

Erfolgsfaktor PROJEKTKULTUR

Dr. Walter Wintersteiger

Wenn wir erkannt haben, dass projektmässiges Realisieren von Vorhaben – zum Beispiel die Entwicklung von Software – grosse Vorteile gegenüber nicht-projektmässigem Vorgehen bietet, dann lohnt es sich auch, gezielt in die Projektkultur zu investieren.

Im Rahmen dieses Vortrags werden zwei Fragen behandelt:

- *Was ist Projektkultur?*
- *Wie schaffen wir eine gute Projektkultur*

1. Was ist Projektkultur?

„**Kultur**“ wird im Duden definiert als „die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäusserungen einer Gemeinschaft; aus einer Gemeinschaft hervorgehende Bestrebungen, die sich auf die ... Gestaltung des (täglichen) Lebens beziehen; feine Lebensart/Erziehung/Bildung“.

Bemerkenswert ist die Wechselbeziehung zwischen Kultur und Mensch: Menschen prägen eine Kultur – Kulturen prägen Menschen. Das gilt auch für eine Unternehmenskultur und eine Projektkultur.

„Unter der Bezeichnung **Unternehmenskultur** werden allgemein die kognitiv entwickelten Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden.“ [1]

„Unter dem Begriff Unternehmenskultur verstehen wir die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“ [2]

Diese Aussagen können in Analogie auf **Projektkultur** übertragen werden, denn ein Projekt kann als „Unternehmen im Unternehmen“ angesehen werden, das seine – mehr oder weniger stark ausgeprägte – eigene Kultur hat und vielfach auch braucht, um seinen Eigenheiten entsprechend möglichst gut zu gelingen. So wird beispielsweise die Kultur in einem sogenannten *internen* Projekt, in dem es um eine Veränderung des Unternehmens geht, andere Ausprägungen haben, wie in einem *externen* Projekt, wo es um die Realisierung eines Kundenauftrags geht.

Auch zwischen der Unternehmenskultur und der Projektkultur gibt es eine

Wechselwirkung: die Unternehmenskultur prägt und begrenzt die Projektkultur, die Projektkultur(en) ist/sind Teil der Unternehmenskultur.

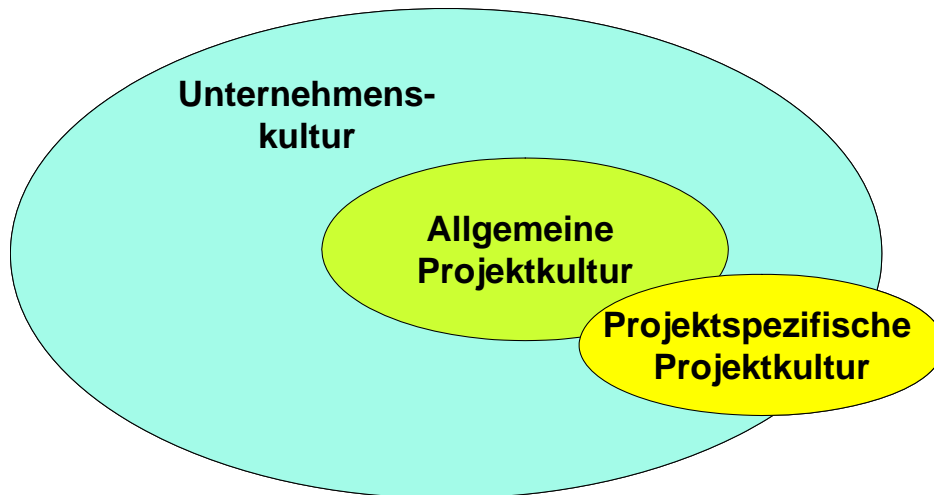


Abb. 1 Wechselwirkung zwischen Unternehmens- und Projekt-Kultur

Wichtig ist zu betonen, dass es nicht „die“ Unternehmenskultur gibt – genausowenig wie „die“ Projektkultur. Jedes Unternehmen und jedes Projekt hat seine eigene, einmalige Kultur!

In vielen Unternehmen gibt es eine **allgemeine Projektkultur** als Teil der Unternehmenskultur, die sich vornehmlich darin äussert, wie in einem Unternehmen mit den Themen Projekt und Projektmanagement umgegangen wird. Dies äussert sich z.B. darin, welche Bedeutung der projektmässigen Realisierung von Vorhaben eingeräumt wird, welcher Aufwand für die Entwicklung des Projektwesens betrieben wird und auch im Ausmass des Zulassens von projektspezifischen Projektkulturen.

