

Entwicklung einer hierarchiegeprägten Unternehmenskultur durch hoch integriertes Projektmanagement

Alfred JANES, Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1947, studierte Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Bauwesen an der TU Graz; promovierte zum Doktor der technischen Wissenschaften an der Maschinenbauakademie der TU Wien; 1976-1985 Assistent am Institut für Arbeitswissenschaften der TU Wien; seit 1986 Geschäftsführer und Gesellschafter der Firma Conecta, Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie mbH; Veröffentlichungen in den Bereichen Arbeitswissenschaft, Organisationsentwicklung, Entgeltfindung und Projektmanagement.

Im vorliegenden Artikel soll die innovative Kraft, welche im Instrument des Projektmanagements als Instrument unternehmenskulturellen Wandels liegt, ausgeleuchtet werden. Gleichzeitig soll aber auch herausgearbeitet werden, welche differenzierten und „einfallreichen“ Gegenstrategien Organisationen entwickeln, um diesen Wandel zu verhindern. Der Fokus wird dabei in erster Linie auf die Aspekte des personen- und prozeßbezogenen „weichen“ Projektmanagements gelegt und anhand seiner drei Ebenen - auf denen das Managen von Projekten jeweils zu leisten ist - aufgezeigt. Die aufgelisteten möglichen Hauptfehlerquellen sollen als kleine Anleitung zum „anders machen“ und große Warnung gleichzeitig dienen.

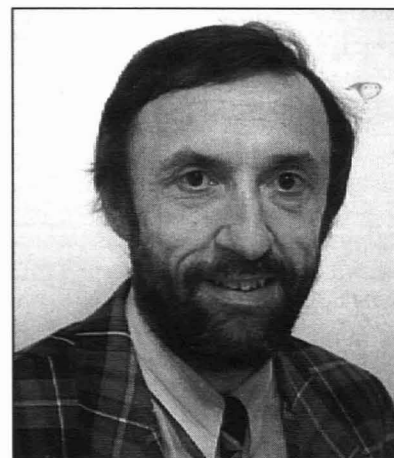
Immer wieder ergeben sich in Unternehmen Aufgabenstellungen, die neu, kompliziert, viele Bereiche berührend oder einer einzelnen Ursache nicht zuordenbar sind, für die die bewährte Organisation weder formelle noch informelle Muster bereithält, um sie zu lösen. Ganz offensichtlich ein Ärgernis. Eine zumindest partielle Kapitulation der Linienorganisation vor dem Problem. Denn die Organisation jedes Unternehmens ist eigentlich daraufhin ausgerichtet, Voraussetzungen für die Lösung aller Aufgaben und Probleme bereitzustellen.

Aber nachdem Unternehmen lernfähig sind, wird in solchen Situationen immer öfter Projektmanagement eingeführt. Man etabliert Projektteams, benützt Balkendiagramme, Meilensteine und Netzpläne. Aber auch Projekte scheitern, kommen nicht zu Ende, werden ausgehöhlt, nicht umgesetzt etc. Schon wieder ein Ärgernis und diesmal zugleich der „Sieg“ (wenn auch Pyrrhussieg) der bewährten formellen und informellen Strukturen. Der Glaube an das rationale Instrumentarium von Projektmanagement wurde hier von der unsichtbaren Wirklichkeit des Unternehmens und seiner Kultur eines „Besseren“ belehrt. Wehrt sich die Linienorganisation gegen das Ergebnis? Nein - aber sie wehrt sich gegen die Kränkung und gegen die Einsicht der eigenen Unvollkommenheit (Hierarchie = Heilige Ordnung!). Sie wehrt sich gegen den Widerspruch und gegen die Erhöhung des Konfliktpotentials durch die Projektorganisation.

