

## Unternehmenskultur – Projektmanagement<sup>1</sup>

### Über kulturelle Einbettung und strukturelle Innovationspotentiale von Projekten

#### Cultural embedding and the structural innovation potential of projects

Der Fokus auf Kultur eröffnet einen Blick hinter die Kulissen des tagtäglichen Handelns in vorgegebenen Mustern, wie sie sich durch Strukturen und Führungskonzepte in Unternehmen etablieren. Je komplexer, je entscheidungsfähiger und selbstbezoglicher die jeweils operierenden Einheiten sind, umso bedeutender wird Unternehmenskultur für die Kommunikation in Projekten und zur Umwelt von Projekten. 'Unternehmenskultur' bildet sich – geplant oder zufällig, funktional oder dysfunktional – dort aus, wo miteinander regelmäßig kommuniziert (gearbeitet) wird. Unternehmen können Projekte in besonderer Weise nutzen, kulturelle Alternativen zu etablieren und somit Veränderungen im Unternehmen zu initiieren. Kultur steht dabei für die Perspektive auf das Ganze des Unternehmens in seinen Äußerungen und Ausdifferenzierungen. Der Projektleitung kommt die Verantwortung zu, Kulturen unterschiedlicher Einheiten zu einander in Beziehung zu setzen, indem das Projekt und seine Umwelten als Sinn Ganzes betrachtet und gemanagt werden.

A focus on culture provides a behind-the-scenes view of daily actions resulting from patterns established through structures and leadership concepts. The more complex, the more capable of making decisions, the more self-referential the units are, the more important corporate culture becomes for communication within projects and with their environments. Corporate culture – whether planned or random, functional or dysfunctional – develops wherever communication and collaboration happen regularly. Companies can use projects in a special way to create different cultures and thus to initiate change more successfully. In this process, corporate culture stands for the perspective on the whole including all its differences. The project

---

<sup>1</sup> Veröffentlicht 2009: Titel: Über kulturelle Einbettung und strukturelle Innovationspotentiale von Projekten

Cultural embedding and the structural innovation potential of projects

Journal	<u>Gruppendynamik und Organisationsberatung</u>
Publisher	VS Verlag für Sozialwissenschaften
ISSN	1618-7849 (Print) 1862-2615 (Online)
Issue	<u>Volume 40, Number 3 / September, 2009</u>
Category	Hauptbeiträge
DOI	10.1007/s11612-009-0083-x
Pages	257-277
Subject Collection	<u>Humanities, Social Sciences and Law</u>
SpringerLink Date	Wednesday, September 23, 2009

leader has the special responsibility of relating different cultures to each other while considering and managing the project and its environments as a sensible whole.

## 1. Der Blick hinter die Kulissen bringt den kulturellen Hintergrund zum Vorschein

Projekte haben längst Einzug in die Unternehmenspraxis gehalten. Mehr noch: Sie stellen in allen Bereichen von Arbeitsorganisation (Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, NPO, ...) eine wesentliche Vorgehensweise dar, wenn es darum geht, Veränderung zu initiieren und/oder umzusetzen. Sie bilden für Innovationen einen stabilen und flexiblen Rahmen als abgrenzbare, steuerbare Organisation auf Zeit. Mit der zunehmenden Arbeit in Projekten mehren sich aber auch die „Wehklagen“:

*„Erfolgreiche Zusammenarbeit im Projekt konnte ich nicht herstellen, ... als Projektleiter war ich da auf verlorenem Posten, obwohl ich gute Mitarbeiter hatte ... in den Projektmanagementseminaren haben wir das ja alles gelernt, in der Realität sieht das noch einmal ganz anders aus. ... Ich weiss heute noch nicht genau, woran das gelegen hatte.“ (Projektleiter aus dem Telekommunikationsbereich)*

*„Das Projekt wurde durchgezogen ... Chaos hat unseren Projektalltag als Teilprojekt beherrscht. Es gelang nicht, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Arbeitsweisen unter einen Hut zu bringen. Das Projekt ist letztendlich mehr oder weniger versandet - es blieb nichts übrig. Wir wollten auf keinen Fall weiter zusammen arbeiten ... Ein Bericht wurde zusammengeschustert, wir waren völlig erschöpft.“ (Projektmitarbeiterin aus einem EU-Projekt, an dem elf Länder beteiligt waren)*

*„Wir haben zu viel investiert in Relation zum Ergebnis ... Vieles, was gut war, konnte nicht verwirklicht werden ... das Projekt kam im Unternehmen nur in Teilbereichen zur Umsetzung, obwohl das Projektergebnis gut war ... wir müssen das Ganze ganz anders angehen, anders aufsetzen, die Umsetzung anders vorbereiten, ... wie ist auch noch unklar.“ (Geschäftsführer und Auftraggeber eines Projektes in einem mittelständischen Produktionsunternehmen)*

*„Man hat sich eben nicht verständigen können, obwohl es doch normalerweise alles vernünftige Menschen sind ... Ineffizienz herrschte aufgrund von Missverständnissen vor ... unangenehme und unproduktive Konflikte prägten den Projektalltag.“ (Projektleiter eines internationalen Beratungsunternehmens)*

Was kann in diesem Beitrag den „Wehklagen“ entgegen gehalten werden? Der Blick auf das Thema Unternehmenskultur soll dem Umstand gerecht werden, dass im Bereich des Projektmanagements viele brauchbare Instrumente und Verfahrensweisen entwickelt und auch angewendet werden, sie aber oft in der bloß 'operational-technologischen' Umsetzung scheitern. Natürlich könnte man auch die Brillen Projektdefinition, Auftragsgestaltung, Projektplanung, Aufgaben des Auftraggebers, Aufgaben des Projektleiters u.ä. aufsetzen. Ich gehe aber davon aus, dass diese nicht die geeignete Linsenstärke aufweisen – in vielen Fällen greifen diese Interpretationen und Interventionen zu kurz. Projektmanagement weist in vielen

Facetten tool-orientiertes Arbeiten auf, wie bei Projektabgrenzungen nach inhaltlichen, zeitlichen und/oder sozialen Gesichtspunkten oder bei digitalisierten Planungsinstrumenten wie “MS-Project” oder “open workbench”. Diese Tools und Vorgehensweisen sind gut und wichtig, über ihren Erfolg entscheidet jedoch, wie sie verwendet werden. Eine Projektdefinition und ein Projektplan als Landkarte entwickelt und dann wie eine Landschaft verwendet, übersieht des Öfteren die Komplexität der Wirklichkeit und scheitert dann an eben dieser. Daher wird hier versucht, anhand des Themas Unternehmenskultur ein Stück mehr von dieser Landschaft zu skizzieren – zumindest ein paar Flüsse und Pflanzen als Beispiele relevanter Dynamiken und selbstgesteuerten Lebens einzuzeichnen.

Veränderung von Organisation, und dazu setzen wir Projekte ein, weist v.a. zwei “Challenges” auf: Menschen und Kulturen. Anschauungen, Gedanken, Gefühle von Menschen stehen in Wechselwirkung zu Kommunikationsmustern, denen geteilte Werte und Normen unterlegt sind, die kollektives und individuelles Handeln leiten.

Menschen und Kulturen haben den Nachteil und Vorteil an sich, dass sie nicht am „Grünen Tisch“ planbar sind, nicht nach dem Typ „Maschine“ handeln. (Siehe dazu weiterführend Foerster v. 1993; Morgan 1993). Ein Blick dahinter kann Unverständliches verstehbar werden lassen – der Fokus Kultur trägt zur Erklärung planungslos und irrational erscheinender Aspekte bei: “If we understand the dynamics of culture, we will be less likely to be puzzled, irritated and anxious when we encounter the unfamiliar and seemingly irrational behavior of people in organizations, and we will have a deeper understanding not only of why various groups of people or organizations can be so different but also why it is so hard to change them.” (Schein 1997, S4f)

Sehen wir uns also an

- was unter Kultur verstanden wird (Kap. 2),
- welche unterschiedliche Strukturtypen Unternehmenskulturen prägen (Kap. 3),
- wie Unternehmensstrukturen kulturell eingebettet sind (Kap. 4)
- und schließlich insgesamt, was daher Projekte für Unternehmen leisten können. (Kap. 5/6)

Der vorliegende Beitrag fußt auf drei Säulen: Erstens auf praktischen Trainings- und Beratungserfahrungen der Autorin, die mit Organisationen in den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft seit über zehn Jahren zu folgenden Themen im Zusammenhang mit Projektmanagement arbeitet: „Projektmanagement als Führungsaufgabe für AuftraggeberInnen und ProjektleiterInnen“; „Projektmanagement für Veränderungsprozesse“; „Start-Up-Workshop als Basis für erfolgreiche Projekte“; „Krisen in Projekten“; „Projektmanagement als kulturelle Herausforderung“. Zweitens auf den theoretischen Auseinandersetzungen, die ihren Niederschlag in Spindler & Steger (2008) gefunden haben. Drittens wurden für den vorliegenden Beitrag aus dem Kundenbereich der Autorin neun qualitative Interviews mit AuftraggeberInnen, ProjektleiterInnen und ProjektmitarbeiterInnen durchgeführt. Das daraus resultierende

empirische Datenmaterial findet über direkte Zitate, mit Vermerk auf die Funktion und Branche, Eingang in diesen Artikel.

