ich tatsächlich in einem Unternehmen miterleben, dass nur die Umstellung auf eine neue Logistik das gesamte Management Board (!) samt CEO (!) über viele Monate (!) wöchentlich mindestens je 4–6 Stunden (!) Abstimmungszeit (!) gekostet hat. Nicht möglich, sagen Sie? Sie können vielmehr froh sein, wenn Ihr Unternehmen im Moment nicht vorhat die Logistik umzugestalten... sonst könnten Sie etwas erleben: ein „Nicht-Projekt“ par excellence. Und davon gibt es natürlich viele: Unternehmensmerge, Veränderung des Firmenlogos, Umzug des Unternehmens, Umbau der Organisation in eine neue Rechtsform (z.B. Tochterunternehmen)...

1.2.2.3. Zufallsverteilung nach (Strategie-)Workshops

Ein typischer Entstehungsmoment von „Nicht-Projekten“ sind meiner Erfahrung nach auch (Strategie-) Workshops. Die Idee, jeden Workshop mit einer „Maßnahmendefinition“ abzuschließen, habe ich bereits 2010 aufgegeben, als mir klar wurde, dass wir keine „Maßnahmen“ brauchen, sondern es vielmehr darum ginge, das definierte Optimalszenario zu leben – und zwar jeder Beteiligte mit seinen Beiträgen, auf seiner Ebene, in seinem Bereich (aber dazu später).

In den klassischen Strategieworkshops feiern jedoch die Maßnahmen Orgien wie eh und je – bei wahlloser Verteilung an Organisationsmitglieder. Meist wird hier „gerecht“ verteilt; und so wird der Geschäftsführer für Finance zum „Projekt“ „Gemeinschaftliche Backoffice-Nutzung“ verdammt, während der Leiter für Produktmarketing gemeinsam mit dem CEO den südamerikanischen Raum für potenzielle neue Geschäfte ergründet.

Selbstverständlich greifen Sie sich an den Kopf und vermuten instinktiv, dass dieser heiß sein müsste, wenn Sie tatsächlich solch einen Unsinn lesen – aber nein! Lassen Sie sich von mir versichern, dass es auch in Ihrem Unternehmen nicht anders ist... und der Dilettantismus, die gegenseitige Beschäftigung mit Nonsense, die Ablenkung vom Wesentlichen, das Micro Management auf hohem Niveau, die „Beschäftigungspolitik“ feiern fröhlich weiter. Ergebnisse? Sinn? Fragen Sie bitte nicht danach...

1.2.2.4. „Nicht-Projekte“ in Form der gestückelten Aufgaben

Im vorigen Kapitel habe ich diese Form der Nicht-Projekte bereits erwähnt – sie sind eine natürliche, konsequente Folge des nachhaltigen Lebens der klassischen Organisation.

Hier wird ein Thema – ein Markt, ein Kunde, ein zu erreichendes Ergebnis, ein „hereinschwappender Auftrag von Seiten des Headquarters“ (siehe Kap. 1.1.3.4., S. 45 ff) – vom Vorgesetzten in einem Konzept aufbereitet, in appetitlich-kleine „Aufgabenhäppchen“ aufgeteilt und als „Projekte“ vergeben.

In der Praxis kann das dann so aussehen:

- Ein neuer strategischer Kunde wird identifiziert, ein Konzept dazu vom Vertriebsleiter (!) ausgearbeitet.
- Zur Umsetzung des Konzepts bestimmt er einen Vertriebsverantwortlichen seines Teams zum Projektleiter. Der arme – im besten Fall kommt er ungeschoren davon. Seine Aufgabe ist es nun, das Konzept eines anderen „optimal umzusetzen“.
- Er verteilt eine Marktforschungsaufgabe an das Marketing, spricht mit den Vertrieblern, um deren Zustimmung zu bekommen (mit wenig Erfolg, diese „haben ja ihren Topf schon voll“), lässt sich von einer Agentur ein Konzept machen.
- Das Konzept wird von den Vertrieblern abgelehnt bzw. ignoriert, es gibt Probleme an der Schnittstelle, laufend ist auch die Abstimmung mit dem Vorgesetzten notwendig (der wiederum befindet, dass der Projektleiter nicht recht selbständig und sinnvoll an das „Projekt“ herangeht).

- Das Projekt ist nicht erfolgreich, geht zurück an den Start – der Vorgesetzte identifiziert Umsetzungsmängel, der Projektleiter identifiziert Konzeptmängel sowie Expertisemängel bei den zugewiesenen Mitarbeitern – man versucht es wieder...

Ich könnte Tausende solcher „Nicht-Projekte“ schildern – erspare es mir aber an dieser Stelle, denn ich weiß, Sie haben ebenso gute Stories aus Ihrer eigenen Praxis...

1.2.2.5. „Gemeinsame“ und „übergreifende“ Nicht-Projekte

Alle Tage wieder greifen die Mitglieder klassischer Organisationen auch zur „Projektwaffe“, um „gemeinsame“ bzw. „übergreifende“ Ergebnisse zu schaffen, aus verschiedenen Gründen:

- Um möglichst viele Unternehmensmitglieder zu einem Thema „im Boot“ zu haben,
- um keine Expertise „ungenutzt“ zu lassen,
- um möglichst viele neue Perspektiven und damit vermeintlich „Innovation“ in das Thema zu integrieren,
- um zu einem Ergebnis zu kommen, das möglichst allen im Prozess Integrierten „schmeckt“ (Allerdings: Nicht nur, dass ich das als nicht machbar erlebt habe; das entstehende Ergebnis läuft dann leider meist höchste Gefahr, dem Kunden nicht mehr zu „schmecken“!),
- um den Widerstand zu einem Thema in der Organisation zu minimieren (selbst wenn die Mitarbeiter bestenfalls in ein Projekt „eingebunden“ sind, tun sie sich erfahrungsgemäß wesentlich schwerer, das entstehende Ergebnis abzulehnen, als wenn sie beteuern können, nichts davon gewusst zu haben).

