



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Psychologie des Projektmanagements

FOI04-B



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Bernd-Uwe Kiefer

**Psychologie des
Projektmanagements**

FOI04-B



Dipl.-Päd. Bernd-Uwe Kiefer

(geb. 1953) begann seine berufliche Laufbahn im Jahre 1971 als Offizier bei der Bundeswehr. Er studierte Erziehungswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in Hamburg (heute: Helmut-Schmidt-Universität) und schloss das Studium im Jahr 1976 als Diplompädagoge ab. Nach Ende seiner Dienstzeit (1984) übernahm er bis 1991 die pädagogische Leitung eines gewerblich-technischen Bildungszentrums der Handwerkskammer in Hamburg. Dort kam er u. a. mit dem Thema Organisationsentwicklung in Kontakt, das ihn nach einer einjährigen berufsbegleitenden Ausbildung, in die Beratung führte. Als Senior-Berater einer mittelständischen Beratungsgesellschaft berät er nach einem kurzen Zwischenschritt in einer kleinen Hamburger Beratung (1991-1993) seit 1993 bis heute Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Fragen von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Führung und Kommunikation. Nebenberufliche Ausbildungen in Theaterpädagogik und Mediation (anerkannter Mediator im Bundesverband für Mediation) runden das Qualifikationsprofil ab. Seit 1992 ist Bernd-Uwe Kiefer bis heute zusätzlich für mehrere Fern(hoch)schulen als Tutor, Dozent und Prüfer tätig.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Psychologie des Projektmanagements

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Beziehungsebene, Projektkultur und Projekterfolg	5
1.1 Auch in Projekten – die Beziehung steuert die Sache	5
1.2 Unternehmenskultur und Projektkultur	9
1.3 Einflüsse auf die Projektkultur	15
Zusammenfassung	18
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	19
2 Projektleiter und Projektgruppe	20
2.1 Rollen und Rollenkonflikte des Projektleiters	21
2.2 Rolle der Projektgruppe	28
2.3 Teamstrukturen und Teamentwicklung	31
2.3.1 Voraussetzungen für funktionierende Teams	33
2.3.2 Teamentwicklung	35
2.3.3 Selbstorganisation des Teams	39
Zusammenfassung	41
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	42
3 Projektkommunikation und wirksame Zusammenarbeit	43
3.1 Die drei Säulen der wirksamen Zusammenarbeit	43
3.2 Kooperation und Kommunikation	44
3.2.1 Gestaltung und Dramaturgie von Projektbesprechungen	48
3.2.2 Visualisierung und Einsatz von Medien	51
3.2.3 Informelle Kommunikation und Vernetzung	53
3.3 Gemeinsame Problemlösung	55
3.4 Vereinbarungen und Entscheidungen	56
3.5 Das Projektbüro	58
Zusammenfassung	58
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	59
4 Projektphasen	60
4.1 Vorbereitung des Projektes durch das Management	60
4.2 Auftragsklärung	64
4.3 Projektstart	70
4.4 Projektdurchführung	72
4.5 Projektkrisen und Projektabbrüche	75

4.6	Projektabschluss und Projektbewertung	79
4.7	Pilotprojekte	81
	Zusammenfassung	84
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	86

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen im Text	87
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	99
C.	Glossar	109
D.	Literaturverzeichnis	112
E.	Abbildungsverzeichnis	113
F.	Tabellenverzeichnis	115
G.	Sachwortverzeichnis	116
H.	Einsendeaufgabe	121

Vorwort

Mit diesem Studienheft „Psychologie des Projektmanagements“ werden wir Ihnen die emotionale und kulturelle Seite des Projektmanagements in Unternehmen, also die so genannten „soft facts“ des Projektmanagements, verdeutlichen. Erst gemeinsam mit den Kenntnissen über die „hard facts“, die Sie im Studienheften „Projektmanagement“ bereits kennengelernt haben, werden Sie dann in der Lage sein, Projekte in Ihrem Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld erfolgreich zu managen.

Bei jeder Aktivität in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihrem Umfeld schweben Projektaktivitäten nicht im luftleeren Raum, sondern Einzelpersonen, Gruppen, das Unternehmen insgesamt, aber auch das Umfeld des Unternehmens haben Interesse gegenüber diesem Projekt, nämlich, dass etwas Bestimmtes passiert oder nicht passiert, dass es erfolgreich ist oder scheitert. Manche dieser Interessen sind wichtiger, andere weniger bedeutsam für den Projektverlauf. Daher ist es sinnvoll, sich diese Interessen, die dahinter stehenden Personen und Gruppen sowie deren Beziehungen zum jeweiligen Projekt zu verdeutlichen.

Sie erhalten daher einen Überblick über die Bedeutung der Themen Kommunikation, Unternehmenskultur, Beziehungen, Gruppen, Konflikte, Rollen und Spielregeln, Macht und Interessen für ein funktionierendes effizientes Projektmanagement und seine Vernetzung ins Unternehmen.

Teure und ineffiziente Projekte (ohne Ergebnis oder mit wenig Nutzen) haben wir leider in den Unternehmen der Wirtschaft, aber auch in der öffentlichen Verwaltung genug. Bei der Suche nach den Ursachen stoßen wir fast immer auf eine ungenügende Berücksichtigung und Gestaltung der psychologischen Aspekte des Projektmanagements. Das schlimmste Beispiel mit der größten Dimension ist der „Aufbau Ost“, also die Angleichung der Lebensbedingungen in den neuen Bundesländern. Kleinere fehlgeschlagene Projekte gibt es in jedem Unternehmen, sehr häufig bei der Einführung von neuen EDV-Systemen.

Diese Probleme werden eher noch zunehmen, da die Unternehmen und ihre Manager nicht gelernt haben, die „soft facts“ des Projektmanagements zu berücksichtigen, geschweige denn aktiv zu gestalten. Sie sollen daher lernen, nicht nur die organisatorischen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Spielregeln für das Projektmanagement zu schaffen und die entsprechenden Instrumente einzusetzen, sondern auch die psychologischen Aspekte zu berücksichtigen. Dieses Studienheft hilft Ihnen, zu einer erfolgreichen Projektarbeit in Ihrem Unternehmen beizutragen. Sie leisten daher auch einen kleinen Beitrag zu mehr Effizienz in Ihrem Unternehmen und damit auch in der Wirtschaft insgesamt.

In diesem Studienheft erarbeiten Sie sich zunächst die Begriffswelt. Die Begriffe „Kommunikation“, „Beziehung“, „Unternehmenskultur“ und „Projektkultur“ werden im ersten Kapitel geklärt und im Hinblick auf ihre Bedeutung für das Projektmanagement dargestellt. Dabei werden Sie feststellen, dass es im Projekt mehrere Ebenen der Beziehung gibt, nämlich erstens die Beziehungen innerhalb des Projektes zwischen dem Projektleiter und den einzelnen Mitarbeitern im Projekt; zweitens die Beziehung zwischen dem Projekt und dem übrigen Unternehmen, insbesondere der Hierarchie; und drittens die Beziehungen des Projektes (je nach Bedeutung) auch zu Partnern und Organisationen außerhalb des Unternehmens. Diese Beziehungsebenen werden sich wie ein roter Faden durch dieses Studienheft ziehen.

