

3.5 KULTUR UND WERTE



Autor: Clemens Drilling

Clemens Drilling (Jahrgang 1961) ist seit 25 Jahren im internationalen Projektmanagement tätig. Als Projekt-, Programm und Portfoliomanager führte er multikulturelle Projektteams und beschäftigt sich seit 15 Jahren mit der Integration der harten PM-Methoden und den sogenannten weichen Faktoren. Heute begleitet er als Geschäftsführer der newTrust GmbH – dem Pionier im Integralen Projektmanagement – Unternehmen in ihrer kulturellen und organisatorischen Transformation. Er ist Vorsitzender des Präsidialrats der GPM und Assessor für PM-Zertifizierungen.



Co-Autor: Nino Grau

Prof. Dr. Nino Grau absolvierte ein Studium der Informatik und Wirtsch.-Ing. mit der Promotion »Entscheidungsfindung im Team«. Consultingtätigkeit in Industrie und Hochschulen im Bereich IT, Projekt- und Prozessmanagement. Initiator des ersten Studiengangs »Dipl. PM« sowie nationale und internationale (Welt-)kongresse, PM Excellence Award. Mitglied im Redaktionsbeirat »PMaktuell«, GPM Vorstand, IPMA-Vice President im Executive Board sowie Ehrenmitglied der GPM und PM-Gesellschaft von Nepal und Mitglied ISO und DIN Normenausschuss PM.



Co-Autor: Alfred Oswald

Dr. Alfred Oswald, ist Geschäftsführer des Consulting Instituts IFST-Institute for Social Technologies GmbH für Agile Organisationen. Er ist Leiter der GPM Fachgruppe Agile Management. Sein Arbeitsgebiet ist die Transformation projektorientierter Organisationen zu Organisationen 4.0. Er ist Co-Autor der Collective Mind Methode sowie der Bücher »Projektmanagement am Rande des Chaos« und »Management 4.0 – Handbook for Agile Practices«.

INHALT

Das Kompetenzelement	468
Definition und nahestehende Begriffe	469
Zweck	473
Einordnung/Bezüge zu anderen Elementen	473
Theorien, Konzepte und Modelle	473
Das Ebenenmodell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein	473
Das Integrale Modell	476
Das Werte-Entwicklungsmodell Spiral Dynamics	480
Die Kulturdimensionen von Hofstede	486
Die Kultur- und Führungsdimensionen der GLOBE Studie	488
Praxis	493
Spannungsfeld Organisations- und Projektkultur	493
Der Ethik-Kodex der GPM	495
Die Kernwerte der GPM	497
Wiederholungsfragen	498
Literaturverzeichnis	499

1 DAS KOMPETENZELEMENT

Menschen arbeiten in Projekten zusammen, deren soziale Projektumwelten durch Individuen, interessierte Parteien, Organisationen geprägt sind, ja sogar durch Nationen und Gesellschaften, in denen sie durchgeführt werden. Bereits Cooke-Davies stellte fest: »... es sind die Menschen, die Projektergebnisse liefern, nicht Prozesse und Systeme.« (Cooke-Davies 2002) und so beziehen erfolgreiche Projekte deren Kultur und Werte in ihr Management mit ein (Nohria 2000).

Gesellschaften und Organisationen verkörpern soziale Systeme, in denen das persönliche Verhalten in einen sozialen Kontext gemeinsamer Werte, Visionen, Normen, Symbole, Überzeugungen, Gewohnheiten, Ziele usw. – d. h. in eine gemeinsame Kultur – eingebettet ist. Kultur ist dabei der über die Zeit gewachsene Bestand an gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen, der das Verhalten der Organisationsmitglieder meist unsichtbar, unbewusst und unreflektiert steuert. Diese Kultur hat formelle, explizite Ursprünge und Aspekte (wie das Leitbild der Organisation und die Unternehmenswerte) sowie informelle, eher implizite Aspekte (wie Überzeugungen, gängige Praktiken usw.). Darüber hinaus agiert jede Organisation in einer Gesellschaft, die ebenfalls eine bestimmte Kultur (und möglicherweise Subkulturen) hat, und zwar mit eigenen Werten, Normen, Symbolen, Überzeugungen, Gewohnheiten usw. Alle diese kulturellen Aspekte beeinflussen die Art und Weise, wie Menschen innerhalb der Gesellschaft, Organisation und den Projekten miteinander und mit allen weiteren internen und externen Stakeholdern interagieren. Projekte sind oft wichtige Bestandteile der Stammorganisation. Gleichzeitig sind Projekte temporäre Organisationen, deren interne Kultur zunächst gebildet und dann mit den externen Kulturen und Werten abgestimmt werden muss.

ICB4 Das Kapitel »Kultur und Werte« beschreibt die Herangehensweise, um Kulturen und Werte der Organisation und der Gesellschaft, in denen das Projekt angesiedelt ist, zu verstehen und zu berücksichtigen. Dabei muss der Einzelne auch erkennen, welche Auswirkungen diese kulturellen Einflüsse auf das Projekt haben und wie dieses Wissen in das Management des jeweiligen Projekts einfließen kann (GPM 2017).

Während des gesamten Projektverlaufs – beginnend mit der Initialisierung – muss der Einzelne die relevanten Kulturen, die intern und extern auf das Projekt einwirken, erkennen, ihre Einflüsse auf das Projekt einschätzen und geeignete Maßnahmen ergreifen können, um die Projektziele auf möglichst effizientem und effektivem Weg zu erreichen.

Dies geschieht mitunter durch die bewusste Gestaltung der eigenen Projektkultur. Sie wird maßgeblich durch die projektauftraggebende Organisation und die Projektleitung gestaltet. Beide übernehmen Verantwortung für die Strukturen im Projekt mit ihren Wahr-

nehmungs- und Verteilungssystemen und prägen die Kultur auf den sichtbaren Ebenen der Werte, Normen und Symbole. Über die systematische Auswahl jener Vorgänge, denen besondere Aufmerksamkeit zukommt, sowie durch die bewusste und unbewusste Beeinflussung der Wert- und Denkmuster innerhalb des Projekts wird Kultur geschaffen.

Das Projektmanagement hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend weiterentwickelt, von einem Werkzeugkasten für Methoden und Techniken hin zu einem Führungsinstrument für Innovation und Wandel in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Die Projektgovernance beinhaltet die dazu benötigten Verantwortlichkeiten, Regelwerke, Managementprozesse und Wertesysteme. Damit wird die Bildung einer geeigneten Kultur, in der erfolgreiches Projektmanagement stattfinden kann, zur wesentlichen Aufgabe von Projektgovernance.

2 DEFINITION UND NAHESTEHENDE BEGRIFFE

Der Versuch, Kultur greifbar zu machen und zu definieren, füllt sowohl in den Sozial- als auch den Geisteswissenschaften ganze Bücher (z. B. Lüddemann 2010; Larise 2009). Die Resultate reichen dabei von der These, dass Kultur überhaupt nicht definiert werden sollte (Segall 1984), bis zu sehr differenzierten Begriffsbestimmungen (Straub 1999).

Als Ausgangspunkt für die Bestimmung kultureller Unterschiede und im Hinblick auf die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen scheint eine anwendungs- und handlungsbezogene Definition hilfreich zu sein (Schein 2018). Solche Definitionen unterscheiden sich oft in starkem Maße voneinander. Schein (1985) versteht Kultur als »Ansammlung gemeinsamen Lernens einer Gruppe, die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration löst.« Hofstede wiederum bezeichnet Kultur als »the collective programming of the mind« (Hofstede 2010).

Die Autoren sehen in der Definition von Thomas die wirksamste Kulturdefinition für das Projektmanagement. Thomas (1993) entwirft eine anwendungsbezogene und doch differenzierte Definition von Kultur: »Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.« (Thomas 1993, S. 380)

Kultur entsteht mit der Bildung einer menschlichen Gemeinschaft, sie bestimmt die Einstellung dieser Gemeinschaft zur Außenwelt, zu ihren Mitgliedern und ihr Selbstverständnis. Sie markiert die Grenzen der Zugehörigkeit und ist damit auch ein Teil des indivi-

duellen Identitätsverständnisses der Mitglieder. Als kollektive Identität schafft sie nicht hinterfragte Rahmenbedingungen des Wahrnehmens, Entscheidens und Handelns und bestimmt den Raum der Möglichkeiten einer Gemeinschaft.

Für das Verständnis des weiteren Textes in diesem Kapitel sind die folgenden Definitionen deshalb wichtig, weil sie entweder Teil der vorgestellten Konzepte sind (Schein, Hofstede, Wilber, Graves) oder einen direkten Bezug zum Projektmanagement haben.

Kulturdimensionen

Das Konzept der **Kulturdimensionen** basiert auf der grundlegenden Idee, dass es Themen oder Wertvorstellungen gibt, mit denen sich alle Kulturen dieser Welt auseinandersetzen und für die sie Antworten entwickeln müssen. Diese Annahme impliziert, dass alle Kulturen miteinander vergleichbar sein müssen, sobald deren Antworten und Positionen zu den jeweiligen Wertfragen bekannt sind. Damit kann diese Herangehensweise auch als universalistisch bezeichnet werden, weil sie kulturübergreifende allgemeine Gültigkeit für sich beansprucht. Ausgehend von diesen Überlegungen, wurden im Laufe der vergangenen Jahrzehnte verschiedenste Konzepte entwickelt (Hofstede 2001; Trompenaars 1993; Schwartz 1994), wobei der wohl bekannteste Vertreter und Pionier der wissenschaftlichen Untersuchung kultureller Wertorientierungen der Niederländer Geert Hofstede ist (→ Abschnitt 3.4 Die Kulturdimensionen von Hofstede).

Werte

Werte können als eine Reihe von Konzepten definiert werden, welche die Grundlage für die Handlungen der Mitglieder einer Gemeinschaft bilden. »Das, was uns wichtig ist.« **Werte** spiegeln kulturspezifische, gefühlsmäßige Einstellungen sowie wertende Aussagen bezüglich gut/böse etc. wider. Auch verdeutlichen sie die wünschenswerten Ziele einer Gesellschaft oder Organisation. Viele Organisationen beschreiben in ihrer Strategie auch Unternehmenswerte. Explizite Definitionen von Werten sind verstärkt auch in Ethik-Kodizes von Organisationen enthalten (GPM 2015).

Klima

Dies ist das Gefühl, das in einer Gruppe durch räumliche Gestaltung und die Art entsteht, wie die Mitglieder der Organisation untereinander, mit Kunden und mit der Gruppe der Nichtzugehörigen interagieren. Das Klima wird teilweise als kulturelles Artefakt verstanden, aber auch als eigenes Phänomen, das es zu analysieren gilt (Schein 2018).

Identität und Selbstbild

Es geht hierbei darum, wie die Organisation sich selbst sieht, und zwar in Bezug auf »Wer sind wir?«, »Was ist unser Ziel?« oder »Wie machen wir das?« (Hatch und Schultz 2004). Im Projektkontext wirkt die Formulierung einer Projektvision, und zwar oft in Form der Projekt-Change-Story oder des Projekt-Elevator-Pitches, für die Projektmitglieder identitätsstiftend.

Rituale

Darunter ist die Art und Weise zu verstehen, wie eine Gruppe Schlüsselmomente, die wichtigen Werte oder auch »Übergänge« ihrer Gruppe feiert, beispielsweise den Abschluss eines wichtigen Projekts sowie weitere Meilensteine (Trice, Beyer 1993; Deal, Kennedy 1999). In Projekten kann auch die Aufnahme bzw. das Verabschieden von Projektmitgliedern ritualisiert sein. Wesentliche **Rituale** im Projektverlauf sind die wichtigsten (regelmäßigen) Zusammenkünfte der Projektbeteiligten, wie beispielsweise das Projekt-Kickoff-meeting, das Jour-fixe Meeting im Projektteam, die Meilenstein-Besprechungen mit den Lenkungsgremien und das Projektabschlusstreffen mit seinen Lessons learned. Rituale transportieren gemeinsamen Sinn und dokumentieren Zugehörigkeit.