Und so wird in groß angelegten „Projekten“ beispielsweise der Kernprozess der Produktion festgelegt; und abgesehen vom höchst ineffektiven, dafür aber umso intensiveren Aufwand all jener Personen, die damit überhaupt nichts zu tun haben, können Sie sich bestimmt lebhaft vorstellen, wie

groß die Freude der Experten in der Produktion ist, die mit einem solchen neuen, „ultimativen“ Prozess konfrontiert, pardon, beglückt werden... worauf dieser bestimmt freudvoll-zügig umgesetzt und optimal gelebt wird.

Ich habe aber auch schon ein „Kassenprojekt“ erlebt, in dem der Kassenprozess in einem großen Handelsunternehmen optimiert werden sollte. In diesem Prozess – Sie werden es nicht glauben – war tatsächlich KEIN Kassier mit integriert. Warum? Trockene Antwort des Geschäftsführers: Es sollte ein „out of the box“-Prozess entstehen, etwas Neues, etwas Innovatives! Ich glaube, das Projekt ist am Ende gescheitert. Aber zuvor kostete es ganz schön Wertschöpfung, Zeit – und Nerven.

1.2.2.6. OE „Projekte“

Die Königsdisziplin unter den „Nicht-Projekten“ ist aber ganz bestimmt das OE-Projekt, das sich uns mit verschiedenen Gesichtern – Change-Projekt, Merge, Kulturentwicklung, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Bereichsaufbau und dergleichen – zeigt. Deshalb habe ich es mir für den krönenden Schluss aufgehoben.

Ich finde diese Form von Nicht-Projekten so unfassbar, dass mir teilweise sogar die Worte fehlen, um diesen täglich gelebten Unsinn, der sich meist über Jahre (!) zieht, zu beschreiben, ohne dass ich zu viel Ärger darüber entwickle, was Führungskräften wie Mitarbeitern, die sich bislang nachweislich nichts zuschulden kommen haben lassen und sich all das auch ganz bestimmt nicht verdient haben, hier angetan wird.

Nicht nur, dass ich praktisch kein einziges Unternehmen kenne, in dem vor meinem ersten Betreten des Unternehmens die „Werte“ oder das „Leitbild“ des Unternehmens (!) entweder als klarer Rahmen im gesamten Management Board oder als verbindendes, verbindliches Kultur-Element vom gesamten Unternehmen (oder auf Bereichs-Ebene vom gesamten Bereich) geschaffen wurden – sondern immer (immer!) in irgendwelchen Projektteams mit ein paar Stellvertretern, die dann etwas Passendes „ausarbeiten“... das ist schlimm, aber vergleichsweise noch harmlos für das Funktionieren der Organisation, so lange es so wenig ernst genommen

wird, wie es aktuell ernst genommen wird (kurz gesagt: Es ist jedem egal, und das ist noch das Beste, was sich daraus machen lässt).

Viel schlimmer ist es, dass hier doch tatsächlich „Projekte“ geschaffen werden, oft mit einer Laufzeit von mehreren Jahren, in denen jeweils in klarer Trennung zwischen Ergebniserzielung und „Kultur“ (!) an irgendeinem „Change“ „gearbeitet“ wird. Mit unendlich vielen Steering Committee Meetings (es wäre doch gelacht, wenn nicht der CEO so richtig intensiv eingebunden werden könnte!), in denen die Themen linear zerstückelt und in den unzähligen Meetings jeweils unzählige Detail-/Gesamt-/Zwischenlösungen gefunden werden; mit Sounding Boards und vielen, vielen, vielen Workshops, in denen das Neue „gelernt“ werden soll (immer frei nach dem Grundsatz „Auch die größte Dumpfbacke wird sich in der neuen Organisation zurecht finden und lernen müssen, wie sie sich nun am Telefon melden soll, wie sie die neuen Mitarbeitergespräche führt und wie sie den Computer mit dem neuen Passwort bedient“).

Aber nicht nur das: Da werden Menschen mit all ihrer Erfahrung, ihrer Expertise, ihren Ideen missbraucht, um irgendein krauses Konzept mit zu tragen, das in Tausenden Detailkonzepten von irgendwelchen Platzhaltern in sogenannten Projektgruppen „vorverabschiedet“ wird (um dann der Leitung oder dem Steering Committee oder weiß der Kuckuck wem vorgelegt und dort erst „wirklich entschieden“ zu werden), können zum Teil ihre eigentlich geforderten Ergebnisse nicht mehr erbringen, weil sie jeden Tag mit den aktuellen „Zusatz-Aufgaben“ in Bann gehalten werden, und dürfen dann nach ein paar Monaten oder Jahren erkennen, dass all ihre widerstrebend eingebrachte Liebesmüh umsonst war, weil das Unternehmen in der Zwischenzeit verkauft wurde; knapp vor dem Konkurs steht; weil die Strategie sich grundlegend verändert hat; weil der CEO gewechselt hat; weil die Führungsriege im Konzern-Headquarter sich verändert hat; weil ein neuer Hype im Entstehen ist, den das Unternehmen keinesfalls verpassen will; weil sich die geforderten Ergebnisse (wen wundert's?) nicht und nicht einstellen wollen.