Was erwartet sich die Linie? Projekte sollen Probleme mit einem in der Linie nicht verarbeitbaren Komplexitätsgrad bewältigen - also Lösungen bringen. Gleichzeitig aber soll die Linie strukturell verschont bleiben? Zwei archetypische kulturelle Muster treffen aufeinander. Die Linie als Repräsentant bewährter Hierarchischer Prinzipien auf der einen, das Projekt als Repräsentant einer Gruppenkultur auf der anderen Seite des Turnierplatzes. Wer tritt hier gegen wen an, wer sind die Zuschauer, wer ist die holde Maid, die hier dem Sieger winket? Ausgehend von der Empirie - die klar zeigt, daß in der weitaus überwiegenden Zahl, in Projekten Personen tätig sind, die gleichzeitig Linienfunktionen innehaben - scheint hier nur eines sicher: daß es sich dabei um einen Kampf Müller gegen Müller handelt. Die Einführung der „Multiplen Persönlichkeit“ als Voraussetzung, um die gestellten Fragen beantworten zu können, scheint unabdingbar.

Das Anliegen dieses Beitrages ist es, die im Zuge der Durchführung von Projekten in hierarchiegeprägten Unternehmenskulturen auftretenden Ambivalenzen und Unsicherheiten als Chance zu erkennen und als solche nutzbar zu machen.

Edgar Schein hat in seiner 1986 veröffentlichten empirischen Studie zur Frage: „Wie gelingt es Führungskräften, die Kultur eines Unternehmens zu prägen?“ als eines der fünf wirksamsten Instrumente kulturellen Wandels das „Verhalten in kritischen/unsicheren Situation“ erhoben und benannt.



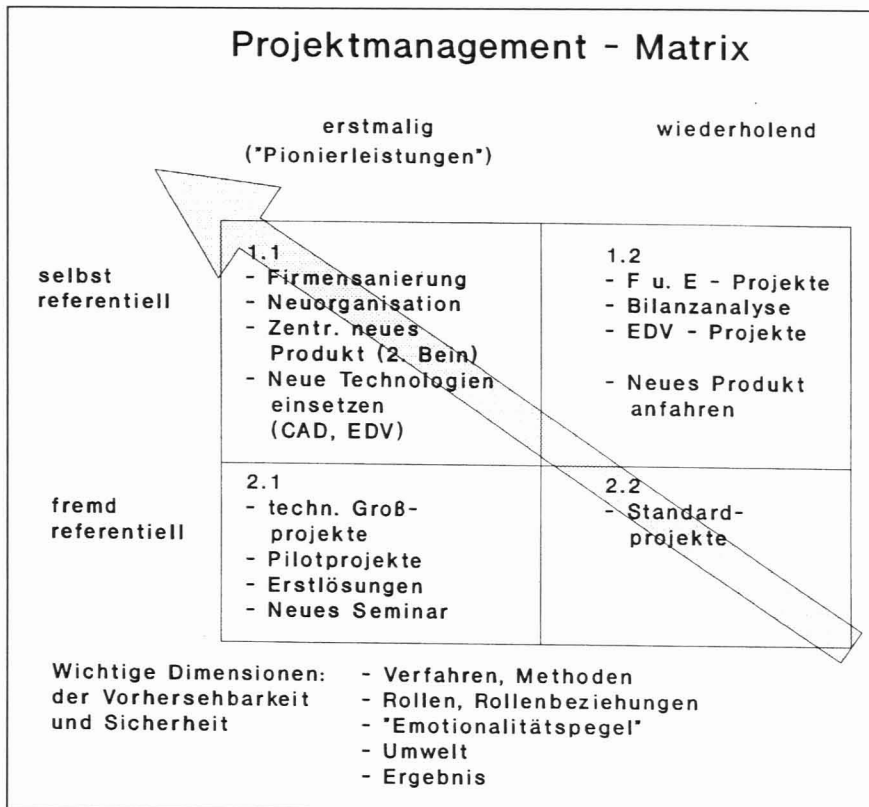
Wenn dieser Befund zutreffend Wirklichkeit beschreibt - wir gehen davon aus, gestützt auf eigene Erfahrungen, daß er dies in hohem Ausmaße tut - besteht die Chance der in und um schwierige Projekte auftretenden Unsicherheit genau in dieser damit bereitgestellten Möglichkeit, sich in unsicheren Situationen „verhalten“ zu können.

Als Konsequenz unserer bisherigen Überlegungen ist somit die Frage nach Projekten zu stellen, die viel Staub aufwirbeln und damit die Chance des „sich in unsicheren Situationen verhalten können(s)“ bzw. des „nachhaltigen Prägens von Unternehmenskultur“ ebenso verlässlich in erheblichem Ausmaß liefern.

