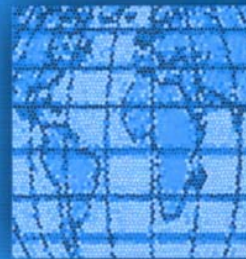



Karl-Heinz Dorn · Martin Engstler
C.J. Fitzsimons · Gerrit Kerber
Klaus Wagenhals · Reinhard Wagner (Hrsg.)

Projekte als Kulturerlebnis

Beiträge zur Konferenz »interPM«
Glashütten 2009



 dpunkt.verlag

Kulturveränderung – Veränderungskultur: Auf den Unterschied kommt es an

Im folgenden Beitrag wird dargestellt, dass die Systemtheorie dazu anregt, Kulturwandel als organisationalen Selbstbeobachtungsprozess aufzufassen. Die praktische Folge ist, bei Changeprozessen auf die Grenzen zwischen Projekt und Linie zu achten und hauptsächlich mit Unterschieden zu arbeiten. Diese entstehen

1. durch außerordentliche Gestaltungsmöglichkeiten im Projekt
2. durch hierarchieübergreifendes Arbeiten in selbstgesteuerten Gruppen,
3. mit Teams, die durch breite Beteiligung nominiert wurden,
4. durch hohe Anforderungen – zeitlich und inhaltlich.

Diese Unterschiede führen zu einer netzwerkartigen Projektwelt und regen Kommunikationsprozesse an, die kulturverändernd wirken.

Der Stellenwert von „Unternehmenskultur“

„Culture matters“, so beginnt E. Schein sein berühmtes Buch (The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco 1999) und Tom Peters wird mit den Worten zitiert „culture is the most important stuff around“ (Sonja A. Sackmann: Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in Peter M. Hejl, Heinz K. Stahl, Management und Wirklichkeit, Heidelberg 2000, S. 146). Diese Aussagen klingen ein bisschen nach Beschwörung, - und zu Recht; denn obwohl kaum je widersprochen, spiegelt sich im praktischen Handeln von dieser Einschätzung selten etwas wider. So sollte der Autor z.B. im Vorfeld eines geplanten Mega-Mergers von zwei europäischen Energiekonzernen, in Kulturfragen beraten. Aus Sicht der schon früher hinzugezogenen Strategieberater waren diese aber schon längst durch ihr „Cultural Alignment“ – Konzept beantwortet: Entlang der Hierarchie sollten erst das Top-, dann das Middle-Management in „Cultural Alignment-Veranstaltungen“ von max ½ Tag „motiviert“ werden und dann sollte das „workforce alignment“ stattfinden hauptsächlich durch Newsletters, über das Intranet usw. In einem anderen „Stream“ sollten die strategischen, die Prozessharmonisierungsfragen usw. abgehandelt werden.

Man kann vermuten, dass wir hier keine Ausnahme erlebt haben. Gerade die ganz großen Fusionen und Veränderungen werden von Fachberatungen dominiert, die Organisationen nicht primär als soziale Systeme auffassen und daher kein Instrumentarium anwenden, das der sozialen Komplexität gerecht wird, die wir hauptsächlich meinen, wenn wir von Kultur sprechen. So redet man von Motivation als könnte diese von außen induziert werden, von Integrationsprozessen als würden diese einer einfachen Vorher-Nacher-Logik folgend der Zusammenführung von Unternehmen irgendwie anzuhängen sein u.v.a.m. Das ist aber nur möglich, weil auch die Auftraggeber bzw. das obere Management im allgemeinen einer eher mechanistischen Sicht anhängen.