Metaphern und Symbole

Es handelt sich dabei um die Art und Weise, wie sich eine Gruppe entwickelt und selbst charakterisiert, die durch die Architektur, die Büroraumkonzepte und andere materielle Artefakte der Gruppe verkörpert wird. Diese kulturelle Ebene bezieht sich auf die emotionalen und ästhetischen Reaktionen der Mitglieder. Für Projekte können in diesem Zusammenhang Artefakte des Projektmarketings, wie Projektlogo, projektspezifische Dokumentenvorlagen oder projektspezifisch ausgestattete (teilweise virtuelle) Projekträume, angeführt werden.

Branchenkultur

Unternehmen eines bestimmten Industriezweigs können aufgrund des gleichen Einsatzes von Technologien, gleicher Produkte oder Vertriebsarten eine eigene professionelle Kultur, eine Branchenkultur, bilden. Dabei handelt es sich um die kulturellen Standards einer Branchengemeinschaft, in der eigene Interpretations- und Wertmuster zu verzeichnen sind, die sich in Form von bestimmten Standesregeln und Berufsbildern manifestieren. Beispielsweise können Unternehmen der IT-Branche kollektive Spezifika herausbilden. Nach Bleicher (1992) ist unter Branchenkultur die Summe der kulturellen Standards einer Branche zu verstehen. Sie ist als Teil des kulturellen Unternehmensumfelds anzusehen (Viereg 2009).

Projektkultur

Motzel und Möller (Motzel, Möller 2006) beschreiben **Projektkultur** als die Gesamtheit der von Wissen, Erfahrung und Tradition beeinflussten Verhaltensweisen der Projektbeteiligten und der generellen Einschätzung der Projektbeteiligten durch das Projektumfeld.

Die Projektkultur zeigt sich u. a. in spezifischen Projektorganisationen, Führungs- und Arbeitsstil, Erscheinungsbild des Projektteams nach außen, Teamauswahl, Art und Weise der Kommunikation und des Umgangs miteinander, Aufmachung und Gestaltung von Dokumenten (z. B. Projekt-Handbuch), Räumlichkeiten, Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse sowie in der allgemeinen Leistungsbereitschaft der Projektbeteiligten. Jedes Projekt entwickelt seine eigene Kultur.

Eine Projektkultur ist immer vorhanden und zeigt ihre Wirkung, und zwar ungeachtet der Tatsache, ob ein Team bereit ist, sich mit diesem Phänomen bewusst und explizit auseinanderzusetzen (Pradel 2013).

Projektkulturen bilden sich aufgrund der interdisziplinären Zusammensetzung des Projektteams einschließlich des Einflusses der eingebrachten Unternehmenskulturen externer Leistungsträger als – in bestehende Unternehmenskulturen eingebettete – Subkulturen aus. Projekte entwickeln eine eigenständige, charakteristische Kultur, welche die Persönlichkeit des Projekts in Form eines gelebten Wertesystems zum Ausdruck bringt. Die herrschende Projektkultur übt entscheidenden Einfluss auf die Sichtweise der Projektaufgabe, Art der Lösungssuche, Risikobereitschaft, allgemeine Leistungsmotivation etc. aus, d. h.: Die **Projektkultur prägt ein Projekt** und vice versa.

Eine bewusst gestaltete, auf Vertrauen, Kommunikation, Engagement und Freiräumen für selbstständiges Handeln basierende Projektkultur birgt entscheidende Erfolgspotenziale für das Projekt. Eine starke Projektkultur kann somit als Fundament einer erfolgreichen Projektrealisierung charakterisiert werden. Kultursymbole, z. B. Festivitäten, Informationsveranstaltungen, und Aktionssymbole, wie regelmäßige Zusammenkünfte im Projekt, repräsentieren das Zugehörigkeitsgefühl und unterstützen das »Wir-Gefühl« der Projektgruppe.

Projektmanagementkultur

Das Projektmanagement Lexikon (Motzel, Möller 2006) definiert die **Projektmanagementkultur** als organisatorische, ethische, soziale, wertorientierte, personal- und unternehmenspolitische Rahmenbedingungen einer Organisation zur Einführung und bei der praktischen Durchführung, Weiterentwicklung und ständigen Verbesserung des Projektmanagements.

Eine positive PM-Kultur zeichnet sich u. a. durch folgende Elemente aus:

- | Verpflichtung und Aufmerksamkeit der obersten Leitung der Organisation zum Projektmanagement
- | Einrichtungen und Maßnahmen zum Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
- | Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprogramme sowie Vergütungs- und Anreizsysteme für das Projektmanagement-Personal
- | Bewahrung der erprobten und bewährten Projektkultur
- | Projektbasierte Erfahrungssicherung und Wissensmanagement
- | Die Wertschätzung der Projektarbeit innerhalb eines Unternehmens
- | Bereitschaft zur Abgabe von Macht aus der Organisation an das Projekt
- | Kooperationsbereitschaft zwischen Personen und Abteilungen
- | Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Projektbeteiligten und Linienverantwortlichen

2.1 ZWECK

Um das Verhalten von Personen zu erkennen und zu verstehen, sind die Kenntnis ihrer Zugehörigkeit zu Gruppen (Organisation, Branche, Nation) und die Kultur dieser Gruppen wichtig. Diese Kenntnis versetzt den Einzelnen dazu die Lage, die kulturellen Aspekte in das Projektdesign, die Projektziele und alle Projektprozesse mit einzubeziehen und damit gleichermaßen sowohl die Erreichung der Projektziele als auch die Nachhaltigkeit der Arbeitsergebnisse sicherzustellen.

Der Projektmanager erlangt zudem die Fähigkeit, Projekte im multikulturellen Kontext unter Einbeziehung der unterschiedlichen Kulturen dadurch zu führen, dass er eine wirksame Projektkultur gestaltet.

2.2 EINORDNUNG / BEZÜGE ZU ANDEREN ELEMENTEN

Es bestehen starke Beziehungen zu den Kapiteln »Governance, Strukturen und Prozesse«, »Stakeholder«, »Führung«, »Teamarbeit« und »Selbstreflexion und Selbstmanagement«, »Change und Transformation« und vor allem zum Kapitel »Internationale Projektarbeit«.

Darüber hinaus Links zu allen Persönlichen und Sozialen Kompetenzen.

3 THEORIEN, KONZEPTE UND MODELLE

3.1 DAS EBENENMODELL DER UNTERNEHMENSKULTUR NACH EDGAR SCHEIN

Die Kultur eines Unternehmens ist deshalb wichtig, weil Entscheidungen, die in Unkenntnis der kulturellen Mechanismen getroffen werden, unerwartete und unwillkommene Folgen haben können. Man muss also Unternehmenskultur ernst nehmen, zumal sich ihre Auswirkungen antizipieren lassen und man entscheiden kann, ob man sie will oder nicht (Schein 2003).

Nach Schein resultiert Kultur aus den kollektiven Erfahrungen von Menschengruppen, insbesondere Organisationen. Kultur ist die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat. In seinem **Drei-Ebenen-Modell der Kultur** erläutert Schein seine Vorstellung in Bezug auf die Eigenschaften und Beziehungen verschiedener Kulturelemente.

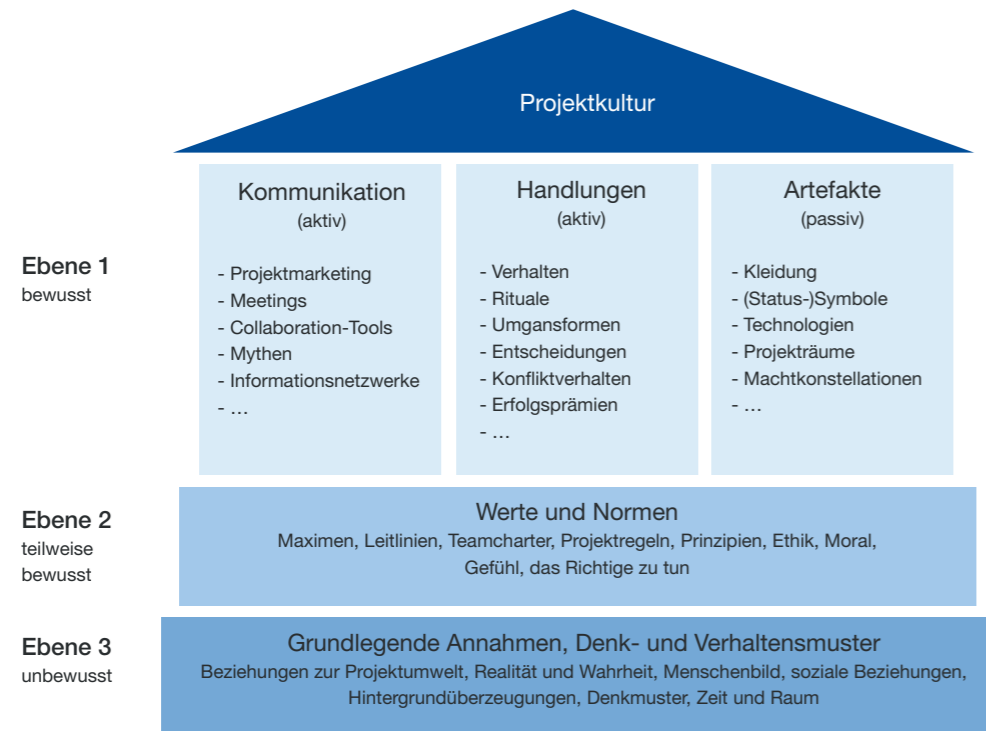


Abb. 3.5-1: Projektkultur – Elemente und Beziehungen (in Anlehnung an Schein 1985)

Die unbewussten, als gegeben hingenommenen grundlegenden Annahmen, Denk- und Verhaltensmuster bilden die Basis der Kultur (Ebene 3). Es bedarf vieler Informationen von und Gespräche mit den »Insidern« einer Organisation zur Artikulation dieser Kulturelemente, denn sie bestimmen wesentlich die Kulturelemente der Ebenen 2 und 1. Die Besonderheit der Basisannahmen sieht Schein darin begründet, dass diese sich durch eine Tendenz zur Selbstverstärkung auszeichnen.

Die oberste Ebene der Kultur bilden die Artefakte als sichtbare Elemente, Strukturen und Prozesse. Diese sind zwar leicht zu beobachten, aber sehr schwer zu entziffern. Es werden hierunter alle sichtbaren und hörbaren Objekte, wie Architektur, Technologie, Produkte, Verhaltensweisen, Sprache, sowie Schöpfungen, wie Mythen, Geschichten, Rituale, Zeremonien etc., verstanden (Ebene 1). In der Grafik sind diese für Projektkulturen gruppiert in »Kommunikation«, »Handlungen« und »Artefakte«.

Die Werte und Normen als mittlere Ebene des Modells vermitteln zwischen den Grundannahmen und den konkret beobachtbaren Elementen der Organisations- bzw. Projektkultur (Ebene 2).

Zwischen den Ebenen wirken die folgenden Mechanismen:

1) Neue Artefakte können neue Werte hervorrufen.

- 2) Werte rufen Artefakte hervor bzw. leiten Artefakte an.
- 3) »Erfolgreiche Werte« diffundieren zu Grundannahmen.
- 4) Grundannahmen »überprüfen« neue Werte.

Das 3-Ebenen-Modell gilt für Makrokulturen, wie Nationen, Branchen und teilweise globale Unternehmen, ebenso wie für Mikrokulturen, wie Abteilungen, Arbeitsteams, Projektorganisationen, die Schein als offene kulturelle Inseln im Rahmen einer Organisation qualifiziert. Die Abbildung zeigt typische Elemente der drei Ebenen in Projekten.