Im zweiten Kapitel werden Sie daher zunächst die Beziehungen zwischen dem Projektleiter und der Projektgruppe erarbeiten. Dabei sind die Rollen und Rollenkonflikte des Projektleiters und der einzelnen Projektmitarbeiter zu klären sowie die gruppendynamischen Prozesse zu beschreiben, die letztlich Auswirkungen auf die Verhaltensweisen der einzelnen Gruppenmitglieder, auf die Effizienz der Gruppe insgesamt sowie deren Entscheidungsprozesse haben.

Das dritte Kapitel wird Ihnen – eingebettet in das Thema „wirksam zusammenarbeiten“ – aufzeigen, wie die formelle und informelle Kommunikation in einem Projekt gestaltet werden kann und welche Auswirkungen diese Gestaltung auf das Projektergebnis hat. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf der Einrichtung eines Projektbüros, das zumindest bei größeren Projekten zum Einsatz kommen sollte.

Mit dem vierten und letzten Kapitel werden wir die einzelnen Phasen eines Projektes untersuchen und die Einbettung von Projekten in die Organisation erläutern sowie auf die Besonderheit von Pilotprojekten eingehen. Dabei wird deutlich werden, wie intensiv Projekte und Linienorganisation vernetzt sind. Der Erfolg von Projekt und Linienorganisation hängt dabei sehr stark von einer funktionierenden Arbeitsteilung, von einer funktionierenden Rollenverteilung und von funktionierenden Spielregeln ab.

Die Relevanz des Stoffes für Ihren beruflichen Alltag liegt darin, dass Sie nach dem Durcharbeiten in der Lage sind, Projekte in Ihrem Unternehmen im Hinblick auf die psychologischen Aspekte zu analysieren und bei Fehlentwicklungen gegenzusteuern. Des Weiteren können Sie selbst in Projekten als Projektmitarbeiter oder Projektleiter diese besser steuern und die Beziehungen im Projekt, zur Linienorganisation und zur Außenwelt des Unternehmens aktiver und erfolgreicher gestalten. Sie helfen damit Ihrem Unternehmen bei der Einführung bzw. Durchführung eines erfolgreichen Projektmanagements mit der unmittelbaren Folge höherer Wertschöpfung.

Sie können damit in einer verantwortlichen Fach- und/oder Managementfunktion selbst Impulse für eine derartige Entwicklung geben. Und: Sie lernen, welche Fähigkeiten Sie selbst in Zukunft im Hinblick auf Projektmanagement noch (weiter)entwickeln sollten.

Damit Ihnen das Lernen etwas leichter fällt, werden wir immer wieder kleine Beispiele aus Ihrem fachlichen Bereich in seiner Vernetzung im Unternehmen verwenden.

Mit einer kleinen Geschichte, die die Beziehung von „hard facts“ und „soft facts“ im Projektmanagement in einer Analogie noch einmal verdeutlicht, wollen wir diese Einleitung abschließen.

Der Seiltänzer

In einer Stadt führte ein Seiltänzer in schwindelnder Höhe seine Kunststücke vor.

Zum Abschluss die Hauptattraktion: Er schiebt eine Schubkarre über das schwankende Seil. Als er sicher auf der anderen Seite angekommen ist, fragt er die Zuschauer, ob sie es ihm zutrauen, die Karre auch wieder zurückzuschieben. Die Menge klatscht begeistert Beifall. Er fragt aber noch ein zweites Mal, und wieder erhält er zustimmenden Beifall.

Dann fragt er einen Einzelnen, der unten am Mast steht: „Sie, trauen Sie es mir auch zu, dass ich die Karre wieder zurückschiebe?“ „Aber sicher!“, ruft der andere zurück und klatscht.

„Dann“, sagt der Akrobat, „dann kommen Sie doch herauf und steigen Sie ein, dann schiebe ich Sie hinüber!“

– Nein, so hatte er es nicht gemeint, er wollte doch Zuschauer bleiben.

aus: Management Center Vorarlberg; Grenzgänge

Beim Bearbeiten dieses Studienhefts wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg!

Ihr Bernd-Uwe Kiefer

1 Beziehungsebene, Projektkultur und Projekterfolg

In diesem einführenden Kapitel wiederholen wir zunächst, was wir unter dem Begriff „Projekt“ verstehen wollen. Danach leiten wir aus den Grundregeln der Kommunikation den Begriff der Beziehungsebene ab und klären seine Bedeutung für Projekte. Die Begriffe „Unternehmenskultur“ und „Projektkultur“ werden erarbeitet, voneinander abgegrenzt und zueinander in Beziehung gesetzt. Abschließend betrachten wir noch die möglichen Einflüsse auf die Projektkultur.

1.1 Auch in Projekten – die Beziehung steuert die Sache

Bevor wir inhaltlich in die Thematik einsteigen, wollen wir uns noch einmal vergegenwärtigen, was wir überhaupt unter einem Projekt verstehen wollen. Erst danach sind Sie in der Lage, die Zusammenhänge der psychologischen Aspekte nachzuvollziehen.

Normalerweise besitzt ein Unternehmen eine fest gestaltete Organisation (Linien- oder Matrixorganisation), mit der es seine Prozesse und Aufgaben effizient abarbeitet. Diese Organisation hat den Vorteil, dass die meisten Aufgaben erfolgreich und routiniert erledigt werden können. Eine schnelle Reaktion auf überraschende Ereignisse oder plötzliche Anforderungen des Marktes ist mit dieser Organisation aufgrund einer gewissen Starrheit jedoch in der Regel nicht möglich. Daher schaffen Unternehmen eine zusätzliche, mehr oder wenig umfangreiche Projektorganisation, um punktuell und schnell auf Veränderungen im Markt reagieren zu können. Dabei besteht meistens die Absicht, die Projektergebnisse anschließend in die normale Organisation zu integrieren.