Ansatz und Ziele

Kultur wird beschrieben als „die gelernten, gemeinsam geteilten, unausgesprochenen Annahmen, auf welche Menschen ihr tägliches Verhalten stützen (Schein, S. 24; Übersetzung durch den Autor), oder als die gemeinsamen „mentalen Modelle“ und damit als ein „Mechanismus, der die Welt sinnvoll und voraussagbar macht (a.a.O., S. 101).“ Kultur ist „tief, breit und stabil (Schein, S. 25. f.)“. Kultur kann zusammenfassend definiert werden als „die von einer Gruppe gemeinsam festgehaltenen grundlegenden

Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind. Diese grundlegenden Überzeugungen beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder“ (Sackmann, S. 146). Damit lässt Kultur sich nicht als eine unter anderen Variablen auffassen, die Organisationen kennzeichnen, wie die Übereinstimmungen zwischen den beiden zitierten Autoren - Schein, der Kultur aus einer praktischen, Sackmann aus einer theoretischen Perspektive beleuchtet - beispielhaft zeigen.

Trotzdem gehen wir nach Sackmann davon aus, dass wir Kulturen verändern können entweder indem wir Organisationen verändern, die als Kulturen aufgefasst werden können oder / und indem wir kulturelle Aspekte verändern, die Organisationen „haben“. Klar ist aber auch, dass wir mit hoher Komplexität in Form von sozialen Systemen umgehen müssen. Jedes Konzept also, das Veränderung sozialer Systeme durch Beeinflussung von außen erreichen will, muss daher verworfen werden.

Die Systemtheorie liefert uns die Grundlage, statt dessen von System-Umwelt-Differenzen auszugehen und direkte Beeinflussungsversuche von Organisationen durch Interventionen zu ersetzen, die indirekt wirken und sich eher als „Perturbation“ bzw. „Irritation“ des Systems durch die jeweilige Umwelt verstehen (grundlegend dazu: N. Luhmann, 1984). Die operationale Geschlossenheit von sich selbst erschaffenden und aufrechterhaltenden Systemen wie es soziale Systeme sind, setzt Impulse von außen in Eigenimpulse um, in Prozesse, die in systemspezifischer Logik funktionieren und nicht nach von außen vorgegebenen Regeln. Soziale Systeme verarbeiten solche Impulse ihrer Logik folgend grundsätzlich kommunikativ (alle anderen Vorgänge, ob bewußtseinsmäßiger oder physischer oder organischer oder wie auch immer Natur, sind für die Organisation qua soziales System irrelevant bzw. deren Umwelt zuzuordnen).

Es liegt mittlerweile eine große Bandbreite von Veröffentlichungen vor, die Beispiele geben, wie auf dieser systemtheoretisch begründeten Basis, interveniert werden kann, um Veränderungen/Wandel anzuregen (s. stellvertretend: Königswieser/Exner, 1998).

Wir stellen hier ein Konzept vor, das durch systemtheoretische Erkenntnissen zu einer anderen Akzentsetzung angeregt wurde. Der Fokus wird auf den Unterschied zwischen einer Projektorganisation und der Linienorganisation gelegt und damit auf den Unterschied zweier Kulturen(s. Abbildung 1). Wir wollen hier zeigen,

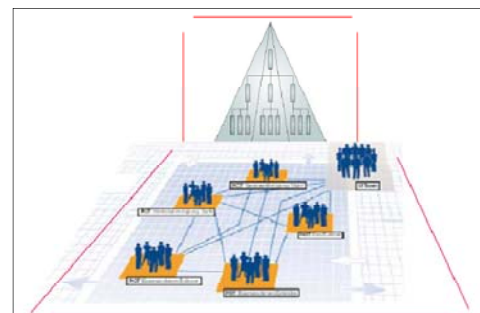


Abbildung 1. Die Projektorganisation (unten) im Unterschied zur Linienorganisation (oben)

1. dass dieser Unterschied als zentraler Veränderungsagent verstanden werden kann.
2. Weiterhin soll deutlich werden, auf welchen Dimensionen sich der Unterschied abbilden und
3. welche Ausprägungen er annehmen muss, um bestimmte kulturbildende Effekte zu bewirken.