## 2. Kultur als soziales Phänomen ist indirekt zugänglich

Der Kulturbegriff weist eine lange Tradition in all jenen Bereichen auf, die den Menschen in den Kontext gemeinschaftlichen Tuns und gesellschaftlicher Entwicklung stellen. Rund um diesen Aspekt und die Tradition der Differenzierung Natur/Kultur sammelt auch Baecker (2006) in seinen Ausführungen zur Kultur prägnante Kulturdefinitionen: „Kultur macht glücklich, denn sie unterscheidet die Lebensumstände der Menschen von der Not der Tiere“ (Samuel von Pufendorf). „Kultur macht unglücklich, denn sie unterwirft die spielerische Natur des Menschen den künstlichen Regeln zivilisierten Verhaltens“. (Jean-Jacques Rousseau). „Seiner Kultur, der gemäß jeder Mensch in seiner Weltgegend und zu seiner Zeit anders lebt als andere Menschen in anderen Gegenden und zu anderen Zeiten, verdankt der Mensch die Fähigkeit, das Unterscheidende unterscheidend zu sagen. Außerdem könne er dank seines Wissens um die Kultur von seinen Vorurteilen wissen und sich dennoch, mit aller Voraussicht, auf sie verlassen.“ (Johann Gottfried Herder). „Kultur ist die Hervorbringung der Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens zu beliebigen Zwecken überhaupt.“ (Immanuel Kant). „Die Kultur des Menschen besteht darin, seinen sinnlichen Trieb vor seinem Freiheitswillen und seinen Freiheitswillen vor seinem sinnlichen Trieb zu schützen, das heißt beiden Trieben ihre Grenzen anzuzeigen.“ (Friedrich Schiller). Auch gegenwärtige Überlegungen zu Kultur im Rahmen organisationalen Geschehens zielen auf diese beiden Bereiche als zwei Seiten einer Medaille:

- Bereich Individuum: Kultur bildet den Rahmen für Ansprüche an Selbstverständnisse und Zurechtweisungen von Einzelpersonen, sich „anständig“, „normal“ zu verhalten - wie dies im „code of conduct“ oder durch „Business Knigge“ u.ä. festgelegt wird.
- Bereich soziale Einheit: Kultur äußert sich in der Entwicklung von wiederkehrenden sozialen Mustern, die die Kontinuität in der Handlungslogik des Systems sichert.

Aus Sicht der Einzelperson – handlungstheoretisch – zielt Kultur eben auf die Verknüpfung dieser beiden Bereiche: Kultur als Gesamtheit aller Lebensäußerungen zeigt sich durch das Gemeinsame, das dadurch entsteht, dass Menschen in ihren Lebensäußerungen aufeinander Bezug nehmen und diese Bezüge in Produkten, Sprachen und Handlungswissen den Menschen wieder an Kultur rückbinden. Derart entstehen soziale Muster, die auf geteilten Annahmen beruhen (Gedanken, Gefühle, Wahrnehmungen), die eine interne Lösung/Antwort generieren auf externe Problemstellungen und dadurch Handlungen dieser Einheit (Gruppe, Abteilung, Organisation ...) prägen. Exakt so beschreibt Giddens (1997) Struktur: als Medium und Resultat des Verhaltens. Die „Dualität von Struktur“ meint zugleich die Handlungsmöglichkeiten wie - beschränkungen, die durch das Verhalten der Beteiligten am sozialen Geschehen fortwährend produziert und reproduziert werden, tagtäglich als Nebenprodukt des eigentlichen Handelns aufrecht erhalten und immer wieder neu hergestellt.

Aus Sicht der sozialen Einheit – systemtheoretisch – heißt das: Strukturen werden über Umgangsformen zur Problembewältigung erlernt, fußen auf geteilten Grundprämissen und

kehren als soziale Muster in einem sozialen System immer wieder. Sie haben sich bewährt, gelten „bindend“ und werden daher an alle Mitglieder als rational und emotional richtig und wichtig weiter gegeben. Kultur ist aus dieser Sicht als entwickeltes bzw. erlerntes Muster einer sozialen Einheit, einer Familie, einer Gruppe, einer Organisation, in seiner integrierenden Verarbeitung von externen Anforderungen ein „Erfolgsmedium“ (Luhmann 1987, S. 220) zur Ermöglichung und Spezifizierung von Kommunikation. Schein definiert Kultur von Gruppen und Organisationen als: “A pattern of shared basic assumptions that the group (Anm.: Organisationen sind bei dieser Definition mit gemeint) learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein 1997, S. 12). Die Betrachtung und Entschlüsselung der Kultur bringt die Notwendigkeit des indirekten Zugangs mit sich, da sie eher nicht logisch entwickelbaren Schemata folgt. Schein differenziert drei Ebenen der Manifestation von Kultur:

- Artefakte (sichtbare Strukturen und Prozesse – leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)
- Bekundete Werte (Strategien, Ziele, Philosophie – bekundete Rechtfertigungen)
- Grundprämissen, unbewußte, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen) (vgl. Schein 1997, S. 17ff)

Die jeweilige Kultur ist vermittelt entschlüsselbar durch Verhalten, wiederkehrende Handlungsmuster, Sitten, Bräuche, Gedankengänge, Aussagen, formulierte Unternehmensstrategien, definierte Projektziele, Werkzeugnutzung, Technologienutzung, gefällte Entscheidungen sowie ihrer Wege des Zustandekommens; oder auch sichtbar in Bauten, Produkten, Organigrammen, Bildern, Sprache, Schrift, etc.

### 3. Strukturmuster von Organisationen

Organisation wird durch Struktur und Entscheidung als soziale Einheit konstituiert. Durch Bezugnahme auf sich selbst kommt es zu Sedimentierung in Strukturen und dadurch zu spezieller Musterbildung. (Siehe dazu weiterführend Luhmann 2006). Organisationen können aufgrund ihrer Struktur mehr oder weniger Komplexität im Sinne von Entscheidungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten aufweisen. Der folgende modellhafte Abriss von Strukturtypen und ihrer Auswirkungen nimmt in der Chronologie den Weg von starren, stark komplexitätsreduzierenden zu komplexen Strukturtypen:

- Hierarchische Strukturen weisen eine arbeitsteilige Organisationsform mit starker oben-unten Orientierung auf. Komplexität kann durch Entscheidungen stark reduziert werden. Es ist eindeutig, wer entscheidet, wer die Letztverantwortung hat. Führung (Kommunikation) nach oben und unten erfolgt durch Anordnung bzw. Report. Kommunikation ist lediglich auf der jeweiligen gleichen hierarchischen Ebene freigestellt und gleichwertig – dafür aber eher folgenlos für Entscheidungen. Die auf Dauer

gestellte Einordnung in eine bestimmte Stelle in der hierarchischen Ordnung gibt mehr oder weniger Handlungsmöglichkeiten.

- Matrixstrukturen spannen sich nach zwei oder drei Dimensionen auf, meist nach zentralen Produkten/Funktionen und dezentralen Märkten/Kunden. Dadurch geht der eine zentrale Bezugspunkt verloren, mit dem Gewinn der Gleichstellung unterschiedlicher Interessen als verhandelbare und bearbeitbare Größen. Konflikt wird neu definiert, als zu bearbeitender Unterschied: Teams und Projekte an den Schnittstellen zwischen den Dimensionen stellen die inhaltliche Komplexität sicher. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens wird komplexer: Aushandlungen, Vereinbarungen und Konfliktbearbeitungen rücken mehr in das Zentrum tagtäglicher (Führungs-) Kommunikation.
- Heterarchische Strukturen: Die fachliche Bedeutung der Zentrale wird geringer. Die vielpolige Organisation weist expertiseorientierte Einheiten auf, die durch gleichwertige Steuerungseinheiten koordiniert und entwickelt werden. Der Abbau des administrativen 'Wasserkopfs' ist in der Regel auf Unterstützung durch konzernweite, funktionale Kompetenzzentren an einzelnen Standorten angewiesen, der Umbau von der zentral ausgerichteten Hierarchie zur peripher orientierten Heterarchie ist zumeist beabsichtigt. Die Etablierung von Managementteams, in denen die Expertise der einzelnen Einheiten auch mit Entscheidungskompetenz verbunden ist, lässt heterarchische Strukturen erkennen.
- Projektstrukturen: Die Organisation wird zur Bewältigung einer konkreten Aufgabe auf Zeit gebaut. Damit steht die Funktionalität der Organisation und Führung im Vordergrund. Diese werden somit einer Aufgabenstellung funktional untergeordnet, die Organisation lebt nicht für sich und versucht auch nicht, sich mit Aufgaben zu bestücken – sondern umgekehrt: Die Aufgabe/Anforderung bietet die zentrale Orientierung für Struktur, Führung, Kultur. Dies macht diesen Organisationstyp vielfältig einsetzbar – und zugleich aufwendig im Auf- und Abbau.
- Netzwerkstrukturen: Ihre gezielte Entwicklung und Nutzung gewinnt mit der Flexibilisierung von Strukturen Bedeutung. Die Basis bilden Kompetenzeinheiten, die miteinander informell verbunden sind durch Win-win Verhältnisse, Freiwilligkeit und Vertrauen im Sinne einer hohen Wahrscheinlichkeit der Erwartungserfüllung gemeint, d.h. als Gegenbegriff zu Misstrauen auf Grund nicht einschätzbarer bzw. bereits enttäuschter Erwartungen. Diese Elemente des Zusammenhaltes machen Netzwerkstrukturen einerseits zu einem flüchtigen, andererseits zu einem langlebigen Organisationstypus, der oft angetrieben durch Teams und Projekte Konkretisierung erfährt.