1.3. Zehn Punkte, die für das endgültige Ende des Projektmanagements sprechen

Auch wenn ich noch so lange nachdenke: Es fällt mir eigentlich nur ein einziger Grund ein, der für die Weiterführung des Projektgedankens spricht; und das ist, dass die Mitarbeiter endlich mal das Gefühl haben, wichtig zu sein – ihrem (obersten) Chef ein wenig näher zu sein und zumindest den Eindruck zu haben, etwas Wichtiges, Gewolltes, Nachgefragtes, Gefordertes in ihrem Leben zu tun. Wie böse ist dann erst das Erwachen, wenn das Projekt im Nichts zerrinnt, wenn es von oben gar nicht ernst genommen wird, wenn es in der Umsetzung völlig umgedreht wird bzw. auf Widerstand stößt, wenn es nicht zum Erfolg führt, wenn es laufend an den Start zurückgeworfen wird....

Gleichzeitig fallen mir viele, viele Punkte ein, die das Projektmanagement in unserer aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konstellation richtig gefährlich für das nachhaltige Bestehen der Unternehmen und Organisationen machen. Ich habe diese Punkte in zehn zentralen Themen zusammengefasst:

1. Projektmanagement verwischt Verantwortungen
2. Projektmanagement verwischt aber auch die Ergebniserzielung
3. Projektmanagement macht den eigenen Bereich „unführbar“
4. Projektmanagement vernichtet teure und wertvolle Arbeitszeit
5. Projektmanagement hemmt die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit
6. Projektmanagement stärkt die Macht der Projektleiter, vernichtet aber nachhaltig Entrepreneurship, Eigenverantwortung und Innovation beim Individuum
7. Projektmanagement negiert die Expertise und Erfahrung des Einzelnen
8. Projektmanagement verlangsamt das Fortkommen des Unternehmens – oder bringt es sogar zum Stillstand
9. Projektmanagement fördert Micro Management in der Unternehmensleitung
10. Last but not least: Das dahinter stehende Denken steuert jede Organisation verlässlich in die Sackgasse.

Auf diese zentralen 10 Punkte möchte ich im Folgenden detailliert eingehen.

1.3.1. Projektmanagement verwischt Verantwortungen

Wenn immer Projekte parallel zu den „eigentlichen“ Verantwortungen laufen, dann entsteht sofort die Frage: Wer ist jetzt eigentlich „tatsächlich“ und „wirklich“ verantwortlich – wer ist unser „Experte“ in diesen Themen, wer verantwortet den Bereich? Diese Frage kann nicht mehr klar und eindeutig beantwortet werden, wenn ein Unternehmen Projekte durchführt. Denn Projekte laufen „per se“ schon parallel zu den eigentlich Verantwortlichen.

Und so

- kümmern sich Projektgruppen (vielleicht sogar gemeinsam mit, aber dennoch immer nur „gemeinsam mit“ dem eigentlich Verantwortlichen) um die Gestaltung und Umsetzung eines Brand Konzepts,
- eine Projektgruppe kümmert sich parallel zum eigentlichen Vertrieb des Unternehmens um einen speziellen Kunden,
- eine Gruppe rund um die Unternehmensleitung herum arbeitet ganz unabhängig vom Controlling an Unternehmenskennzahlen...

In einem solchen Umfeld verwischen Verantwortungen: Jeder ist „so ein bisschen“ involviert, tut mal hier, mal dort... vertieft sich allerdings nicht richtig (was ihn nicht davon abhält, großflächig mitzureden).

1.3.2. Projektmanagement verwischt die Ergebniserzielung

Je mehr Projekte in Unternehmen und Organisationen entstehen, umso undurchsichtiger werden die Ergebnisse, welche die einzelnen Organisationsmitglieder „am Ende des Tages“, sprich mit Ende jeden Monats, erzielen.

Das mag durchaus im Interesse des Einzelnen liegen; es kann aber ganz sicher nicht im Sinne der Führungskraft sein, die in der projektdominierten Organisation hilflos von einem zum anderen läuft und überall erfährt, dass der Betreffende das Ergebnis „leider nicht erzielen konnte, weil er

doch in diesem und jenem Projekt so sehr eingespannt war“ und es „noch keine nennenswerten Ergebnisse gäbe, aber man würde schon sehen...“.

Welche Ergebnisse sollen von einer Führungskraft jemals geerntet werden, wenn der Mitarbeiter immer außerhalb des „Ergebnisradarschirms“ seines Vorgesetzten arbeitet? Wie soll er zu seinen Ergebnissen kommen? Wie soll er Wertschöpfung generieren? Und: Wie soll er die Weiterentwicklung des Mitarbeiters forcieren?

1.3.3. Projektmanagement macht den eigenen Bereich „unführbar“

Denken wir diesen Punkt weiter, so kommen wir zum Ergebnis: Projektmanagement macht den eigenen Bereich und in letzter Konsequenz die gesamte Organisation unführbar: Denn jeder – wirklich jeder – rutscht seinem Vorgesetzten zwischen den Fingern durch: Dieser kann dann weder fachlich noch personell führen. Da in Projekten immer wieder „neu“ gearbeitet wird, gibt es keine Selbstläufer, an denen er mit dem Mitarbeiter sinnvoll arbeiten kann; und auch die laufende Arbeit an der Optimierung von Konzepten und Vorgangsweisen läuft ins Leere, weil die Führungskraft keinen Zugang zu den Projekten, der Projektleiter aber wiederum nur Zugang zu einem kleinen Ausschnitt der Arbeit des Mitarbeiters hat. Und zeitlicher Freiraum entsteht praktisch nie, weil ja sauber Projekt an Projekt gereiht wird. Wie soll sich da der Mitarbeiter, wie das Unternehmen weiter entwickeln? Wie kann hier geführt werden?