Kulturveränderung als Arbeit mit organisationaler Selbst-/Beobachtung – Die Logik des Ansatzes

Wenn wir vom Differenzcharakter von Systemen ausgehen, müssen wir eine Projektorganisation als Subsystem ansehen, das in einer (innerorganisatorischen) Umwelt mit anderen Subsystemen der Linienorganisation interagiert, die von ihm Veränderungsimpulse aufnehmen und vice versa. Wenn also ein Unternehmen ein Projekt in die Welt setzt, hantiert es mit Unterschieden und dieses Hantieren mit Unterschieden kann in allgemeinsten Form als der allen Beobachtungsprozessen zugrundeliegende Mechanismus verstanden werden. Wir verweisen hier auf die Ausführungen, die uns Luhmann an

verschiedensten Stellen zum Thema Beobachtung als sog. Zweiseitenform von Bezeichnen und Unterscheiden liefert (einführend: Luhmann, 2005 und 2002). Hier soll es reichen, kurz auf den Kern der dort im Einzelnen nach zu vollziehenden Überlegungen hinzuweisen: Ein Etwas ist nur im Unterschied zum einem anderen ein Etwas bzw. etwas. Bezogen auf unsere Praxis: Alle Aktionen, die zu einem Projektsystem führen, können zusammenfassend als dieses „Bezeichnen“ verstanden werden, das als solches einen Unterschied zur Linie macht. Eine Projektorganisation ist damit ein Unterschied zur Linie.

Ein Beispiel in einfachem Deutsch: Verschiedene Disziplinen in einem Projekt zusammenzuführen, um gewisse Aufgaben besser lösen zu können, ist nur im Unterschied zu einer Linie möglich, in der eben die geforderten Funktionen getrennt sind. Keine Projektorganisation ohne Linienorganisation! Später können wir sagen, wie wir sehen werden: Kein Netzwerk ohne Linie! Im Falle eines Veränderungsprojektes, im dem die Linienorganisation Projektgegenstand ist, wiederholt sich die Unterscheidung im Projekt selber. Das Projekt ist nicht nur ein Unterschied, es macht den Unterschied zum Thema, bildet ihn also in sich selber ab: Das Changeprojekt soll ja z.B. Einheiten der Linie fusionieren, soll neue Einheiten bilden, soll Prozesse installieren, usw. usf., um die Linie effizienter zu machen. Aus einer ersten einfachen Unterscheidung wird Beobachtung höherer Ordnung.

Die praktischen Herausforderungen nach innen

Wozu dieser Sprung ins Abstrakte? - Er liefert uns eine Helikopterperspektive, die unser Handeln umorientiert, weil sie uns Selbstverständlichkeiten fremd werden lässt:

1. Wenn es nämlich hauptsächlich um die Differenz geht, heißt es, sich um klare Grenzen zu bemühen. Es gilt also zu verstehen, welche Formen diese Grenzen annehmen können und wie stark ausgeprägt sie sein sollten im Sinne der Deutlichkeit einer Markierung. Wie wir unten sehen werden („
2. Dimensionen der Unterscheidung“, s.a. verbildlicht in Abbildung 2), ist schon dies praktisch anspruchsvoll.
3. Eine Steigerung ergibt sich, wenn wir uns klar werden, was es heißt, die Linie im Projekt zum Thema zu machen, sei es dass Prozesse verbessert, Linieneinheiten umgebaut, neue Unternehmen (steile) integriert werden sollen: Es bedeutet, dass das Projekt als System eine Identität entwickeln muss. Es gilt nämlich immer die Unterscheidungslogik: Ohne Selbst kein Anderes, keine Wechselwirkung und kein Dialog. Und wohlgemerkt: Wir sprechen von Dialogen zwischen Systemen und damit von Kommunikationen. Also alles, was hier in irgendeiner Weise als Systemaktivität gekennzeichnet ist, muss sich praktisch als Kommunikation manifestieren, um überhaupt systemrelevant zu werden (im Gegensatz zu z.B. physiologischen oder Aufmerksamkeitsprozessen, die zur Umwelt des Systems gehören).
4. Und hier sind wir am entscheidenden Punkt: Kultur. Von Systemidentität können wir nur reden, so behaupten wir, wenn eine (Sub-) Kultur etabliert ist, wenn Normen und Werte in einem gemeinsamen Lernprozess entstanden und tief und breit und stabil (im Projekt) verankert sind.
5. Wir wissen aber auch, was eine derartige Verankerung ermöglicht: Es ist der gemeinsame Erfolg. Damit ist gefordert, dass das Projekt sich um eine Aufgabe herum organisiert, die als gemeinsame Herausforderung wahrgenommen wird – und das kann nicht Kultur, sondern muss eine strategisch bedeutsame Aufgabe sein (mehr dazu: s.u. „Sachdimension“).