Es empfiehlt sich ein prozessorientierter Blick auf Strukturbildung: Je nachdem, welche Strukturmuster, Entscheidungen tagtäglich wiederholt werden, wird die Kommunikation mehr oder weniger oben-unten-orientiert, gleichwertig, teamorientiert, die jeweils für die Aufgaben erforderlichen Ressourcen nutzend, selbst steuernd im Sinne einer „Lernenden Organisation“, kundenorientiert, mitarbeiterorientiert, eigenständig initiiierend ablaufen. In theoretischen Diskussionen und Beratungserfahrungen zeigt sich denn auch, dass wir mit zunehmender situativer und funktionaler Komplexität Strukturtypen nicht in Reinform vorfinden, sondern es

mit segmentierten bzw. fragmentierten Organisationen zu tun haben. (Siehe dazu weiterführend Spindler & Steger 2008, S.154ff – den Exkurs zu fragmentierten Organisationen). Auch das folgende empirische Material aus Interviews zeigt diese Unterschiedlichkeit der Strukturmuster und ihrer Auswirkungen auf Möglichkeiten und Grenzen von Kooperation und Innovation innerhalb von Unternehmen drastisch:

*„Die IT ist bei uns immer ein Sonderfall, da kann man nicht mit Weisung, Dienstpflicht, strikten Dienstzeiten vorgehen. ... Wenn eine neue IT-Lösung zu installieren ist, ein wichtiges und dringendes Projekt ansteht, die Euro-Umstellung, ein technisches Problem gelöst werden muss, so muss gearbeitet werden, weil alles funktionieren muss. Hingegen bei unseren Beamten, die Akten herumschieben ... ist das mit der Flexibilität ganz anders gelagert. Wir brauchen andere Mitarbeiter, die müssen Arbeit anders denken als 9 to 5, das Team, das Projekt muss ganz anders ticken.“ (IT-Leiter/Auftraggeber im Öffentlichen Sektor)*

*„Wir verstehen uns einfach nicht. HR redet eine andere Sprache, hat andere Mitarbeiter, andere Arbeitsvorstellungen. Unter uns: Wenn die ein Projekterl machen, kratzt uns das nicht. ... Bei uns im Lager geht es anders zu. ... Ein Mitarbeitergespräch ist sinnlos, meine Leute fragen mich, was das soll. Die wollen nicht über Führungsbeziehung reden. Wenn ich denen nicht klar sage, was zu tun ist, wird das nichts. Ich bin der Chef und das ist klar. ... Projekte werden angeordnet und abgearbeitet. Ich weiss, das entspricht nicht der Projekttheorie ... aber unseren Gegebenheiten: Wir haben einfache Arbeiter, die Geld verdienen, die eine Familie ernähren – that’s it!“ (Lagerleiter/Auftraggeber und gleichzeitig Projektleiter im Großhandel)*

*“We have Croatian people and international. That’s a big difference. They have different mind-sets, they saw different companies in different countries, ..., they saw different org-charts and leadership styles. They are not only thinking in terms of: what did the CEO mean, they are independent people, and I need people like that. I employ only people like that as project manage, they know how to deal with problems, they are not bothering me with details“. (Geschäftsführer und Projektauftraggeber in einem Produktionsunternehmen)*

Betrachten wir die unterschiedlichen Strukturtypen – zumindest im Sinne situationsübergreifender Handlungslogiken – bereits als Ausdruck unterschiedlicher Unternehmenskulturen, ist klar, dass es in Unternehmen nicht bloß eine, sondern mehrere Kulturen gibt. Das wird spätestens dann deutlich, wenn etwas mit einer Projektvergabe eine starre (hierarchische) Handlungslogik Alternativen für die Akteure erhält: Anstatt um Anweisung und einseitige Auftragsvergabe geht es nun um Auftragsverhandlung mit Rahmenvereinbarungen und Zielvereinbarungen, Support für das Projekt, Herstellen der Bedingungen in der Linie für das Projekt, Information in der Linie über das Projekt etc.

Offensichtlich ist, dass sich in der Realisierung unterschiedlicher Strukturtypen situative, funktionale und strukturelle Aspekte wechselseitig bedingen. So führen Markides & Gersoski (2005) drastisch vor Augen, wie unterschiedliche Strukturen und (Führungs-)Kulturen mehr oder weniger Innovation und mehr oder weniger Marktvorteil gewinnen können. Er unterscheidet innovative, flexible Unternehmen, die Neues generieren, den Markt sensibel

machen, von denen, die hohe Stabilität aufweisen und als schnelle zweite den Markt besetzen und somit die finanziellen Vorteile aus der Vorarbeit der innovativen Unternehmen nutzen.

Je fragmentierter und segmentierter Unternehmen sind, umso mehr unterschiedliche Strukturen und Kulturen brechen dabei hervor, umso mehr Reflexions- und Integrationsleistung entsprechend den unterschiedlichen Strukturen und Kulturen ist erforderlich. Um komplexere Strukturen herstellen und leben zu können, sind vermehrt soziale Kompetenzen und Eigenverantwortung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen unumgänglich.

Neben dem WAS, den Strukturmustern einer Organisation, nehmen auch noch unterschiedliche Steuerungsvorstellungen und Handlungslogiken, das WIE, Einfluss auf die Verfasstheit einer Organisation. Werden Strukturen, deren reproduzierten Muster als Gegenstand der Bearbeitung betrachtet oder als vorgegeben interpretiert?

#### **4. Die kulturelle Einbettung von Unternehmensstrukturen**

Durch die Vernetzung der Wirtschaft – stark getrieben durch die Digitalisierung und Globalisierung – verändern sich die Anforderungen an Struktur, Führung und Kultur. Technologien ermöglichen komplexere Kommunikation und reduzieren damit die unhinterfragte Sinnhaftigkeit hierarchisch enggeführter, regulierter Kommunikationswege. Nicht-regulierte Kommunikation gewinnt an Bedeutung, die Grenzen zur formalen Kommunikation verschwimmen. Damit öffnet sich die Perspektive auf funktionale Aspekte wie Relevanz und Aufwand von Kommunikation und ihre Konsequenzen auf Handlungsebene. Gegenüber der Orientierung an „Dienstwegen“ tritt die Unterscheidung zwischen funktionalen, nicht-funktionalen und kontrafunktionalen Kommunikationsakten in den Vordergrund. Das bedeutet noch nicht zwangsläufig Enthierarchisierung, aber es bedeutet eine kontinuierliche Überprüfung der Angemessenheit funktionaler Hierarchien und ihre Reinterpretation nach Prozesserfordernissen.

Strukturen verlieren somit ihre Selbstverständlichkeit und erfordern als kontingent behandelt zu werden: Sie sind weder absent noch eindeutig vorgegeben, sondern werden je und je im Vergleich mit neu sich anbietenden und bewährten Alternativen entscheidungsfähig/-pflichtig. Kontingente Strukturen stellen keinen Gegensatz, sondern eine zu bearbeitende Metaebene zu traditionellen Organisationsformen dar. Die Person bzw. das Team, das die Kommunikationsknotenpunkte verantwortet, entscheidet nach Bedarf nicht nur über Kommunikationsinhalte, sondern auch über deren Wege. Mit Abnahme vorgegebener formaler Regulation steigen somit der individuelle Entscheidungsbedarf, die Verantwortung und der persönliche Gestaltungsanteil an der Organisationsstruktur. Je stärker man auf vorgegebene Regulation verzichtet, umso mehr rückt zum Zwecke der Orientierung die Bezugnahme auf eingelebte Muster, Arbeitsweisen und -haltungen, d.h. Unternehmenskultur, in den Vordergrund: „Unternehmenskultur ist aus dieser Perspektive als generalisierter Komplex von (expliziten und impliziten) Übereinkünften zur Ermöglichung und Spezifizierung von Kommunikation verstehbar; d.h. als Erfolgsmedium. Sie bettet die Formalstrukturen in den sie umgebenden informellen Kontext ein und steht so für einen ganzheitlichen Blick auf das kommunikative Geschehen eines Unternehmens“. (Spindler & Steger 2008, S.182)



Unternehmenskultur bietet also in diesem komplexen Szenario dringend benötigte Orientierung – nämlich Hinweise zur Selektion zwischen kontingenten Kommunikationsalternativen: Was kommuniziere ich wie wann und mit wem? In welchem Ausmaß benötige ich die Sicherheit von Formalstrukturen und Sanktionen? Bezugnahme auf Unternehmenskultur heißt dann: Überprüfung der medialen Vorentscheidungen, Usancen und Strukturierungen des kommunikativen Geschehens in Bezug auf wechselseitige Anschlussfähigkeit in/durch Bezug auf die Einheit des Kommunikationsgeschehens, also des Unternehmens - etwa im Zuge von internen Prozesskontrollen oder als Kriterien von Kooperationen: Sind die Qualitätsansprüche vergleichbar? Wie stehen die Partner zu Projektarbeit? Welche Qualifikationen benötigt ein Projektleiter? Welche Entscheidungsbefugnisse werden der Projektleitung eingeräumt? etc., etc.

