

Projektimbiss

Tipps aus der Praxis für die Praxis



WOLF

PROZESS
MANAGEMENT
TRAINING GMBH

www.wolf-pmt.de

PROZESSE

KNOW-HOW

PROJEKTE

✓ GESTALTEN

✓ TRAINIEREN

✓ MANAGEN



Ausgabe August 2009

Bitte weitergeben:

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn

Frau Herrn

Was hat Projekt mit Kultur zu tun?

von Hans-Helmut Krause

Projektmanagement und Kultur sind Begriffe, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Dennoch ergeben sich bei genauerer Betrachtung sehr deutliche Zusammenhänge, ja sogar in gewisser Weise Abhängigkeiten.

Was ist Projektmanagement?

Nach DIN 69901 ist Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -techniken, -organisation und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.

Damit wird das Projektmanagement nicht nur mit den Methoden, Werkzeugen und Prozessen gleichgesetzt, die es ermöglichen ein Vorhaben innerhalb der qualitativen, terminlichen und budgetmäßigen Aufgabenstellung zu realisieren, sondern auch mit den Menschen, die am Projekt beteiligt bzw. davon betroffen sind.

Was ist Kultur?

Kultur ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt.

Kulturleistungen sind alle formenden Umgestaltungen eines gegebenen Materials wie in der Technik, der Bildenden Kunst, aber auch geistige Gebilde wie etwa im Recht, in der Moral, der Religion, der Wirtschaft und der Wissenschaft.

Der Begriff kann sich auf eine enge oder weitere Gruppe sowie auf alle Menschen beziehen.

Sind Projekte Kultur?

Bei der genauen Betrachtung der Definition der Kultur fällt auf, dass jedes Projekt durch das von Menschen erzeugte Ergebnis auch einen Beitrag zur Kultur der vom Projekt betroffenen Gruppe darstellt. Das bedeutet aber auch, dass die Menschen, sobald sie tätig werden, eine Kultur bilden oder beeinflussen.

Wo findet Projektkultur statt?

Für die Projektlandschaft kommen folgende Menschengruppen als Quelle und Ziel der Kultur in Betracht:

1. Das Projektteam
2. Die Projektbeteiligten
 - Auftraggeber
 - Zulieferer
 - Beteiligte Organisationseinheiten
3. Das Projektumfeld
 - Im eigenen Unternehmen
 - Im Unternehmen des Auftraggebers
 - In der Gesellschaft

Diese Aufzählung ist nicht vollständig. Je nach Art des Projektes können Bereiche hinzukommen oder wegfallen. Auch finden die kulturellen Auswirkungen nicht gleichzeitig in allen Gruppen statt.

Fazit ist jedoch, dass eine Menge an Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, Verständnissen und Erwartungshaltungen im Rahmen eines Projektes aufeinandertreffen.



Was gehört zur Kultur im Projektteam?

In der Regel werden Projektteammitglieder nach ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt. Ob die so zusammengewürfelte Truppe auch zusammenarbeiten kann, ist dann Sache des Projektleiters. Dieser schlüpft dazu in die Rolle des Mannschaftscoaches. Er steuert den Teambildungs- und -entwicklungsprozess. Dabei sind mehr die moderierenden als die fachlichen Fähigkeiten gefragt. Durch Reflektion der Gruppe ermöglicht er dieser unter anderem, Erkenntnisse zu sammeln und gemeinsames Verhalten zu entwickeln. Der Projektleiter zieht sich auf die Dokumentation der Team-Spielregeln und deren Überwachung zurück.

Ein so entstandenes Team hat einen dokumentierten und vereinbarten Werte-Codex, der nur indirekt etwas mit dem Projektauftrag zu tun hat und personenunabhängig ist.

In diesem Codex können z.B. folgende Punkte verankert sein:

1. Wir kommunizieren identifizierte Probleme sofort untereinander und an den Projektleiter.
2. Wir suchen nach Lösungen.
3. Wir halten die Kommunikation in allen Projektsituationen aufrecht.
4. Wir respektieren uns gegenseitig im Team.
5. Wir unterstützen uns gegenseitig.
6. Wir halten Vereinbarungen ein.
7. Wir sind pünktlich und gut vorbereitet.
8. Wir stimmen die Kommunikation nach außen mit dem Projektleiter ab.