Die praktischen Herausforderungen nach außen

Nun ist bei einem Veränderungsprozess der Gegenstand einer solchen Aufgabe immer in der einen oder anderen Weise die Linie. – Spätestens, wenn sich also abzeichnet, dass das Projekt mit Energie und

Professionalität unterwegs ist, werden Reaktionen aus dem Umfeld zu spüren sein, das in seinem Verhalten zum Gradmesser des Erfolges oder Misserfolges des Projektes wird; überspitzt gesagt findet sich die Linie in der Rolle des Miss-/Erfolges für das Projekt wieder. Im schwierigen Fall sind es Widerstände und Abstoßungsversuche, im angestrebten Fall intensiviert sich die Auseinandersetzung, - was Grundvoraussetzung für die kulturelle Verankerung der Veränderungen in der Linie ist.

Die Konsequenz: Um einen angemessenen Dialog zu etablieren, gilt es, das Projekt mit der Linie zu verschränken. Das kann geschehen

6. über die die Rollen der Projektbeteiligten, die ja in beiden Systemen beheimatet sind (s.u. „Teamkonstruktion“) und
7. durch die Art wie die Projektbeteiligten bzw. die Projektgruppen ihre Arbeit an der Linienorganisation angehen (s.u. „Ermächtigung“ und „Selbststeuerung“) und damit
8. durch den kulturbildenden Lernkontext, den das Projekt für die Aktiven darstellt und der ihre Art zu kooperieren, ihre Werte und Haltungen eben prägt (wie man sich bettet, so liegt man – wie man sich organisiert, so löst man Probleme).

Dimensionen der Unterscheidung

Wie kann nun der Unterschied in die zu verändernde Organisation eingeführt werden? Wie kann mit anderen Worten ein Projekt-Subsystem installiert werden, das in der Organisation als Differenzierung wahrgenommen wird?

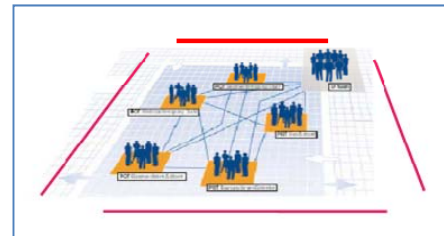


Abbildung 2: Indirekte Steuerung durch 4 Grenzen: sachlich, zeitlich, sozial, räumlich

Sachdimension

Die Aufgabenstellung muss, das hatten wir oben schon gefordert, im Verhältnis zur relevanten Projektumwelt strategisch bedeutsam sein.

- Wenn es an einem Produktionsstandort mit ca. 3000 gewerblichen Mitarbeitern, die in 2 Werken beschäftigt sind, darum geht, die gesamte Fertigung prozessorientiert auszurichten, ist das der Fall.
- Bei einem Merger von Milliardenumfang erübrigt sich die Frage.
- Bei der Herauslösung der Kundendienstbereiche aus den 6 Divisionen eines dezentral organisierten Autozulieferers und ihrer Zusammenlegung in einem neuen Unternehmensbereich zusätzlich auch mit allen Handelsaktivitäten und allen Außenorganisationen weltweit handelt es sich ebenso um eine derart bedeutsame Veränderung.