Struktur, Führung und Kultur von Unternehmen werden damit „entmystifiziert“ und zur Disposition gestellt: Sie sind wie sie sind nicht, weil sie so sind, sondern weil sie sich so als funktional erweisen. (Siehe dazu auch Kotter 2005). Unternehmenskultur wird von ihm als Erfolgsfaktor dargestellt. Fragen wie folgende rücken in das Zentrum: Haben wir Unternehmenskulturen, die unsere Entwicklung behindern? Haben wir Kulturen die uns befähigen, uns der sich verändernden Umwelt anzupassen? Letztlich zielt der Bezug auf Unternehmenskultur darauf ab, Voraussetzungen für Kommunikation zu schaffen durch Selbsterklärung und durch die Möglichkeit, künftiges Handeln des Gegenübers auf Grund von Analogiebildung einzuschätzen, d.h. durch Verstehen. Mein Gegenüber verstehen

- kann ich allerdings nur, wenn ich überhaupt ein Gegenüber identifizieren kann, also in gerichteter, nicht anonymer Kommunikation, d.h. in Interaktion.
- muss ich nur dann, wenn eine Zukunft dieser Interaktion den Aufwand lohnt, d.h. wenn eine Kontinuität der Interaktion/Kommunikation mitgedacht ist und wenn dieses zukünftige Verhalten durch Regulierung nicht schon hinreichend gesichert ist.
- muss ich schließlich vor allem dort, wo die Einschätzung des Verhaltens relevant ist, d.h. auf möglichst operativer Ebene, also dort, wo die Kommunikation jeweils tatsächlich stattfindet.
- möglichst operativer Ebene, also dort, wo die Kommunikation jeweils tatsächlich stattfindet.

Das wiederum heißt, dass Unternehmenskultur für Kommunikation umso relevanter ist, je entscheidungsfähiger und selbstbezoglicher die jeweils operierenden Einheiten sind. 'Unternehmenskultur' ist in diesem Kontext als "Bottom Up"-Regulationsprinzip sinnvoll, d.h. sie bildet sich – geplant oder zufällig, funktional oder dysfunktional – dort aus, wo miteinander regelmäßig kommuniziert (gearbeitet) wird. Kultur als „Gesamtheit der Lebensäußerungen“ und damit als Versuch, eine gemeinsame Basis für die Kommunikation miteinander zu schaffen, lässt sich nicht einfach verhindern. Die Frage ist, ob und wie man sie steuern kann. Unternehmenskultur dient damit zum Aufbau längerfristig angelegter nicht vorgegebener Kommunikationsbeziehungen, auch wenn diese nicht regulativ abgesichert sind, d.h. lediglich auf Basis gegenseitigen Verständnisses erfolgen.

Abteilungen eines Unternehmens, die nichts miteinander zu tun haben, werden in ihrer Unternehmenskultur immer mehr auseinanderdriften. Je stärker selbstorganisiert sie arbeiten, umso mehr werden sie das tun. Das bedeutet, wir haben es innerhalb eines Unternehmens mit unterschiedlichen Kulturen zu tun, die es gilt zu einander in Beziehung zu setzen.

## 5. Projekte und ihr Nutzen für Unternehmen

Sprechen wir über Projekte, können wir zumindest zwei Einheiten differenzieren: erstens die Basisstation (bzw. Linien- oder Primärorganisation), auf die das Projekt aufgesetzt wird, die es also gebiert. Dabei sind wir mit zunehmender Vernetzung des Wirtschaftens immer öfter mit der zusätzlichen Komplexität mehrerer Basisstationen (Auftraggeber) konfrontiert. Zweitens kann die Projektorganisation selbst als organisationale Einheit mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, Entscheidungsmöglichkeiten, Arbeitsteiligkeit, Strukturen, Ablaufprozessen etc. betrachtet werden.

Ein Projekt orientiert sich an konkreten Anforderungen, Fragen bzw. Problemen, beschäftigt sich mit neuen, risikoreichen, Aufgaben. Es wird eigens zur Bearbeitung einer Aufgabe installiert, die im Regellauf der Linienorganisation nicht bearbeitet werden kann (Siehe dazu weiterführend Heintel & Krainz 2000, S.14ff; Patzak & Rattay 2004). Es bearbeitet im Optimalfall Themen, die für die Primärorganisation von hoher Relevanz sind und für diese innovative Lösungen hervorbringt. Es ist inhaltlich, personell, zeitlich und finanziell begrenzt, komplex, zielorientiert, gut geplant und dynamisch (siehe weiterführend zu diesem Wechselspiel von guter Planung und gleichzeitiger hoher Reflexion, Prozessgestaltung und Flexibilität bei Buttrick (2000)). Es ist eine Lern- bzw. Entwicklungsorganisation mit Binnenstruktur und ist in der Regel hierarchie- und bereichsübergreifend aufgesetzt und immer öfter auch unternehmensübergreifend über den Globus gespannt.

Diese kurze Darstellung zeigt, die Herangehensweise ist auf den Kopf gestellt: die Herausforderung ist es, Know How, Initiativen in eine adäquate Organisationsform zu bringen und nicht umgekehrt. Projekte können wie Primärorganisationen unterschiedliche Strukturtypen aufweisen und erzeugen mit diesem Kommunikationsmuster mehr oder weniger Innovation und mehr oder weniger Fremdheit gegenüber der Linienorganisation. Sie können modellhaft nach dem Ausmaß sozialer und inhaltlicher Komplexität unterschieden werden, die sie intern zu bewältigen haben und dementsprechend mehr oder weniger organisationale Eigenständigkeit/Einheit und damit Innovationskraft aufweisen:

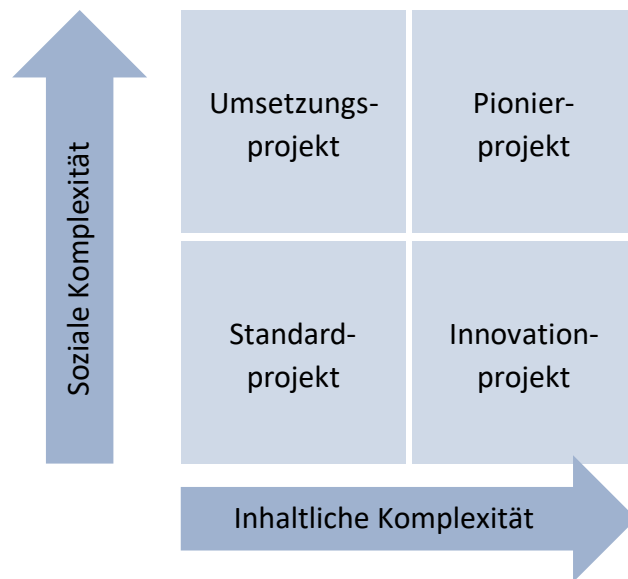


Abbildung 1: Projekttypen

**Standardprojekte** sind in ihrer sozialen und inhaltlichen Dimension – wer beteiligt ist, was die Inhalte und die dahinter liegenden Interessen sind – weitgehend bekannt. Es handelt sich um Projekte, die in diesem oder einem ähnlichen Umfeld schon durchgeführt wurden, wie Meinungsumfragen oder Bauprojekte - mit derselben Crew wird die bekannte Lösung unter ähnlichen Bedingungen durchgeführt.

**Innovationsprojekte** führen neue Inhalte, Fragestellungen, Herausforderungen in einem schon bekannten sozialen Umfeld durch. Strategieentwicklung, Aufbau eines Wissensmanagements, eine neue IT-Lösung wird entwickelt, ein neues theoretisches Feld wird beackert. Typisch ist dieser Projekttyp für Neuentwicklungen eines Unternehmens und universitäre Forschung. Innovationsprojekte sind in der Forschung Standard.

**Umsetzungsprojekte** wenden bekannte Inhalte in einem neuen Bereich an, oft solche, die in einem vorangegangenen Innovationsprojekt entwickelt wurden: Strategieumsetzung für das ganze Unternehmen, Adaptierungen für ein anderes Unternehmen, für weitere Standorte, für eine andere Population, in einem anderen Marktsegment. (Marketingkonzepte, Führungsinstrumente, medizinische Präparate, IT-Lösungen etc.)

**Pionierprojekte:** Weder Inhalt noch das Umfeld sind umfassend bekannt, das bedeutet einen hohen Risikofaktor, Einschätzungen von Ressourcen, Zeit, Grenzen, Qualifikationen etc. sind schwierig, hohe Flexibilität des Umfeldes und des Projektes ist gefordert. Vorprojekte im Sinne eines Innovationsprojektes und eine Experimentierphase sind von Vorteil, um das Risiko besser steuern zu können.

Innovationen sind nach Schumpeter erkennbar an der „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (Schumpeter 1993, S. 111). Sie können sich etwa auf folgende Aspekte beziehen: Einführung eines neuen Produktes, Einführung eines neuen Produktionsverfahrens, Erschließung eines neuen Absatzmarktes, Erschließung eines neuen Beschaffungsmarktes sowie Implementierung einer neuen Organisationsstruktur.