Wodurch unterscheidet sich nun ein Projekt von den Aufgaben der übrigen Organisation? Es ist in Abgrenzung zu den normalen Linienaufgaben wie folgt gekennzeichnet:

- 1) Ein Projekt verfolgt ein fest definiertes Ziel, in dem die wichtigsten erwarteten Ergebnisse festgelegt sind.
- 2) Es ist zeitlich begrenzt durch einen konkreten Starttermin, eine klar definierte Laufzeit und einen konkreten Endtermin.
- 3) Es besitzt eine interdisziplinäre Aufgabenstellung, die eine Zusammenarbeit über Bereichs- und/oder Fachgrenzen hinaus erforderlich macht.
- 4) Ein Projekt hat meistens einen innovativen Charakter, da es sich in der Regel mit neuen, bisher im Unternehmen nicht (oder so nicht) behandelten Themen befasst.
- 5) Hierarchische Strukturen werden dabei partiell aufgelöst, damit das Projektteam die Aufgaben überhaupt erfüllen kann.
- 6) Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind genau bemessen und festgelegt in Form eines schriftlich fixierten Budgets und genau definierter personeller, materieller und sonstiger Mittel.
- 7) Ein Projekt ist einmalig, da es in der Regel nicht wiederholt wird.
- 8) Es ist auch risikobehaftet, da die Möglichkeit des Scheiterns besteht.

Abb. 1.1 fasst die Kennzeichen für ein Projekt noch einmal zusammen.

Kennzeichen

- Definiertes Ziel
- Begrenzte Dauer
- Interdisziplinäre Aufgabenstellung
- Innovativer Charakter
- Auflösung hierarchischer Strukturen
- Bemessene Ressourcen
- Risiko

Abb. 1.1: Was kennzeichnet ein Projekt?

**Übung 1.1:**

Beschreiben Sie drei Kennzeichen eines Projektes im Vergleich zu den Linienaufgaben.

Warum sind nun Beziehungen und deren Gestaltung im Zusammenhang mit der Organisation von Projekten so wichtig?

Die Kommunikationswissenschaften lehren uns, dass der Beziehung überall dort, wo kommuniziert wird, eine besondere Bedeutung zukommt. Über unsere Kommunikation, verstanden als Interaktion (also wechselseitiges Verhalten in Reaktion auf das Verhalten des jeweils anderen) zwischen Menschen, gestalten wir unsere Beziehungen und lösen wir unsere Sachthemen.

Eine Grundregel der Kommunikation heißt dabei: Die Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene, und zwar derart, dass die Beziehungsebene die Inhaltsebene bestimmt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Menschen, die ihre Beziehung miteinander nicht geklärt haben, Aufgaben nicht erfolgreich miteinander lösen können.

Geklärte Beziehungen sind in fest gefügten organisatorischen Strukturen einer Linienorganisation in der Regel gegeben. Man weiß aufgrund langjähriger Erfahrungen miteinander, was man voneinander zu halten hat und was der jeweils andere für ein Mensch ist. Daher kann man in der Regel sagen, wen man zusammenarbeiten lassen kann und wen nicht.

Nun stellen Sie sich vor, Sie würden in eine Projektgruppe berufen, deren Aufgabe es ist, eine neue EDV-Software im Produktionsbereich, in der Materialwirtschaft und im Vertrieb des Unternehmens einzuführen.

Die inhaltliche Seite der gemeinsamen Aufgabe scheint zunächst ganz klar: Am Ende des Projektes soll die Software in den genannten Bereichen laufen.

Betrachten wir aber die Beziehungsseite der Aufgabe, werden die möglichen Schwierigkeiten des Projektes sehr schnell deutlich: Wer sind die anderen Projektmitglieder? Wie werde ich mit ihnen zusammenarbeiten können? Wie verstehen sie die gemeinsame Aufgabe? Welche Interessen verbinden sie mit dieser Aufgabe? usw.

Mit diesen Fragen wird schnell deutlich, dass ohne eine zufrieden stellende Antwort auf diese Fragen eine erfolgreiche Projektarbeit sicher nicht möglich sein wird.

Übung 1.2:

Welchen Hinweis gibt uns die Kommunikationswissenschaft in Bezug auf die Beziehungsebene?



Die Mitarbeiter im Projekt sind einerseits Teammitglieder, vertreten aber andererseits sowohl individuelle Interessen als auch solche des Bereiches, aus dem sie kommen.

Auf unser Beispiel übertragen, kommen hier neben den persönlichen Interessen an diesem EDV-Projekt auch die Interessen der EDV-Abteilung, der Produktion, der Materialwirtschaft und des Vertriebes zusammen.

Wichtige Beziehungen entstehen aber nicht nur zwischen den Mitarbeitern im Projekt, sondern auch zu anderen Bereichen und Projekten des Unternehmens. In unserem Beispiel kann es sein, dass auch andere Bereiche diese Software nutzen wollen und damit bestimmte Interessen verbinden, zunächst aber nicht berücksichtigt sind. Es kann auch sein, dass dieses Projekt durch ein sehr umfangreiches Budget und eine entsprechende Priorität Ressourcen aus anderen Projekten abzieht.

Daher ist es besonders wichtig, diese zum und im Projekt herrschenden Beziehungen sichtbar zu machen und zu managen.

Zum Sichtbarmachen verwenden wir das Instrument der Projektlandschaft, in der die wichtigen Beziehungen des Projektes zu seinen wichtigen Umwelten dargestellt werden (Abb. 1.2).

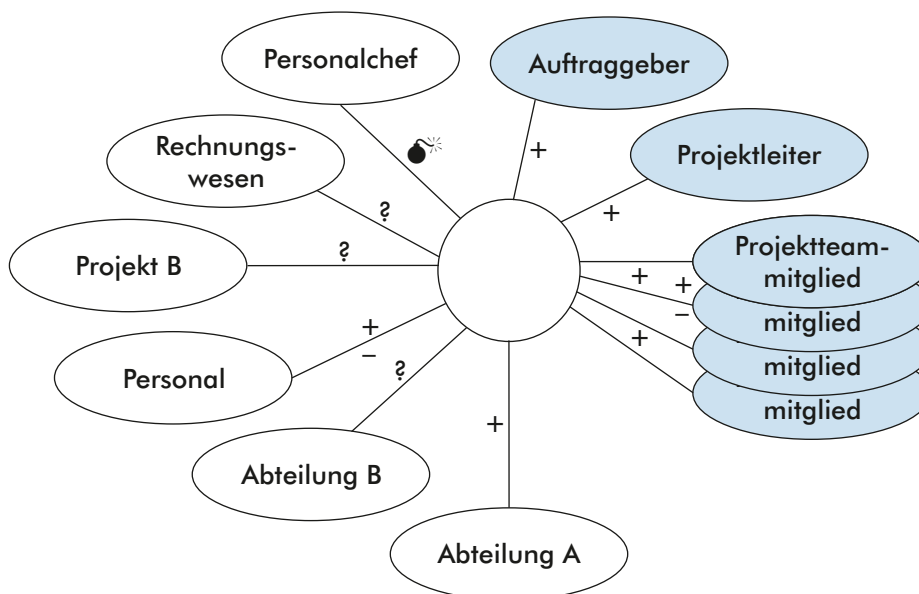


Abb. 1.2: Projektlandschaft

Der Abstand der einzelnen Umwelten vom Projekt signalisiert, wie stark sie vom Projekt betroffen sind, und die Stärke der Verbindung signalisiert die Intensität des möglichen Einflusses.