Ein umgekehrter Fall liegt vor, wenn ein Kunde z.B. nur diffuses Unbehagen über mangelnde Kommunikation und Konfliktfähigkeit, wenig Offenheit und Zivilcourage äußert und außerdem „... über Strukturen nicht gesprochen werden“ soll (Königswieser, Exner, 1998)“. Aus unserer Sicht trifft der Praktiker Schein den Punkt, wenn er sagt: „Never start with the idea of changing culture. Always start with the issues the organization faces (S. 189)“ und weiter: „The quickest way to create a new culture ... is to give people a compelling, common task so that together they can build a new set of assumptions (E. Schein, 1999, S. 186)“ . Der Theoretiker Luhmann liefert die Begründung: Selbstreferenz ist nur über Fremdreferenz möglich. Kultur zum Gegenstand zu machen, würde m.a.W. in reine Selbstreferenz, in ein reines Um-Sich-Selbst-Kreisen münden. „ Für jede Art von Selbstreferenz stellt sich,, das Problem des Unterbrechens eines nur tautologischen Zirkels. Das bloße Hinweisen des Selbst auf sich selbst muss mit Zusatzsinn angereichert werden (Luhmann, 1984 S. 631)“. Andernfalls gibt es Probleme: „Dagegen gab es Probleme

mit den `soft facts`, beschreiben Königswieser/Exner eine solche Situation, „man war ständig auf der Suche nach Konkretem, Anfassbarem.“ (Königswieser/Exner a.a.O, S. 79“) und Schein meint schlicht, dass es langweilig wird, wenn Kultur direkt zum Thema gemacht wird.

Selbstverständlich muss strategische Bedeutsamkeit relativ verstanden werden. Sie ist kontextabhängig. So gehen wir den Beispielfällen von einem Konzernumfeld aus. Im Rahmen eines Geschäftsfeldes geht es um geringere Größenordnungen, anspruchsvolle Herausforderungen, die gemeinsam angegangen werden müssen und in diesem Rahmen strategisch bedeutsam sind, gibt es selbstverständlich auch in einem solchen Umfeld.

Sozialdimension

Ermächtigung

Wenn im Rahmen solcher und ähnlicher Aufgabenstellungen strategischer Relevanz Projektgruppen ermächtigt werden, die künftig bestimmenden Geschäftsprozesse im Rahmen gewisser Regeln eigenständig zu gestalten, wird ein neuer Unterschied eingeführt, der sich mit dem ersten wechselseitig verstärkt. Der Unterschied liegt im Ausmaß der Ermächtigung. Wenn in einer Großveranstaltung ein Mitglied der Projektgruppe „Supply-Chain“ den VV des Konzerns fragt, wo die „Tabuzonen“ bei der Konzeptionierung lägen, es könne schließlich sein, dass sich aus den Überlegungen die Notwendigkeit eines vollkommen neuen Logistikkonzeptes mit der letzten Konsequenz der Umstrukturierung der Läger – erst in Europa, dann weltweit - ergäbe, lautete z.B. die Antwort: „Off Limits!“. Es erfolgte die Erläuterung, dass die Projektgruppen absolut frei seien, vorausgesetzt, es komme zu nachweislich besseren Lösungen auf Basis der geforderten stringenten Prozesslogik. Dieses Diktum „Off Limits“ wurde zu einer der zentralen Metaphern des Projektes, wenn es um die Frage ging „was dürfen wir und was nicht“. Das Projekt war ermächtigt, die Grundlagen für eine Neuorganisation zu schaffen. So etwas macht einen Unterschied.

Teamkonstruktion

Die Teamzusammensetzung ist der entscheidende Erfolgsfaktor bei Projekten allgemein und insbesondere wegen ihres selbstbezüglichen Charakters bei Veränderungsvorhaben. Einen für die Organisation erheblichen Unterschied macht es, wenn die Teambesetzung nicht hierarchisch erfolgt. Nahezu immer löst der Vorschlag, breite Schichten der betroffenen Mitarbeiterschaft bei der Auswahl der Projektmitglieder mitreden zu lassen, anfangs größte Irritation aus. Man ist zwar recht schnell davon überzeugt, dass die breite Mitwirkung aller Betroffenen Hauptsäule eines Projektes sein muss. Dass diese Mitwirkung sich nun nicht nur auf den Projekt-„Gegenstand“ (die Anführungszeichen zur Bezeichnung des selbstbezüglichen Charakters des Begriffs), sondern auch auf die „Personalpolitik“ bezieht, wird erst verständlich, wenn die Effekte mit bedacht werden.