Je komplexer die inhaltliche und soziale Anforderung, umso mehr Eigenständigkeit und Risikofähigkeit erfordert die Projektorganisation, umso mehr Innovation ist möglich, umso stärker bildet die Projektorganisation eine eigene Kultur des Handelns aus und umso mehr Komplexität innerhalb des Projektes und Unterschiedlichkeit im Projektumfeld hat sie zu bewältigen. Die Wahrnehmung, Anerkennung und Nutzung des jeweils anderen wird im folgenden Interviewzitat gut sichtbar:

*„Die beste Situation als Projektleitung hatte ich beim XY als Auftraggeber. Er ist ein sehr hierarchisch denkender Typ – also das Gegenteil von mir. Er hat aber gewusst, dass ich für diese Position der Projektleitung der Richtige bin. Wir haben uns in unserer Andersartigkeit geschätzt. Wir haben natürlich unsere Konflikte gehabt, aber gewusst, dass der jeweils andere seinen Job gut macht.“ (Projektleiter eines Produktionsunternehmens)*

### 5.1 Das Verhältnis von Linie und Projekt

Die Praxis zeigt, in vielen Unternehmen wird die vorgefundene Struktur der Linienorganisation nicht in Frage gestellt, die unpassende Führungskultur als gegeben genommen. Projektorganisation mutet, wie oben dargestellt, dem Management zu, Strukturen und Führung/Steuerung maßgeschneidert für die Anforderung/den Inhalt zu entwickeln und immer wieder zu überprüfen. Projekte, nimmt man sie ernst, zwingen zur Funktionalität. Dass die bloße Fortschreibung der Strukturen der Primärorganisation in das Projekt hinein wenig tauglich ist, zeigt etwa das „(un)ausgesprochene Gesetz“ einer Universität, dass die Projektleitung für die Entwicklung der Organisationseinheiten bei den jeweils höchstqualifizierten (Fach-)ExpertInnen liegt:

*„Bei uns dürfen nur Habilitierte Großprojekte leiten, als ob die wissenschaftlich-fachliche Qualifikation als xxx (Anm.: Fachgebiet) eine Qualifikation für Management wäre.“ (Projektleiter an dieser Universität)*

Aber auch ohne diese Ignoranz der Eigendynamik des Projektes kann die Primärorganisation zwei extreme Umgangsweisen ausbilden, die die Möglichkeiten schmälern, die das Projekt für die Linie erbringen könnte:

- Das Projekt wird als kulturfremd wahrgenommen, somit wird für die Linie die Chance verringert, das Neue auch nutzen zu können. Siehe dazu weiterführend die ausführlich beschriebenen Abwehrreaktionen der Linie, wenn das Projekt sich zu weit weg entwickelt in Heintel & Krainz (2000).
- Die Projektkultur wird der Linienkultur angepasst, um Unterschiede in der Führungskooperation zu vermeiden, somit wird das Projekt wenig Neues hervorbringen können.

Sich zwischen den Polen zu bewegen und die Spannungen zugleich fruchtbar zu machen und bewältigbar zu halten, ist die Kunst des Managements von Projekten, darauf wird im Kapitel 6 noch ausführlicher eingegangen.

Projekte sind Innovationstreiber für Primärorganisationen. Die Praxis zeigt, es gibt auch Feigenblattprojekte, Widerstandsprojekte, Abcash-Projekte ... . Diese hier zu behandeln würde das Thema überschreiten. Innovation vorantreiben können sie nur, wenn sie ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Selbstbezüglichkeit aufweisen und daraus einen stabilen, angemessenen und eigensinnigen Umgang mit den Anforderungen der Umwelt, also funktional für die Primärorganisation. Das Projekt, das von der Primärorganisation in die Welt gesetzt wird, entwickelt im Idealfall eigene Strukturen, ein eigenes Führungskonzept – somit ein eigenes Lösungsmuster, eine eigene Kultur entsprechend den Anforderungen bzw. dem Umfeld. Diese Notwendigkeit zu erkennen, ist in der Praxis ein Lernprozess für sich – wie die folgenden Aussagen von Projektleitern zeigen:

*„Es hat einige Zeit gedauert, bis ich verstanden habe, dass das Managen des Umfeldes, das Herstellen der besten Bedingungen im Umfeld ... wichtiger ist, ... als den Leute zu sagen, was sie step by step tun sollen ... als Projektleiter ist man der Kopf der Firma „Projekt“ und man kann nicht darauf warten, dass einem irgendwas vorgesetzt oder geschenkt wird, ... . Mein Vorgesetzter, der nicht Projektauftraggeber ist, unterstützt mich kein bisschen, dem ist seine eigene Performance wichtig, aber nicht meine. Das Projekt ist zwei Etagen weiter oben aufgehängt und die Nachbarunit redet da auch noch mit. Solange ich es schaffe, das Umfeld für mein Projekt gut zu managen, eine bestimmte Arbeitsweise zu forcieren, wird es gut laufen, werden die Projektmitarbeiter der drei beteiligten Unternehmen gute Arbeit leisten können.“ (Projektleiterin, die für einen international tätigen Konzern Projekte in CEE-Ländern leitet)*

*„ ...und irgendwann in meiner Laufbahn als Projektleiter habe ich verstanden, ... es geht darum, dass ich als Projektleiter nicht nur immer auf den Output fokussieren soll, ich soll mich vor allem auf die Rahmenbedingungen, die für die Herstellung des Outputs wichtig sind, konzentrieren ... die Projektmitarbeiter, die Experten, die sollen den Fokus auf das Produkt legen und meine Aufgabe ist es, Ihnen die Bedingungen dafür sicher zu stellen, darauf schauen, dass Sie gut kooperieren können und Probleme mit einander besprechen können, ... meine Aufgabe ist es da den Mitarbeitern Teamentwicklung zu ermöglichen ... vom Auftraggeber kann das nicht erwartet werden, auch wenn es zu Beginn festgelegt ist, so lassen die einen als Projektleiter oft wirklich hängen und das hat Vorteile und Nachteile ..., ich werde letztendlich zur Verantwortung gezogen, wenn es nicht geklappt hat.“ (Projektleiter für ein Beratungsunternehmen - in unterschiedlichen Unternehmen tätig)*

Der Einsatz und das Management von Projekten verlangt und erzeugt einen Kulturwandel, ein aktives Gestalten der Struktur und Managementanforderung: Projekte lösen dadurch überkommene (Führungs-) Strukturen der Primärorganisation auf, sie verlangen eine Differenzierung und Wechselwirkung von Inhalt – WAS und Form/Management - WIE. Schein geht so weit, dass er der Führung die Aufgabe zuschreibt, unbrauchbare Kulturen zu zerstören: “Organisational cultures are created in part by Leaders, and one of the most decisive functions of leaders is the creation, the management, and sometimes even the destruction of culture“ (Schein 1997, S.5)

## 5.2 Linie und Projekt als Sinneinheit betrachten

Mit der Schaffung eines Projekts ergibt sich die Anforderung der Bearbeitung der Differenz Primärorganisation - Projekt, wenn sichergestellt sein soll, dass die Ergebnisse des Projektes für die Linienorganisation Neuigkeitswert haben sollen und gleichzeitig zugänglich und nutzbar sind für die Implementierung in die Linie. Der Nutzen eines Projektes liegt in der Innovation und im Reflexionsraum für die Primärorganisation. Projektorganisationen benötigen mehr Freiraum als die Linienorganisation. Sie können diesen Freiraum auch besser nutzen, weil sie die Bürde der Tradition, der Muster von Struktur und Führung nicht mitschleppen – wenn sie sich nämlich davon abgrenzen können und dürfen. Sie können darin als „Geschützte Werkstätten“ betrachtet werden, die Neues und Risikoreiches erproben sollen und können. Dieses Mehr an Freiraum, Mehr an Innovation zielt jedoch nicht nur auf operative Aspekte wie inhaltlich-technische Lösungen/Erfindungen, Produktentwicklungen und neue Marktsegmente. Damit einher geht die Entwicklung funktional angemessener Umgangsweisen, Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe etc. Genau darin liegt auch das Potential, wenn man Kultur in Projekten mitdenkt: Es öffnet das Blickfeld darauf, dass in Projekten nicht bloß begrenzte Lösungen erarbeitet werden, sondern ein neues Sinnganzes, eine neue Kultur des Umganges mit Unterschieden eingeübt und aufgebaut wird für eine spätere Nutzung in der Primärorganisation. Das Projekt stellt der Linienorganisation eine neue Funktionalität zur Verfügung, ermöglicht Lernen im Sinne der Entwicklung struktureller Muster und angemessener Steuerungsmöglichkeiten. Die Primärorganisation wird zum Ermöglicher und Nutznießer des kulturellen Lernens durch die Projektorganisation, die ihre Umwelten mitdenkt.

Damit die Integration in die Primärorganisation auch gelingt, ist die Form der Kooperation zwischen ihr und dem Projekt von zentraler Bedeutung, es gilt die Unterschiede in Bezug auf das gemeinsame Ganze immer wieder aufeinander abzustimmen. Idealerweise geschieht dies:

- Im Zuge der Vertragsverhandlungen, die zum Gegenstand die Projektdefinition haben. Diese Phase wird auch als Geburt des Projektes bezeichnet. Für das Zustandekommen der Verhandlungen ist die Projektleitung verantwortlich. In der Praxis ist bereits hier immer wieder beobachtbar, wie unterschiedliche Kooperationskulturen nicht in Berührung kommen und dadurch das Projekt nicht erfolgreich gestartet werden kann.