Eine systematische Analyse eigener Erfahrungen als Projektmanagementberater zeigt, daß unabhängig vom fachlichen Inhalt, Projekte, bei denen hinsichtlich

- anzuwendender Verfahren und Methoden,
- funktionaler Aufgabenteilung im Projektteam sowie zwischen Projekt und Linie,
- Grenze zwischen Auftraggeber, Ausführenden und Nutzern
- sowie hinsichtlich erwartetem Ergebnis

deutliche Unsicherheit existiert, diesen Staub aufwirbeln. Diese Voraussetzungen treffen auf Projekte dann zu, wenn sie „selbstreferentiell“ sind, d.h. wenn die Projektausführenden selbst unmittelbar ergebnisbetroffen sind, und bei ausgeprägtem Neuigkeitsgrad der inhaltlich zu bewältigenden Aufgabe. Die folgende Projektmanagement-Matrix kann gut als Checklist für das Aufspüren des „Unsicherheitspotentials“ projektartiger Vorhaben benutzt werden.



prozeßbezogene Aspekt klar im Vordergrund. Unterstützt wird diese Fokussierung auf das inzwischen empirisch verlässlich abgesicherte Wissen, daß zwischen 80% und 90% der Ursachen für das punktuelle oder auch umfassende Nichterreichen dezidiert Projektziele nicht im technisch/inhaltlichen Bereich, sondern im personen-/prozeßbezogenen Umfeld liegt.

Die folgende Zusammenstellung zeigt überblicksartig, strukturiert nach den oben beschriebenen drei Ebenen des Projektmanagements, welche Themen und ergebnisrelevanten Fragestellungen während des gesamten Lebenszyklus eines Projektes in einer spezifischen kulturprägenden Weise handzuhaben sind:

Ebene 1: Ziele setzen, Aufgaben definieren

In dieser frühen Phase, der Geburt eines Projektes, ist der „Aufbau einer Identität zwischen Aufgabe und Projektteam“ die zentrale erfolgsbestimmende Leistung. Projektteams, denen von Anfang an nicht klar ist, warum sie gerade so und nicht anders zusammengestellt wurden, wer sie demnach eigentlich sind und was sie gemeinsam erreichen wollen, sind von der Stunde Null an mit einem schweren Handicap belastet.

Wodurch kann nun das Management sicherstellen, daß dieses Handicap auch „verlässlich auftritt“?

1. Bilden zu großer Projektteams

Projektteams mit mehr als acht Mitgliedern sind nicht mehr wirklich arbeitsfähig. Obwohl es hier kein Naturgesetz gibt und abhängig vom Inhalt eines Projektes eine gewisse Bandbreite einzuräumen ist, ist ein Team mit 10 bis 12 Mitgliedern (uns sind schon „Teams“ mit 15 bis 20 Personen begegnet!) eine sichere Bank

Wie müssen solche Projekte geführt werden, wenn ein Unternehmen oder Unternehmensbereich das Ziel verfolgt, die Hierarchie-Prägung der Organisationskultur zu reduzieren?

Das Leiten und Führen von Projekten und damit Projektmanagement erfolgen auf drei Ebenen:

Ebene 1: Ziele setzen, Aufgaben definieren

Ebene 2: Gestalten des Projekt-Innenlebens (organisationsbezogen, methodenbezogen, personenbezogen, teambezogen)

Ebene 3: Vermittlung zwischen Projekt- und Linienorganisation (Gestaltung des grenzüberschreitenden Verkehrs)

tung des grenzüberschreitenden Verkehrs)

Auf diesen drei Ebenen geht es jeweils um einen „sachbezogenen“ Aspekt des Planens, Steuerns, Kontrollierens und Dokumentierens sowie um einen personen- und prozeßbezogenen Aspekt von Teamführung, Management sozialer Prozesse und Management von Humanressourcen. Für den ersten Fall hat sich die Formulierung „Hartes Projektmanagement“, im zweiten Fall „Weiches Projektmanagement“ eingebürgert.