Daneben gibt es die **projektspezifischen Projektkulturen**, die jeweils nur innerhalb eines bestimmten Projekts gelten. Solche Projektkulturen entstehen vornehmlich dann, wenn ein Projekt eine relativ lange Laufzeit hat, ganz besondere Projektziele verfolgt oder wenn es sich um Projekte handelt, in die mehrere Unternehmen einbezogen sind. In den meisten Fällen kann man sagen, dass die jeweiligen Projektleiter einen starken Einfluss auf die Ausprägung einer eigenständigen Projektkultur haben.

Solche eigenständige Projektkulturen schaffen Identität nach innen und Image nach aussen und sind in der Regel für den Projekterfolg sehr förderlich. Allerdings dürfen dabei mögliche negative Aspekte nicht übersehen werden, wie z.B. Konflikte zwischen Projekt- und Unternehmenskultur (in der Linienorganisation), Eifersucht von Nicht-Projektmitgliedern (namentlich in der Linienorganisation, die auf alles verzichten müssen, was Projekten gegeben wird) uam.

Die Projektkultur ist – wie die Unternehmenskultur – in ihrer Ganzheit kaum fassbar. Lediglich die Folgen und Erscheinungsformen der grundlegenden Annahmen über den Sinn eines Projekts, der Normen, der Wertvorstellungen und der Verhaltensweisen werden in Form von Symptomen erkennbar. Als Beispiele solcher **Symptome**

(Äusserungen der herrschenden Projektkultur) lassen sich anführen:

- Art und Weise, wie Kunden und ihre Anliegen behandelt werden
 - Art und Weise, wie im Projekt miteinander kommuniziert wird
 - Qualität der Zusammenarbeit
 - Eifer in der Projektarbeit
 - Umgang mit Vorgaben (Methoden, Prozessen ...)
 - Umgang mit Fehlern, Problemen und Konflikten
 - Lernen im Projekt
- usw.

Um die Entwicklung der Projektkultur steuern zu können, müssen wir aber die Symptomursprungsbereiche – die **Projektkulturtreiber** – identifizieren.

Bleicher [1] nennt folgende prägende Elemente einer Unternehmenskultur, die wiederum in Analogie auf die Projektkultur übertragen werden können:

Primäre Elemente der Kulturprägung:

- Vorbild der Führung bezüglich Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Kommunikation, Zusammenarbeit etc.
- Reaktionen der Führung auf kritische Ereignisse in der Organisation (Fehler, Reklamationen, Konflikte etc.)
- Anstrengungen zur Formung des Mitarbeiterverhaltens durch Unterweisung und Unterstützung seitens der Führung
- Kriterien für die Zuweisung von Ressourcen und Status (Finanzen, Ausstattung, Privilegien, Titel etc.)
- Kriterien für die Selektion, die Beförderung und das Ausscheiden von Mitarbeitern (ganz besonders das Honorieren erfolgreicher Projektarbeit durch Aufstieg in der Linienorganisation)

Sekundäre Elemente der Kulturprägung:

- Organisationskonzept und -struktur (Projektorganisation)
- Managementsysteme und -verfahren (Projekt-, Risiko- und Qualitätsmanagement)
- Zur Verfügung gestellte Mittel (Finanzen, Räume, Ausstattung ...)
- Geschichten über bedeutende Personen und Ereignisse

Aus diesem Fundus können wir schöpfen, wenn wir uns daran machen, die Entwicklung der Projektkultur bewusst zu machen und gezielt voranzutreiben.

2. Wie schaffen wir eine gute Projektkultur?

Es gibt zu keiner Zeit keine Kultur in einem Projekt. In der zeitlichen Entwicklung ist die Projektkultur zunächst identisch mit der Nicht-Projektkultur. Gibt es im Unternehmen eine allgemeine Projektkultur, so ist danach zu trachten, dass die brauchbaren Elemente daraus möglichst rasch in die einzelnen Projekte Eingang finden. Danach beginnt die Entwicklung einer mehr oder weniger spezifischen Projektkultur für eben dieses Projekt. Für die Entwicklung einer Projektkultur bleibt im Vergleich zur Entwicklung einer Unternehmenskultur sehr wenig Zeit – meist nur

Monate. Je nach Bedeutung einer spezifischen Projektkultur für ein Projekt, ist daher die Entwicklung dieser spezifischen Projektkultur mit mehr oder weniger Energie voranzutreiben. Treibende Kräfte dabei können der Auftraggeber, der Projektleiter, die Projektmitarbeiter oder auch die Projektkunden sein.