Projektmanager wirken in vielfacher Hinsicht prägend auf die Kultur ihres Projekts dadurch, dass sie sich auf bestimmte Themen fokussieren, sie regelmäßig beobachten, messen und kontrollieren,

- | durch die Art und Weise, wie sie auf kritische Ereignisse und Krisen im Projekt reagieren,
- | durch die beobachtbare Anwendung von Kriterien, nach denen sie knappe Ressourcen allozieren,
- | durch bewusstes Vorbildverhalten, Mentoring und Coaching von Projektteammitgliedern,
- | durch die beobachtbare Anwendung von Kriterien, nach denen sie Projektteammitglieder rekrutieren, auswählen, befördern oder aus dem Projekt ausschließen,
- | durch die Art und Weise der Kommunikation und die Organisation der Zusammenarbeit,
- | durch die Art und Weise, wie sie Fehler messen und daraus Konsequenzen ziehen.

Das wichtigste Mittel zur Erarbeitung von Wissen über die Kultur ist der Dialog, der in Form von möglichst vielen persönlichen Gesprächen sowohl mit einzelnen Personen als auch Gruppen zu führen ist. Der Prozess der Kulturanalyse erfolgt in mehreren Schritten über die drei Ebenen, ausgehend von den Artefakten, über die Werte, bis hin zu den Grundannahmen. Die ersten beiden Ebenen sind als explizite, »sichtbare« Ebenen relativ leicht zu beobachten und zu analysieren.

Durch Beobachtung, Dokumentenstudium und persönliche Gespräche mit Einzelnen oder in Gruppen können beispielsweise die folgenden zehn Fragen beantwortet werden, um eine **Kulturanalyse** auf der Ebene der Artefakte (Ebene 1) durchzuführen:

1. Welche Kleidungsvorschriften gibt es? Bis zu welchem Grad halten sich die Projektbeteiligten daran?
2. Wie formal sind die Autoritätsbeziehungen? In welcher Projektorganisation findet das Projekt statt?
3. Welche Regelungen existieren zur Strukturierung der Arbeitszeit und in der Abgrenzung zur Freizeit? Werden Überstunden und Arbeit an Wochenenden als höherer Einsatz für das Projekt bewertet oder als Vernachlässigung der notwendigen Life-Work-Balance?
4. Welche Projektbesprechungen finden statt und in welcher Form (Frequenz, Grad der

Formalisierung (Einladung/Agenda/Protokoll/Timing), Art der Moderation)? Berücksichtigen diese Regelungen die bei den Projektteammitgliedern vorhandenen unterschiedlichen Kulturen?

5. Wie werden Entscheidungen getroffen? Stehen dokumentierte Prozesse und Erfolgskriterien dafür zur Verfügung? Sind diese den Projektteammitgliedern bekannt? Zu welchem Grad werden diese in der Praxis angewendet? Gibt es ein Entscheidungslogbuch?
6. Kommunikation: Wie erfährt man was? Existiert ein Kommunikationsplan? Wird dieser umgesetzt?
7. Welcher Sprachjargon wird im Projekt verwendet? Wird er den Kulturen im Projekt gerecht?
8. Welche Symbole der Projektidentität existieren? Sind sie rein formaler Natur oder stiften sie bei den Projektmitgliedern tatsächlich Identität und Zugehörigkeit?
9. Welche Rituale werden im Projekt praktiziert? Wie wird mit Erfolgen und Misserfolgen umgegangen? Wie werden Fehler behandelt?
10. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte: Wie wird damit umgegangen?

Prinzipiell führt der Weg zu den tieferen Schichten der Kultur über die Identifizierung der Widersprüche und Konflikte zwischen offenem Verhalten, Maßnahmen, Regeln und Praktiken (den Artefakten) der Ebene 1 und den öffentlich bekundeten Werten und Normen, die in Aussagen zu Mission, Vision und Strategie sowie Politik und anderen Leitlinien des Managements formuliert werden (Ebene 2).

Die dritte Ebene der unbewussten Glaubenssätze hingegen erweist sich als schwer zugänglich und analysierbar. Diese »unsichtbare« Schicht gilt als die eigentliche mächtige Instanz einer Kultur. Um eine Kultur zu verstehen oder gar zu verändern, muss man sich auf diese tiefste Ebene ihrer unausgesprochenen Grundannahmen begeben.

3.2 DAS INTEGRALE MODELL

Das **Integrale Modell** (Wilber 2000) erweitert das 3-Ebenen-Modell der Kultur von Schein, indem es einerseits neben den kulturellen auch alle anderen Artefakte von Gesellschaft und Organisationen aufnimmt und andererseits über die Kultur hinaus auch die Persönlichkeit der Einzelpersonen verortet. Damit ist es ein umfassenderes Modell, das auch die Verbindung von methodischem Projektmanagement und Führung beschreibt und in seinen dynamischen Elementen (Wilber 2000; Drilling 2016) zudem die Verbindung zwischen Projektmanagement und Change Management berücksichtigt.

Das integrale Modell umfasst insgesamt vier Perspektiven, mit deren Hilfe eine Gesellschaft, eine Organisation, aber auch eine Projektorganisation oder ein Projektteam und auch die Sicht auf die Welt (auf Organisationen, Projekte, ...) untersucht und dargestellt werden können.

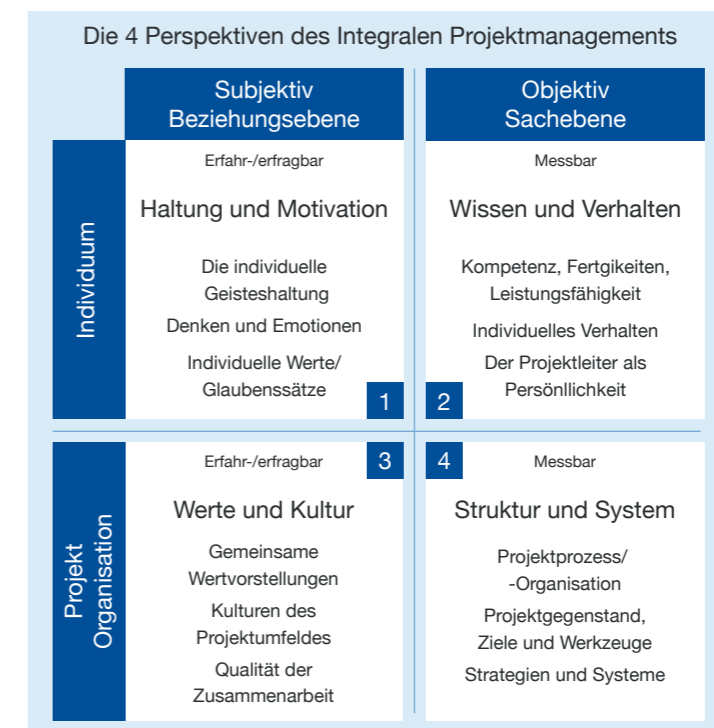


Abb. 3.5-2: Die 4 Perspektiven des Integralen Projektmanagements (in Anlehnung an Barrett 2016, S. 65)

Die vier Perspektiven unterteilen horizontal die subjektive (Innen-) und die objektive (Außen-) Sicht auf das »System« sowie vertikal das Individuelle und das Kollektive:

- Die **subjektive Innensicht des Individuums (P1)** umfasst seine individuelle Geisteshaltung, sein Denken und seine Emotionen, seine Motivation und die individuellen Werte (seine Persönlichkeit). Diese steht in Wechselbeziehung mit der Kultur derjenigen Gruppen, denen er angehört (Familie, Freunde, Berufskollegen usw.).
- Die **objektive Außensicht des Individuums (P2)** im Projekt umfasst seine Kompetenz, die Fertigkeiten und seine Leistungsfähigkeit, aber auch das individuelle Verhalten (die individuellen Artefakte von Scheins Ebene 1).
- Die **subjektive Innensicht des Kollektivs (P3)** betrifft die Team-, Projekt- und Unternehmenskultur, die sich in gemeinsamen Wertvorstellungen und in gelebten Werten sowie der Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit äußert (einschließlich der Grundannahmen der Gruppe aus Scheins Ebene 3).
- Die **objektive Außensicht des Kollektivs (P4)** umfasst beispielsweise den Projektprozess (Initiiieren, Planen, Durchführen, Kontrollieren, Beschließen), die Projektorganisation mit ihren Aufgaben, die Kompetenzen (im Sinne von Befugnissen) und Verantwortungen, aber auch den Projektgegenstand mit seinen Zielen und Werkzeugen sowie die Strategien und Systeme (die kollektiven Artefakte aus Scheins Ebene 1 genauso wie die gewählten Werte und Normen aus Ebene 2).

Diese vier Perspektiven existieren nicht unabhängig voneinander, sondern wirken aufeinander ein. Beispielsweise prägt die Geisteshaltung des Individuums in ganz außerordentlicher Weise sein Verhalten in der Gegenwart anderer (Perspektive 1 wirkt auf Perspektive 2 ein). Das Verhalten der einzelnen Teammitglieder – und davon insbesondere derjenigen mit formeller Macht oder informellem Einfluss – bestimmt die Kultur der Zusammenarbeit und die tatsächlich gelebten Werte (Perspektive 2 wirkt auf Perspektive 3 ein). Schließlich erzeugt die jeden Tag emergierende Kultur die tatsächlich gelebte Ausprägung der Prozesse, Strukturen und Systeme. Hier sind auch Scheins gewählte Werte zu verorten (Perspektive 3 wirkt auf Perspektive 4 ein).

Das Modell begreift Kultur und insbesondere Werte als essenziellen Teil einer umfassenden Betrachtung des Projektmanagements und kann sowohl für das Design eines Projekts eingesetzt werden als auch für dessen Steuerung, Fortschrittsüberwachung (z. B. Meilensteinreviews) oder Problemdiagnose.

Das folgende Beispiel präsentiert eine Problemdiagnose mithilfe des Integralen Modells. Gegeben sei das Problem, dass Meilensteinergebnisse (immer wieder) nicht zum geplanten Termin vorliegen. Welche Ursachen können dafür verantwortlich sein? Das Bild unten beschreibt Aspekte für das Meilensteinkonzept in allen vier Perspektiven.