1.3.4. Projektmanagement vernichtet teure und wertvolle Arbeitszeit

Projektmanagement braucht Projektmeetings – viele Meetings. Die Relationale Organisation braucht sehr, sehr wenige Meetings (am besten nur das beschriebene monatliche Meeting im Team zur Sicherung der nächsten großen Schritte und das Ergebnismeeeting mit dem Vorgesetzten sowie mit den eigenen Direct Reports). Was passiert in den klassischen Meetings

außer dem allseits beliebten „Bullshit-Bingo“ (Schreiben Sie zu Beginn des Meetings diejenigen 5 Begriffe auf, die in jedem Meeting typischer Weise strapaziert werden und streichen Sie die Begriffe aus, sobald sie ausgesprochen wurden. Wenn Sie alle 5 Begriffe ausgestrichen haben, rufen Sie „Bingo!“ und verlassen Sie das Meeting)?

Nehmen Sie doch genau jetzt – in dem Moment, in dem Sie diese Zeilen lesen – Ihren Terminkalender und zählen Sie zusammen, wie viele Stunden Sie im letzten Monat in internen Meetings verbracht haben. Sie liegen – das darf Ihnen an dieser Stelle verraten werden – im guten Mittel, wenn Sie auf 20 Stunden pro Woche kommen. Das bedeutet aber, dass Sie die Hälfte Ihrer Arbeitszeit sinnlos verheizen – weil Sie diese ohne Projekte nicht bräuchten:

Nun rechnen Sie die Hälfte Ihrer monatlichen Arbeitskosten (Achtung, das ist mehr, als Sie vor Abzug der Steuern und Sozialversicherung verdienen!) mal der Zahl der Organisationsmitglieder... voilà, das ist der monatliche monetäre Schaden für das Unternehmen. Eine einfache Rechnung – zufriedenstellend ist sie nicht...

1.3.5. Projektmanagement hemmt die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit

Unsere Welt passiert „instant“: Nicht, weil ich das als Trend sehe oder Sie das ebenso behaupten oder verneinen. Nein, weil Sie und ich und alle anderen auf dieser Welt im Laufe der vergangenen Jahre (und Jahrzehnte) eine pulsierende, weltweit vernetzte, „Instant-Welt“ geschaffen haben – die wir nicht etwa gerade im Begriff sind loszuwerden, sondern immer weiter auf die Spitze treiben. Anders ausgedrückt: Manch einer von uns wird durchaus unruhig, wenn er für ein paar Stunden über sein Mobiltelefon keinen Internet-Zugang hat (und die nächste Generation verlässt sich bereits auf das flächendeckende, weltweite, kostenlose Wi-Fi...).

Und was tun wir im Unternehmen? Wir veranstalten Projekt-Theater: Für alles Neue wird zuerst mal ein Projekt ins Leben gerufen; wird mühsam ein Budget gestaltet und verabschiedet; werden erste Ideen generiert, verworfen, abgefälscht, verabschiedet; warten auf die Umsetzung; werden mit Widerstand etabliert; oft zu spät...

Wer glaubt, das könnte funktionieren, hat aus meiner Sicht tatsächlich die Pointe verpasst. Und ich gehe sogar noch ein Stück weiter und behaupte: Ein solches Vorgehen gefährdet sogar nachhaltig unsere Wettbewerbsfähigkeit, weil es uns an der notwendigen „Antwort“ in Form einer „Instant-Flexibilität“ hindert. Diese Flexibilität kann nur direkt am „Point of Sale“, am „Point of Action“ stattfinden. Jemand hat eine gute Idee? Sofort tun – ohne Rücksprache. Jemand hat eine Prozessbeschleunigungs-Überlegung? Sofort ausprobieren – wenn es nicht funktioniert, kann es immer noch – immer schön der Trial and Error Idee folgend – gecancelt werden (Wer hat schon im Vorhinein Gewissheit, ob etwas funktioniert?). Jemand will etwas ausprobieren? Es gibt niemanden, der „Go ahead!“ sagt, denn es braucht kein „Go ahead“...

Und wer das nicht tut? Viel Glück, kann ich da nur sagen. Die Projektlaufzeiten von einem, zwei oder sogar drei Jahren können – je nach strategischer Wichtigkeit des Projekts – ein Unternehmen heute schon auslöschen. Und morgen?

1.3.6. Projektmanagement stärkt die Macht der Projektleiter, vernichtet aber nachhaltig Entrepreneurship, Eigenverantwortung und Innovation beim Individuum

Wissen Sie, wer das Projektmanagement am meisten liebt? Die Projektleiter. Das versteht sich von selbst, haben diese doch eine enorme Macht im Projekt. Nicht selten bringen sie schon Vorschläge mit, die im Meeting nur noch „bewertet“ werden oder fassen Statements zusammen, die sehr veränderte Ergebnisse schaffen...