Vor dem Hintergrund des hier zu besprechenden Themas, Wandel einer hierarchiegeprägten Organisationskultur, steht der zweite, personen- und

FLEXIBLE INDUSTRIEBAUTEN



**DER STAHLBAU KOMMT
VON BINDER + CO**





auf den Mißerfolg. Im allgemeinen liegen die Gründe für solcherart überdimensionierte Teams nicht im Team selbst, sondern in der Nicht-Bereitschaft oder Überforderung der dafür verantwortlichen Führungskräfte, entsprechend zu selektieren und damit zu delegieren. In einem solchen Fall lautet vermutlich der „geheime“ Auftrag an das Projekt eher dafür zu sorgen, daß die Linie und damit die Kultur der Hierarchie nicht zu sehr irritiert wird, als erfolgreiche Problemlösungen zu erarbeiten.

2. Keine Rücksichtnahme auf die Persönlichkeitsstruktur von Teammitgliedern

In unserem Sinne - inhaltlich und kulturtransformierend - leistungsfähige Projektteams sind ziemlich filigrane soziale Gebilde, die in bezug auf die Persönlichkeitsmuster ihrer Mitglieder, vor allem auf „zuviel vom Gleichen“ besonders negativ reagieren.

Obwohl es gerade zu diesem Punkt keine quantifizierbaren Rezepte gibt (und wenn es sie gäbe, wer sollte damit kochen?), existieren durchaus brauchbare Instrumente, welche Praktikern, die des öfteren vor der Aufgabe stehen, ein Projektteam personell zu besetzen, hilfreich sein können. Aufbauend auf einem Modell „Archetypischer Muster der Überlebensbewältigung“ nach C.G. Jung lassen sich vier Orientierungen erkennen, die im Persönlichkeiten-Mix eines effizient arbeitenden Projektteams meist vertreten sind:

Handlungs-Orientierung: „Macher“, Pragmatiker, Personen mit einem nüchternen Blick für Wesentliches, Personen, die ein Ziel im Auge zu behalten vermögen.

Ordnungs-Orientierung: Normen- und Regelorientierte Persönlichkeiten, Methodenorientierte Personen, „Controller“.

Struktur-Orientierung: Forscher-Persönlichkeiten, Personen mit einem besonders ausgeprägten Engagement am inhaltlichen Aspekt einer Problemlösung.

Beziehungs-Orientierung: Personen, denen viel an der aktiven Gestaltung von Beziehungen liegt und die das auch tun; die dadurch so etwas wie „emotionellen Kitt“ schaffen.

Auch wenn Unternehmen naturgemäß keine psychologischen Institute sind, das Bereitstellen einer bestimmten Grundkompetenz bei den betreffenden Entscheidungsträgern, um auch mit dieser hoch erfolgsrelevanten Dimen-

sion des weichen Projektmanagements in einer gewissen Sensibilität verfahren zu können, ist eine lohnende Investition.

3. Verhindern, daß ein Projektteam die vom Auftraggeber gesteckten Ziele offiziell in Frage stellt, auch wenn diese dem Team nicht realistisch erscheinen.

In dieser eben beschriebenen „Maßnahme“ liegt ein guter Teil auftretender Projektprobleme begründet. Aus Angst davor, daß Projekte aus dem Ruder laufen, wenn vorgegebene Projekt-Ziele schon beim Projektstart durch die Mannschaft hinterfragt werden, auch wenn es gute Gründe gibt, sie anzuzweifeln, wird das zumindest formelle Hinterfragen von den Auftraggebern nicht zugelassen. Ein Fehler, der - einmal gemacht - sich immer schwerer sanieren läßt. Bei den Projekten, um die es hier geht, selbstreferentiell und neuartig, ergibt sich durch die Einführung eines mehrstufigen Dialoges zur Zielvereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektteam („Rekursive Zielplanung“), der durch ein entsprechend von beiden Gremien abgezeichnetes Dokument abgeschlossen wird, ein hinsichtlich Projekterfolg und Kulturwandel gleichermaßen wirkungsvolles Instrument. Wir haben Projekte begleitet, wo solcherart erarbeitete Zieldokumente selbst dann, wenn alles andere in Bewegung gekommen war, von allen Seiten nicht angetastet wurden. Sie wurden zum berühmten „eigenen Schopf“, an dem es Projekten gelang, sich aus dem Sumpf zu ziehen.