Zum Managen der Beziehung gehen wir dann folgenden Fragen nach:

- Was will diese Umwelt von diesem Projekt?
- Welchen Nutzen bzw. welche Nachteile hat das Projekt für diese Umwelt (auch welche Befürchtungen können existieren?)?
- Wann ist das Projekt in ihren Augen ein Erfolg bzw. ein Misserfolg?
- Was benötigt das Projekt von dieser Umwelt zum Gelingen?
- Wer unterstützt das Projekt und wer hemmt es?

Beim Beantworten der Fragen kommt es darauf an, eine gemeinsame Wirklichkeit zu erreichen. In unserem Beispiel wäre es daher wichtig, im Projektteam mit dem Auftraggeber und ggf. mit anderen betroffenen Bereichen gemeinsam eine solche Projektlandschaft zu erstellen, zu diskutieren und zu modifizieren. Dann kann man immer wieder darauf Bezug nehmen und mögliche Änderungen besprechen und festmachen.



Übung 1.3:

Wofür benutzen wir eine Projektlandschaft?

Welche Hinweise zur Gestaltung der Beziehungen (auch zur vorbeugenden Gestaltung) erhalten wir durch die Arbeit mit der Projektlandschaft?

Wir erhalten z.B. Hinweise zur Zusammensetzung des Projektteams. Wo befindet sich Expertenwissen, Erfahrungswissen von Umsetzern und Anwendern, Entscheidungskompetenz und informeller Einfluss (Befürworter, aber auch Skeptiker)?

Weiterhin erhalten wir Hinweise zur Teamorganisation. Die Planung der Kommunikation nach innen und außen wird sich danach richten, wo die Beziehungen besonders wichtig bzw. besonders sensibel sind. Die Projektlandschaft wird also Grundlage eines Informations- und Kommunikationskonzeptes. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Identitätsfindung des Projektteams durch das Sichtbarmachen und Ausgleichen der persönlichen Interessen. Dabei werden auch Ursachen für mögliche Konflikte sichtbar. Die Methode erleichtert also insgesamt den Umgang mit Widerstand und mobilisiert Potenziale für eine erfolgreiche Projektdurchführung.

Abb. 1.3 fasst die Hinweise zur Gestaltung von Beziehungen noch einmal zusammen.

Gestaltung von Beziehungen

- Hinweise zur Zusammensetzung des Projektteams
- Hinweise für die Teamorganisation
- Grundlage für ein Informations- und Kommunikationskonzept
- Hinweise auf mögliche Konflikte und deren Ursachen
- Hinweise auf Widerstände
- Mobilisierung von Potenzialen

Abb. 1.3: Beziehungsgestaltung mithilfe der Projektlandschaft

Projektmanagement hat daher viel mit Beziehungsmanagement zu tun. Durch die Arbeit an den sozialen Innen- und Außenbeziehungen öffnen wir den Blick von der rein sachlichen auf die soziale Ebene und erreichen damit gemeinsame Projektwirklichkeiten und bessere Akzeptanz. Projektmanagement in diesem Sinne ist nicht nur Handhabung von Problemlösungen, sondern ebenso das Management von Kommunikation und Energien.

Übung 1.4:

Nennen Sie mindestens zwei Hinweise zur Gestaltung von Beziehungen, die wir durch die Projektlandschaft erhalten.



Die Arbeit am Sichtbarmachen der Beziehungen zu den Umwelten ermöglicht also ein gemeinsames Verständnis des Projektes und die bewusste Gestaltung dieser Beziehungen.

Damit sind wir bereits ganz tief in die Fragen der Unternehmens- und der Projektkultur eingetaucht.

1.2 Unternehmenskultur und Projektkultur

Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und die Strukturen des Unternehmens stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit voneinander (siehe Abb. 1.4).

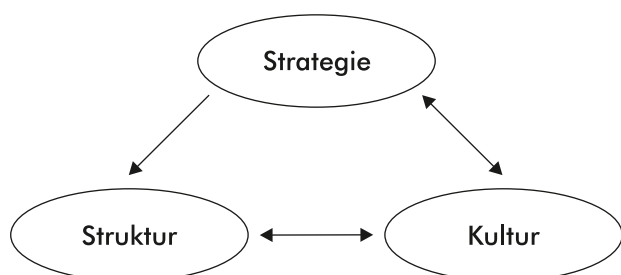


Abb. 1.4: Abhängigkeit der Unternehmensdimensionen voneinander

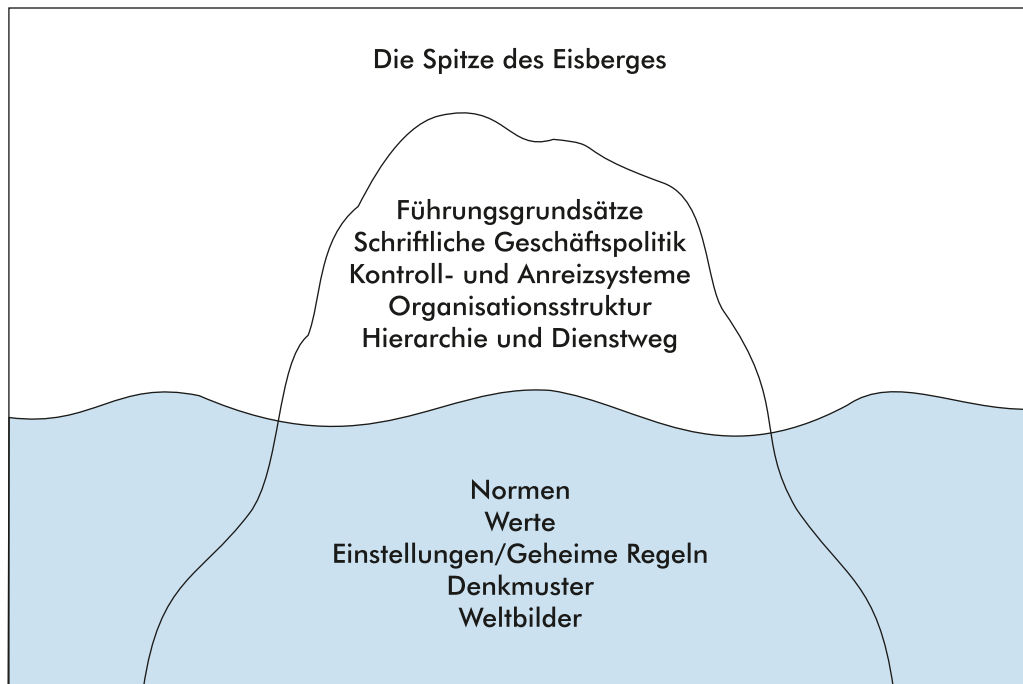
Während die Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele die geistige Idee (den Geist) der Unternehmung darstellt, beschreiben die Begriffe „Struktur“ und „Kultur“ im Vergleich mit dem Menschen eher Körper und Seele. Dabei bildet die Struktur die sichtbare Hülle des Unternehmens und die Kultur das (eher unsichtbare) soziale Gefüge. In einer anderen oft verwendeten Darstellung wird die Struktur eher als die sichtbare Spitze eines Eisberges dargestellt, während die Kultur den unsichtbaren, unter der Wasseroberfläche liegenden Rest des Eisberges ausmacht (siehe Abb. 1.5). Immerhin macht erst beides zusammen den gesamten Eisberg aus – und: Der überwiegende Teil (ca. 80 %) liegt unter der Wasseroberfläche. Den kulturellen Teil eines Unternehmens nicht zu betrachten, hieße daher, den größten Teil des Unternehmens nicht zur Kenntnis zu nehmen, nur weil er sich vermeintlich der direkten Wahrnehmung entzieht.