Die Projektmitglieder werden in der Projektgruppe zu „Followers“, die dem Projektablauf folgen und mehr und mehr dazu neigen, Entrepreneurship, Eigenverantwortung und Innovation zurückzuhalten. Das ist eine logische Folge des Projektmanagements, ist doch das entstehende Ergebnis kein dem einzelnen Individuum zurechenbares Resultat, sondern vielmehr eine „Gruppenmasse“... und die persönlichen Innovationen werden zurückgehalten für den richtigen „individuellen“ Moment. Bleibt nur die Frage: Kommt dieser jemals noch im Projektunternehmen?

Aktuell erlebe ich, dass die Macht der Führung, insbesondere der Unternehmensleitung (!) mehr und mehr in die Hände der Projektleiter übergeht. Diese führen das Unternehmen, die Organisation und teilen die Unternehmensleitung je nach Belieben als Abnick-Marionette in ihre Projekte ein.

Sie halten diese Aussage für polemisch? Ich halte sie für eine Beschreibung meines Erlebens unzähliger CEOs und Geschäftsführer, die von einem Projektmeeting zum anderen „eingeteilt“ werden und sich regelrecht „zuplanen“ lassen... Sehen Sie mal in deren Terminkalendern nach!

1.3.7. Projektmanagement negiert die Expertise des Einzelnen – und frustriert

Wenn laufend Projekte ins Leben gerufen werden, dann wird die Expertise und Erfahrung des Einzelnen immer wieder negiert: Denn er wird in seiner Expertise nicht wahrgenommen, wenn ein Thema, das eigentlich ganz natürlich und selbstverständlich in seine tägliche Verantwortung mit verwoben werden sollte, an einer anderen Stelle „geparkt“ wird.

Was dabei nachhaltig entsteht: Der Verlust des Interesses und der Motivation, sich in „seinem“ Thema, im eigenen Verantwortungsbereich weiter zu vertiefen. Aber nicht nur das: Auch die Frustration steigt, wenn immer wieder erlebt wird, dass die eigenen Themen „an einem vorbei“ von jemand ganz anderem bearbeitet werden – und das natürlich stümperhaft, tun die anderen das doch zum ersten Mal...

Und das halte ich für sehr gefährlich: Ich erlebe mehr und mehr hoch frustrierte Menschen, die viele Jahre und viel Blut, Schweiß und Tränen darin investiert haben, eine „Instanz“ für ein Thema zu werden. Und nun erleben sie, dass mit Projekten diese Expertise komplett verwischt wird.

Und die Folge daraus? Diese Menschen ziehen sich zurück, weil sie nicht bereit sind, ihre Expertise praktisch „zum Nulltarif“ auf den Markt zu werfen oder sogar noch zu riskieren, dass jemand anderer damit „Umsatz macht“. Und wir erleben dies in der „leider bestehenden“, „höchst verwunderlichen“ Abneigung der Organisationsmitglieder, „ihr Wissen preiszugeben“. Und gleichzeitig entsteht ein extrem hoher Widerstand, wenn dann später die Ergebnisse des Projekts, die für den Einzelnen immer suboptimal sind, gegen seinen Willen und seine Expertise umgesetzt werden. Nur deshalb beschäftigen sich unzählige Bücher mit dem Thema „Widerstand“!

Aber: Wir nehmen es hin. Wir nehmen es hin! Wissen Sie, wie viel an Wertschöpfung uns dadurch jeden Tag verloren geht?

1.3.8. Projektmanagement verlangsamt das Fortkommen des Unternehmens – oder bringt es sogar zum Stillstand

Projektmanagement organisiert die Weiterentwicklung; und verlangsamt damit signifikant das Fortkommen jedes Unternehmens, jeder Organisation: Während der Einzelne in der Relationalen Organisation sein Umfeld kennt, seine Erfahrungen stets geordnet verfügbar hat und – sicher egoistisch, aber für das Unternehmen durchaus hilfreich – danach trachtet, seinen Rahmen regelmäßig zu erfüllen und auszufüllen, ist ein Projekt im Vergleich dazu immer langsam, behäbig, mühsam und fern von optimal im Ergebnis. Und das ist auch leicht nachvollziehbar: Es macht nun einmal einen Unterschied, ob ein Einzelner nachdenkt (und mit all seiner Expertise für die aktuelle Situation zu einem Ergebnis kommt) – oder eine Gruppe; ob ein Einzelner „sich selbst versteht“ – oder in der Gruppe

Verständnis füreinander herzustellen versucht wird; ob ein Einzelner sich entscheidet – oder eine Gruppe; ob der Einzelne sein eigenes Neues auch lebt – oder versucht wird, ein Gruppenergebnis an zuvor nicht Beteiligte zu „vermitteln“.

Und eines darf auch nicht unterschätzt werden: Wir würden zwar alle ach so gerne „rational“ und „objektiv“ an unsere Themen herangehen, aber in der Praxis laufen nun mal wenig Köpfe ohne ihren Körper herum (woraus ich folgere: Entweder es gibt sie „im Ganzen“ oder gar nicht, oder anders formuliert: Es gibt wohl keine „rationalen“ oder „emotionalen“ Gedanken bzw. Entscheidungen oder Handlungen, sondern diese sind immer ganzheitlich... und so passiert es in jedem Unternehmen, in jedem Team, in jedem Projekt, dass ein Beitrag nicht etwa „der Sache wegen“ abgelehnt oder zugesagt wird, sondern weil er von einer bestimmten Person kommt... und dieser Punkt spielt meiner Erfahrung nach insbesondere in Unternehmen eine ganz besonders große Rolle.