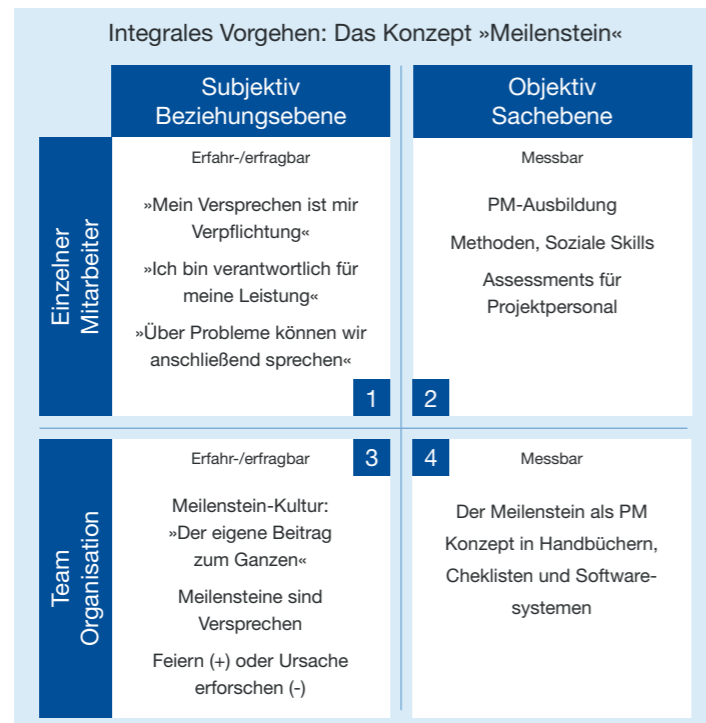


Abb. 3.5-3: Erfolgsfaktoren für das Konzept Meilenstein

In Perspektive 1 ist die notwendige innere Haltung der Projektteammitglieder beschrieben, damit sie Ergebnisse zum geplanten Meilenstermin tatsächlich liefern. »Mein Versprechen ist mir Verpflichtung« und »Ich bin verantwortlich für meine Leistung« sind beispielsweise solche inneren Haltungen. Zur Problemdiagnose können folgende Fragen dienen: »Inwieweit ist die notwendige Haltung bei meinen Mitgliedern vorhanden?«, »Wie können wir rational und emotional noch einmal die Wichtigkeit von Meilensteinen verdeutlichen?«

Individuelle Haltungen führen in Perspektive 2 zu individuellem Verhalten. Der Einzelne muss das Wissen über die Bedeutung von Meilensteinen als ausgezeichnete Messpunkte im Projekt, an denen die Erreichung wichtiger Ergebnisse gemessen wird, haben und anwenden können. Zur Problemdiagnose in Perspektive 2 können folgende Fragen dienen: »Kennt jedes einzelne Mitglied die Bedeutung von Meilensteinen?«, »Durch welche Weiterbildungsangebote kann das Wissen darüber erworben bzw. vertieft werden?« Welche Maßnahmen erhöhen die Fertigkeit der Mitglieder im Umgang mit Meilensteinen?«

Das Verhalten des Einzelnen, insbesondere der Führungskräfte im Projekt und der Autoritätspersonen sowohl in der formellen Hierarchie als auch in den informellen Netzwerken der Organisation, prägt entscheidend die tatsächlich gelebten Werte und die Kultur im Projekt (Perspektive 2 wirkt auf Perspektive 3 ein). Zur Problemdiagnose können folgende Fragen dienen: »Welche Rituale praktiziert die Organisation, um das erfolgreiche Erreichen der Meilensteinergebnisse anzuerkennen?«, »Welche Konsequenzen hat das Nichterreichen von Meilenstein-Ergebnissen?« oder auch »Wie ausgeprägt ist die Fehlerkultur in der Organisation?«.

Die gelebte Kultur einer Organisation in Perspektive 3 prägt auch die verschriftlichte Zusammenarbeit in Form von Prozess- und Rollenbeschreibungen sowie die Verteilung von Befugnissen und Verantwortungen (Perspektive 4). Zur Problemdiagnose in dieser Perspektive können folgende Fragen dienen: »Sind in den Prozessbeschreibungen die Meilensteine und ihre Wichtigkeit für die Projektfortschrittmessung ausreichend beschrieben?«, »Sind diesbezügliche Rollen mit ihren Verantwortungen und Befugnissen schriftlich dokumentiert und werden diese auch angewendet?«, »Muss die Dokumentation verbessert werden?«.

Das **Integrale Modell ist dynamisch**, das bedeutet: In jeder Perspektive kann Entwicklung stattfinden. Entwicklungen sind dann nachhaltig, wenn sie ausbalanciert in allen vier Perspektiven stattfinden.

3.3 DAS WERTE-ENTWICKLUNGSMODELL SPIRAL DYNAMICS

Spiral Dynamics stellt ein Modell zur Entwicklung von Werten und Kulturen in Gesellschaften und Organisationen dar. Es wurde von Don Beck und Chris Cowan (Beck, Cowan 2007) auf der Grundlage der Forschungen von Clare W. Graves entwickelt.

Graves beschreibt mit **Spiral Dynamics** die Kulturentwicklung seit dem Beginn menschlicher Gesellschaften. Er fand in seinen empirischen Studien folgende **Gesetzmäßigkeiten der Werte- und Kulturentwicklung** heraus:

- | Kulturentwicklung findet nicht kontinuierlich, sondern in einem schrittweisen Prozess von einer Kulturstufe (er bezeichnet sie als Ebene) zur nächsten statt.
- | Jede Entwicklungsebene bietet eine wirksame Anpassung an die jeweilige Umwelt. Es gibt keine schlechtere oder bessere Ebene, sondern nur eine bessere oder schlechtere Anpassung an die Umwelt.
- | In jeder Entwicklungsebene bilden sich spezifische Kulturelemente (Grundannahmen, Denkmuster, Werte, Kulturartefakte im Sinne Scheins) aus.
- | Auf jeder Entwicklungsebene existieren positive und potenziell limitierende Ausprägungen der Kulturelemente nebeneinander.
- | Der Übergang von einer Entwicklungsebene zur nächsten findet dann statt, wenn die gegenwärtigen Kulturelemente nicht mehr zur geeigneten Anpassung an die Umwelt ausreichen.
- | Die jeweils nächste Entwicklungsebene schließt die vorhergehende im Sinne zunehmender Komplexität ein. Daher finden sich in einer gegenwärtigen Kultur immer auch Elemente vorheriger Kulturen.
- | Jede einzelne Kulturebene wird von einer Gesellschaft in ihrer Entwicklung durchlebt, es kann keine »Übersprünge« werden.

Die Reihenfolge ist zwingend und leitet sich aus dem historisch ersten Auftreten der jeweiligen Kulturebene ab. Beck und Cowan gaben jeder Ebene einen Farbcode, der auch im Folgenden verwendet wird (Beck, Cowan 2007).

Das Modell ordnet einer Kulturebene auch eine Menge an (typischen) Werten einer bestimmten Organisationsform zu und unterstützt dadurch sowohl die Wissensgenerierung über die aktuell vorhandene Kultur als auch das Herausarbeiten von Maßnahmen zur gezielten Einflussnahme auf diese Kultur. Es verbindet darüber hinaus – wie Schein – die Wertesysteme und Grundannahmen jeder Ebene mit den in dieser Ebene vornehmlich auftretenden Artefakten, wie Strukturen, Strategien und Prozessen. Das macht es außerordentlich wertvoll für das Verständnis von Kultur und ihrer Gestaltungskraft. Zudem gibt es – als Erweiterung des Modells von Edgar Schein – auch Hinweise auf mögliche Kulturebenen aus der Vergangenheit und für die Zukunft und fügt damit eine zeitliche Dimension hinzu.

Damit unterstützt das Modell Spiral Dynamics den Einzelnen darin, die Werte der projekttragenden Organisation und des Projektumfelds zu verstehen und das Projekt an diese Werte möglichst optimal anzupassen.

Die folgende Auswahl beschränkt sich auf diejenigen Ebenen, die heute in Organisationen gegenwärtig sind. In den folgenden Abschnitten sind Ideen von Krumm et al. (2014), Laloux (2014) und Oesterreich (2016) mit aufgenommen und nach einheitlichen Gesichtspunkten strukturiert worden.

Organisationen mit einer Machtkultur (Spiral Dynamics Farbcode: Rot)

Rote Organisationen, sogenannte Einzelkämpfer-Unternehmen (vgl. Krumm 2014), vermitteln ihren Mitgliedern Sicherheit durch machtvolles Handeln (**Machtkultur**). Eine autoritäre Hierarchie von Individuen handelt, indem sie mit entsprechenden Befehlsketten eine Aufgabenteilung bewirken.

Unternehmen oder Einheiten, in denen Rot vorherrscht, zeichnen sich durch starke Kämpfe um die Rangordnung und Machtverteilung aus. Aufgrund der »Ellenbogen-Mentalität« werden Nachteile für andere billigend in Kauf genommen oder sogar zum eigenen Vorteil herbeigeführt. Wir finden dieses Verhalten heute oft in Unternehmen mit einem aggressiven Vertrieb, der auf Ausbeutung der einzelnen Person abzielt.

Tab. 3.5-1: Kennzeichen von Organisationen mit einer Machtkultur (in Anlehnung an Krumm 2014, S. 68; Beck, Cowan 2007, S. 343 ff.)

Metapher	Macht (Spiral Dynamics Farbcode: Rot)
Grundthema/ Kultur	Sei, was du bist, und mach, was du willst, sofort und ohne jede Rücksichtnahme!
Individuelle Haltung	»Wer die größte Macht hat, setzt sich durch.«, »Ich will alles ... jetzt!«, »Wer nicht für mich ist, ist gegen mich (und wird platt gemacht)«.
Typische Werte	Marktmacht, Unabhängigkeit, Bewunderung, Respekt, Macht, der eigene Vorteil zählt, Vermeidung von Schande, Egoismus, Ausbeutung
Strukturen	Strenge Hierarchien, geringe funktionale Gliederung, eine autoritäre Führungspersönlichkeit oder kleine Führungsgruppe
Prozesse	Ganz wenige Prozesse, keine Prozesse der Planung oder Steuerung
Strategie	Erobern neuer Märkte, schneller Ertrag, Machtgewinn
Organisations- beispiele	Strukturvertriebe; Organisationen, die nach dem Akkord-Lohn-System arbeiten; oft auch Organisationen, die sich in einer radikalen Veränderung befinden.

Organisationen mit einer Loyalitätskultur (Spiral Dynamics Farbcode: Blau)

Blaue Organisationen verschaffen ihren Mitgliedern durch für alle Gesetze und Regeln ein hohes Maß an Sicherheit (**Loyalitätskultur**). Sie sind konformistisch gekennzeichnet: Jeder hat sich an die Gesetze zu halten. Die Gesetze wiederum werden von einer Hierarchie gestaltet und durchgesetzt. Die Macht obliegt aber nicht mehr einzelnen Individuen, sondern wird durch die Rollen und Ränge in der Hierarchie definiert. Nur der jeweilige Rollenträger hat die Macht und das auch nur so lange, wie er diese Rolle innehat.

Tab. 3.5-2: Kennzeichen von Organisationen mit einer Loyalitätskultur (in Anlehnung an Krumm 2014, S. 71 und Beck, Cowan 2007, S. 364ff.)

Metapher	Wahrheit, Loyalität (Spiral Dynamics Farbcode: Blau)
Grundthema	Das Leben hat einen Sinn und eine Richtung mit vorherbestimmtem Ausgang.
Individuelle Haltung	»Regeln sind einzuhalten und werden nicht hinterfragt.«, »Ordnung und Struktur sind wichtig und Selbstzweck.«, »Gehorsam und Disziplin geben Sicherheit und werden in ferner Zukunft belohnt.«
Typische Werte	Loyalität, Ordnung, Sicherheit und Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre und Titel, Status
Strukturen	Streng hierarchisch, Überreglementierung, Bürokratie; Führung eher autoritär, geringe Förderung von selbstständigem Denken, Projekte in Einfluss-Organisation
Prozesse	Klar geregelte und wiederholbare Prozesse, sequenziell und geordnet, auch planende und steuernde Prozesse; Projektmanagement als Prozess mit klaren Aufgaben und einem ebenso klaren Rollenmodell.
Strategie	Existenz und Größe des Unternehmens sichern, langfristige Handlungsperspektiven
Organisationsbeispiele	Ämter und Behörden, wie Polizei, Finanzämter, die katholische Kirche, viele deutsche Großunternehmen, traditionell Banken und Versicherungen

Organisationen mit einer Leistungskultur (Spiral Dynamics Farbcode: Orange)

Diese Unternehmen stellen die individuelle Leistung(-sfähigkeit) ihrer Mitglieder in den Mittelpunkt (**Leistungskultur**).

Individuelle Zielvereinbarungen, eine hohe Leistungsorientierung, strategisches Handeln und ganz allgemein ein ausgeprägter Materialismus sind Kennzeichen dieser Organisationen.

Unternehmen der Leistungskultur sind bis heute stark vertreten. Mithilfe ihres Leistungsprinzips bringen sie viele Innovationen hervor. Der unbedingte Leistungsanspruch scheint für den Einzelnen jedoch auch Legitimation dafür zu sein, korrumpierende Handlungen zu begehen bzw. sich korrumpieren zu lassen.