- Aussagen von Auftraggebern:

*„Ich kann Projekte nicht wirklich in Auftrag geben, mir fehlen die eigenständigen Mitarbeiter dafür.“*

*„Meine Mitarbeiter verhandeln nicht mit mir, die nehmen den Auftrag einfach so hin und lassen die ganze Verantwortung bei mir. ... was soll ich tun – ich kann die nur entlassen“*

- Aussage von Projektleitern:

*„Der Auftraggeber lässt nicht mit sich verhandeln, der würde eine Verhandlung als Angriff werten.“*

„Der Auftraggeber ist nur eine Oben-Unten-Beziehung gewohnt, der kann nicht anders denken.“

- Im Projektteam, in dem durch Teamzusammensetzung und Teamentwicklung die Unterschiede der Einheiten/Beteiligten als Ressourcen aufgefasst werden und so in der Innovationsentwicklung Lösungen produzieren, die unterschiedliche Perspektiven/Disziplinen/Abteilungen/Unternehmen sicherstellen. Die Geburt des inhaltlichen Projektes wird damit auch zur Geburt der Kultur innerhalb des Projektes und der gemeinsamen Kultur der unterschiedlichen Kulturen als integrative, informelle Metaebene der Kooperation.
- An den Meilensteinen, an denen im Rückblick auf die vergangene Phase Änderungen für das Projekt vorgenommen werden können. Meist sind darauf bezugnehmende Vertragsverhandlungen und Vereinbarungen für Kooperationsveränderungen gewinnbringend.
- Im Lenkungsausschuss (die Bezeichnungen sind sehr unterschiedlich verwendet: Lenkungsausschuss, Steuerungskreis, Steuerungsgruppe, Steering Committee), der im Optimalfall zusammengesetzt ist aus Auftraggeber(n), Projektleitung, Projektcontrolling und ev. Vertretern des Kundensystems - denjenigen, die die Entwicklungen des Projektes umsetzen sollen. Der Projektleiter hat auch hier die Möglichkeit, diesen Blick auf das Ganze in seinen Zusammenhängen, Unterschieden und Integrationsanforderungen zu gestalten.

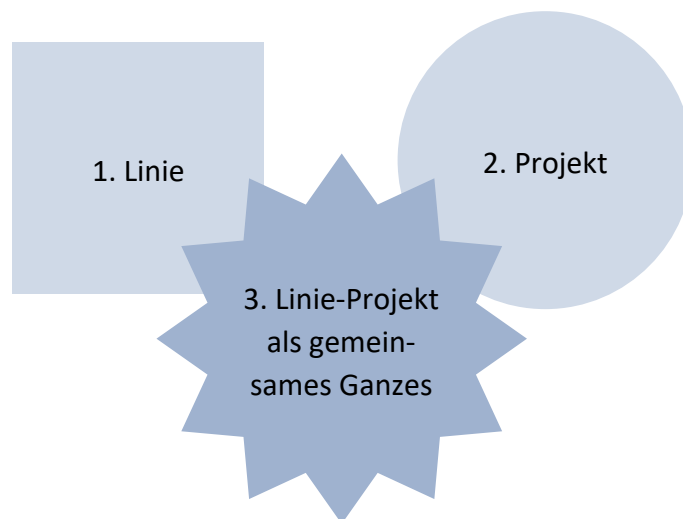


Abbildung 2: Drei Kultursysteme

Linie: hat in der Regel die Anforderung mit unterschiedlichen Strukturen bzw. Kultur zu agieren. Sie kann – wenn dies mitgedacht wird – lernen, mit Unterschieden besser umzugehen.

Projekt: weist meist große Unterschiede auf, es ist meist interdisziplinär und zwischen unterschiedlichen Herkunftsorganisationen, Disziplinen, Kulturen aufgestellt. Bearbeitung der unterschiedlichen Bezugssysteme und Expertisen ist für eine optimale Ressourcennutzung unerlässlich.

Gemeinsames Ganzes: Kultur als Bearbeitung unterschiedlicher Kulturen zwischen Routine und Innovation ist das Thema des „Dritten Gesamtsystems“, das seinen Niederschlag etwa in den oben dargestellten sozialen Formen findet. Wird dieser Unterschied bearbeitet steigt die Chance auf die Implementierung der Ergebnisse der Innovation und das Lernen auf kultureller Ebene.

## **6. Projekte als Anlass, unterschiedliche Kulturen zum Vorschein zu bringen und somit nachhaltige Veränderung zu treiben**

### **6.1 Unternehmenskultur als der Blick auf das ganze System entsprechend der Veränderungsanforderung**

Der Erfolg des Projektes für die Linie ist maßgeblich von der Infragestellung der Selbstverständlichkeit und Unhinterfragbarkeit der Einheit der Primärorganisation abhängig. Im gelungenen Fall verliert sich die selbstverständliche Einheit der Projektorganisation und macht einer expliziten Thematisierung von Rahmenbedingungen für das Projekt Platz. Strukturen – wie im Kapitel 3 in diesem Beitrag als Strukturtypen - fragmentierte und segmentierte Unternehmen dargestellt, werden als kontingent behandelt und auf gemeinsame Zielvorstellungen bezogen. Das heisst, ob eine Struktur für das Projekt als richtig oder falsch betrachtet wird, hängt von der Funktionalität im Hinblick auf das gemeinsam angestrebte Ziel ab. Dem entsprechend zeichnet sich Einheit nicht durch Stabilität und Fraglosigkeit, sondern durch Flexibilität und das bewusste Spiel mit Möglichkeiten und wechselnden Konstellationen zwischen Einheit und Differenz/Grenzziehung aus. Das folgende empirische Beispiel zeigt, wie mangelnde Herstellung der Gesamtheit, durch das Wechselspiel von Einheit und Differenz von Linie und Projekt im Sinne der Veränderung, Nutzen für den Kunden und die Primärorganisation schmälern.

*„Wir haben wirklich ein großes Problem - die „blamingkultur“ unserer Firma reicht in die Projekte hinein. Es werden nur Mitarbeiter gefördert, die eine weisse Weste behalten ... und das ist bei Projekten – und vor allem im Beratungsgeschäft - nun wirklich nicht möglich, weil es da immer um „Trial and Error“ geht. ... Naja, jedenfalls sind die Projekte bei uns ein Horror, jeder versucht den anderen zu beschuldigen, dadurch kommt keine fruchtbringende Zusammenarbeit im Projekt auf. ... die Projektleiter sind fast immer schwach, haben keinen Durchblick, wie Projekte zu managen sind. ... das Ganze fällt auseinander, es bildet sich kein Team, das führt zu unzufriedenstellender Arbeit und natürlich schlechten Ergebnissen.“  
(Projektmitarbeiter eines internationalen Beratungsunternehmens)*

Primärorganisation und Projektorganisation sind sich einerseits wechselseitig Umwelt und stehen dabei auch noch vor der Herausforderung, das Anderssein in Struktur, Führung und Kultur bewusst zu reflektieren, andererseits sind sie funktional aufeinander angewiesen und müssen an einem Strang ziehen, wenn es um den Erfolg des Projektes und der Implementierung des Produktes geht. Erst wenn Linienorganisation und Projektorganisation eine Umgangsform mit den kulturellen Unterschieden finden, die die Möglichkeit der Innovation durch Andersartigkeit aufmacht, können die durch das Projekt produzierten Unterschiede von der



Linie genutzt werden. Dazu müssen Linie und Projekt entsprechend den Veränderungsanforderungen – bei aller Unterschiedlichkeit – als Gesamtheit agieren können.

Eben darin liegt - neben der inhaltlichen Innovation - die große Chance für die Linienorganisation: in der Entwicklung einer Kultur des Lernens und Reflektierens, die auch Muster und Routinen darin ausbilden kann, den Blick zu schärfen für die Gesamtheit – im Sinne der jeweils aktuell angestrebten Veränderung. Reflexion kann eingeübt und in bestimmten Phasen „auf Dauer“ gestellt werden, wie folgende Beispiele zeigen:

- In den Projektteamsitzungen, in denen die letzten fünf bis zehn Minuten der Sitzung dafür verwendet werden, gemeinsam darüber nachzudenken, wie die Sitzung gelaufen ist, ob alle Experten mit Ihren Interessen und unterschiedlichen Zugängen zu Wort gekommen sind, was bei der nächsten Sitzung zu beachten ist etc..
- An den Meilensteinen, an denen u.a. der Fokus auf die unterschiedlichen strukturellen Muster und steuernden Tätigkeiten zwischen Linie und Projekt der letzten Projektphase gelegt und eine Umgangsstrategie mit den unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten für die nächsten Phasen des Projektes formuliert wird.
- In den Sitzungen des Lenkungsausschusses, wo etwa die langfristige Planung der Implementierung Bearbeitung finden kann: Welche intendierten und vermuteten Auswirkungen hat die Innovation des Projektes auf die bisherigen Muster/ Problemlösungen der Linienorganisation: Wo könnte mit „Abwehr“ zu rechnen sein? Wie ist die Balance zwischen Stabilität und Veränderung zu halten? Welche Schnittstellen zwischen Linie und Projekt sind deshalb herzustellen bzw. zu bearbeiten? etc.
- Im Projektcontrolling, indem der geplante Umgang mit kulturellen Unterschieden – wie eben dargestellt – beobachtet und entsprechend als Information wieder rückgebunden werden kann in die laufende Arbeit der Teams, an den Meilensteinen, in den Lenkungsausschuss und natürlich für die Arbeit der Projektleitung – siehe dazu 6.2.

