

# Projektkultur

## Einführung

Unternehmenskultur - Lernkultur - Streitkultur. Was aber versteckt sich hinter dem Wort Projektkultur?

Nach der Motivationstheorie von Maslow gibt es fünf verschiedene Motive, die menschlichem Verhalten zugrunde liegen: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeit, Wertschätzung und Selbstverwirklichung.

Diese Bedürfnisse sind hierarchisch in Form einer Pyramide angeordnet und setzen jeweils die Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse voraus. Sind die ersten drei Bedürfnisse mehr animalischer Natur, so sind die Bedürfnisse Wertschätzung und Selbstverwirklichung zutiefst menschlicher Natur.

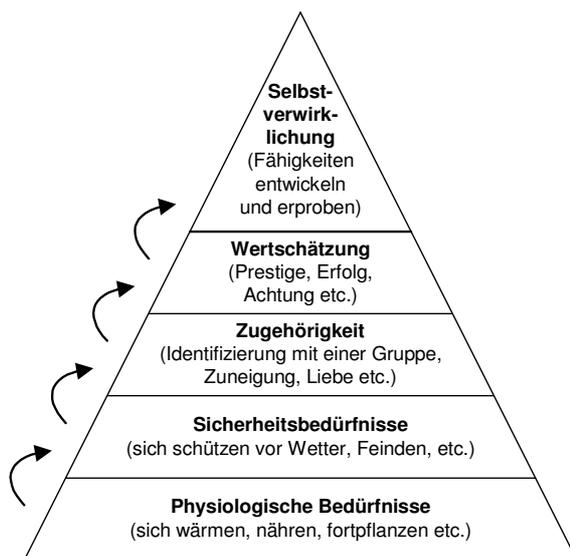


Abb. 1: Pyramide der menschlichen Bedürfnisse nach Maslow

Der friedliche Ausgleich der eigenen Bedürfnisse mit den Bedürfnissen anderer Menschen - und darüber hinaus der gesamten Umwelt - ist ein Kennzeichen von Kultur. Projektkultur ist ein Teilbereich, der deshalb besonders interessiert, weil von reibungsloser Zusammenarbeit und **kultiviertem Umgang der Teammitglieder** ein großer Teil - wenn nicht gar der größte Teil - des Erfolges abhängt.

## Definition

Im dtv-Lexikon (nach F. A. Brockhaus) finden wir unter dem Begriff Kultur folgende Erklärungen: Gesamtheit der Lebensäußerungen, die Summe der Bestrebungen einer Gemeinschaft, die Grundbedürfnisse nach ... Fürsorge und Zusammenhalt, unter Meisterung der... Umwelt zu befriedigen und untereinander auszugleichen.

Im übertragenen Sinn (kultivieren) wird außerdem folgende Definition angeboten:

Die Bestrebungen nach:

- Veredelung
- Verfeinerung
- Formung der menschlichen Persönlichkeit
- unter Bändigung und Sublimierung der Triebnatur

Projektkultur ist danach das Bestreben, in einem Projekt verfeinerte Formen des menschlichen Verhaltens zu entwickeln mit dem Ziel einer reibungslosen Zusammenarbeit und besserer, effektiverer Durchführung. Sie kann damit als ethischer Standard eines Projektes angesehen werden.

### Wie entsteht Projektkultur?

Sie entwickelt sich aus der sozialen Atmosphäre, die in der jeweiligen Gesellschaft herrscht, speziell auf der Planerebene. Projektkultur entsteht aus den Kooperationsmustern, die in einer Gruppe oder der gesamten Gesellschaft vorherrschen. Wie Menschen miteinander umgehen, wie sie auf Impulse reagieren und wie sie ihr Gegenüber einschätzen und behandeln - das macht die Grundlagen auch der Projektkultur aus.

Wo liegt z.B. die Toleranzschwelle? Wie werden Frustrationen kompensiert oder sublimiert? Inwieweit ist es möglich, die Person von der Sache zu trennen? Wird zielorientiert gedacht, aber personenorientiert gehandelt? Solche und ähnliche Verhaltensmuster sagen viel über die Projektkultur eines Teams aus, das ein gemeinsames Ziel anstrebt. Denn primär geht es beim Projekt bekanntlich um **Zielerreichung**, um die Einhaltung vorgegebener Marken und die Ausführung der daraus abgeleiteten Aufgaben.

### Worin äußert sich Projektkultur?

Projektkultur kann allen Beteiligten Orientierung und Halt geben. Sie wird damit zur Grundlage der gesamten Projektarbeit, denn sie gibt den Beteiligten die Gewissheit, dass nach ihren vertrauten Spielregeln geplant und entschieden wird. Inwieweit vertrauen die Mitarbeiter einander und ihren Chefs? Sind sie in der Lage, ihre Ansichten präzise und offen darzulegen? Wird dies von den Vorgesetzten und der Gruppe entsprechend honoriert und akzeptiert? Stimmt das Klima innerhalb der Planungsgruppe? Sind gegenseitiges Wohlwollen und gewähren lassen hinreichend ausgeprägt?