Übung 1.5:

Beschreiben Sie den Zusammenhang der Unternehmensdimensionen.



Unter Unternehmenskultur verstehen wir dabei die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, eine Gemeinschaft bzw. ein Unternehmen insgesamt im Lauf seiner Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) und der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln („to do’s“ und „not to do’s“), die so gut funktionieren, dass sie zu „ungeschriebenen“ Gesetzen werden und jeder nachfolgenden Generation (Mitarbeiter und Manager) als die „richtige“ Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns weitergegeben werden (frei nach Doppler; Lauterburg).



Veränderungsprozesse setzen meist bei den formalen Strukturen an – die innere Verfassung des Unternehmens bleibt unberührt!

Abb. 1.5: Die Unternehmenskultur in der Eisbergdarstellung

Diese ungeschriebenen Gesetze wirken, wie wir aus der Kommunikationswissenschaft wissen, viel intensiver auf das tatsächliche Handeln und Verhalten der Menschen als die offiziellen, aufgeschriebenen Regeln. So wird z. B. einem neuen Mitarbeiter ein fachlicher Fehler, bei dem er eine Anweisung missachtet hat, viel eher nachgesehen, als wenn er sich unwissend auf den Parkplatz des Geschäftsführers stellt.



Übung 1.6:

Was verstehen wir unter Unternehmenskultur?

Doppler und Lauterburg haben fünf Faktoren für die Gestaltung der Unternehmenskultur in unserer Zeit des permanenten und schnellen Wandels herausgearbeitet.

Diese Faktoren sind in Abb. 1.6 wiedergegeben.

Unternehmenskultur

- Kreative Unruhe
- Konfliktfähigkeit
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Sinnvermittlung
- Kommunikation

Abb. 1.6: Faktoren zur Gestaltung der Unternehmenskultur

Kreative Unruhe

Die Veränderungen im Umfeld, in der Strategie des Unternehmens, in den zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben des Unternehmens notwendigen Strukturen und Abläufen sowie in den erforderlichen Fähigkeiten bringen nicht nur Unruhe ins Unternehmen, sondern erfordern geradezu Unruhe zu ihrer Bewältigung. Die Veränderungen sind nur mit Pioniergeist, kreativer Unruhe und Experimentierfreude zu bewältigen. Neue Ideen, Mobilität und Umstellungsbereitschaft müssen konsequent belohnt werden.

Konfliktfähigkeit

Strukturen, Abläufe, Spielregeln und Verhaltensweisen, Informationskanäle und Entscheidungswege müssen verändert, Althergebrachtes und Liebgewonnenes durch Neues und Ungewohntes ersetzt werden. Dies geht nicht ohne Spannungen und Konflikte, da individuelle und kollektive Meinungen, Interessen und Bedürfnisse aufeinander prallen.

Wir brauchen also eine konstruktive Streitkultur. Spannungsfelder müssen frühzeitig geortet werden. Konflikte dürfen nicht verdrängt werden, sondern müssen sichtbar gemacht und ausgetragen werden.

Zusammengehörigkeitsgefühl

Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie dazugehören und beteiligt sind. Dazu gehören Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz. Der Prüfstein für eine gelungene Entwicklung dieses Faktors sind die wirtschaftlich schwierigen Zeiten des Unternehmens, in denen den Mitarbeitern solidarische Verhaltensweisen des gemeinsamen Verzichtens abverlangt werden, sodass insgesamt ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit (nicht: Arbeitsplatzsicherheit) entsteht.

Sinnvermittlung

Hiermit ist die Kunst gemeint, jedem Mitarbeiter die Philosophie und die Ziele des Unternehmens, den Sinn des Tuns im Dienste des Kunden und der Gesellschaft sowie den Stellenwert des eigenen persönlichen Beitrags zum gemeinsamen Ganzen verständlich zu machen. Das ist nämlich die Voraussetzung für persönliches Engagement und das Aushalten persönlicher Belastungen.

Kommunikation

Aus den Erfahrungen der Unternehmen wissen wir, dass die formale Organisation grundsätzlich nicht in der Lage ist, genug Information und Kommunikation zur Verfügung zu stellen. Die Diskussion in vielen Unternehmen, ob Information eine Bring- oder Holschuld ist, belegt dies zur Genüge. Da wir also gar nicht genug kommunizieren können, kommt es darauf an, ein möglichst hohes Maß an direkter persönlicher Kommunikation sicherzustellen. Die informelle Kommunikation muss daher konsequent gefördert und genutzt werden. Miteinander reden ist wichtiger, als Papier oder elektronische Daten zu produzieren.

Mit der Entwicklung dieser kulturellen Faktoren gewinnt jedes Unternehmen eine eigene, unverwechselbare Identität, die sich in vielen konkreten Eigenheiten ausdrückt.



Übung 1.7:

Nennen Sie die fünf kulturellen Entwicklungsfaktoren.

Wie unterscheidet sich nun die Projektkultur von der Unternehmenskultur?

Sie ist einerseits Teil der Unternehmenskultur, wirkt aber andererseits auch wieder zurück und verändert die Unternehmenskultur.

Machen wir uns dies an einem kleinen Beispiel deutlich: Bisher wurden in unserem Unternehmen EDV-technische Veränderungen, z.B. die Einführung neuer Hard- bzw. Software, immer von der EDV-Abteilung gesteuert. Die Fachabteilungen mussten mit dem arbeiten, was die EDV-Abteilung entschieden, angeschafft und eingeführt hat. Dies hat in der Vergangenheit immer häufiger zu Unmut und Auseinandersetzungen geführt. Daher hat die Geschäftsführung entschieden, für die anstehende Einführung eines integrierten Produktions-Planungs-Steuerungs-Systems erstmals eine Projektgruppe einzusetzen, die diese Einführung verantwortlich realisieren soll.