Wenn in einem Unternehmen die Kultur entwickelt oder die Kultur im Rahmen eines Projekts verändert werden soll, bedeutet dies, dass gewachsene Einstellungen und Verhaltensweisen der Beteiligten zu ändern sind. Das heisst auch, dass angestammte und vertraute Einstellungen und Verhaltensweisen aufgegeben oder angepasst werden müssen. Wir können annehmen, dass jeder Mensch Entwicklungspotential besitzt, das heisst, unter geeigneten Voraussetzungen können nicht nur Wissen und Fähigkeiten, sondern auch soziale Verhaltensweisen erlernt und auch verlernt werden.

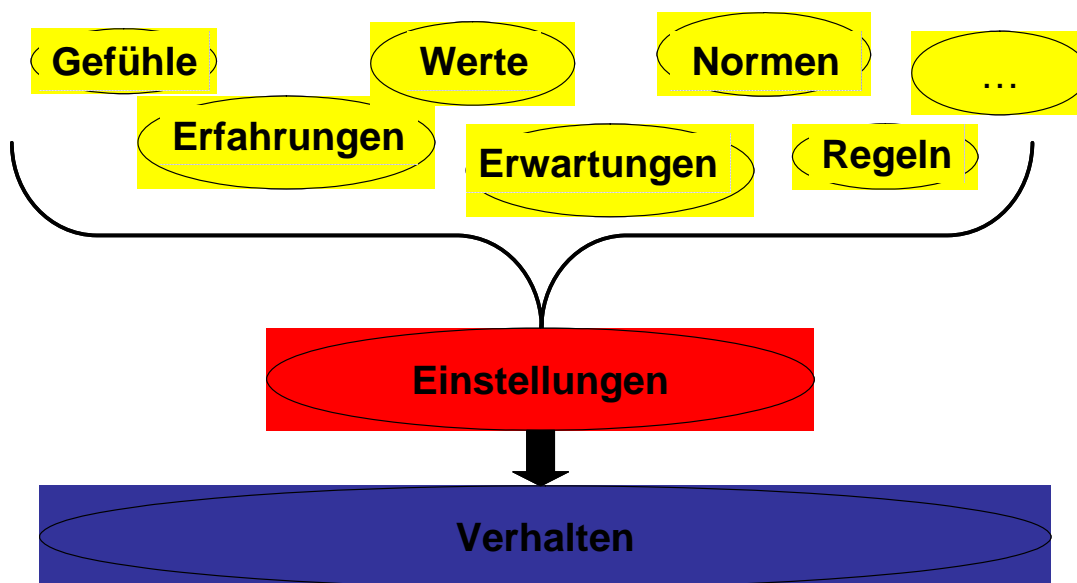


Abb. 2 Was prägt das Verhalten von Menschen?

Der Erfolg von Veränderungsbemühungen hängt davon ab, ob und inwieweit es gelingt, änderungshemmende und änderungsfördernde Kräfte so zu beeinflussen, dass eine Änderung möglich wird und sich ein neues Gleichgewicht einstellt.

In den Bereichen Organisations-/Unternehmensentwicklung und Changemanagement finden wir zahlreiche Methoden und Techniken, die uns bei der bewussten und raschen Gestaltung der Projektkultur helfen. Ich möchte Ihnen hier ein Vorgehen vorstellen, das sich in meiner Praxis bewährt hat. Sie basiert auf den Erkenntnissen, die ich aus der „Wertschätzenden Unternehmensentwicklung“ gewonnen haben.