Das gesamte betroffene System wird aufmerksam und es werden breite Kommunikationsprozesse in Gang gesetzt (s. Abbildung 3: Die Beobachtungsprozesse, die entstehen durch systematische Abgrenzung/Herausdifferenzierung eines vernetzten Change-Systems) Denn die Wahl von KollegInnen in das Projekt setzt voraus, dass das ganze künftige innerorganisatorische Projektumfeld versteht, um was es geht, was das Projektziel ist, welche Aufgaben zu erledigen sind, welche Kriterien erfüllt sein müssen, um als aktives Mitglied mitmachen zu können und vieles andere mehr. Kurz

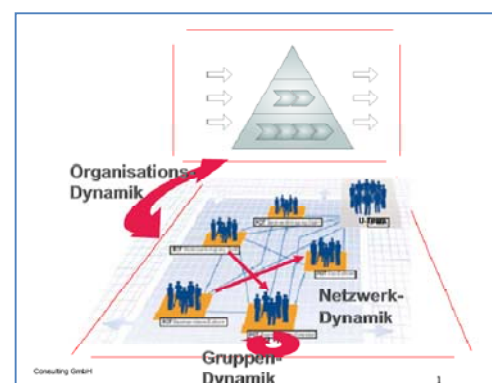


Abbildung 3: Die Beobachtungsprozesse, die entstehen durch systematische Abgrenzung/Herausdifferenzierung eines vernetzten Change-Systems

gesagt, zwar ein sachlogisch zwangsläufiger, ein praktisch sich aber nicht von selbst ergebender Prozess. Hier heißt es, durch eine entsprechende Veränderungs-Architektur (Königswieser/Exner, 1998) die nötigen Entfaltungsmöglichkeiten zu geben (im einzelnen beschrieben in: Petersen, 2000; Petersen/Witschi 1/2002, 2/2002, 2005).

Die Organisation setzt sich also mit dem Vorhaben in einer Weise auseinander, die auch zwischenmenschliche Prozesse in Gang setzen, denen sich niemand entziehen kann: Fragen von Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen usw. werden da abgehandelt. Schließlich gibt es nur einige Plätze zu vergeben. Wer wird es sein? Diejenigen, die ausgewählt sind , fühlen sich als Repräsentanten und damit verantwortlich für die nicht direkt Vertretenen. Die Grundlagen für einen dauerhaften Dialog zwischen Projekt und Umfeld (und das ist gleichzusetzen mit Projekt-„Gegenstand“; s. Abbildung 3: „Organisationsdynamik“) sind gelegt, zumal die Arbeitskraft in der Linie fehlt und der Mehraufwand später während der Laufzeit des Projektes immer wieder erneut legitimiert sein will. Und auch das heißt: Beobachtung, Auseinandersetzung, Kommunikation.

Auch hier sind sich wechselseitig verstärkende Faktoren zu bedenken: Diese zwischenmenschlichen Prozesse, mit denen das Projekt die Menschen erreicht, werden durch einen weiteren Unterschied ausgelöst: Das hierarchieübergreifende Vorgehen. Die Idee ist, dass wir nicht nur alle fachlichen Kompetenzen vertreten wissen müssen wie in jedem Projekt. Ausgegangen wird vielmehr davon, dass verschiedene Ebenen im Unternehmen unterschiedliche Perspektiven einbringen können, die wir nicht missen dürfen und dass Repräsentanz nicht nur aller betroffenen Organisationsteile sondern auch Ebenen sichergestellt werden muss.