Um es frank und frei auszusprechen: Ich glaube schon lange nicht mehr, dass es etwas bringt, „die Besten“ zu einem Thema zusammen zu holen und zu erwarten, man würde dann das Fünffache oder die 5. Potenz des Ergebnisses eines dieser Teilnehmer erhalten – ebenso wie ich es für eine Milchmädchenrechnung hielte, davon auszugehen, dass der FC Barcelona auch nur ein Quäntchen besser würde, wenn Lionel Messi darin nicht nur einmal, sondern fünfmal vertreten wäre.

Halten wir uns diese Überlegung vor Augen, so wissen wir, dass wir durch die Enteignung von Verantwortung des Einzelnen und anstatt dessen die Arbeit mit Gruppen und Projekten enorm viel an Wertschöpfung und Fortschrittspotenzial verschenken; ja, sogar riskieren, dass das Unternehmen zum Stillstand kommt, weil in den Projektgruppen einfach nichts „Gewünschtes“ entsteht. Und genau das erlebe ich aktuell in den meisten Unternehmen: Die Unternehmensleitung verlässt sich darauf, dass die Projektgruppen ja das Beste aus den Themen herausholen würden, und es entsteht meines Erachtens im besten Fall wenigstens nichts Kontraproduktives.

Ausnahmen möchte ich an dieser Stelle explizit die Situation, in der ein Verantwortlicher andere zu Rate zieht, vielleicht sogar einen befreundeten Kollegen mit ins Boot holt: Dort bleibt nämlich immer klar, wie der Ratsschlag verwendet wird, wo das Ergebnis entsteht, wer entscheidet – und wo die Verantwortung liegt: Beim Verantwortlichen.

1.3.9. Projektmanagement fördert Micro Management in der Unternehmensleitung

Es gibt kein halbwegs bedeutsames Unternehmensprojekt, in dem nicht irgendeinem dummen Steering Committee einfallen würde, die Unternehmensleitung „mit einzubinden“. Was ja auch verständlich ist – schließlich will ja keine Gruppe riskieren, für die Ergebnisse eine auf den Deckel zu bekommen. Und so passiert es tatsächlich, dass Generaldirektoren und CEOs – anstatt dies mit den gegebenen Rahmen dem verantwortlichen Bereich zu überlassen – in Umzugsprojekten des Unternehmens (!) einmal wöchentlich im Projektmeeting sitzen – und das nicht etwa einen Monat lang, sondern ein halbes oder ein ganzes Jahr lang! (Sie können das Umzugsprojekt nach Belieben ersetzen durch das SAP Projekt, das Kassenerneuerungsprojekt, das Social Media Projekt, das CRM Projekt, das Produktionstechnologieinnovationsprojekt, das Umsatzsteigerungsprojekt, das Projekt „Vertrieb 2020“ und was Ihnen ansonsten noch an Verrücktheiten einfällt; denn es gibt nichts, das zu verrückt wäre, um in einem Projekt den CEO regelmäßig an den Tisch zu zitieren).

Was wird dort besprochen? Peanuts natürlich. Operatives ohne Ende. Und am nächsten Tag beschwert sich der CEO wieder bei seiner Vorstandsassistentin, dass er viel zu viel Micro Management betreiben würde... aber es ginge halt im Moment nicht anders.

Ich halte diese Situation insofern für besonders gefährlich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens, als die Unternehmensleitung vom Gestalter zum Getriebenen wird, der nur noch von Meeting zu Meeting

jagt und dort Sinnloses tut. Die leitenden Köpfe haben keine Zeit mehr für ihre unternehmerischen Verantwortungen, insbesondere für befreiendes Nachdenken und für die Entwicklung von strategischen Fragestellungen. Und damit leben sie vor, wie Stillstand funktioniert. Jeden Tag – eindrucksvoll.

1.3.10. Last but not least: Das dahinter stehende Denken steuert jede Organisation verlässlich in die Sackgasse

Wenn Sie alle angesprochenen Punkte zusammen nehmen, weil sie sich nun einmal gleichzeitig in der Organisation abspielen, dann führen Sie das Unternehmen mit den Grundpfeilern des klassischen Denkens und der Krönung durch das Projektmanagement in die sichere Sackgasse.

Und was wird daraufhin landläufig getan?

Richtig – es wird ein Projekt ins Leben gerufen, um das Unternehmen zu retten: Ein Change-Projekt, ein Innovationsprojekt, ein Zukunftsprojekt, ein Umsatzsteigerungsprojekt, ein Entrepreneurship-Projekt, ein Kulturprojekt, ein OE-Projekt, ein Führungskräfteentwicklungs-Projekt...

Spätestens dann können Sie beginnen, den Sarg für das Unternehmen zu bestellen. Scheintot ist es ja schon. Es funktioniert noch in seinen Grundzügen, aber es wächst nicht mehr – weder quantitativ noch qualitativ.

Alles Weitere ist nur eine Frage der Zeit – eine Frage der Zeit, wie lange etwaige Mitbewerber brauchen, um das Unternehmen zu überrunden und ihm auf diese Weise den letzten Todesstoß zu versetzen. Ich kenne sehr viele Unternehmen wie auch Organisationen, die praktisch schon scheintot sind und nur noch auf den definitiven Todesstoß warten, der von außen kommt, aus dem simplen Grund, weil im Zeitablauf ganz von selbst andere, „bessere“ Unternehmen auf den Markt kommen (es ist ja dann auch kein Kunststück mehr, besser zu sein).