Die „**Wertschätzende Unternehmensentwicklung**“ ist die Umsetzung des amerikanischen Ansatzes „Appreciative Inquiry“. Im Vordergrund steht die Entdeckung und Stärkung der vorhandenen Lebenskräfte in der Organisation, die zielgerichtet für die anstehenden Aufgaben eingesetzt werden. In einem solchen Prozess wird eine starke positive Energie frei, die dazu genutzt wird, die von den Beteiligten gewünschten Veränderungen zu tragen. Der Ansatz der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung hat als Ausgangspunkt die bisherigen persönlichen

Erfolge aus denen gelernt wird. Durch das miteinander Teilen der besten Erlebnisse entsteht eine solide Basis gemeinsamer Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen und macht den Beteiligten viel Freude. [4]

Ich möchte Ihnen anhand eines konkreten Beispiels zeigen, wie mein Vorgehen zur **Entwicklung der Projektkultur in einem spezifischen Projekt** aussieht:

A. Bewusstseinsbildung in der Projektorganisation

Im Rahmen eines (mehrtägigen) Projekt-Start-up-Workshop befassen sich die am Projekt (haupt-)beteiligten Personen, namentlich Auftraggeber, Projektkunden, Projektleiter und Projektmitarbeiter, neben den „klassischen“ Themen des Projektmanagements wie Ziele, Prozesse, Beteiligte, Ressourcen, Zeit usw. auch ausführlich mit ihren eigenen Erfahrungen aus der Projektarbeit.

- 1) Dazu werden **Partnerggespräche** inszeniert, in denen die Gesprächspartner einander von ihren einschlägigen Erfolgserlebnissen erzählen.
- 2) Die Essenz daraus wird dann in gemischten Kleingruppen berichtet und zu **Aussagen auf Metaplankarten** verdichtet.
- 3) Diese Karten wiederum werden dann im Plenum gemeinsam geclustert und es werden dazu passende **Clusterüberschriften** gebildet, die die Themen für die weitere Bearbeitung bezeichnen.

Hier ist zur Illustration eine Sammlung von solchen **Themen**, die in der Folge gemeinsam bearbeitet wurden:

- Sinn / Ziel einer Aufgabe, eines Projekts
 - Wertschätzende Akzeptanz / Haltung – sich selbst und anderen gegenüber
 - Sicherheit / Vertrauen der Beteiligten
 - Regeln vereinbaren
 - Funktionsbewusstsein
 - Disziplin (Commitment)
 - Körperbewusstheit
 - Beziehungen sehen
 - Ambivalenzen beachten
 - Grenzen beachten
 - Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft
 - Ebenen bewusst wahrnehmen
 - Konflikt-/Krisenfähigkeit
 - Trägerdimensionen beachten (Raum, Zeit, Energie, Power)
 - Zielorientierung (Ergebnis)
 - Prozessorientierung (Verfahren)
 - Ressourcenorientierung (Stärken)
 - Instrumente (Methoden, Techniken, Modelle ...) offen einsetzen
- 4) Diese Themen werden gemeinsam priorisiert (z. B. mit Klebepunkten)

- 5) Dann gilt es Interessenten und einen Themeneigner für die wichtigsten Themen zu finden
- 6) Anschliessend werden die ausgewählten Themen in den entstandenen Gruppen bearbeitet (auf Flipcharts und/oder Pinwänden) und
- 7) die Ergebnisse daraus dem Plenum zur Diskussion und ggf. auch Beschlussfassung vorgelegt.
- 8) Nach dem Workshop braucht es noch eine gewisse Nachbearbeitung all dessen, was im Workshop erarbeitet wurde, um das Ganze als wichtige Grundlage für die künftige Zusammenarbeit im Projekthandbuch offiziell zu verankern.

Wichtig sind dabei nicht nur die gesammelten Aussagen, sondern auch die Tatsache, dass sich dabei die Menschen im Projekt langsam kennenlernen, miteinander kommunizieren und kooperieren und somit Projektkultur zu entstehen beginnt.

B. Arbeiten im Projekt und Erfahrungen sammeln

„Es gibt nichts Gutes – ausser man tut es.“ Das heisst, in der Folge sind alle am Projekt Beteiligten aufgerufen, das, was sie gemeinsam erarbeitet und festgelegt haben, auch tatsächlich zu leben. Das Motto: Vereinbarungen werden eingehalten und Abweichungen werden angesprochen; das kann in jedem einzelnen Fall sein oder aber im Rahmen von planmässigen Projektmeetings, in denen – weiss Gott – nicht nur von Fertigstellungsterminen und Zeitüberschreitungen gesprochen werden sollte.