Hierbei können wir zunächst unterstellen, dass alle Projektmitglieder die bisherige Unternehmenskultur „inhaliert“ haben. Sie sind so unruhig und konfliktfähig, wie es im Unternehmen gewünscht ist. Sie haben ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt, wie es im Unternehmen gewollt ist. Sie beziehen die Sinnhaftigkeit ihres Tuns aus dem ihnen vermittelten Unternehmenssinn. Sie kommunizieren miteinander wie im Unternehmen üblich. Und: Sie verhalten sich wie im Unternehmen üblich.

Und doch: Ein Projekt ist im Unternehmen und für das Unternehmen etwas Neues. Die Projektmitglieder müssen also prüfen, ob sie sich weiter so verhalten können oder andere Verhaltensweisen entwickeln müssen, um das Projektziel zu erreichen. Sie müssen also prüfen, ob ihre Unruhe, ihre Konfliktfähigkeit, ihr Zusammengehörigkeitsgefühl, ihr Sinnverständnis und ihre Kommunikation für die Zielerreichung genügen.

Unsere Antwort aus der Erfahrung vieler Projekte ist: nein.

Ein Projekt ist eine neue Organisationsform und kann nicht in der routinierten Ruhe der eingefahrenen Arbeitsaufgaben bearbeitet werden. Die Einführung von Projektmanagement ist für das Unternehmen ein gemeinsamer Lernprozess. Projektkultur bildet zu den bisherigen Unternehmensperspektiven, wie Hierarchie, festgelegte und fachorientierte Funktionen, einen deutlichen Kontrast und ein deutliches Spannungsfeld.

Übung 1.8:

Wodurch entsteht der Kontrast zwischen einem Projekt und den normalen Organisationsformen des Unternehmens?



Betrachten wir dazu als Erstes den Faktor Sinnvermittlung. Während sich der Sinn des Unternehmens aus seiner Kommunikation mit dem Markt, den Kunden und dem Umfeld und der sinnhaften Vermittlung dieser Kommunikation nach innen ergibt, muss das Projekt seinen Sinn aus der Einmaligkeit der gestellten Ziele und Aufgaben sowie aus der Begründung für den Einsatz des Projektmanagements in Bezug auf diese Ziele und Aufgaben gewinnen.

Betrachten wir deshalb noch einmal, warum ein Unternehmen Projektmanagement einführt (Abb. 1.7).

Warum Projektmanagement?

- Komplexität und Ganzheit
- Leistung und Geschwindigkeit
- Produktzyklen und Innovation
- Internationalisierung
- Marktfragmentierung und Diversifikation
- Personalentwicklung
- Wertewandel

Abb. 1.7: Warum führt ein Unternehmen Projektmanagement ein?

Komplexität und Ganzheit

Die gewachsenen Strukturen unseres Unternehmens sind einer vielfältigen, sich rasch verändernden Umwelt im Sinne des Wortes nicht mehr gewachsen.

Von der Unternehmensseite sieht das so aus: Für das Management gibt es immer weniger fixe Größen, auf deren Basis kalkuliert werden kann. Die Ungewissheit nimmt zu, die Organisation entzieht sich immer mehr der direkten Steuerbarkeit durch zentrale Instanzen. Information wird zum Engpass. Selbststeuerung ist hier eine mögliche Lösung. Manager werden verantwortlich für einen organisatorischen Bereich (z. B. auch ein Projekt) und ein Thema. Beispiel: Ein Manager ist verantwortlich für Produktentwicklung und Ökologie.

Leistung und Geschwindigkeit

Zeit- und Geschwindigkeitsmanagement sind in der gängigen Unternehmenspraxis und in den gängigen Unternehmensstrukturen nicht besonders ausgeprägt. Der hohe Spezialisierungsgrad (z. B. auf EDV) macht träge gegenüber Richtungsänderungen und Beschleunigung. Zum Beispiel muss eine Software immer schneller an die sich wandelnden Benutzerbedürfnisse angepasst werden, ohne die Kosten für die Software zu erhöhen. Die Zeit wird häufig nicht als gestaltbar erlebt. Leistungsmäßig lässt sich das Projektmanagement dabei von den in Abb. 1.8 dargestellten Leitvorstellungen führen.

<p>Weg von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktur leitet den Prozess/Weg • Fremdkontrolle • Misstrauenskultur • reaktivem Verhalten 	<p>Hin zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezentralen Entscheidungen, die die Strukturen unterstützen • Selbstkontrolle • Vertrauenskultur • proaktivem Verhalten
--	--

Abb. 1.8: Handlungsleitlinien für Projektmanagement

Produktzyklen und Innovation

Die Produktzyklen (also die Lebensdauer von Produkten) halbieren sich bei häufig gleichbleibenden Entwicklungszeiten. Damit sinkt der Gewinn des Unternehmens drastisch (manchmal lebensbedrohlich). Immer mehr Arbeit muss daher simultan (parallel) statt sequenziell (nacheinander) geleistet werden (z.B. durch simultaneous engineering). Damit das parallele Arbeiten überschaubar und organisierbar bleibt, werden die einzelnen Arbeitsschritte in Projekten und nicht mehr in der klassischen Hierarchie bearbeitet.

Internationalisierung

Durch die zunehmende Internationalisierung des Geschäftes und das Zusammenwachsen der Märkte werden der Wettbewerb größer und die Spielräume kleiner. Es werden aber auch neue Aktionsräume (mit anderen regionalen Wettbewerbern) gewonnen. Dieser Strukturwandel wird nicht sofort über das gesamte Unternehmen vollzogen, sondern durch Projektmanagement vorbereitet.

Marktfragmentierung und Diversifikation

Großserien und Massenfertigungen sind out. Ebenso große Mengen wie vorher müssen schneller als vorher in kleineren Serien (bis zur Einzelfertigung; jedes Auto z.B. individuell gestaltbar) gefertigt werden. Dies erfordert Umorganisationen mit dem Ziel einer besseren Marktorientierung. Divisionalisierung, Produktgesellschaften, Profit-Center und Key Accounts sind hier nur einige Schlagworte. Jede dieser Umorganisationen erfordert einen überproportionalen Steuerungsaufwand, der nur durch Projektmanagement leistbar ist.

Personalentwicklung

Immer weniger Menschen müssen immer mehr und immer schneller immer unterschiedlichere Aufgaben wahrnehmen. Der Kostendruck steigt. In Projekten wird gleichzeitig gearbeitet und gelernt. Spezialisten können sich zu Generalisten entwickeln, ohne dass der Leistungsbezug verloren geht.

Wertewandel

Mitarbeiter fragen nach der Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Führung bewegt sich immer mehr auf dem Feld der sozialen Kompetenz. Der Einzelne hat mehr Befugnisse, mehr Verantwortung, aber immer weniger Zeit. Die Kunden werden anspruchsvoller. Das Unterneh-

men insgesamt und viele Bereiche des Unternehmens werden immer mehr und immer häufiger zum Engpass. Das Konflikt dreieck Zeit – Qualität – Kosten (Abb. 1.9) muss immer wieder kreativ aufgelöst und in der Balance gehalten werden.