Diese Aufzählung könnte beliebig lange sein. Die Kunst liegt darin, diesen Codex auf fünf bis zehn aussagekräftige Punkte zu konzentrieren. Die Formulierungen sollen so gewählt werden, dass sie positiv und im „Ich“ bzw. „Wir“ formuliert sind. Der Projektleiter tauscht sich regelmäßig mit seinem Team über die Kultur aus.

Im Vordergrund stehen die Menschen, die die Projektergebnisse erzeugen.

Das Team muss jedoch auch in Ausnahmefällen verlässlich funktionieren und effektiv arbeiten. Dazu ist es notwendig, dass die möglichen Ausnahmesituationen im Team diskutiert werden und die notwendigen Vereinbarungen in den Codex mit aufgenommen werden.

Als Zeichen der Zugehörigkeit zu einer Gruppe kann ein gemeinsames Symbol (z.B. Kaffeetasche oder T-Shirt) hilfreich sein. Bei zu starker Darstellung als Gruppe kann das jedoch ins Negative umschlagen. Die Mitglieder der Gruppe werden durch die Personen außerhalb der Gruppe

als elitär oder arrogant betitelt. Das kann dazu führen, dass Teammitglieder nicht so gesehen werden wollen und sich vom Team distanzieren, was früher oder später zur Leistungsminderung im Team führt.

Die meisten Teammitglieder haben eine organisatorische Herkunft im Unternehmen. Sie kehren in der Regel nach Abschluss des Projektes in ihre Organisation zurück. Während ihres Einsatzes im Projektteam achten sie sehr wohl darauf, wie sie in ihrer Stammorganisation gesehen werden. Hier ist der fließende Übergang zur Kultur mit der Gruppe der am Projekt Beteiligten.

Was gehört zur Kultur mit den am Projekt Beteiligten?

Diese Gruppe wird bei der Betrachtung der Projektkultur oft nicht vollständig erfasst.

Zum einen ist es der Auftraggeber, der durch seine Erwartungshaltung gegenüber dem Projektergebnis und der Berichterstattung sehr großen Einfluss auf das Projekt nehmen kann.

Hier soll der Projektleiter zu einem möglichst frühen Zeitpunkt mit dem Auftraggeber Vereinbarungen treffen und Regeln aufstellen, die dieses Zusammenwirken erleichtern.

Im Einzelnen können dies Regeln sein wie:

1. Nur der Projektleiter hält den Kontakt mit dem Auftraggeber.
2. Der Auftraggeber stimmt die Tagesordnung der Besprechungen, bei denen er dabei ist, rechtzeitig mit dem Projektleiter ab.
3. Das Format, die Detailtiefe und die Häufigkeit der Berichterstattung wird zusammen mit dem Projektleiter vereinbart.

Auch diese Liste könnte weiter fortgesetzt werden. In der Regel sollten sich entsprechende Regelungen im Vertrag oder Projektauftrag finden. Wenn dies nicht der Fall ist, so hilft eine Zusatzvereinbarung, die jedoch vertragsergänzenden Charakter haben muss, damit sich beide Seiten im Konfliktfall darauf beziehen können.

Ziel sollte jedoch sein, diese Regeln nie bemühen zu müssen. Dies kann nur dadurch erreicht werden, dass der Projektleiter den regelmäßigen Informationsaustausch mit dem Auftraggeber pflegt. Hier liegt der Schwerpunkt in der Aufrechterhaltung der Kommunikation auch in Krisensituationen.

Zur zweiten Gruppe, die am Projekt beteiligt ist, gehören die Zulieferer bzw. die externen Dienst-



leister. Diese verfolgen im Rahmen der Projektrealisierung eigene Interessen, die nicht unbedingt mit denen des Projektteams gleichzusetzen sind. Um hier Konflikte zu vermeiden und ein gemeinsames Verständnis für die Aufgabe zu erwirken, sind Vereinbarungen zu treffen, die die zu erwartenden Interessenkonflikte im Vorfeld identifizieren und Regelungen für deren Bewältigung schaffen. Darüber hinaus ist jedoch ein gemeinsames Verständnis für das Projekt notwendig. Neben einer möglichst exakten Definition im Vertrag ist auch hier der persönliche Kontakt zwischen dem Projektleiter und den beauftragten Firmen notwendig. Wie schon gegenüber dem Auftraggeber muss hier eine vertrauensvolle Situation geschaffen werden, in der aufkommende Probleme rechtzeitig und konstruktiv diskutiert werden können. Damit dies gewährleistet ist, muss auch hier die Kommunikation gepflegt werden.