2. Klassischer vs. Relationaler Ansatz: Aristoteles gegen Sokrates 0 : 10

Wenn Projekte „die Gipfel der Eisberge“ darstellen, dann sollten wir näher unter die Lupe nehmen, wie es mit unserem Organisationsverständnis dahinter aussieht – einem Organisationsverständnis, das sich weltweit über Jahrhunderte unverändert gehalten hat, obwohl sich der Kontext vollständig geändert hat! Schaffen wir es, unser herrschendes Weltbild in Frage zu stellen und eine neue Weltsicht zu entwickeln, die es uns ermöglicht, in Folge eine veränderte, funktionierende Organisations- und Führungstheorie zu erarbeiten?

2.1. Das kommt uns bekannt vor:

Unsere klassisch alte Welt der Syllogismen

Aristoteles war ein wunderbarer Philosoph. Er erfand bereits vor vielen, vielen Jahren ein logisches Schema, das breite Nutzbarkeit versprach: den Syllogismus.

Der lateinische Begriff syllogismus geht auf das griechische syllogismos (συλλογισμός) zurück. Mit syllogismos bezeichnet Aristoteles ein deduktives Argument, „in welchem sich, wenn etwas gesetzt wurde, etwas anderes als das Gesetzte mit Notwendigkeit durch das Gesetzte ergibt.“ (Aristoteles: Topik I 1, 100a25-27[1]).

Syllogistische Argumente sind immer nach dem gleichen Muster aufgebaut. Jeweils zwei Prämissen (Voraussetzungen), genannt Obersatz (lateinisch *propositio major*) und Untersatz (lateinisch *propositio minor*), führen zu einer Konklusion (Schlussfolgerung, lateinisch *conclusio*): Wenn alle Menschen sterblich sind (Obersatz), und die Griechen Menschen sind (Untersatz), dann sind die Griechen sterblich (Schlussfolgerung). Aristoteles schrieb solche „Argumente“ als einen Satz nieder: „Wenn (Prämisse 1, Obersatz) und (Prämisse 2, Untersatz), so notwendig (Schlussfolgerung)“.

Auf diese Weise entstehen unendlich viele „Wenn-Dann-Sätze“, die eine Verbindung zwischen unterschiedlichen Themen schaffen.

Syllogismen sind äußerst praktisch; kategorisieren sie doch unser Leben mittels weniger, überschaubarer Unterscheidungsmerkmale und lässt es sich durch sie recht bequem, geordnet und vor allem komplexitätsreduziert leben.

Vielleicht ist auch das der Grund, warum wir begonnen haben, unser gesamtes Umfeld, alles was uns betrifft – Gesetzgebung und Rechtsprechung, Wirtschaft, Pädagogik, Psychologie, Medizin, Soziologie und Gesellschaftslehre und womit wir es sonst noch zu tun haben – in Syllogismen zu gestalten.

Um präziser zu werden: Wir haben nicht nur damit begonnen, wir haben die Syllogismen praktisch überall fest implementiert; es scheint keinen weißen Fleck mehr zu geben, über den wir noch nachdenken müssen, bezüglich dessen wir ganz eigenständige Antworten finden dürfen, ohne darüber nachzudenken, ob diese Antworten nun richtig oder falsch sind; ohne darüber nachzudenken, ob hier eine Unterscheidung in richtig oder falsch, gültig oder ungültig überhaupt Sinn macht:

- Wir haben ein Rechtssystem entwickelt, das durchgängig in Syllogismen formuliert ist, in dem der Obersatz stets klar festlegt, mit welcher Strafe der Betreffende (Schlussfolgerung) rechnen muss: „Wer einen Menschen vorsätzlich umbringt, hat mit einer Freiheitsstrafe von einem Jahr bis lebenslänglich zu rechnen.“ (wobei immer nach dem zweifelsfrei Schuldigen gesucht wird – es käme keiner auf die Idee, Mord, Diebstahl oder ähnliches in einen Zusammenhang mit unserer Gesellschaft, unserer Kultur und Lebensart, in einen soziologischen Kontext zu stellen).
- Wir leben nach wie vor mit dem umfassend gelebten Syllogismus in der Medizin nach dem Muster „Wenn jemand rote Punkte hat, dann hat er Masern“, obwohl sich selbst Ärzte „nicht mehr ganz klar darüber sind, wie sie die sich mehrenden „Ausreißer“ behandeln sollen, die in keinen Syllogismus zu passen scheinen, weil sie „wie vom Menschen selbst auf seine ganz individuelle Weise erzeugt zu sein scheinen“, wie mir vor Kurzem ein Arzt erklärte.

- Wir wissen unwidersprochen, dass jemand mit einem IQ von 140 überaus intelligent ist (jemand mit einem IQ von 100 hingegen wird als dumm bezeichnet, egal, was er im Leben an hilfreichen Beiträgen geleistet hat).
- Wir wissen, dass wir in bestimmten Zusammenhängen von Legasthenie, Mathematikschwäche, einseitiger Begabung und anderen Bewertungen sprechen und brauchen uns gar keine Mühe machen, diese in Frage zu stellen oder gar darüber nachzudenken, ob diese tatsächlich „stimmen“, „richtig sind“, „Gültigkeit haben“; ob wir sie vielleicht sogar erst mit unserer Art zu leben erzeugt haben – denn jede „Zuschreibung“ gibt es ja erst, seit wir den entsprechenden Begriff dazu erfunden haben, z.B. „Hysterie“.
- Wir wissen stets am letzten Stand der Wissenschaft, was Pflanzen brauchen, Menschen brauchen, Kinder brauchen, Männer oder Frauen brauchen (ich weiß nicht, wie oft ich noch mit der entsetzlichen „Gender“-Thematik in den verschiedenen Organisationen und Unternehmen konfrontiert werde), was Mütter und Väter brauchen, was Nachbarn brauchen.
- Wir wissen, wie wir „in gutem Benehmen“ mit anderen umgehen, was wir in bestimmten Situationen zu tun haben, was gut und was schlecht für uns ist.