Selbststeuerung

Selbststeuerung als Basis der Projektsteuerung ist ein weiterer Unterschied, der es ermöglicht ein Subsystem „Change-Projekt“ heraus zu differenzieren, um den für Kulturveränderung entscheidenden organisationalen Selbstbeobachtungsprozess auszulösen. Das kann erreicht werden, indem den Gruppen die Rollenverteilung selbst überlassen wird. Es ist Sache der Mitglieder, ob sie jemanden aus ihren Reihen geradezu zum Teamleader machen oder ob sie in verschiedenen definierten Situationen sich andere führungsähnliche Rollen ausdenken und wem sie diese Rolle jeweils anvertrauen. Außerdem liegt es bei den Teams, wie sie die Kommunikation nach außen gestalten, wie sie z.B. mit den Projektverantwortlichen in Kontakt bleiben u.ä. Auch hier gilt es für ein Management, sich zu öffnen, Traditionen wenigstens vorübergehend bei Seite zu lassen und sich anzuschauen, was damit erreicht werden kann: Dieselben zwischenmenschlichen Effekte, die für die Gesamtorganisation beim Nominierungsprozess der Teams beschrieben wurden, gelten auch hier. Nur erleben die Beteiligten eine höhere Intensität (s. Abbildung 3: „Gruppendynamik“). Wer letztlich z.B. entscheidende Beiträge in den Gruppen leistet, wird immer auf irgendeine Weise transparent . Aber jetzt, während des Projektes , ist die organisatorische Aufmerksamkeit gebündelt und richtet sich in besonderem Maße auf die aktiven Projektgruppen.

An dieser Stelle wird das potenteste Prinzip überhaupt sichtbar, das am Wirken ist, wenn Kulturveränderung auf Unterschiede und damit auf Selbstbeobachtung setzt: Transparenz und Öffentlichkeit. Selbststeuerung, die auf von außen vorgegebene Rollen und linienartige Informationswege verzichtet, öffnet ein derartiges Subsystem nach außen. An den relevanten Kontaktpunkten werden Teams sichtbar und nicht nur „Verantwortliche“. Färbung, Zurückhaltung und sonstige Beeinflussung von Informationen werden schwierig. Stimmungen und Energieniveaus können in die Gesamtbeurteilung einer momentanen Projektlage ungehemmt einfließen, der Zwang zur Schönfärberei, dem sich Einzelne aus Karrieregesichtspunkten all zu leicht unterworfen fühlen, nimmt ab. Das Bild wird scharf.

Einen wesentlichen Akzent in diesem Bild setzt das Prinzip der Gesamtsteuerung, das aus dem Projekt ein netzwerkartiges Gebilde macht: Es wird nicht direkt sondern indirekt gesteuert. Die klassische Steuerungsgruppe wird durch ein Unterstützungsteam ersetzt. Was sind seine Charakteristika? Einmal spiegelt sich in seiner Zusammensetzung das generelle Teamkonstruktionsmuster wieder: Im Idealfall stellt es hierarchieübergreifend einen Mikrokosmos des Unternehmens dar, wobei das jeweilige Topmanagement angemessen vertreten sein muss. Zum anderen versteht es seine Rolle während des Projektes begleitend und unterstützend und nicht bestimmend. Das kann es, weil es in sorgfältiger Vorarbeit in sogenannten Leitplanken, sowohl die Projektaufträge für die einzelnen Projektgruppen erarbeitet hat wie auch die Regeln, nach denen das Projekt insgesamt funktionieren soll. Unter anderem sagen diese, dass die Gruppen für die Kompatibilität ihrer Ergebnisse selber sorgen müssen. Was ist die Folge? Die Teams müssen Kommunikation über die Gruppengrenzen hinweg als integralen Teil ihrer Aufgabe verstehen, um erfolgreich zu sein. Sie müssen sich auch an den anderen orientieren, um über ihren Stand Vergleichswerte zu bekommen, über relativen Arbeitsfortschritt, Arbeitsqualität usw. Sie müssen sich auch um Kontakt zum U-Team bemühen und Unterstützung einfordern (s. Abbildung 3: „Projektdynamik“). Zu guter letzt heißt es mit dem Umfeld in Abstimmung zu bleiben - alles Kommunikationsaktivitäten, die nicht einer übergeordneten Instanz irgendeiner Art überantwortet werden können, sondern den Gruppierungen durch die beschriebene Konstellation abgefordert werden und sich aufs Ganze gesehen aus sich selbst heraus entwickeln. Diese Wechselwirkungen haben wir an anderer Stelle genau beschrieben (Petersen, 2000; Petersen, Witschi 1/2002, 2/2002; 2005). Diese dezentrale Steuerung in Selbstorganisation ist der Grund, warum das Projektsystem im Unterschied zur Linie Netzwerk genannt werden kann (s.o. Abbildung 1); zwangsläufig mit einer / als eine Kultur, die dem Netzwerkkontext entspricht.