Die dritte Gruppe sind die im Unternehmen beteiligten Organisationseinheiten. Diese Gruppe ist nochmals zu gliedern in die unterstützenden Organisationseinheiten, wie z.B. Einkauf, Fakturierung, Vertrieb, und die leistenden Organisationseinheiten, wie z.B. Entwicklung, Produktion, Versuch.

Während der Umgang und die Einbindung der unterstützenden Organisationseinheiten über Betriebsvereinbarungen oder ähnliche firmeninterne Vorschriften geregelt sind, müssen für den Umgang mit den leistenden Organisationseinheiten weiterreichende Vereinbarungen getroffen werden. Meistens stellen die leistenden Organisationseinheiten auch Mitarbeiter in das Projektteam ab. Dadurch entsteht genau an dieser Schnittstelle der sensibelste Bereich für die Kultur im Umgang mit Projekten.

Selbstverständlich möchte der Vorgesetzte eines Projektteammitgliedes von diesem direkt wissen, was es macht. Dies kann jedoch im klaren Widerspruch zum Codex des Projektteams stehen. Der Projektteammitarbeiter sollte dies zusammen mit seinem Vorgesetzten und dem Projektleiter einvernehmlich und verbindlich klären. Dabei kann eine Vereinbarung heraus kommen, die wie folgt aussehen kann:

Die Projektteammitarbeiter informieren ihren Fachvorgesetzten über ihre Arbeiten. Die Fachvorgesetzten halten bei Unklarheiten Rücksprache mit dem Projektleiter und kommunizieren Informationen über das Projekt nur in Abstimmung mit dem Projektleiter weiter in die Linie.

Mit einer Regelung wie dieser kann verhindert werden, dass Informationen unterschiedlicher

Prägung im Unternehmen an einer Stelle z.B. beim Bereichsleiter ankommen.

Diese Regelung funktioniert jedoch nur, wenn der Projektleiter von sich aus den regelmäßigen Kontakt zu den Leitern der leistenden Organisationseinheiten pflegt. Das gilt in allen Fällen, also auch, wenn die leistenden Organisationen keinen Mitarbeiter in das Projektteam entsandt haben.

Was gehört zur Kultur im Projektumfeld?

Damit sind wir schon beim dritten Aspekt für unsere Projektkultur angekommen. Waren die vorher genannten Personengruppen noch in irgend einer Weise mit dem Projekt und dem Projektergebnis verbunden, treffen wir nun auf Gruppen, die das Projekt nur von außen betrachten.

Die erste Teilgruppe sind all jene Personen, die zwar im Unternehmen tätig sind, das Projekt jedoch nicht oder zumindest nicht genau kennen. Diese Gruppe zerfällt wiederum in drei Teilgruppen.

1. Die Machtpromotoren:
Dies sind vor allem die Vorgesetzten der Linie bis hinauf zur Geschäftsleitung oder zum Vorstand. Diese Personen sehen häufig nicht den Zusammenhang zwischen dem Projekt und ihren eigenen Zielvereinbarungen. Für diese Zielgruppe sollte der Projektleiter eine kurze Projektpräsentation mit dem hergeleiteten Bezug zum Unternehmenserfolg vorbereiten. Am besten ist es jedoch, wenn er aus dieser Gruppe einen Mentor für sein Projekt gewinnen kann.
2. Die Fachpromotoren:
Dies sind alle Spezialisten, die zum Projekterfolg beitragen oder beitragen könnten. In der Regel sind diese bereits direkt oder indirekt in das Projekt eingebunden. Ist das nicht der Fall, so sind diese Personen genauso wie die Machtpromotoren mit einer Präsentation des Projektes auf den laufenden Stand zu bringen. Der Schwerpunkt dieser Präsentation liegt jedoch auf der fachlichen Seite. Wobei zu zeigen ist, dass das Projektteam mit ausreichender Fachkompetenz besetzt ist und die Einladung ausgesprochen wird, sich zu gegebenem Zeitpunkt einbringen zu können. Am besten sind dazu die Probeläufe zu Projekt-Reviews und Meilensteinfreigaben zu nutzen.
3. Die Umsetzungspromotoren:
Hierunter fallen alle mit der Umsetzung beauftragten Personen. Die meisten sollten bereits