Tab. 3.5-3: Kennzeichen von Organisationen mit einer Leistungskultur (in Anlehnung an Krumm 2014, S. 73 und Beck, Cowan 2007, S. 387ff.)

Metapher	Leistung und Erfolg (Spiral Dynamics Farbcode: Orange)
Grundthema	Handle im eigenen Interesse und spiele, um zu gewinnen.
Individuelle Haltung	»Ich will ganz oben stehen. Platz 1 ist mein Platz.«, »Erfolg, insbesondere finanzieller, ist alles!«, »Mit teuren Autos und teuren Uhren bin ich der Gewinner im System.«, »Karriere ist wichtig, ebenso die Zugehörigkeit zu den Reichen und Schönen.«
Typische Werte	Leistung (insbesondere die individuelle), Erfolg, Wertschöpfung, Zielorientierung, Umsatz-Wachstum, Fokussierung, Prinzip der Selbstverantwortung, Freiheit und Herausforderung, unternehmerische Verantwortung, Kundenorientierung
Strukturen	Projekte in Autonomer- oder Matrix-Organisation, prozessorientiert, bereichsübergreifende Vernetzung, Integration von Partnern zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
Prozesse	Projektmanagement, Reife, übergreifende Prozesse, insbesondere Planungsprozesse, Prozesse der Strategieumsetzung, Kennzahlensysteme, messbare Ziele, starke IT-Unterstützung, (Multi-)Projektmanagement
Strategie	Streben nach Erfolg, Sicherung oder Verbesserung der Marktposition
Organisationsbeispiele	Viele Dienstleistungs- und Sachleistungsunternehmen, multinationale Unternehmen, börsennotierte Unternehmen

Organisationen mit einer Teamkultur (Spiral Dynamics Farbcode: Grün)

Bei Organisationen mit einer **Teamkultur** steht die Gemeinschaft im Vordergrund, Individuen dürfen sich nur hervorheben, soweit sie von der Gemeinschaft dazu ermächtigt werden. Sicherheit resultiert aus den sozialen Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft, diese sind wichtiger als die erbrachte Leistung. Autorität basiert auf der sozialen Verlässlichkeit, starker Werteorientierung und hoher fachlicher Expertise. Grüne Organisationen sind explizit kulturorientiert mit Leitbildern und Werte-Kodizes.

Tab. 3.5-4: Kennzeichen von Organisationen mit einer Teamkultur (in Anlehnung an Krumm 2014, S. 76 und Beck, Cowan 2007, S. 413ff.)

Metapher	Team und Gemeinschaft (Spiral Dynamics Farbcode: Grün)
Grundthema	Betone die Leistung der Gruppe und sei aufmerksam für menschliche Bedürfnisse.
Individuelle Haltung	»Lass uns reden, das ist wichtig.«, »Wir diskutieren, bis wir alle der gleichen Meinung sind.«, »Hauptsache gemeinsam, dann kommt der Erfolg schon.«
Typische Werte	Gemeinschaft, Flexibilität, persönliches und menschliches Wachsen; Wertschätzung, gemeinsam mehr erreichen, als der Einzelne es kann, Konsens, Fehlerkultur
Strukturen	Projekte in Matrix- und Netzwerk-Organisationen
Prozesse	Reife Planungs-, Steuerungs- und Wertschöpfungsprozesse, Fokus auf wertorientiertes Projektmanagement
Strategie	Streben nach Erfolg, welcher ökonomische Komponenten gleichwertig mit Nachhaltigkeit und menschlichen Komponenten umfasst.
Organisationsbeispiele	Moderne Dienstleistungs- und Sachleistungsunternehmen, Non-Profit-Organisationen

Organisationen mit einer Innovationskultur (Spiral Dynamics Farbcode: Gelb)
 Organisationen mit **Innovationskultur** sehen ihren Erfolg in ihrer Wirksamkeit, ihre Werte und ihren Sinn zu verbreiten und einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Geld ist hier auch relevant, aber nur als Mittel zum Zweck. In ihnen werden eigenmächtige Entscheidungen getroffen, die allerdings kooperativ, konsultierend und an gemeinsamen Prinzipien ausgerichtet sind. Konsultative Einzelentscheidungen und nebenläufige Entscheidungsverfahren sind hier typisch.

Tab. 3.5-5: Kennzeichen von Organisationen mit einer Innovationskultur (in Anlehnung an Krumm 2014, S. 79 und Beck, Cowan 2007, S. 438)

Metapher	Innovation (Spiral Dynamics Farbcode: Gelb)
Grundthema	Finde einen pragmatischen Weg, um Synergien zu schaffen, nicht auf Kosten von anderen.
Individuelle Haltung	»Wissen ist wichtig«, »Vernetzung bringt uns weiter.« »Es geht darum, Synergien zu schaffen, lebenslang zu lernen, und das für die jeweilige Situation Sinnvollste zu tun.«, »Neues und Veränderung sind grundsätzlich attraktiv.«

Metapher	Innovation (Spiral Dynamics Farbcode: Gelb)
Typische Werte	Wachstum, Innovation, Integration, Flexibilität, Offenheit, Eigenverantwortung, Kompetenz, Selbst-Management, Ganzheitlichkeit, Sinnhaftigkeit
Strukturen	Netzwerkstrukturen, situationsspezifisches Einsetzen aller Strukturen der vorhergehenden Kulturstufen; Projektmanagement in vernetzten Partnerstrukturen
Prozesse	Sehr reife und optimierte Prozesse, alle Prozesse und Strukturen gelten der Schaffung von Mehrwert durch die eingesetzten Ressourcen; Projekt-Governance als Führungsinstrument
Strategie	Netzwerk des Gebens und Nehmens, Produkt- bzw. Dienstleistung stehen im Vordergrund, nicht die Organisation
Organisationsbeispiele	Schnell wachsende Organisationen, die ihre Tochtergesellschaften in Netzwerken organisieren, Think Tanks, Wissensnetzwerke

Entwicklungsebenen: Werte in Projekten und ihren Umwelten		
Ebene	Projektumwelten	Projekt
Innovation (gelb)	Führung durch kooperative Eigenermächtigung Prinzipienorientiert Sicherheit durch evolutionäre Entwicklung und Sinn	Möglichkeiten und Ko-Kreation Projektleiter entwickelt Prozesse und Strukturen situationsgerecht mit dem Projektteam.
Gleichheit (grün)	Führung als ermächtigte Dienstleistung Gemeinschaftsorientierung Sicherheit durch soziale Beziehungen	Wissen und Kompetenz Projektleiter als Kommunikator, der die fachlichen Kompetenzträger moderiert.
Leistung (orange)	Führung durch individuelle Ziele Leistungsorientiert Sicherheit durch Materialismus	Individuelle Leistung Projektleiter als Macher, starke Ergebnisorientierung an Zielen und Auftraggebern.
Wahrheit (blau)	Führung durch gemeinsame Regeln Hierarchieorientiert Sicherheit durch Gesetze	Klarheit und Effizienz Projektleiter als Herr der PM-Prozesse, die stets und genau anzuwenden sind.
Macht (rot)	Führung durch autoritäre Anweisungen Persönlichkeitsorientiert Sicherheit durch machtvolles Handeln	Überleben Projektleiter als Held und »Feuerwehrmann«, der im Modus Notfall-/Krisenbewältigung arbeitet.

Abb. 3.5-4: Ebenen der Werteentwicklung. (in Anlehnung an Oesterreich 2016, S. 17 f.)

3.4 DIE KULTURDIMENSIONEN VON HOFSTEDE

Die internationale Zusammenarbeit in Projekten, seien es länderübergreifende Projektaufgaben oder multikulturelle Projektteams, führt dazu, dass verschiedene Kulturen aufeinandertreffen. Der Einzelne sollte daher das Modell unterschiedlicher **Kulturdimensionen nach Hofstede** kennen, um die zunehmende kulturelle Diversität in Projekten zu bewältigen.

Hofstede benennt in seinem Modell fünf Dimensionen, mit denen sich Kulturen beschreiben und unterscheiden lassen (Hofstede 2006):

1. **Machtdistanz:** Akzeptanz von Macht- und Autoritätsunterschieden innerhalb einer Kultur aus der Perspektive der Nichtmächtigen. So akzeptieren z. B. Menschen aus asiatischen Kulturen, dass Ungleichheit existiert und zu Abhängigkeiten von Machthabern führt, während Menschen aus westlichen Ländern eher die Beseitigung von sozialer Ungleichheit fordern.
2. **Individualismus versus Kollektivismus:** Ausprägungen sind hier ein niedriger (Individualismus) oder hoher (Kollektivismus) Grad der Einbindung des Einzelnen in gesellschaftliche Gruppen. Menschen in den USA haben traditionell hohe Individualismus-Werte, Menschen aus Lateinamerika die stärksten Werte im Blick auf Kollektivismus.
3. **Maskulinität versus Femininität:** Bedeutung von Werten, wie z. B. Härte, Erfolg, Durchsetzungsvermögen und Karrierestreben, werden als maskulin etikettiert; Werte, wie Bescheidenheit, Sensibilität, oder Lebensqualität, als feminin.
4. **Unsicherheitsvermeidung:** Grad, bis zu dem Menschen uneindeutige oder unbekannte Situationen, in denen keine Regeln erkennbar sind, als bedrohlich empfinden und mit Stress reagieren.
5. **Langzeit- versus Kurzzeitorientierung:** Ausrichtung auf künftigen Erfolg (Langzeitorientierung) oder gegenwärtigen Erfolg (Kurzzeitorientierung). Kurzzeitorientierung betont Werte, wie Freiheit, Rechtssicherheit, Leistung und Selbständigkeit; Langzeitorientierung dagegen Anpassung, Ehrlichkeit, Selbstdisziplin oder lebenslange Einbindung in soziale Netze. Konfuzianische Kulturen, wie China, Japan, Taiwan und andere, sind von Langzeitorientierung geprägt, westliche Länder dagegen in starkem Maße durch Kurzzeitorientierung gekennzeichnet.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass Hofstede in keiner seiner Dimensionen eine absolute Bewertung (»gut« versus »schlecht«) vornimmt. Er beschreibt vielmehr stets eine relative Bewertung im Sinne von Ähnlichkeit beziehungsweise Unähnlichkeit zweier Kulturen.

Dementsprechend ist das Verständnis von Projekten und Projektmanagement kulturell verschieden. Begriffe werden unterschiedlich interpretiert. Zudem bestehen zusätzlich oftmals differente Vorstellungen hinsichtlich der Projektmanagement-Kompetenzen. Die Kontext-, Persönliche und Soziale Kompetenzen sowie die im Blick auf das Projektma-

agement Technischen Kompetenzen sind zwar kulturunabhängige Bestandteile des Projektmanagements, werden jedoch kulturbedingt unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Dies hat zur Folge, dass die inhaltliche Ausgestaltung, z. B. von Projektorganisationen, Konfliktmanagement oder Risikomanagement, entsprechend variiert. Um ein gemeinsames Vorgehen in einem multikulturellen Projektteam zu vereinbaren, wird insofern mehr Zeit benötigt, um Einigungen über Definitionen, Vorgehensweisen und Erwartungen zu erzielen. Die schriftliche Dokumentation der erzielten Ergebnisse und Vereinbarungen beispielsweise in einer Team Charter ist eine wesentliche Unterstützung über den gesamten Projektverlauf hinweg.