Ebene 2: Gestalten des Projektinnenlebens

In dieser Ebene ist die erfolgsbestimmende Leistung das „Entstehen einer gemeinsam getragenen Gruppenkultur“. Eine Aufgabenstellung, mit der vor allem Projektleiter konfrontiert sind. Getreu unserem hier eingeschlagenen Weg fragen wir hier, wie Projektleiter das Entstehen einer solchen Kultur „erfolgreich verhindern“ können. Auf diese Frage kennen wir zumindest drei sichere Antworten.

1. Nicht darauf achten, daß das Team die für die soziale Integration jeder Gruppe notwendigen Ressourcen an Raum, Zeit und reflexiver Kommunikation zur Verfügung gestellt bekommt.

Ein Team, das mit einer innovativen selbstreferentiellen Aufgabe betraut wurde, braucht im allgemeinen zwei Tage Zeit, um sich „in Ruhe“ - das

heißt im allgemeinen extern - auf sich selbst und diese Aufgabe einzulassen.

Wichtige Themen eines solchen kick off meetings sind dabei: das Klären der gegenseitigen Erwartungen und möglicherweise auch Vorbehalte; die Grundstruktur der Arbeitsteilung im Team; die rollenmäßige Fixierung der Projektleiterfunktion; eine erste Orientierung über die Handhabung der Schnittstelle zur Linienorganisation (wann wird wo worüber informiert und entschieden); ein erstes gemeinsames Durcharbeiten des vorliegenden Projektauftrages sowie eine erste Formulierung und Planung der vorher zu leistenden Aktivitäten.

Die Effektivität einer solchen kick off Veranstaltung kann durch die Mitwirkung eines Moderators, der diese Funktion aus einer „Außenperspektive“ wahrnimmt, deutlich erhöht werden.

2. Dafür sorgen, daß in Team-Sitzungen nur „zur Sache“ geredet werden darf.

Daß menschliche Kommunikation immer auf zwei Ebenen verläuft, auf der Ebene der Sache bzw. der gestellten Aufgabe sowie auf der Ebene der Beziehungen zwischen jenen Individuen, die sich dieser Sache annehmen, trifft auch auf die Arbeit in Projektteams zu! Projektgruppen, die es vermeiden oder vermeiden müssen, ihre innere Emotions- und Sozialdynamik zur Kenntnis zu nehmen oder zu thematisieren, kommen oft deswegen inhaltlich nicht vom Fleck, weil alles über die Sache ausgetragen wird, selbst dann, wenn es mit dieser nichts oder nur wenig zu tun hat. Einmal alle vier bis acht Wochen - abhängig von der Arbeitsintensität des Teams - dem Projektteam die Möglichkeit zu geben, sich klausurartig einen halben bis einen Tag zurückzuziehen, um all das zu besprechen, was in der Alltagshektik der Teamsitzungen zu kurz gekommen ist, kann die Arbeitsfähigkeit des Teams in einem selbst uns immer wieder verblüffenden Ausmaß erhöhen[1].

3. Die Projektgruppe so führen, wie eine Abteilung in der Linie.

Eine zentrale Differenz zwischen den Prinzipien einer hierarchischen Kultur und denen einer Gruppe liegt im Prozeß der Entscheidungsfindung und der Konflikthandhabung. Hierarchien zeichnen sich dadurch aus, daß Entscheidungen letztendlich nicht inhaltlich legitimiert werden müssen, sondern durch die Position dessen, der sie trifft. Genauso ist die Möglichkeit, die Austragung eines sich anbahnenden

Lieben Sie Unix?