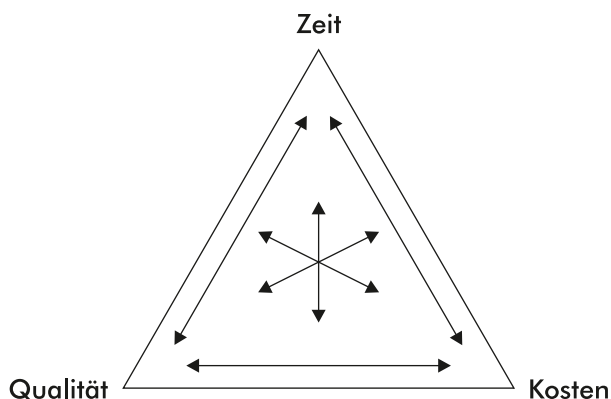


Abb. 1.9: Konflikt dreieck des Projektmanagements

Übung 1.9:

Welche Zielsetzungen spielen für die Einführung eines systematischen Projektmanagements eine Rolle?



Wenn Sinnvermittlung für die Projektkultur aus den Zielen für das Projektmanagement entsteht, wird bereits deutlich, dass die Projektkultur auch die Unternehmenskultur verändert. Sie ist nicht nur ein neues Element, sondern sie baut ein neues Spannungsfeld auf.

Betrachten wir die anderen Faktoren der Unternehmenskultur, stellen wir ebenfalls fest, dass durch die Projektkultur Veränderungen ausgelöst werden. Projektkultur bedeutet mehr Unruhe, intensivere und dauerhafte Konflikte, andere Formen von Zusammengehörigkeitsgefühl und eine andere Form von Kommunikation. Diese Veränderungen wirken innerhalb des Projektes (zwischen den Projektmitgliedern), zwischen dem Projekt und dem übrigen Unternehmen sowie aus dem Unternehmen hinaus. Darauf soll jedoch erst in den nächsten Kapiteln eingegangen werden.

Betrachten wir zunächst die Einflüsse auf die Projektkultur.

Übung 1.10:

Welche Auswirkungen hat die Projektkultur auf die Unternehmenskultur?



1.3 Einflüsse auf die Projektkultur

Prozessorientiertes Projektmanagement unterscheidet sich von der klassischen, mechanistischen Betrachtung der Projektarbeit durch die ganzheitliche Betrachtungsweise, bei der die Projektkultur (strategische Dimension, politische Dimension, Lerndimension) besonders berücksichtigt wird (Abb. 1.10).

Dimension der Projektkultur

- Strategische Dimension
- Politische Dimension
- Lern- und Verhaltensdimension

Abb. 1.10: Dimension der Projektkultur



Übung 1.11:

Wodurch unterscheiden sich prozessorientiertes Projektmanagement und klassische Projektarbeit?

Nur bei einer prozessorientierten Betrachtungsweise erfassen wir die für einen Projektverlauf entscheidenden Aspekte der Dynamik und der Vernetzung. Wer glaubt, dem Projektmanagement sei Genüge getan, wenn die Mitglieder der Projektgruppe und der Projektleiter bestimmt sind, wenn die Mittel für das Projekt zur Verfügung gestellt sind, wenn der Projektplan erstellt und genehmigt ist und wenn eine gute Software für das Projektmanagement vorhanden ist, der wird z.B. Konflikte nicht als Teil des Projektprozesses betrachten, sondern auf einzelne Projekt- oder Linienmitarbeiter personifizieren. Dies hat für das Unternehmen verheerende Folgen.

Die strategische Dimension der Projektkultur haben wir mit den Zielen für das Projektmanagement bereits beschrieben. Betrachten wir daher als Nächstes die politische Dimension. Sie ist gekennzeichnet durch die Begriffe „Energie“, „Macht“, „Kräftefeld“ und „Vernetzung“ (Abb. 1.11).

Politische Dimension

- Energie
- Macht
- Kräftefeld
- Vernetzung

Abb. 1.11: Die politische Dimension der Projektkultur

Energie

Unter diesem Aspekt stellt sich die Frage, wer dem Projekt Energie und Kraft gibt, d.h., wer sich für das Projekt aktiv engagiert. Bei jedem Projekt gibt es eine oder mehrere Personen, die sich als „Geburtshelfer“ des Projektes betrachten, es also zu „ihrer Sache“ machen. Sie sind am Erfolg des Projektes interessiert und bereit, sich dafür zu engagieren.

Macht

In jedem Unternehmen gibt es Menschen, die Macht und Einfluss auf das Geschehen haben. Für den Erfolg eines Projektes ist es daher überlebenswichtig zu wissen, wer welchen Einfluss besitzt und wie diese Personen zum Projekt stehen bzw. für das Projekt gewonnen werden können. Dabei müssen wir einerseits den Blick auf die Führungskräfte

te (Geschäftsführer, Abteilungsleiter usw.) des Unternehmens richten, andererseits dürfen wir die informellen Meinungsmacher (z.B. die „grauen Eminenzen“ des Unternehmens) nicht vernachlässigen.

Kräftefeld

Im Sinne der bereits dargestellten Beziehungslandkarte sollten wir wissen, welche Kräfte (Personen, aber auch Ressourcen oder Spielregeln) unser Projekt unterstützen bzw. behindern. Diese Betrachtung liefert uns Hinweise, welche Konsequenzen wir im Hinblick auf die Umsetzbarkeit von Maßnahmen ziehen müssen. Manchmal führt dabei ein Umweg bzw. die zweit- oder drittbeste Lösung schneller zum Ziel, weil der direkte Weg oder die beste Lösung von einzelnen Führungskräften mit Einfluss nicht gewollt wird.

Vernetzung

Hier ist die Frage zu klären, wie das Projekt in sein Umfeld eingebettet ist. Sind Mitarbeiter im Projekt z.B. ganz für das Projekt abgestellt oder nur mit einem Teil ihrer Arbeitszeit? Oder: Wie (gut) ist der Einsatz der Mitarbeiter im Projekt zwischen Projektleiter und Linie abgestimmt? Wer muss zu welcher Fragestellung im Projekt sinnvollerweise einbezogen und beteiligt werden? Wir stellen uns auch die Frage, welche Informations- und Kommunikationskanäle wir einrichten müssen, um eine reibungsarme Projektarbeit sicherzustellen.

Insbesondere mit den letzten Fragen sind wir bereits mitten in der Lern- und Verhaltensdimension der Projektkultur.

Übung 1.12:

Nennen Sie die Aspekte der politischen Dimension der Projektkultur.