Die Dynamik der Projektumwelten nimmt seit Jahren stetig zu. Damit steigt auch der Grad an Unsicherheit, in dem Entscheidungen getroffen und Probleme gelöst werden müssen. Deswegen wird hier die Dimension der Unsicherheitsvermeidung exemplarisch detailliert beschrieben. Für die Dimension Unsicherheitsvermeidung sind die Werte des Unsicherheitsvermeidungsindex (UVI) für ausgewählte europäische Länder in folgendem Diagramm dargestellt (je höher der UVI-Wert ist, desto stärker ist die Unsicherheitsvermeidung):

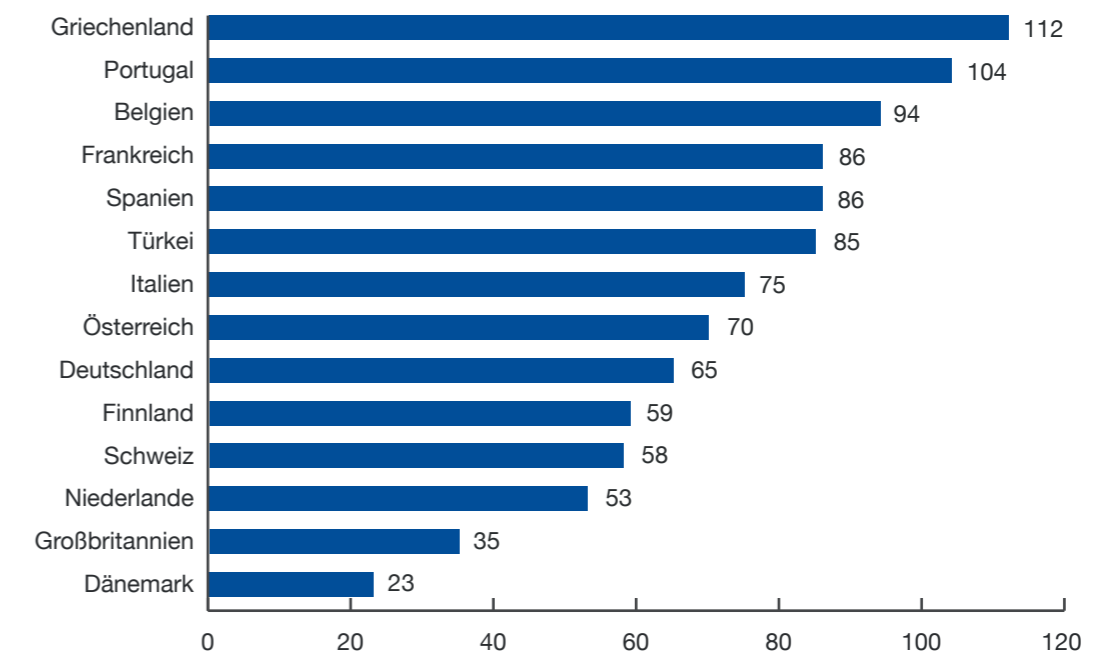


Abb. 3.5-5: Unsicherheitsvermeidungsindex (UWI) ausgewählter europäischer Länder (Hofstede 1993, S. 133)

Die unterschiedlichen UWI-Werte haben auf multikulturelle Projekte Auswirkungen, die es zu erkennen und im Projektkontext zu berücksichtigen gilt.

Gerade bei Beteiligung von Projektmitgliedern aus Ländern mit stark voneinander abweichenden UWI-Werten gilt es, diese Unterschiede möglichst frühzeitig im Projekt zu thematisieren und einen wirksamen und für die Beteiligten akzeptablen Umgang damit zu finden und zu praktizieren.

Die in der folgenden Tabelle aufgelisteten exemplarischen Unterschiede zwischen schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung können beim Umgang mit Unsicherheiten in Projekten eine Hilfe sein:

Tab. 3.5-6: Hauptunterschiede zwischen europäischen Gesellschaften in Bezug auf Unsicherheitsvermeidung (Hofstede 1993, S. 146)

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt.	Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt.
Geringer Stress; subjektives Gefühl des Wohlbefindens.	Großer Stress; subjektives Gefühl der Angst.
Aggression und Emotionen darf man nicht zeigen.	Aggression und Emotionen können bei Bedarf und Gelegenheiten herausgelassen werden.
Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiken werden akzeptiert.	Akzeptanz bekannter Risiken; Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken.
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig.	Emotionales Bedürfnis nach Regeln, und selbst dann, wenn diese nicht funktionieren.
Zeit ist ein Orientierungsrahmen.	Zeit ist Geld.
Wohlbefinden bei Müßiggang; harte Arbeit nur dann, wenn erforderlich.	Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang nach harter Arbeit.
Präzision und Pünktlichkeit müssen erlernt werden.	Präzision und Pünktlichkeit sind natürliche Eigenschaften, sie liegen vor oder nicht vor.
Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken.	Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen; Widerstand gegen Innovation.
Beispiele sind Großbritannien und Dänemark.	Beispiele sind Griechenland und Portugal.

3.5 DIE KULTUR- UND FÜHRUNGSDIMENSIONEN DER GLOBE STUDIE

Das internationale Forschungsprogramm zu »Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)« hat sechs **Führungsdimensionen** als wesentliche Bestandteile der Kultur von Organisationen identifiziert, die in jeder Kultur als mehr oder weniger erstrebenswert erachtet werden (House, Hanges, Javidan, Dorfmann, Gupta 2004). Zu diesen gehören charismatische Führung, teamorientierte Führung, partizipative Führung, menschliche Führung, autonome Führung und defensive Führung (siehe Tabelle 3.5-7).

tive Führung, menschliche Führung, autonome Führung und defensive Führung (siehe Tabelle 3.5-7).

Tab. 3.5-7: Führungsdimensionen nach GLOBE (in Anlehnung an House et al. 2004, S. 235 ff.)

Führungsdimension	Beschreibung	Beschreibende Merkmale
Charismatische Führung	Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter auf der Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert werden.	<ul style="list-style-type: none"> Vision Inspiration Motivation Selbstaufopferung Entscheidungsfreudigkeit Erfolgsorientierung
Teamorientierte Führung	Das Ausmaß, in dem gemeinsame Ziele implementiert und Arbeitseinheiten (Teams) entwickelt werden.	<ul style="list-style-type: none"> Orientierung am Erfolg des gesamten Teams Integration der Teammitglieder Diplomatisch Verwaltungstechnisch kompetent Gemeinsames Verständnis Gemeinsame Ziele
Partizipative Führung	Das Ausmaß, in dem andere an Entscheidungen beteiligt werden.	<ul style="list-style-type: none"> Einbindung von Teammitgliedern bei der Vorbereitung von Entscheidungen Einbindung von Teammitgliedern bei der Umsetzung von Entscheidungen Delegation von Aufgaben
Menschliche Führung (humanorientiert)	Das Ausmaß, in dem zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert wird.	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung Aufmerksamkeit Mitgefühl Generosität
Autonome Führung	Das Ausmaß, in dem unabhängig von anderen und in individueller Art und Weise agiert wird.	<ul style="list-style-type: none"> Unabhängigkeit Individualistisch Autonom
Defensive Führung (selbstschützende)	Das Ausmaß, in dem selbst schützend und statusbewahrend agiert wird.	<ul style="list-style-type: none"> Selbstbezogen Statusorientiert Konfliktverursachend Sicherheitsorientiert

Die Ausprägungen der 6 Dimensionen variieren zwischen den untersuchten Ländern. Die Tabelle 3.5-8 listet die Ergebnisse für verschiedene Ländergruppen auf.

Tab. 3.5-8: Ergebnisse von GLOBE für ausgewählte Kulturgruppen (nicht numerische Darstellung der Ergebnisse, in Anlehnung an House et al. 2004, S. 235 ff.)

Kulturgruppe	Charismatische Führung	Teamorientierte Führung	Partizipative Führung	Menschliche Führung	Autonome Führung	Selbstschützende Führung
Deutschsprachiges Europa	Hoch	Niedrig	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig
Nördliches Europa	Hoch	Mittel	Hoch	Niedrig	Mittel	Niedrig
Östliches Europa	Mittel	Mittel	Niedrig	Mittel	Hoch	Hoch
Lateineuropa	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel	Niedrig	Mittel
Lateinamerika	Hoch	Hoch	Mittel	Mittel	Niedrig	Hoch
Nordamerika und englischsprachiges Europa	Hoch	Mittel	Hoch	Hoch	Mittel	Niedrig
Konfuzianisches Asien	Mittel	Hoch	Niedrig	Hoch	Mittel	Hoch
Südliches Asien	Hoch	Hoch	Niedrig	Hoch	Mittel	Hoch
Südafrika	Mittel	Mittel	Mittel	Hoch	Niedrig	Mittel
Mittlerer Osten	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Mittel	Mittel	Hoch

Bestimmte Merkmale von Führungspersönlichkeiten werden kulturunabhängig als positiv bewertet. Führungspersönlichkeiten, die als vertrauenswürdig, gerecht und aufrichtig wahrgenommen werden und die positiv, dynamisch, ermutigend, motivierend und Zuversicht ausstrahlend auftreten, werden als effektive Führer wahrgenommen. Negativ werden in allen Kulturen einzelgängerisches und unkooperatives Verhalten sowie gereiztes und auffahrendes Verhalten bewertet.

Insbesondere internationale Projekte zeichnen sich durch erhöhte kulturelle Unterschiede aus. Diese können zu besonderen Herausforderungen führen, wie beispielsweise bei der Bewältigung von kulturbedingten teamdynamischen Einflüssen, zu Unsicherheiten der Teammitglieder im Umgang miteinander, zu Scheu vor der Nutzung fremder Sprachen bei persönlichen und/oder kulturellen Themen, zu Missverständnissen aufgrund fehlgeschlagener Kommunikation, zu Konflikten und Entstehung von Misstrauen.

Trotz aller Unterschiede zwischen Ländern bzw. Regionen finden sich auch Ähnlichkeiten zwischen ihnen, die eine internationale Zusammenarbeit zwischen manchen Nationen leichter und erfolgreicher machen als zwischen anderen. Die Bildung von Kulturclustern ist daher ein naheliegender Schritt, der in der kulturübergreifenden Forschung seit Mitte des letzten Jahrhunderts bereits mehrfach, ausgehend von den unterschiedlichen Kulturmerkmalen, vorgenommen wurde.

Die folgenden Ergebnisse sind für den Einzelnen im Projektkontext wichtig:

1. Die Vorstellung über effektive Führung hängt von der Gesellschaftskultur ab.
2. Es ist wichtig, Informationen der eigenen Kultur und den Wissensstand über die anderen am Projekt beteiligten Kulturen an die Projektteammitglieder zu kommunizieren und darüber einen Diskurs im Sinne von Erkennen, Akzeptieren und damit einen wirksamen Umgang zu starten.
3. Die Bereitschaft, fremde Kulturen zu verstehen und zu akzeptieren, bedeutet nicht automatisch, andere Kulturen nachzuahmen, sondern vielmehr in einem Prozess des Ausbalancierens das »richtige« Maß der Anpassung zu finden.
4. Die Erfolg versprechenden Eigenschaften »Globaler Projektmanager« beinhalten: Globales Denken, Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen (Ambiguitätstoleranz), kulturelle Anpassungsfähigkeit und Flexibilität.
5. Die Effektivität der Führung steigt dann enorm, wenn die Eigenschaften und die Vorstellungen über effektive Führung der Führungskraft den Vorstellungen der Geführten über effektive Führung entsprechen.
6. Die drei höchstbewerteten Führungsmerkmale der GLOBE-Studie sind Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Integrität.