Und wir sind mit der Erfindung und Ausgestaltung von Syllogismen noch lange nicht fertig – betrachten Sie nur die verrückte PISA Idee, mit der nun tatsächlich die Kulturen und Eigenheiten der einzelnen europäischen Länder nachhaltig zerstört werden, um ein „einheitliches Bildungsniveau“ zu schaffen. Ganz offensichtlich gibt es unter den PISA Verantwortlichen tatsächlich noch Menschen, die glauben, irgendein Personalverantwortlicher würde ein „bestimmtes Bildungsniveau“ einkaufen und nicht einen spezifischen, individuellen Menschen, der sich (hoffentlich noch) von anderen unterscheidet.

Es scheint, als käme uns das „Kommt darauf an“ gar nicht in den Sinn oder als hätten wir zumindest die Lust darauf verloren, auch wenn ein solches Abwägen durchaus sinnvoll wäre: Denn es steht meiner Erfahrung nach nicht „per se“ ein hoher IQ für eine besondere Intelligenz (wenn wir Intelligenz nicht darin sehen, bestimmte Fragen zu beantworten, sondern schlau durchs Leben zu kommen und möglichst lange zu überleben). Ich erlebe nicht „per se“ eine gemeinsame Obsorge für die Kinder gut, sondern nur dann, wenn sich die Eltern auch nach der Trennung sehr gut verstehen („Das sollten sie aber“, würde an dieser Stelle eine mir bekannte Psychologin sagen; „Gut, wenn Sie ihnen das befehlen können“, wäre meine trockene Antwort darauf).

Es ist nicht per se eine Krankheit unheilbar, heilbar, oder nur von kurzer bzw. langer Dauer. Ich bewerte definitiv nicht alle Kinder mit 6 Jahren als schulreif; vielmehr erscheint mir das Alter als kein sinnvoller Messindikator für „Schulreife“ (und zudem bleibt dann immer noch die Frage offen, für welche Art von Schulverständnis; denn für das aktuelle Schulverständnis ist aus meiner Sicht kein einziges Kind nachhaltig „geeignet“) – ich sehe also vielmehr die Qualität des Umgangs und der Beziehungsgestaltung mit den Kindern als Kriterium für deren Reife in Bezug auf welches System auch immer...

Ich kenne ziemlich faule und unorganisierte Deutsche, Franzosen mit einem äußerst geringen Selbstbewusstsein, Engländer, die sich in einer Reihe vordrängen, Italiener mit schlechtem Geschmack, Schweizer, die sich heftig streiten. Ich kenne Unternehmen, bei denen alle Prozesse funktionieren – deren Ergebnisse aber hinter den Erwartungen zurück bleiben, ich kenne Unternehmen mit einem hohen Lagerstand, die in Konkurs gehen, und solche mit einem niedrigen, die das gleiche Schicksal erleiden; ich kenne extrem patriarchal geführte Unternehmen, die – in dieser Situation, mit diesem Sortiment, in diesem Umfeld, mit diesen Menschen – hervorragend funktionieren und andere, die durchaus ähnlich organisiert sind, aber ewig erfolglos bleiben.

Ich kenne Organisationen und Unternehmen, die wie ein Phönix aus der Asche gestiegen sind – in einem Moment, in dem es ihnen niemand mehr zugetraut hätte – und andere, denen nicht einmal der größte Sturm zu schaden scheint... Und an dieser Stelle entsteht meine Frage: Ist hier eine „Klassifikation“ überhaupt zulässig?

2.2. Die Unterscheidung zwischen nicht gestaltenden und gestaltenden Systemen

Ich lade Sie ein, mir auf meinem Gedankenweg zu folgen, der aus meiner Sicht die aristotelische Syllogismenbildung in ihrer Bedeutung ein wenig verschiebt zugunsten der sokratischen „Kommt darauf an“- und „Lassen Sie uns dazu eine neue Lösung finden“-Haltung, welche die Grundlage für den Relationalen Ansatz darstellt: Ich lade Sie ein, eine Unterscheidung zwischen „gestaltenden Systemen“ und „nicht gestaltenden Systemen“ einzuführen.

Oder anders ausgedrückt: Nur wenn Sie sich auf dieses Gedankenexperiment einlassen, macht dieses Buch Sinn – das ist sozusagen die Grundprämisse, die Voraussetzung, damit dieses Buch Sinn bekommt.

Ich möchte – für den Fall, dass Sie meiner Einladung folgen – eine für mich zentrale Überlegung mit Ihnen teilen: Ich bin zum Schluss gekommen, dass der Syllogismus, den wir mittlerweile jede Faser unseres Lebens bestimmen lassen, unsere Komplexität wesentlich reduziert, wenn wir es mit nicht gestaltenden Systemen zu tun haben. Nicht, dass dort unsere „Wenn-Dann-Sätze“ wahrer oder „gültiger“ würden, aber sie werden wenigstens nicht ohne Unterlass von den davon Betroffenen selbst geändert.

Damit meine ich, dass wir guten Grund haben, Wenn-Dann-Aussagen über die Statik, die Natur, die Pflege von Pflanzen, das Wetter,