Dann lieben Sie auch AIX – das UNIX*) von IBM – und das IBM RISC System/6000. Und die Harmonie von IBM Hardware und Betriebssystem. Besonderes Kennzeichen – Sie komponieren Ihre Lösung nach den Regeln des UNIX Marktes und gewinnen Zugang zur souveränen Welt und Leistungsstärke von IBM. Das heißt: Sie komponieren, pardon, kommunizieren einerseits im Netzwerk und sind andererseits auch dort unschlagbar, wo UNIX seine großen Stärken hat, in der Vielfalt der Anwendungen. Dies trifft sowohl im technisch-wissenschaftlichen

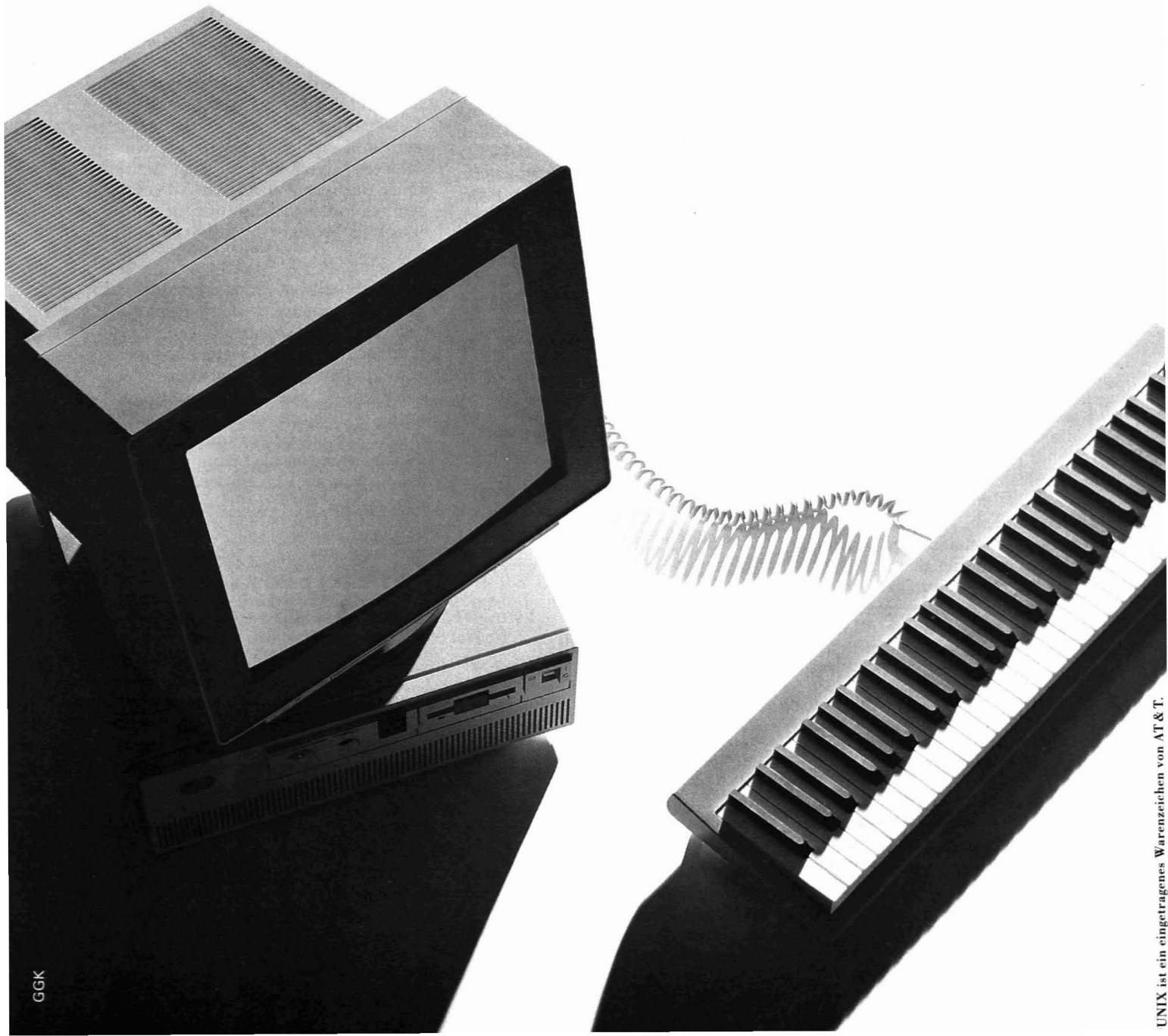
als auch im kommerziellen Bereich zu. Für Ihre Anforderungen gibt es weltweit bereits 3.000 Lösungen unter AIX. Sie wählen aus und – Service und Unterstützung Marke IBM werden durch 40 erste Adressen in Österreich sichergestellt: die Business Partner.

