

Projektkultur - das Getriebeöl gegen zu viel Reibung

Nur 16 % aller Organisations- und Informatikprojekte werden erfolgreich abgeschlossen, sagt die Statistik. Erster genannter Risikofaktor: Personelles Versagen. Was ist damit gemeint? Mit Projektkultur lässt sich die Erfolgsquote steigern.

Projekte scheitern selten am „Versagen“ eines Einzelnen. Denn Projektarbeit bedeutet Teamwork, dessen Erfolg stets auch davon abhängt, wie gut das Zusammenspiel der Beteiligten funktioniert. Ebenso entscheidend sind die Rahmenbedingungen, die in einem Unternehmen herrschen. Beispiel: Ein Projekt erfordert flexible Zusammenarbeit verschiedener Akteure und schnelle Entscheidungen. Ein Unternehmen mit komplizierten Hierarchien und langwierigen Entscheidungswegen verfügt über Bedingungen und Strukturen, die zu Stolpersteinen in der Projektentwicklung werden können.

Günstige Rahmenbedingungen für effektive Projektarbeit sind in der Unternehmenskultur begründet; sie ist der Boden, auf dem fruchtbare Zusammenarbeit wachsen kann.

Was ist Kultur ?

Kultur sind Werte, Grundeinstellungen, Denkweisen, Bräuche und Verhaltensformen, welche Menschen untereinander verbinden. Für alles Tun ist Kultur ein gemeinsames Fundament, auf dem sowohl die Kommunikationskultur gründet wie auch ein nonverbales Verständnis der Individuen für gemeinsame Interessen und Ziele.

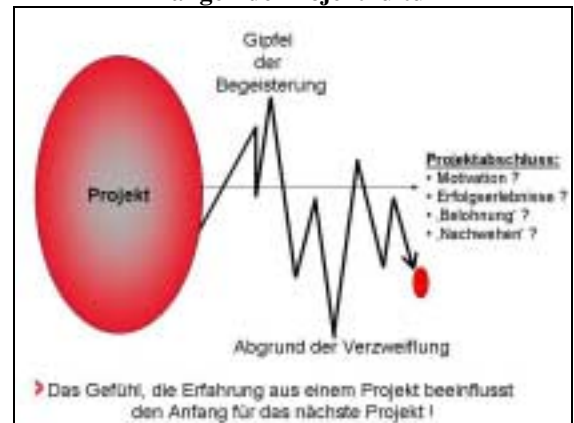
... und Projektkultur ?

Hinter Projektarbeit stehen eine Denkweise, Charakteristik, Vorgehens- und Verhaltensart, welche ein Vorhaben erst zu einem Projekt machen. Diese decken sich nicht immer mit Eigenheiten anderer Strukturen und Organisationsformen, die in einem Unternehmen herrschen. Im Gegenteil: Projektarbeit steht oft im Gegensatz dazu, ja bringt Unruhe in gewohnte Arbeitsabläufe oder stellt hierarchische Strukturen in Frage.

Die Linienorganisation ist für viele etwas ‚Natürliches‘. Man kennt die Rolle des Vorgesetzten schon beim Bewerbungsgespräch und verhält sich entsprechend. Es gibt dazu ungeschriebene Gesetze, ein gemeinsames Verständnis. Das Projekt hingegen muss sich oft mit Methoden, einem Regelwerk und Instrumentarien zufrieden geben. Der Graben zwischen diesen unterschiedlichen Ebenen soll durch Engagement und Ausbildung des Projektleiters mit dem notwendigen ‚Gefühl‘ und gegenseitigem Verständnis überbrückt werden. Eine schwierige Aufgabe für einen Einzelnen.

Vielfach durchschneiden Projekte die Linienorganisation oder werden ‚darüber‘ gelegt. Die Macht liegt in der Linie, die eigentliche Kraft aber im Projekt – mit der Auswirkung von viel unnötigem Reibungsverlust.

Mangelnde Projektkultur



Die nachstehende Tabelle zeigt, welche Merkmale auf mangelnde Projektkultur hinweisen können:

Merkmale

Entscheidung fallen ausserhalb der formellen Projektorganisation
Dominierende Auftrags- Kontrollmentalität
Grosse Distanz und Filter innerhalb der Projekthierarchien (Auftraggeber, Sponsor, PL, Projektteam). Die Anerkennung zwischen den verschiedenen Rollen fehlt. Prägnante ‚Mehrklassengesellschaft‘.
Wegdelegieren von Problemen (u.a. für jedes einen neuen Spezialisten beauftragen)
Hoher Kommunikationsbedarf, viele Verantwortlichkeits- und Rollenkonflikte
Taktische, fachliche Ablehnung vor einer objektiven Diskussion, wenig kreatives Verhalten (u.a. Gesprächskultur, Problemlösungskultur)
Hang zu übertriebenem Formalismus
Projektmethoden und Instrumente stehen im (Diskussions-) Mittelpunkt
Die persönliche ‚Karriere‘ führt nur über die Linienorganisation

Reibungsverluste zu minimieren, erfordert, seine Ursachen zu beheben. Projektkultur setzt hier an, ist eine Ausprägung der Unternehmenskultur, die sich günstig auf die Projektarbeit auswirkt.