C. Innehalten und Reflektieren durch die Beteiligten

Nach einem vereinbarten Zeitraum – meine Empfehlung: nach Ablauf eines Sechstels der geplanten Projektdauer – gilt es im Projektbetrieb innezuhalten und in einem neuerlichen Workshop die bisher gemachten Erfahrungen in aller Offenheit gemeinsam zu reflektieren.

Im Anschluss daran sind drei wichtige Fragen zu stellen und gemeinsam zu beantworten:

- Was hat sich bewährt und soll gleich wie bisher weitergemacht werden?
- Was brauchen wir künftig mehr oder zusätzlich?
- Was wollen wir künftig weniger oder überhaupt nicht mehr?

Auch hierbei geht es wiederum nicht nur um die einzelnen Punkte, die miteinander geklärt werden, sondern um die Erfahrung der Beteiligten, dass auch die vielfältigen Beziehungen der Personen im Projekt und die gute Gestaltung dieser Beziehungen notwendig und möglich ist – nicht nur in besonderen Situationen und nicht nur im Rahmen von eigenen Workshops, sondern jederzeit, was zu einem unersetzlichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess führt.

D. Sichern der gewonnenen Erkenntnisse für weitere Projekte

Zum Ende des Projekts sollen die einschlägigen Erfahrungen gesammelt und gewichtet werden und in geeigneter Form der unternehmensweiten Projektkultur zugeführt werden, soweit dies möglich und zweckdienlich ist.

Ein gutes „Gefäss“ dafür wäre das (hauseigene) Projektmanagement-Handbuch bzw. die einschlägige Projektmanagement-Prozessbeschreibung mit all den dazugehörigen Hilfsmitteln, namentlich den Checklisten, Formularen und Beispielen.

3. Zusammenfassung und Empfehlungen

- Eine gute Projektkultur ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Projekten, in dem aus heutiger Sicht noch grosse Potentiale schlummern.
- Die Verbesserung der Projektkultur muss als multidimensionale Herausforderung gesehen werden.
- Die Entwicklung der Projektkultur ist für alle Beteiligten ein gemeinsamer Lern- und Gestaltungsprozess.
- Es ist zu unterscheiden zwischen der Verbesserung der *allgemeinen* Projektkultur als Teil der Unternehmenskultur in einem Unternehmen und der *speziellen* Projektkultur in einem einzelnen Projekt.
- Bei der Entwicklung der allgemeinen Projektkultur liegt die Verantwortung bei der Unternehmensleitung, bei der Entwicklung einer einzelner spezifischer Projektkulturen hat der Projektleiter die tragende Rolle.
- In beiden Fällen ist das in diesem Beitrag beschriebene Vorgehen – mit gewissen Adaptierungen – anzuwenden.
- Beginnen Sie mit kleinen Schritten und haben Sie Zuversicht, Geduld und Beharrlichkeit, dann werden Sie und alle am Projekt Beteiligten mehr Freude und mehr Erfolg mit Projekten haben – auch in der Software-Entwicklung.

Literatur:

[1] Das Konzept Integriertes Management, Knut Bleicher, Frankfurt, Campus Verlag, 1991

[2] Unternehmenskultur, in: Die Orientierung Nr. 85, Pümpin u.a., Schweizerische Volksbank 1985

[3] Wertschätzende Unternehmensentwicklung, Aufsatz von Walter Bruck, www.wb-consult.de, 1999

Personalie

Walter Wintersteiger, Dr., war in der Geschäftsführung eines namhaften IT Service Unternehmens sowie Leiter des Bereiches Software-Entwicklung und ist seit 1986 selbständiger Unternehmensberater für MANAGEMENT & INFORMATIK.

Daneben war er viele Jahre Lehrbeauftragter an Universitäten und Fach(hoch)schulen. Er ist Gründer und Ehren-Präsident der Österreichischen Vereinigung für Software-Qualitätsmanagement (STEV), Auditor für Zertifizierungsorganisationen, Delegierter Österreichs in der EOQ-Softwaregroup und internationaler Seminarreferent sowie Autor zahlreicher einschlägiger Veröffentlichungen.

Dr. Walter Wintersteiger

Eschbühel 28

A-6850 Dornbirn

Tel. 0043/664/1923962

office@walter-wintersteiger.com

www.walter-wintersteiger.com