Das heißt auch: Sie haben ein leistungsfähiges Instrument für die Verarbeitung Ihrer Anwendung, das IBM RISC System/6000 mit der zukunftsorientierten POWER Architektur. IBM bietet Ihnen dabei das volle Spektrum an Einsatzfähigkeit und Wachstumschancen. Von der

einzelnen Workstation bis hin zum unternehmensweiten Einsatz.

Weitere Informationen über dieses Erfolgsinstrument bekommen Sie von unseren IBM Business Partnern. Oder rufen Sie Hallo IBM: 0660/109 zum Ortstarif.

Besser mit **IBM**





Konfliktes an den nächsthöheren gemeinsamen Vorgesetzten zu delegieren, ein inneres „Konstruktionsprinzip“ jeder hierarchisch aufgebauten Linienorganisation. Jedem in unserer westlichen Kultur Aufgewachsenen sind diese Verhaltensweisen mehr oder weniger in Fleisch und Blut übergegangen. Die Tatsache, sich um einen runden Tisch herumsitzend in einer Veranstaltung vorzufinden, die Teamsitzung genannt wird, reicht zweifellos alleine nicht aus, diese Grundprägung aus den Köpfen und Herzen derer, die da sitzen, zu vertreiben! Ein hilfreicher „Trick“, dessen sich jeder Projektleiter jederzeit kostenlos bedienen kann, ist die Frage an sich selbst, ob wohl jemand, der nicht wüßte, um was es hier geht, zu der Auffassung käme, daß hier eine „Gruppe“ arbeitet oder ob er am sichtbaren Verhalten der sichtbaren Personen keinen Unterschied zu einer x-beliebigen Abteilungsbesprechung oder Konferenz feststellen würde. Muß der sich selbst fragende Projektleiter sich selbst die Antwort geben: „x-beliebige Abteilungsbesprechung oder Konferenz“, ist mit der Gruppenkultur etwas nicht gelungen.

Ebene 3: Vermittlung zwischen Projekt- und Linienorganisation

Hinsichtlich des Wandels einer hierarchiegeprägten Kultur mittels Projektmanagement kommt dem hier anzusprechenden Aspekt eine Schlüsselfunktion par excellence zu.

Die zentrale Voraussetzung für die kulturtransformierende Kraft selbstreferentieller Projekte ist die Produktion von Ambivalenz. Ambivalenz heißt sachliches und emotionelles Hin- und Her-Gerissen-Sein. Dies betrifft sowohl die Teammitglieder als auch die Auftraggeber. Ein den „Gruppenvorteil“ aktivierendes Projektteam entwickelt, wenn es auftragsgemäß arbeitet, Lösungen, die einzelne Vertreter von Linienfunktionen irritieren. Gleichwohl spüren mit dem Projekt in hohem Maß identifizierte Teammitglieder, daß sie den Projektfortschritt blockieren, wenn sie sich immer nur darum bemühen, die Interessen ihres Linienbereiches zu vertreten. Das im Sinne des Projektmanagements damit angesprochene relevante Gestaltungselement ist die organisatorische Lösung der Projekt-Linien-Schnittstelle. Welche Maßnahmen oder Unterlassungen (Unterlassungen sind oft die wirksamsten Maßnahmen) können nun

wieder den im Sinne unseres Themas definierten Erfolg „verlässlich verhindern“.

1. Die vorgesehene organisatorische Gestaltung der Projekt-Linien-Schnittstelle durch den Auftraggeber unterlaufen.

Ein oft angewandtes „hundertprozentiges“ Mittel ist es, mit dem Hinweis auf die Problematik von Terminabstimmung oder Aufgabenüberlastung an und für sich vorgesehene „offizielle Begegnungen“ zwischen Projektteam und Auftraggeber bzw. Auftraggebergremium zu erschweren oder zu verhindern. Es bleibt dann im Sinne des Projektfortschrittes oft nur noch die Möglichkeit, daß durch einzelne Teammitglieder und/oder den Projektleiter bei Gelegenheit einzelne Auftraggeber oder Linienvorgesetzte über den Stand der Projektarbeit informiert werden. Diese stehen dann ihrerseits vor der Notwendigkeit, mehr oder weniger offizielle Meinungen oder Anweisungen zu vertreten bzw. zu geben. Hat dieses Ritual einige Male stattgefunden, ist es einem Projektteam kaum mehr möglich, sich im Projekt selbst Orientierung zu schaffen. Konsequenterweise beginnen daraufhin Teammitglieder, sich diese Orientierung zunehmend durch Anlehnung an vertraute Interessenslagen und Entscheidungsstrukturen der Linie aufzubauen. Die innovative Kraft des Projektes ist damit beseitigt. Linie und Linienkultur haben das bedrohte Terrain zurückgewonnen[2].