Die folgende Grafik soll nochmals verdeutlichen, wie die Betrachtung des Gesamtsystems bzw. gemeinsames Ganzes mit den unterschiedlichen Kulturen eine neue kulturelle Lösung des Umgangs mit den Teilen hervorbringen kann – entsprechend der linken Schleife:

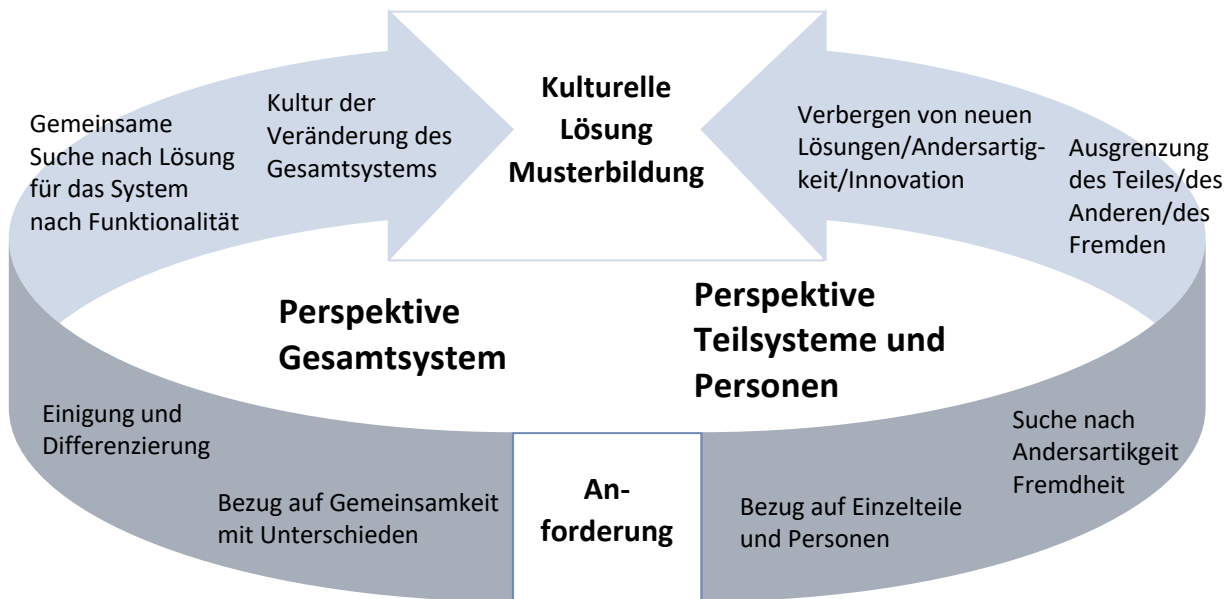


Abbildung 3: Unternehmenskultur als Bezug auf das Gesamtsystem mit seinen kulturellen Unterschieden

Im Muster der rechten Schleife können Unterschiede nicht als Ressource gesehen werden, weder für Entwicklungen zwischen Organisationseinheiten, noch für individuelle Ressourcen etwa im Projektteam. Nicht die Zurechtweisung innerhalb aufgestellter Normen/Muster/Strukturen ist gefragt, auch ist nicht durch einzelne Teile/Einzelpersonen (Projektleitung) allein ein ganzes Unternehmen entwickelbar. Der Blick auf die Entwicklung der zugrundeliegenden Muster im Umgang mit Einheit und Differenz, also im Erzeugen und Nutzen unterschiedlicher Strukturen und Prozesse der gemeinsamen Steuerung, wird zu einer der größten Herausforderungen für das Management und auch für die Experten/MitarbeiterInnen – spätestens in der Teamentwicklung. Individuelle (Schuld)- Zuschreibungen behindern eine Entwicklung des Systems, behindern Entwicklung und damit werden Innovation, Ressourcen, Wissen und Können nicht optimal genutzt.

## 6.2 Das Management von Projekten und seiner Umwelten als das Herstellen der Bedingungen, unterschiedliche Kulturen in produktiver Spannung zu halten

Um die Komplexität der Führungsanforderung im Sinne der Einheit mit kulturellen Unterschieden in den Blick nehmen können, ist eine bestimmte Vorstellung von Intervention in das System vonnöten, die sich von einem linearen Denken, dass Führung direkt eingreifen kann, verabschieden muss:

**Anordnung** geht von der Vorstellung aus, direkt im Unternehmen etwas bewirken zu können: Anordnungshandeln ist inhaltlich bestimmend, die Person/Einheit, die anordnet; weiß wohin es inhaltlich-fachlich gehen soll, weiß was Schritt für Schritt zu tun ist und versucht so, Prozesse zu initiieren, Kennzahlen zu verbessern, Mitarbeiter zu entwickeln etc.. Sie folgt damit der Logik der Kausalität, d.h. will etwas bewirken und fokussiert daher auf ein Ziel, Nebenaspekte werden ausgeblendet. Anordnungen finden sich v.a. in weniger komplexen Strukturtypen wie der Hierarchie. Die Orientierung an Einzelpersonen/einzelnen Einheiten und deren

Veränderung/Andersartigkeit rückt mit diesem Anordnungsverhalten häufig in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Das, was nicht der Anordnung entspricht, kann nicht für Neuentwicklungen des Unternehmens genutzt werden.

**Steuerung** geht von der Vorstellung aus, Überleben und Entwicklung des Systems als Einheit, in unserem Fall des Projektmanagement als „Drittes Kultursystem“ sichern zu können: Prozesse zu koordinieren, Interessen auszugleichen und konstruktiv zu nutzen etc.. Es folgt damit der Logik der Homöostase, will Handeln anderer, das Anderssein im Gleichgewicht halten, an Hand übergeordneter (gemeinsamer) Ziele bewerten und durch regulierende - d.h. sowohl begrenzende wie ermöglichende Bedingungen steuern und dabei Nebenaspekte und Risiken beachten. Steuerung ist somit strukturell bestimmend, geht auf die Metaebene mit der Frage: welche Struktur, welche Führung, welche Kultur ist im Sinne des Ganzen zielführend? Rahmenvorgaben, Verhandlung und Reflexion sind zentral für Steuerungshandeln. Das Bewahren des Überblicks – über unterschiedliche Kulturen – steht im Vordergrund. Der Bezug auf eine Metaebene und das Gemeinsame Ganze in seiner Unterschiedlichkeit ist dafür unerlässlich.

Der Projektleitung kommt die Funktion zu, eine Kultur zu ermöglichen, und dazu gehört auch, ihre Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber zu verhandeln, die das Gesamtsystem in den Blick nimmt (3. System) und damit den unterschiedlichen Funktionalitäten zu ihrem Recht verhilft. Der Projektleiter hat u.a. auch die Funktion des „Kulturbeauftragten“ und ist verantwortlich für die „Moderation“ der Prozesse zwischen Top-down Anforderungen und Bottom-up Entwicklungen und damit für die Entwicklung der Perspektive und der dafür erforderlichen Umsetzungen wie im Kapitel 5.2. „**Linie und Projekt als Sinneinheit betrachten**“ dargestellt. Dazu gehört beispielsweise die Beachtung der jeweiligen „blinden Flecken“, die an den Sinn Grenzen zwischen Linie und Projekt entstehen. Ist dieses „Dritte System“ erfolgreich mit dem jeweiligen Projekt installiert, entwickelt es im Optimalfall eine eigene Kultur im Umgang mit Kulturen etwa: Wo gehört wer beschnitten? Wo entstehen weiße Flecken, die von niemandem bedacht werden? Was kann kulturell zusammenpassen? Wo verändern sich Machtverhältnisse? Wie können die unterschiedlichen Kulturen dort, wo es notwendig ist, zu ihrem Recht kommen? Wo ist welcher Umgang mit Unterschieden warum notwendig? Er wird also zum Kulturexperten und das erhält in Zeiten der Globalisierung der Projekte eine zumindest doppelte Bedeutung.

Nicht gemeint ist mit der Funktion ein Auftrag zur gleichsam technischen Herstellung von *einer* homogenen Kultur und Gemeinschaftssinn. Kultur entzieht sich prinzipiell einem derart operativen Zugriff und selbst schon einer begrenzend-beschreibenden Analyse, denn sie meint in der Perspektive auf das Gesamte der Ausdrucksformen eines Unternehmens immer schon die jeweiligen Voraussetzungen, Ziele und auch Widerstände dagegen mit. Kultur wird ermöglicht, in dem die strukturgegenetische Dynamik von Kulturationsprozessen beachtet wird, nämlich all jene informellen (Bottom-up)-Prozesse, die auf Verständigung abzielen, indem sie auf ein Gemeinsames Bezug nehmen und dieses Gemeinsame dadurch herstellen und weiterführen. Damit werden erst all jene Kommunikations- und Umgangsweisen hergestellt, die im Erfolgsfall zu Mustern und Strukturen sedimentieren und die diese formalisierten Kommunikationsformen in weitere verständigungsorientierte Handlungsweisen einbetten.

Kultur wird aber auch ermöglicht in Beachtung der entgegengesetzten strukturgenetischen Dynamik der (top-down orientierten) Identitätsbildung, der Ausdifferenzierung von einzelnen Kulturen und Subkulturen durch Abgrenzung und Spezifizierung nach den jeweils spezifischen Anforderungen und Ausrichtungen (siehe weiterführend Spindler & Steger 2008). Kultur als je spezifische unverwechselbare und doch gemeinsame entsteht und wird bearbeitbar in diesem Wechselspiel von Bottom-up und Top-down-Prozessen, Einheitsbezug und Differenzierung, Kultur und Identität. Die fruchtbare Nutzung dieser Spannungsverhältnisse, die im Verhältnis von Projekt und Linienorganisation sichtbar werden, ist die besondere Leistung der Projektleitung und Projektsteuerung im dritten System.