Projektmanager, die mit unterschiedlichen Kulturen in Projekten umgehen müssen, benötigen vor diesem Hintergrund für den Projekterfolg eine offene Geisteshaltung, um die Vielzahl an Kultur- und Führungsparadigmen zu verstehen. Daher wird zunehmend die Toleranz von Unsicherheit zu einer der Hauptvoraussetzungen von Projektmanager interkultureller Projektteams. Da jede Organisation und jedes Land, mit der/dem das Projekt konfrontiert ist, ihre/seine spezifischen Eigenarten haben, muss der Projektmanager dazu bereit sein, kontinuierlich dazuzulernen. Dies ermöglicht ihm im Umkehrschluss, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen und sich kulturell anzupassen. Kulturelle Anpassungsfähig-

keit bedeutet, andere Kulturen zu verstehen, durch das eigene Verhalten die Erreichung der Projektziele zu unterstützen und positive Beziehungen zu den Beteiligten anderer Kulturen aufzubauen. Die Fähigkeit, sich an verschiedene kulturelle Kontexte anzupassen, wird somit zur kritischen Anforderung an Projektmanager interkultureller Projekte.

Vertrauen aufbauen

Eine wesentliche Aufgabe des Projektmanagers besteht in der Vertrauensentwicklung im Team. **Vertrauen** in multikulturellen Projektteams ist vor allem deswegen wichtig, weil es die soziale Komplexität reduziert (Niklas Luhmann), die Unsicherheit mindert, die Kommunikation und das Problemlösungsverhalten verbessert und die Beziehungen unter den Teammitgliedern stabilisiert.

Die komplexitäts- und unsicherheitsreduzierende Wirkung von Vertrauen beruht vor allem darauf, dass zukünftige Handlungen seitens der Projektbeteiligten und deren Ergebnisse vorweggenommen werden, sodass die grundsätzliche Freiheit reduziert wird, sich in jeder beliebigen Art und Weise zu verhalten. Das Verhalten des Projektpartners gewinnt dadurch an Verlässlichkeit, sodass sich die Beziehungen zwischen den Beteiligten stabilisieren.

Darüber hinaus fördert Vertrauen den offenen und ehrlichen Informationsaustausch und motiviert zu intensiverer Kooperation der Teammitglieder. Die Bereitschaft, Informationen weiterzugeben sowie Informationen von anderen zu akzeptieren, steigert und begünstigt so zum einen die Überwindung von Missverständnissen und zum anderen die Bewältigung von Problemsituationen.

Wie eine Studie von Müthel (2006) belegt, wird kulturunabhängig vor allem zuverlässiges, ehrliches und glaubwürdiges Verhalten als vertrauensfördernd wahrgenommen. Dieses wird anhand der Übereinstimmung von vereinbartem und erfolgtem Verhalten überprüft. Vor diesem Hintergrund gilt es für die einzelnen Projektbeteiligten während des Projektablaufs vor allem, den anderen Projektmitgliedern ausreichend Informationen dahin gehend zu überbringen, dass dieser entweder eine Übereinstimmung zwischen der vereinbarten und der erfolgten Handlung erkennt oder aber aufgrund der Argumente des Vertrauensnehmers nachvollziehen kann, warum es zu einer Abweichung kam. In beiden Fällen steht der Austausch von Informationen im Mittelpunkt. Regularisierte Feedbacksysteme ermöglichen einerseits dem Vertrauensnehmer eine diesbezügliche Darstellung seiner Sichtweise (Eigensicht) sowie andererseits dem Vertrauensgeber die Darlegung der seinigen (Fremdsicht). Die konsequente Nutzung von Feedbacks gibt den beteiligten Personen die Gelegenheit, den Bereich der Übereinstimmung zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung zu erhöhen.

Da Konflikte in multikulturellen Projekten zum Alltag gehören, ist das »Verzeihen von Fehlern« deshalb wichtig für die Stärkung des Vertrauens, weil es den Konfliktpartnern ermöglicht, das »Gesicht« zu wahren.

Die Komplexität und Dynamik des Umfelds, in dem multikulturelle – meist internationale und/oder virtuelle – Projektteams vielfach arbeiten, führen unter Umständen dazu, dass der Vertrauensnehmer eine vorher vereinbarte Handlung nicht wie besprochen durchführen kann. Da teilweise Zielkonflikte zwischen den Parteien vorliegen, kann es dazu kommen, dass auch der Vertrauensgeber dessen Argumentation nicht nachvollziehen kann und deswegen letztlich die von ihm wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers nach unten korrigiert. Wie Krystek (1993) festgestellt hat, ist nach einem Einbruch der Vertrauensbeziehung eine Rückkehr zum vorherigen Vertrauensniveau wesentlich schwieriger zu erreichen als bei einer kontinuierlichen positiven Vertrauensentwicklung. Insofern bedarf es eines von beiden Seiten akzeptierten »Heilungsprozesses«, und zwar im Sinne eines »Händereichens«, der es beiden Partnern ermöglicht, schneller und auf einem gesicherten Weg (Absicherung vor dem Abrutschen in eine Misstrauensspirale) zu einem stabilen Vertrauensniveau zurückzufinden. Grundvoraussetzung, um einen solchen Heilungsprozess einzuleiten, ist eine authentische (= glaubwürdige) und offene Darlegung aller relevanten Fakten (= Ehrlichkeit). In diesem Zusammenhang gilt es, die kulturell unterschiedlichen Ansprüche zwischen den Projektpartnern in Bezug auf die Offenheit im Umgang miteinander auszubalancieren.

4 PRAXIS

4.1 SPANNUNGSFELD ORGANISATIONS- UND PROJEKTKULTUR

In der Startphase eines Projekts wird das Projektteam benannt. Die Mitglieder des Projektteams kommen aus einer oder mehreren Stammorganisationen, von dort bringen sie ihre Denk- und Verhaltensmuster sowie ihre Wertvorstellungen mit. Die Projektkultur ist damit nicht unabhängig von den Kulturen der Stammorganisationen. Eine wesentliche Aufgabe für die Projektleitung in dieser ersten Projektphase besteht darin, die kulturellen Unterschiede allen Beteiligten transparent zu machen, den Dialog darüber zu fördern und eine gemeinsame Vorstellung für die Qualität der Zusammenarbeit im Projekt zu entwickeln.

Dies kann beispielsweise in einem Werte-Workshop (eventuell im Rahmen des Projekt-Kickoff-Workshops) mit den Mitgliedern des Projektteams stattfinden. Enroth (2017) beschreibt dazu ein geeignetes Vorgehen:

- | In einem ersten Schritt wird jedem Teammitglied eine Liste mit etwa 100 Werten ausgehändigt und die Aufgabe erteilt, die drei wichtigsten Werte für die Zusammenarbeit im Projekt auszuwählen.
- | Im zweiten Schritt erarbeitet jedes Teammitglied für sich eine Definition für jeden der gewählten Werte und beschreibt zudem, welche Verhaltensweisen im Projektalltag aus seiner Sicht den Wert unterstützen (»günstige« Verhaltensweisen) bzw. ihm entgegenwirken (»ungünstige« Verhaltensweisen).

- Im dritten Schritt tauschen sich die Teammitglieder in Teilgruppen über ihre Arbeitsergebnisse aus, erklären sie den anderen Teilgruppenmitgliedern und treten in einen Dialog ein. An dessen Ende entscheidet sich jede Teilgruppe für insgesamt drei Werte der Teilgruppe, die aus ihrer Sicht wichtig für das Projekt sind.
- In einem vierten und letzten Schritt tauschen sich dann die Teilgruppen in der Gesamtgruppe in gleicher Art und Weise aus. Dieser Dialog im Plenum führt schließlich zur Festlegung von drei Werten, die von allen Teammitgliedern als wichtig für die Zusammenarbeit im Projekt angesehen werden und auf deren Anwendung die Teammitglieder sich verpflichten. Über die Nennung der Werte hinaus werden auch deren Definitionen abgeglichen (in diesem Zusammenhang entwickeln sich in der Regel außerordentlich wertvolle Dialoge über die verschiedenen Kulturen, aus denen die Teammitglieder kommen) und je ein Satz von »günstigen« und »ungünstigen« Verhaltensweisen hinsichtlich dieser Werte erarbeitet.

Das so entstehende Wertesystem kann insbesondere mit der Nennung der Verhaltensweisen im Projektalltag handlungsleitend sein.

Nicht selten werden die Vereinbarungen für die Zusammenarbeit im Projekt in einer sogenannten **Team Charter** schriftlich dokumentiert. Für die Erarbeitung der Team Charter bietet sich auch die Projekt-Kickoff Veranstaltung an.

Team Charter	Mission »Warum gibt es uns als Team?« »Wie heißt unsere Projektmission?« »Wie trägt das Projekt zum Zweck unserer Stammorganisation(en) bei?« »Warum will ich im Projekt dabei sein?«	Scope »Wo sind die Grenzen der formalen Autorität im Projektteam?« »Wo endet unser Einflussbereich?« »Was können wir selbst entscheiden, welche Entscheidungen haben wir (an wen?) weiterzugeben?«
	Wissen und Fähigkeit »Welche besonderen Fähigkeiten hat jedes Teammitglied?« »Was sind unsere Stärken als Team?« »Welches Wissen und welche Fertigkeiten brauchen wir noch im Team?« »Welche Schwächen im Team sollten wir berücksichtigen?«	Rollen und Verantwortungen »Wer übernimmt welche Rolle im Projekt?« »Welchen persönlichen Beitrag leistet jede(r) für den Projekterfolg?« »Wer übernimmt für was die Verantwortung?«
	Werte »Was ist für die Qualität unserer Zusammenarbeit wichtig?« »Welche drei Werte bestimmen unserer Projektkultur?« »Welche Kultursymbole geben wir uns?« »Was ist unser Projektteam-Slogan?« »Was sind unsere gemeinsamen Überzeugungen?« »Wie wollen wir uns und unsere Stakeholder behandeln?«	Rituale und Feiern »Mit welchen Teamevents feiern wir Erfolge und auch Niederlagen?« »Welches sind unsere Rituale für Teamentwicklung?«
		Regeln und Vereinbarungen »Nach welchem Ethik-Kodex handeln wir?« »Wie treffen wir Entscheidungen?« »Wie lösen wir (fachliche) Probleme?« »Wie lösen wir Konflikte konstruktiv?« »Welche Regeln für Besprechungen geben wir uns?«

Abb. 3.5-6: Team Charter (Grau, Drilling 2018)

Durch die meist enge Zusammenarbeit im Projekt entwickelt sich mit der Zeit eine spezifische Projektkultur, die allen Beteiligten Orientierung und Halt vermittelt. Sie stabilisiert und standardisiert die Projektdurchführung. Sie kann erheblich von den einzelnen Organisationskulturen der Projektteammitglieder abweichen. Im positiven Fall können die Stammorganisationen sich dadurch weiterentwickeln, denn werden in einem Projekt beispielsweise neue Formen der Zusammenarbeit oder neue Werthaltungen – wie in einem zeitlichen begrenzten Laborversuch – erfolgreich angewendet, können sie in die Stammorganisationen übernommen werden.

Nicht selten entsteht aber dann ein Spannungsfeld, wenn die Projektkultur sich stark von der Kultur der Stammorganisation unterscheidet. Oft sind die Kooperationsstrukturen in Projekten von einer partizipativen Haltung geprägt, das Projektteam in Entscheidungsprozesse und Problemlösungen direkt und aktiv mit einbezogen. In Projekten werden typische Werthaltungen, wie Vertrauen, Respekt, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, offene Kommunikation und ganzheitliches Denken (Verantwortung fürs Ganze), wirksam, die im Widerspruch zur bestehenden Organisationskultur stehen können. In autonomen Projektorganisationen bedeutet das gegebenenfalls nach dem Ende des Projekts eine schwierigere Rückführung der Projektteammitglieder in die Stammorganisation. In Matrixorganisationen leben die Projektteammitglieder im schlechtesten Fall in zwei Kulturen, der Projektkultur auf der einen Seite und der Kultur der Linienorganisation auf der anderen.