Ist die Mannschaft begeisterungsfähig? Will sie den unbedingten Erfolg des Projektes? Zu welchen Opfern ist der Einzelne, sind letztlich alle bereit, wenn es um die Belange des Projektes geht? Oder beherrschen gegenseitige Vorwürfe die Zusammenkünfte, werden persönliche Kränkungen und Diffamierungen geäußert? Die Projektkultur zeigt dem Außenstehenden schnell, welcher Geist in der Gruppe herrscht.

Projektkultur kann zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden, weil menschliche Probleme und Empfindlichkeiten die wichtigsten Dinge im Leben eines Menschen sind. Wenn für Reibereien und Eifersüchteleien keine Zeit und Kraft verschwendet werden muss, kann das Projekt effizient geplant und durchgeführt werden. In solchen Fällen gibt die Projektkultur allen Beteiligten Orientierung und Halt. Sie stabilisiert das Team und standardisiert die Durchführung, weil jeder sein Umfeld, die Interessen und Verhaltensweisen der anderen kennt.

### Welche Vorteile bietet gute Projektkultur für das Projekt selbst?

Projektkultur hat aber nicht nur mit den zwischenmenschlichen Beziehungen zu tun. Sie wirkt darüber hinaus auch in das Projekt selber. Wenn regelmäßig alle Parameter der Projektarbeit beobachtet und in ihren Abweichungen analysiert und die Steuerungsmaßnahmen im Team offen diskutiert werden, hat das erhebliche Auswirkungen auf das Gesamtergebnis. Dabei kommt es weniger auf das Fachwissen an als auf die Bereitschaft, Entscheidungen zu Ende zu denken, Varianten systematisch zu analysieren und zu bewerten, überhaupt den Willen zu konsequenter Arbeit aufzubringen.

In einer gepflegten Projektkultur werden Berichtswesen, Änderungsprozeduren und selbst Personalkorrekturen zu einer sachlichen und damit leichter zu lösenden Aufgabe. Projektkultur vereinfacht die Verhandlungen und beschleunigt Entscheidungen. Sie kann zwar persönliche Rivalitäten nicht ausschalten, aber auf ein erträgliches Maß reduzieren. Anstelle von Positionskämpfen und Emotionalität tritt bei einer guten Projektkultur Goodwill und Rationalität.

## Welche Nachteile müssen wir in Kauf nehmen?

Kein Vorteil ohne Nachteile! Das trifft auch auf die Projektkultur zu. Denn sie verlangt von den Beteiligten auch Einschränkungen ihres individuellen Spielraums und ihrer persönlichen Freiheit. Im Interesse des Ganzen müssen die Beteiligten sich einrichten und ihre persönliche Initiative einschränken. Selbstorganisation findet dort ihre Grenze, wo dies für den größeren Rahmen zuviel Nachteil bedeutet. Freiräume für den Einzelnen können nur insoweit gewährt werden, als diese nicht den Gesamterfolg des Projektes gefährden.

## Thesen zur Projektkultur

- Projekte sind Subsysteme im Unternehmen und haben als solche eine eigene, für sie spezifische Kultur.
- Die Projektkultur entwickelt sich aus sozialen Werten und Normen, aus Verhaltens- und Kooperationsmustern und einer gemeinsamen Sprache.
- Projektkultur kann sich zu einem wesentlichen Instrument des Projektmanagements entwickeln.
- Projektkultur gibt allen Beteiligten Orientierung und Halt. Sie stabilisiert und standardisiert die Projektdurchführung.
- Projektkultur reduziert die Freiräume für Selbstorganisation und kann bisweilen auch Konflikte erzeugen.
- Unternehmen, die in dynamischen, hart umkämpften Märkten überleben wollen, akzeptieren Projektmanagement schneller als Unternehmen in ruhigen Bereichen.

## Zusammenfassung

Projektkultur ist von wesentlicher Bedeutung für den Gesamterfolg und das Gelingen des Projektes. Noch vor 20 Jahren war man der Ansicht, die sorgfältige Einhaltung der Methoden allein würde genügen, um ein Projekt zum Erfolg zu führen. Heute weiß man, dass ohne gute zwischenmenschliche Kontakte, ohne die Achtung der Würde eines jeden Mitarbeiters, die Anerkennung seiner Leistung erfolgreiches Projektmanagement nicht denkbar ist. Projektkultur wird damit zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Projektarbeit und die Rücksicht auf menschliche Belange eine wichtige Voraussetzung für die Zielerreichung.