Auf der Lerndimension des Projektes lassen sich drei Lernebenen unterscheiden:

- Auf der Sach- und Fachebene wird Wissen produziert und im Projektverlauf zur Zielerreichung verwendet.
- Über die Art und Weise, wie dieses Wissen produziert wird, werden spezifische Umfangsformen und Spielregeln im Verlauf des Projektes entwickelt.
- Diese Umgangsformen und Spielregeln werden im Verlauf des Projektes durch Kommunikation ständig auf ihre Wirksamkeit im Hinblick auf die Wissensproduktion überprüft und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verändert.

So kann es z.B. sein, dass es zu Beginn des Projektes keine Regeln für den Einsatz der Projektmitarbeiter gibt. Nachdem in einigen Projektsitzungen nicht alle Projektmitglieder anwesend sind, führt der Projektleiter eine Absprache mit allen Linienvorgesetzten durch, in deren Ergebnis die Abstimmung der Mitarbeiter schriftlich vereinbart wird. Gleichzeitig führt er im Projekt eine Vereinbarung herbei, dass die Anwesenheit aller Projektmitarbeiter bei den Projektsitzungen verpflichtend ist und Ausnahmen nur von ihm genehmigt werden dürfen.

Sie sehen also, dass insbesondere die beiden letzten Punkte die Projektkultur ganz wesentlich bestimmen.

**Übung 1.13:**

Beschreiben Sie die Lernebenen des Projektes.

Tauchen wir in diese Lerndimension der Projektkultur noch etwas tiefer ein.

Die gemeinsame Identität der Projektgruppe entsteht in diesem gemeinsamen Lernprozess, und zwar in der Art und Weise, in der die Projektgruppe ihre Umgangsformen und ihre Spielregeln der Kommunikation miteinander erarbeitet.

Auf der sachlichen Ebene gehören hierzu Problemlösungsstrategien, Vorgehensweisen und spezifische Arbeitsformen, die mit zunehmender Erfahrung und wiederholter Bewährung in den gemeinsamen Fundus der Verhaltensweisen übergehen. Beispiele dafür sind bestimmte Versuchsanordnungen, bestimmte Programmierprinzipien, experimentelle Designs usw.

Auf der emotionalen Seite gehören dazu Gesprächsstile, Toleranz gegenüber abweichendem Verhalten, der Umgang mit Konflikten, aber auch die Führungsrolle des Projektleiters.

**Übung 1.14:**

Wie entsteht die gemeinsame Identität der Projektgruppe?

Der Rolle des Projektleiters wird eine besondere Bedeutung zukommen, wie wir im nächsten Kapitel sehen werden. Der Projektleiter lebt die Projektkultur nämlich vor und beeinflusst sie maßgeblich durch seine Rückkopplungen auf das Verhalten der einzelnen Projektmitarbeiter und der Projektgruppe insgesamt. Insbesondere kritische Projektphasen sind wichtige Anlässe für die Entwicklung der Projektkultur.

Im Durchstehen von Krisen und Konflikten, etwa mit dem Auftraggeber, bei fehlgeschlagenen Versuchen oder wenn Kosten bzw. Termine aus dem Ruder laufen, zeigt und bildet sich ein Zusammenhalt in der Gruppe, der für ihre künftige Problemlösungskompetenz wegweisend ist, im positiven wie im negativen Sinne. Hervorgehoben wird immer wieder auch die Bedeutung von Projektritualen und symbolischen Handlungen für die Projektkultur. Gerade was diese informelle Seite des Projektgeschehens betrifft, verfügt der Projektleiter über viele und manchmal wenig aufwendige, gleichwohl wirkungsvolle Gestaltungsmöglichkeiten.

Zusammenfassung

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir noch einmal wiederholt, was wir unter einem Projekt verstehen und wie sich Projekte von den normalen Aufgaben des Unternehmens unterscheiden. Der zentrale Unterschied liegt dabei in der Einmaligkeit von Projekten im Gegensatz zur Dauerhaftigkeit der normalen Arbeitsaufgaben.

Danach haben wir, abgeleitet aus der Kommunikationswissenschaft, erarbeitet, warum die Beziehungen in Projekten wichtig sind und wie wir sie mithilfe der Projektlandschaft sichtbar machen können. Dabei haben wir festgestellt, dass es sowohl Beziehungen zwischen den Mitarbeitern im Projekt als auch Beziehungen zwischen den Projektmitarbei-

tern und Mitarbeitern und Führungskräften im übrigen Unternehmen als auch Beziehungen aus dem Unternehmen heraus gibt. Wir haben daher Projektmanagement als Beziehungsmanagement beschrieben und festgestellt, dass der Erfolg des Projektes wesentlich vom Sichtbarmachen und der bewussten Gestaltung der Beziehungen abhängt.

Im zweiten Abschnitt haben wir den Begriff der Unternehmenskultur geklärt und Sie haben gelernt, dass die fünf Faktoren kreative Unruhe, Konfliktfähigkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl, Sinnvermittlung und Kommunikation in unserer Zeit des permanenten und schnellen Wandels für die Gestaltung der Unternehmenskultur wichtig sind.

Danach haben wir die Wechselwirkung zwischen der Unternehmens- und der Projektkultur dargestellt. Zur Gestaltung der Sinnvermittlung in Projekten haben Sie sich in diesem Zusammenhang vergegenwärtigt, welche Ziele üblicherweise mit der Einführung von Projektmanagement in Unternehmen verbunden sind. Hiermit sei nochmals der Hinweis verbunden, dass Sie die übrigen Gestaltungsfaktoren in den nächsten Kapiteln noch ausführlicher kennen lernen.

Im letzten Abschnitt des ersten Kapitels wurde die Wichtigkeit des prozessorientierten Projektmanagements mithilfe der drei Dimensionen der Projektkultur, nämlich der strategischen Dimension, der politischen Dimension und der Lern- und Verhaltensdimension, verdeutlicht. Insbesondere die beiden letzten Dimensionen wurden ausführlich dargestellt, sodass Ihnen dieser Überblick hilft, den weiteren Stoff der nächsten Kapitel gut einzuordnen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Beschreiben Sie nochmals zusammenfassend, was wir unter einem Projekt verstehen.
- 1.2 Warum sind Beziehungen und deren Gestaltung im Zusammenhang mit der Organisation von Projekten so wichtig?
- 1.3 Welche Hinweise zur Gestaltung der Beziehungen (auch zur vorbeugenden Gestaltung) erhalten wir durch die Arbeit mit der Projektlandschaft?
- 1.4 Beschreiben Sie zwei der fünf Faktoren zur Gestaltung der Unternehmenskultur.
- 1.5 Wie unterscheidet sich die Projektkultur von der Unternehmenskultur?
- 1.6 Beschreiben Sie drei Zielsetzungen für die Einführung von Projektmanagement in einem Unternehmen etwas ausführlicher.
- 1.7 Warum ist eine prozessorientierte Betrachtungsweise des Projektes so wichtig?
- 1.8 Beschreiben Sie die politische Dimension der Projektkultur.
- 1.9 Beschreiben Sie die sachliche und die emotionale Seite der Lerndimension.