4.2 DER ETHIK-KODEX DER GPM

Im Folgenden ist der **Ethik-Kodex der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.** (GPM 2015b) abgedruckt (beispielhaft für andere Großprojekte oder projektorientiert arbeitende Organisationen):

Präambel

Bei ihrer Berufsausübung beeinflussen Projektmanager die Lebensqualität jedes einzelnen Menschen in der Gesellschaft. Wegen dieses weitreichenden Einflusses müssen Projektmanager ihre Handlungen und Entscheidungen an den Grundwerten ausrichten: **Verantwortung, Kompetenz und Integrität.**

Die Einhaltung der moralisch-ethischen Handlungsmaximen ist Wertmaßstab aller Tätigkeiten der Projektmanager. In diesem Bewusstsein fordert die GPM als Fach- und Berufsverband von allen Projektmanagern, und im erweiterten Sinn von allen im Projektmanagement tätigen Personen, die Einhaltung des folgenden Ethik-Kodexes:

Verantwortung

Jeder Projektmanager räumt dem Gemeinwohl sowie der Gesundheit und Sicherheit jedes einzelnen Menschen hohe Priorität ein. Er trachtet nach Verbesserung der Lebensver-

hältnisse und der Umweltqualität. Weltoffenheit und Toleranz gegenüber anderen Kulturen bestimmen seine Haltung.

Der Projektmanager richtet seine Handlungen und Entscheidungen zielorientiert auf den Projekterfolg aus, den er für seinen Auftraggeber sicherzustellen hat. Das Vertrauen seines Auftraggebers und der anderen Projektbeteiligten achtet er als hohes Gut.

Durch seine Handlungen und Entscheidungen wird der Projektmanager dem Ansehen des Berufsstands gerecht. Da Projekterfolg auf Teamarbeit basiert, berücksichtigt er die Interessen der Teammitglieder, der übrigen Projektbeteiligten und der Berufskollegen.

Kompetenz

Der Projektmanager betreibt nur Projekte, deren Komplexität und Folgen er im Wesentlichen überschaut. Er wägt kritisch Alternativen ab, um gesellschaftlichen Werten gerecht zu werden. Er achtet auf seine Handlungsfreiheit und orientiert seine Entscheidungen am Gemeinwohl.

Der Projektmanager strebt ein Optimum an Wirtschaftlichkeit an. Um die geforderten Funktionen und Qualitäten, Termine und Kosten zu sichern, wendet er Methoden, Verfahren und Systeme nach dem neuesten Wissensstand an. Er übernimmt nur Aufgaben, die seiner Erfahrung und Sachkunde entsprechen. Rechtzeitig ergreift er Maßnahmen, um Projektstörungen abzuwenden. Über Zielkonflikte und Projektprobleme berichtet er offen und wahrheitsgetreu.

Um seine eigenen Fähigkeiten zu verbessern und um auf dem neuesten Wissensstand zu bleiben, bildet sich der Projektmanager ständig weiter. Entsprechend eröffnet er auch Teammitgliedern und Mitarbeitern die Möglichkeit zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung und Ausbildung. Bei sich selbst, bei Teammitgliedern und bei den übrigen Projektbeteiligten achtet er auf faire Kooperation und auf sachliche Kritik. Gleichzeitig nimmt er Teammitglieder und Projektbeteiligte vor unberechtigter Kritik in Schutz. Sein Verhalten ist stets sachlich und auf Ausgleich bedacht.

Integrität

Der Projektmanager beachtet die Gesetze und die allgemein anerkannten gesellschaftlichen Werte, wo immer er auf der Welt tätig ist. Bei seinen Handlungen und Entscheidungen strebt er stets danach, Schaden vom Wohlergehen der Gesellschaft abzuwehren. Er ist bereit, Rechenschaft für sein Tun abzulegen.

Bei all seinen Handlungen und Entscheidungen bewahrt sich der Projektmanager seine Unabhängigkeit und Neutralität und ist loyaler Sachwalter seines Auftraggebers. Er hält die Vertraulichkeit von Informationen ein und schützt die Urheberrechte. Jede Form unlauterer Beeinflussung lehnt er strikt ab. Gleichzeitig verzichtet er selbst auf jede unlautere Interessenbeeinflussung.

Der Projektmanager übernimmt die volle Verantwortung für seine Handlungen und Entscheidungen. Seine berufliche Position ist auf eigene Leistungen gegründet. Er tritt nicht in unfairen oder unlauteren Weise mit anderen in Wettbewerb.

Mit der Einhaltung dieser Grundsätze bestimmen jeder einzelne Projektmanager und der gesamte Berufsstand seinen Rang und seine gesellschaftliche Anerkennung.

4.3 DIE KERNWERTE DER GPM

Im Jahr 2015 hat die GPM in einem außerordentlich partizipativen Prozess mit allen Vereinsmitgliedern ihr neues Leitbild einschließlich eines neuen Wertekanon (Kernwerte der GPM) erarbeitet (GPM 2015a). Dort heißt es:

Werte: Professionalität und offene Kommunikation

Die GPM pflegt eine Kultur, in der alle Menschen, seien sie ehrenamtlich tätige Mitglieder oder hauptamtlich Beschäftigte, konstruktiv zusammenwirken können. Fundament dieser Kooperation sowie des Auftretens gegenüber allen Anspruchsgruppen sind unverrückbare Werte, an denen sich jedes Tun der GPM messen lässt. Unsere Professionalität verbinden wir deshalb mit einer offenen Kommunikation, die es uns ermöglicht, stets über den Tellerrand unserer eigenen Interessen hinauszuschauen und miteinander ganzheitlich zu denken. Als Experten kombinieren wir unsere umfassenden Kenntnisse und Erfahrungen im Team, weil wir wissen, dass wir zusammen mehr erreichen als allein und uns auf diese Weise am besten gegenseitig fördern und entwickeln können.



WIEDERHOLUNGSFRAGEN

- | Welche wesentlichen Elemente der informellen Kultur einer Organisation kennen Sie?
- | Welche Methoden würden Sie anwenden, um nicht sichtbare Kulturelemente zu identifizieren?
- | Welche Schlüsse ziehen Sie dann, wenn Leitbild und tatsächlich gelebte Werte in der Organisation nicht miteinander übereinstimmen?
- | Welche Sicherheiten bietet eine Loyalitätskultur ihren Mitgliedern?
- | Welche möglichen Handlungen können Sie dann ableiten, wenn Sie erkannt haben, dass eines Ihrer Projektmitglieder in eine Innovationskultur passt?
- | Welche wesentlichen Elemente enthält das Leitbild einer Organisation?
- | Was verstehen Sie unter der sozialen Verantwortung einer Organisation?
- | Welche wesentlichen Inhalte umfasst der Ethik-Kodex einer Organisation?
- | Welches sind günstige und ungünstige Verhaltensweisen, wenn eine Organisation Vertrauen als einen ihrer Kernwerte definiert?
- | Welches Vorgehen wählen Sie für die Erarbeitung eines Leitbildes für Ihr Projekt?
- | Mit welchen Werten können Sie in einer Gesellschaft mit vorwiegender Leistungskultur rechnen?
- | Wie würden Sie die Wichtigkeit der Berücksichtigung von Werten in einem Projekt erklären?
- | Welche Möglichkeiten haben Sie, Ihr Projektmanagementsystem an die vorherrschende Kultur des Projektumfelds anzupassen?
- | Wie kann Ihnen das Verständnis von Kulturdimensionen für Ihr Projektdesign hilfreich sein?
- | Wie gleichen Sie Ihre eigenen Wertvorstellungen mit denen in Ihrem Projekt ab?

LITERATURVERZEICHNIS

Verwendete Literatur

- Ang, S., Van Dyne, L. (Hrsg.) (2008): Handbook of cultural intelligence. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Barrett, R. (2016): Werteorientierte Unternehmensführung, Springer-Verlag.
- Beck, D. E.; Cowan C. C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel, Verlag Kamp-hausen.
- Bleicher, K. (1992): Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, Heidelberg, S. 85.
- Brodbeck, F. C. (2015): Internationale Führung: Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Springer Verlag.
- Cooke-Davies, T. (2002): The »real« success factors on projects. In: International Journal of project management, 20, S. 185–190.
- Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1999): The new corporate cultures. New York, NY: Perseus.
- Drilling, C. (2016): »Mit Werten Projekte erfolgreich machen«. In: projektManagement aktuell, 5.2016, S. 47–56.
- Genkova, P.; Ringeisen, T.; Leong, F. T. L. (Hrsg.) (2013): Handbuch Stress und Kultur, Springer VS.
- GPM (Hrsg.) (2017): Individual Competence Baseline für Projektmanagement – Version 4.0. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Hatch, M. J.; Schultz, M. (Hrsg.) (2004): Organizational identity: A reader. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hofstede, G. T. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen-Organisationen-Management, Springer Verlag.
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, dtv Verlag.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2010): Cultures and Organizations, Software of the mind, New York, McGraw Hill.
- House, R. J.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Gupta, V. (Hrsg.): Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 countries. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hyvari, I. (2006): Project management effectiveness in project oriented business organisations. In: International Journal of Project Management, 24, S. 31–41.
- Krumm R.; Bar-Sieber, M.; Wiehle, H. (2014): Unternehmen verstehen, gestalten, verändern, Springer Gabler.

Krystek, U.; Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Schäffer-Poeschel Verlag.

Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen.

Larise, D. (2009): Mythos Kultur. Eine Kritik des postmodernen Kulturkonzepts., Praesens Verlag, Wien.

Lüddemann, S. (2010): Kultur – Eine Einführung, Springer VS.

Motzel, E.; Möller, T. (2006): Projektmanagement Lexikon. Wiley-VCH Verlag.

Müthel, M.; Högl, M. (2011): Führen in internationalen Projekten. In: Gessler, M. (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3). 4. Auflage. S. 1977–1998.

Müthel, M. (2006): Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten, Springer.

Norhia, N.; Joyce, W.; Roberson, B. (2000): What really works, Harvard Business Review, July, pp. 43–52 [Vier Erfolgsfaktoren für Projekte: Strategie, Kultur, Struktur und Ausführungsexcellence].

Oesterreich, B. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Vahlen.

Pradel, M. (2013): Dynamisches Kommunikationsmanagement. Springer.

Schein, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (1999): The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense of Culture Change, Jossey Bass Inc., Publishers, San Francisco.

Schein, E. H. (2003): Organisationskultur, EHP – Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach.

Schein, E.H.; Schein, P. (2018): Organisationskultur und Leadership, Verlag Franz Vahlen, München.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur Agilen Organisation, Verlag Franz Vahlen, München.

Schwartz, S. H. (1994): Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? In: Journal of Social Issues, Volume 50, Issue 4, S. 19–45.

Segall, M. H. (1984): More than we need to know about culture, but are afraid not to ask. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 15, S. 153–162.

Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Hogrefe, Göttingen.

Thomas, A.; Utler, A. (2012): Handbuch Stress und Kultur. Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards, Springer VS.

Trice, H. M.; Beyer, J. M. (1993): The cultures of work organizations. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Trompenaars, F. (1993): Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business: Understanding Cultural Diversity in Business, Nicholas Brealey Publishing.

Vieregg, S. (2009): Kulturelle Faktoren in der internationalen Geschäftsentwicklung, Gabler Verlag.

Wilber, K. (2000): A theory of everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality, Shambhala Publications Inc., Boston.

Internetquellen

Enroth, Tor et al. (2017): Get Connected – Praxisleitfaden zur Entwicklung einer gewünschten Teamkultur, S. 123–128. <https://www.valuescentre.com/resources/get-connected/get-connected-book> [abgerufen am 22.03.2018].

GPM (2015a): Das Leitbild der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. https://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/organisation.html [abgerufen am 22.03.2018].

GPM (2015b): Ethik-Kodex der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. https://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/organisation.html [abgerufen am 22.03.2018].

Projektmagazin (2018): Das Glossar zu Projektkultur. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektkultur> [abgerufen am 18.03.2018].