Dieses Beispiel ist (eine) Realität:

Ein Grossbetrieb mit über 2000 Angestellten, führend im Geschäft mit Branchen-Software: Alle Hauptprojektleiter befinden sich in einem Gebäude, erarbeiten und arbeiten mit Projektstandards, gemäss Linienstruktur. Alle anderen Akteure sitzen in anderen Gebäuden und werden informiert, welches Formular und welche Regel nun anzuwenden sei resp. welche Termine nun gelten. Kommuniziert wird grösstenteils über Mail und Monatsreports zu Handen des Projekt Office. Die Auftraggeber (intern) sowie den Projektsponsor

kennt man im Entwicklungsgebäude vorwiegend von Fotos in der Hauszeitschrift und von Interventionen oder CC-Listen im E-Mail. Ist dies die Idee von Projektarbeit? Neue PM Instrumente und deren Bekanntmachung durch Ausbildungen (zerschnitten auf die einzelnen Rollen) können zwar punktuell etwas verbessern, aber dadurch entsteht weder ein substantielles gemeinsames Verständnis für das Projekt noch können so die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden.

Ein Problem der Grossfirmen ?

Ob Grossfirmen, KMU's, Wachstumsfirmen des ‚New Market‘ – alle haben eigene Ausprägungen. Eine schnell wachsende Firma hat eher das Problem, aus einer Projektkultur in die Notwendigkeit von Linienstrukturen zu wachsen. Vielerorts arbeiten top Fachleute, das effiziente Füllen von Leerräumen bleibt aber eine Gratwanderung mit viel Reibungsverlust – auch gegenüber Kunden.

Massnahmen

Verschiedene Massnahmen können gezielt die Projektkultur fördern:

Mögliche Sofortmassnahmen

Gezielte Beobachtung und Analyse der kulturellen Situation im und um das Projekt. Beurteilung der Leerräume zwischen Methoden, Tools und Rollen.
Eine Projektinitialisierung und Projektkommunikation , welche gezielt auf Rollen – und Kulturunterschiede eingeht.
Gezielte Verständnisförderung unter Beteiligten und Betroffenen (Austausch von Information auch über Arbeitsformen, unterschiedlichen Erfolgs- / Misserfolgskriterien zwischen Rollen und Positionen)
Massnahmen der Teamentwicklungen gezielt leben. Teamgrösse, Führung und Einflüsse von Aussen bewusst beobachten und beeinflussen.
Arbeitsumgebung, -Verhalten, -Kontrollen und (Frei)Räume der Dynamik der ‚Einmaligkeit‘ der Projekte anpassen

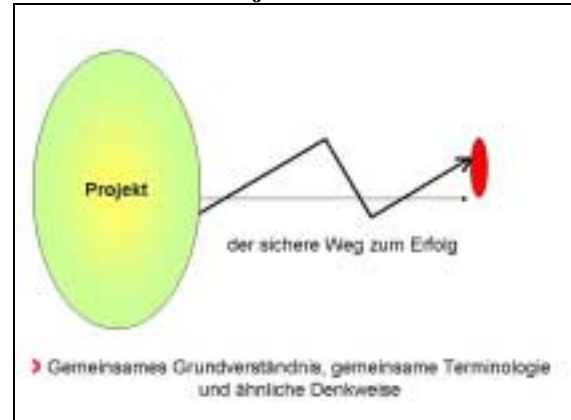
Mittel-/langfristige Massnahmen

‚Steter Tropfen höhlt den Stein‘ – als Bestandteil der Unternehmensstrategie ein mittelfristiges, beharrliches ‚Kultur-Förderungspaket‘ schnüren.
Eine Qualifikations- und Belohnungs-Politik für alle Stufen welche auch der Charakteristik von Projektarbeit Rechnung trägt (z.B. Stellenwert von Projektarbeit jener der Linienfunktionen gleichstellen)
Grundausbildung aller Beteiligten – auch Auftraggeber und Teammitglieder für die Eigenheit der Projektarbeit und Rollen

Erfolgsversprechende Massnahmen setzen beim Fundament an, bei den Grundstrukturen, bei der Organisation, bei der Kommunikation, bei den Faktoren, die Teamarbeit erst erfolgreich machen.

Dies ist das Ziel der Projektkultur: Dafür zu sorgen, dass die Beteiligten die gemeinsame Sachebene finden, sich auf das Wesentliche konzentrieren – anstatt durch hierarchische Machtspiele, Formalitäten, Missverständnisse und indirekte Kommunikation absorbiert zu werden.

Projektkultur



84 % der Projekte werden nicht erfolgreich oder überhaupt nicht abgeschlossen. Projektarbeit ist aber eine feste Disziplin in der heutigen Arbeitswelt. Eine Co-Existenz von Projekt- und Liniendenken wird unverzichtbar. Sich hier zu finden, ist erforderlich, um Projekte erfolgreich zu verwirklichen. In Ergänzung zu Fachausbildung, Einsatz von Methoden und Tools gibt es Massnahmen, die für das ‚personelle‘ Gelingen eines Projektes notwendig sind – weil sie für das notwendige Öl im Getriebe sorgen.

Ch. Hauri/J. Klemm
n-able AG, Zürich

Mehr zu diesem Thema finden Sie unter:

www.viw.ch oder www.n-able.ch.