durch die vorher genannten Maßnahmen eingebunden sein. Trotzdem gibt es auch hier noch Personenkreise, die gern übersehen werden. Das sind die Mitarbeiter aus dem Service, der Betriebsrat und der Vertrieb, um nur einige zu nennen.

Für alle drei genannten Teilgruppen ist ein so genanntes „Projektmarketing“ notwendig. Es soll das Projekt in das Bewusstsein der Kollegen aus dem Unternehmen rücken und bisher nicht angesprochene Personen erreichen und sie ermuntern, von sich aus Kontakt mit der Projektleitung aufzunehmen.

Eine Gruppe, die weitaus schwieriger zu erreichen ist, sind die Personen im Unternehmen des Auftraggebers. Diese können bewusst oder unbewusst auf den Auftraggeber Einfluss nehmen. Auch in diesem Bereich gibt es die drei Promotorengruppen. Hier kann der Projektleiter nur den Auftraggeber bei Projektmarketingmaßnahmen unterstützen und möglichst klare sowie verständliche Informationen an den Auftraggeber abgeben. Bei Konflikten mit dem Auftraggeber ist auch zu hinterfragen, in wie weit die Kultur im Auftraggeberunternehmen Einfluss auf das Projekt hat.

Die letzte und größte Gruppe ist die Gesellschaft. Sie steht als Synonym für alle, die weder im Projektteam, noch in den Unternehmen der Auftraggeber- und Auftragnehmerseite sind.

Diese Gruppe ist nicht homogen. So gibt es sicher dort ein Lager mit Befürwortern und auch mit Gegnern zum Projektergebnis. Diese Gruppen haben Einfluss auf alle vorher genannten Gruppen.

Der Projektleiter hat hier die Aufgabe, zusammen mit dem Auftraggeber und der Firmenleitung, zumindest im Bereich des Projektteams und der Projektbeteiligten eine positive Stimmung zu erzeugen. Optimal ist es, wenn sich die Unternehmen des Auftraggebers und des Auftragnehmers dazu durchringen können, für das Projekt eine offensive Kampagne mit Innen- und Außenwirkung zu starten.

Kann die Kultur für ein Projekt aktiv gestaltet werden?

Aus den vorausgegangenen Punkten resultiert, dass jedes Projekt Regeln braucht, um in seinem Umfeld zu „gedeihen“. Die Erstellung und Kommunikation dieser Regeln ist bereits ein wesentlicher Bestandteil der Kultur.

Die Aufgabe des Projektleiters ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, damit sich im Projekt eine eigene Kultur entwickeln kann. Dies kann er allerdings nicht alleine stemmen. Er ist auf die Mithilfe seines Projektteams, aller Projektbeteiligten und auch der Linienvorgesetzten in seinem Unternehmen angewiesen.

Wenn ein Unternehmen begriffen hat, wie es von Projekterfolgen abhängt, und Projekte den entsprechenden Stellenwert erhalten, werden Projekte effektiver und die Mitarbeit in einem Projekt ist dann weniger Verpflichtung denn Ehre.

Ist Kultur ein Projekt?

Diese abschließende Frage soll den Kreis schließen. Nachdem die Zusammenhänge zwischen Projekt und Kultur ausführlich behandelt wurden, ist der Rückschluss zulässig, dass, wenn es keine Projekte gibt, sich eine Kultur auch nicht weiter entwickelt. Der ständige Veränderungswille des Menschen bezogen auf sich und sein Umfeld führt zwangsläufig zu Projekten, die die Kultur weiter treiben. Projekte und Kultur sind damit sehr eng verbunden und bedingen sich, vielleicht überraschenderweise, sogar gegenseitig.

Ihr

Max. L. J. Wolf

Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:
Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel. 089 / 3107992,
Fax 089 / 3104852,
E-Mail projektdienstleister@wolf-pmt.de,
Internet www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.