Ähnlich erfolgreich ist auch die Spielart, am Ende einer formellen Präsentation (etwa eines wichtigen Zwischenergebnisses) das Projektteam im unklaren darüber zu lassen,

ob das Auftraggebergremium entschieden hat,

wie es entschieden hat,

bis wann es entschieden haben wird oder

durch wen bzw. in welcher Form das Projektteam über die noch zu treffende Entscheidungen des Gremiums informiert werden wird.

2. Das Projektteam zum Rapport antreten lassen

Eine auch außerhalb militärischer Einrichtungen anwendbare „zeitgemäße Form“ dieses klassischen Führungsinstrumentes sieht folgendermaßen aus: Im Rahmen etwa eines Projektfortschrittberichtes wird durch Mitglieder des Auftraggebergremiums präzise herausgearbeitet, was an den vorgelegten Ergebnissen brauchbar bzw.

unbrauchbar ist. Dem folgt dann eine ebenso präzise Aufklärung darüber, welche Aspekte im Detail wo und wie seitens des Teams noch eingearbeitet werden müssen, um ein akzeptables Ergebnis erreichen zu können. Das Projektteam wird daraufhin mit freundlichen und aufmunternden Statements entlassen.

3. Einflußnahme durch „Informationsmanagement“

Im Zuge einer guten Projektarbeit tauchen immer wieder neue Ideen, mögliche Lösungen, alternative Vorgangsweisen auf. Ein wirksames Mittel, die innovative Gefahr eines selbstreferentiellen Projektes zu bändigen, besteht darin, unfertige Ansätze, noch nicht beschlossene Ergebnisse etc. in der Unternehmensöffentlichkeit bekannt werden zu lassen. Der sich daraus mit hoher Wahrscheinlichkeit ergebende „Wirbel“ bietet viele Möglichkeiten, disziplinierend von außen in die Projektarbeit einzugreifen. Über diese Chance verfügen Auftraggeber und Teammitglieder in gleicher Weise. Linienvorgesetzte von Teammitgliedern können dieses Instrument ebenfalls erfolgreich nutzen, wenn sie sich unter Bezugnahme auf ihre Vorgesetztenfunktion beständig und detailliert über die Projektfortschritte informieren lassen.

Vielleicht ist es in diesem Artikel gelungen, einerseits den „Phantasie-reichtum“ von Organisationen auszu-leuchten, den diese bei der instinktiven „Bekämpfung kulturellen Wandels“ entwickeln - andererseits aber auch die Chancen aufzuzeigen, welche in der Organisationsform des Projektmanagements als Instrument unternehmenskultureller Entwicklung liegen.

Anmerkungen:

[1] Das Projektteam des deutschen COLUMBUS PROJEKT SERVICE hat aus sich heraus nach einiger Zeit begonnen, solche Klausuren mit dem Begriff „Quality time“ zu benennen. Diese bezugnehmend auf die Erfahrung, daß sich diese „Aus-Zeit“ als für die Qualität der Projektergebnisse von erstrangiger Bedeutung erwies.

[2] Dem entgegengesetzt habe ich erlebt, wie in einem äußerst erfolgreichen Reorganisationsprojekt Top Manager, was dieses Thema anlangt, über ein Jahr Mitglieder des Projektteams nur noch in den vorgesehenen formellen Situationen angesprochen hatten, um der Gefahr einer unkontrollierbaren Einflußnahme durch die Linie entgegenzutreten.

Literatur:

SCHEIN, Edgar H.: Wie Führungskräfte Kultur prägen und vermitteln, gdi Impuls 2/86