### **6.3 Unternehmenskultur zwischen Top-down Rahmenvorgaben und Bottom-up Entwicklungen**

Kulturgestaltung ist somit nicht am grünen Tisch möglich, nicht top-down anordenbar. Rahmenvorgaben, Verhandlung, Reflexion und Entwicklung und ein Blick hinter die Kulissen und über die gesamte Landschaft ist erforderlich, um Top-down und Bottom-up Anforderungen zum Vorschein zu bringen, langjährig erlernte Muster der Kommunikation sichtbar zu machen, so gemeinsam Kultur zu entwickeln und zu einer vergemeinschafteten Steuerungskultur zu gelangen. Krainz & Paul-Horn zeigen am Thema „Metapher als Intervention. Die bewegende Kraft sprachlicher Bilder“ (2009, S. 22) eine dementsprechende indirekte, nicht anordnende Interventionsmöglichkeit. Sie umschreibt ein Feld reichhaltiger Assoziationsmöglichkeiten und initiiert damit ein „induktives“, d.h. „Bottom-up-Vorgehen“ des gemeinsamen Herantastens an Erklärungen/Verstehensvorgänge für soziale Situationen. Diese Interventionsmöglichkeit gibt Raum für die Einbeziehung von Emotionen und Werte und vermehrt die Gesprächsmöglichkeiten über die je individuellen mind-sets in speziellen sozialen Situationen. Damit trägt sie zur Gewinnung von Bewusstsein durch reflexive Selbstdistanz bei. Das Gruppendynamiksetting ist eine Möglichkeit, diese Interventionsform in eine soziale Situation zu bringen und individuelles und kollektives Lernen zu forcieren.

Arbeit an Kultur in Projekten bedeutet Arbeit an der Sichtbarmachung von Unterschieden betreffend das WAS und das WIE: Eine Wahrnehmung der jeweiligen Handlungseinheit, der wichtigen Player/Interessen/Stakeholder – immer bezogen auf ein integrierendes Gemeinsames. Mit Unternehmenskultur bleiben die unterschiedlichen Einheiten in ihrem Zusammenspiel der vorgegebenen Bedingungen im Blick: Dem Projekt ist von der Linie höchstmögliche Effizienz in Bezug auf ihren Umgang mit In- und Output zumutbar. Die Linienorganisation ist aus ihrer Sicht natürlich berechtigt, die strukturellen Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten. Wenn Neues generiert werden soll durch das Projekt, kann die Linienorganisation im Sinne einer bestmöglichen Veränderung diese Funktion gar nicht anders erfüllen, als dass sie Ziele definiert, die dem Eigen-Sinn von Projekten als eigständige Organisationseinheiten angemessen ist. Es ist somit ein Aushandlungsprozess notwendig, der den Eigen-Sinn beider Systeme in die strukturelle Gestaltung der Projekte einbringt. Die Position der Linienorganisation hat dabei Bedingungs-, das Projekt Zielcharakter, d.h. es liegt an der Projektorganisation, ihre Strukturen derart zu gestalten, dass sie den Funktionsbedingungen der Linie genügen. Dieser Aushandlungsprozess für den es im Optimalfall das „Dritte System“ gibt, legt zugleich

den Grundstein für die Entwicklung eines gemeinsamen, den Eigen-Sinn beider Organisationen integrierenden „modus vivendi“, der sich als Kultur verfestigen und ausdifferenzieren kann.

Da in allen Bezügen sowohl die Routine-Perspektive der Linie wie die entwicklungsorientierte, innovative Perspektive des Projektes relevant sind, ist auch ein durchgängiges Interesse der Linie an Effizienz und Aufgabenerfüllung legitim. Es findet jedoch dort seine Grenzen, wo der innovative - entwicklungsorientierte Eigen-Sinn des Projektes und damit die selbstbestimmte Art der Funktionserfüllung beeinträchtigt wird: Im Charakter der Innovation, Entwicklung, Arbeit mit Risiko und des Umganges damit. Da sich die Prinzipien beider Einheiten – effiziente Auftragserfüllung im Sinne der Innovation und möglichst komplexe Generierung von Neuem – tendenziell entgegenstehen, ist nicht zu erwarten, dass dieser Aushandlungsprozess immer konfliktfrei vonstatten geht. So wie es in der Funktion der Linie liegt, Strukturen und Kulturen vorzugeben, liegt es in der Funktion des Projektes, Neues – und auch in Bezug auf die Nutzung des Entwickelten für die Linie – zu generieren - und das „bei schon laufendem Motor“. Kritik an der Linie und ihren Vorgaben, ihren kulturellen Mustern ist nicht nur legitim, sondern notwendig und dient Ihrer Weiterentwicklung. Die Betrachtung des Gesamtsystems mit den unterschiedlichen Kulturen als eine „neu kulturelle Lösung“ zur Bearbeitung unterschiedlicher Kulturen zwischen Routine und Innovation, zwischen Top down und Bottom-up. Damit steigt die Chance auf die Realisierung der Implementierung der Projektergebnisse, der Innovation und das Lernen auf kultureller Ebene.

Die Balance zwischen den Kulturen der Systeme und ihrer Bedingungen ist umso spannungsärmer gestaltbar, je höher die Leistungen der von Linie und Projekt sind und die Einsicht in die Notwendigkeit der Bildung des Ganzen im Sinne des „Dritten Gesamtsystems“. Wenn die Leistungen gerade noch die elementare Funktionserfüllung des jeweils anderen Systems erlauben, gleicht diese Balance einem Drahtseilakt über Abgründen. Die Leistungen der Linie bestehen vor allem in der Sicherung der Ressourcen und Stabilität sowie in der Respektierung des Eigensinns des Projektes, d.h. auch im Zugeständnis eines bestimmten Freiraums. Die gegenwärtig zu beobachtende Situation der oft zu kurzfristig gedachten, technisierten, effizienzorientierten Unternehmensorientierung behindert die Entwicklung qualitätsorientierter Strukturen und Perspektiven im Sinne einer ermöglichenden Unternehmenskultur für die Generierung von Innovation. Die Leistung des Projektes und das damit aufgebauten „Dritten Systems“ besteht in der Erfüllung der vorgegebenen funktionalen Bedingungen und im Erbringen von Neuem, das über die Erwartungen der Linie hinausgeht. Der praktische Eigen-Sinn der beiden zusätzlichen Systeme wird soweit Akzeptanz finden, als er zu praktisch fassbaren Ergebnissen führt, die für die Linie nutzbar sind, obwohl und weil sie so nicht erwartet (berechnet) wurden.

Unternehmen, die nicht in die „Minimalisierungsspirale“ einer möglichst kurzfristigen aufwandslosen-ökonomischen Abwicklung von Projekten unter harmonisierenden Bedingungen und somit der Minimierung der Möglichkeit von Innovation und Weiterentwicklung geraten wollen, sind gut beraten, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Freiraum für Entwicklung durch Projekte realisiert und somit für die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die

unterschiedliche Kulturen durch das Spiel von Einheit und Unterscheidung ausdifferenziert und mit Innovationsgewinn wieder zusammenführt. Durch diese spezielle kulturelle Leistung auf der integrierenden und differenzierenden Gesamtperspektive können Unternehmen es eher schaffen, langfristig den flexiblen Anforderungen des Marktes Rechnung zu tragen. Durch die Betrachtung der Unternehmenskultur(en) geben sie den Subsystemen, Projekten und Experten – die in welcher Form auch immer eine unvermeidliche Folge zunehmender Komplexität sind – eine sinnvolle Orientierung für das Handeln im Sinne des Gesamtsystems, das sich in und aus seiner Unterschiedlichkeit entwickelt.

## Literatur

- Baecker, D. (2006): Die Form der Kultur (download vom 5. April 2009 unter: <http://www.spacetime-publishing.de/luhmann/FormDerKultur2003.pdf>).
- Buttrick, R. (2000) *The Interactive Project Workout* (2. Auflage). London, New York: Financial Times – Prentice Hall.
- Charan, R. (2006) Home Depot's Blueprint for Culture Change. In: Harvard Business Review. Ausgabe April 2006, 60 – 71.
- Giddens, A. (1997) *Die Konstitution der Gesellschaft* (3. Auflage). Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Heintel, P. & Krainz, E. (2000) *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* (4. Auflage) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kotter, John (2005) Cultures and Coalitions. In: Toffler, Alvi/Toffler, Heidi *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 164 – 178.
- Krainz, E. & Paul-Horn, I. (2009) Metapher als Intervention. Die bewegende Kraft sprachlicher Bilder. In: *Gruppendynamik & Organisationsberatung*. Ausgabe 1/2009. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 22 – 46.
- Luhmann, N. (1996) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2006) *Organisation und Entscheidung* (2. Auflage). Wiesbaden.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*. Sage Publications.
- Markides, C. / Geroski, P. (2005) *Fast Second. How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2004) *Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen* (4. Auflage). Wien: Linde Verlag.
- Schein, E. (1997) *Organisational Culture and Leadership* (2. Ausgabe). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (1993) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (8. Auflage). Berlin: Dunker & Humblot.
- Spindler, M. & Steger, M. (2008) *Metamanagement in gebildeten Unternehmen. Überlegungen zur Handlungsfähigkeit in der vernetzten Wirtschaft*. Saarbrücken. VDM.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projekttypen

Abbildung 2: Drei Kultursysteme

Abbildung 3: Unternehmenskultur als Bezug auf das Gesamtsystem mit seinen kulturellen Unterschieden

## Angaben zur Autorin

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Maria Spindler

Organisationsberaterin in den Bereichen Wirtschaft und Wissenschaft. Arbeitsschwerpunkte: Führungskultur, Unternehmenskultur, Entwicklung und Veränderung von Organisationen und ihrer Strukturen, Projektmanagement, Strategieentwicklung, Virtuelle Organisation. Universitätslektorin sowie Mitglied und Lehrtrainerin der „Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung“ (ÖGGÖ).

Büroanschrift: Stephansplatz 8a/17; 1010 Wien; Österreich; office@maria-spindler.at;  
[www.maria-spindler.at](http://www.maria-spindler.at)