Zeitdimension

Hier sprechen wir von klaren Start- und Endpunkten des Projektes, wohl wissend, dass danach die Kulturveränderung nicht „passiert“ sein kann. Nachhaltige Kulturveränderung, muss über ein Projekt weit hinausgehen. Trotzdem: Ein Projekt, aufbauend auf den hier beschriebenen Überlegungen, kann ein sehr mächtiges Instrument sein, unterfangen wie eine Fusion, wie die Harmonisierung von Prozessen oder die Neuausrichtung der Geschäftsprozesse u.a. über die Arbeit an der Kultur erfolgreich zu machen und die Basis zu legen, auf welcher eine Management in kontinuierlicher Arbeit aufbauen kann (z.B. durch Prozessmanagement, wenn neue Prozesse durch das Projekt entwickelt wurden, durch entsprechende Anpassung der Incentivesysteme, u.v.a.m.).

Aufmerksamkeit kann nicht beliebig lange aufrechterhalten werden. Das gilt für Bewußtseinsprozesse wie für soziale Prozesse. Ergebnisse werden in überschaubaren Zeiträumen erwartet. Kontrollpunkte, Meilensteile sind erforderlich, wenn die benötigte Zeit länger wird. Das weiß man aus Projekten, das gilt für gesamte Unternehmensorganisationen. Hinzu kommt, dass derart wichtige und selbstgesteuerte Vorhaben den Beteiligten viel abverlangen, - bei aller Freude die selbstbestimmtes Arbeiten dieser Art regelmäßig mit sich bringt. Das zwingt zur zeitlichen Begrenzung des Projektes. Mehr als vier Monate Teamarbeit in derartigen Veränderungsprojekten scheint nicht sinnvoll. Danach ist wenigstens ein Phasenabschluss nötig, um in neuen Konstellationen das Vorhaben zum Ziel zu bringen (der Autor arbeitet meistens mit zwei Phasen zu je 3-4 Monaten).

Die räumlichen Grenzen sind einfacher zu handhaben. Daher, und nicht weil sie unwichtiger wären, mag es hier mit einer kurzen Erwähnung getan sein : Gleich bleibende Gruppenarbeitsräume, am besten gut untereinander zu erreichen, sind ein Beispiel. Da dies im globalisierten Umfeld nicht gut möglich ist, man sich vielmehr für viele Teamsitzungen mit Telefonkonferenzen, Netmeetings u.ä. Mitteln behelfen muss,

haben wir - als Beispiel, wie mit der Frage der räumlichen Grenzen umgegangen werden kann - bei einem internationalen Merger, sog. Vernetzungsforen erfunden: Das waren Meetings des gesamten Projektsystems zur gleichen Zeit am gleichen Ort, die trotzdem aber selbstgesteuert abliefen.

„Die Metakultur ist es!“

Wie in der Überschrift zum Ausdruck kommt (Jansen, S.A, 2000), ist die Veränderungskultur, d.h. die Kultur der Kulturveränderung, der Unterschied auf den es ankommt. Und die Abgrenzung einer vernetzten Change-Projekt-Welt von einer Linien-Welt auf den hier gezeigten Dimensionen, gibt nicht nur die Möglichkeit, sondern regt die Ausbildung einer solchen Projekt-Binnen-Kultur zwangsläufig an.

5. Außerordentliche Gestaltungsmöglichkeiten,
6. hierarchieübergreifendes Arbeiten in selbstgesteuerten Gruppen, die sich wiederum untereinander und mit dem Umfeld selbst organisieren,
7. durch breite Beteiligung nominierte Teams,
8. hohe Anforderungen nicht nur auf Grund der großen Verantwortung sondern auch wegen der straffen Zeitziele,

– das alles bedeutet eine andere Welt! Wir sprechen deshalb auch von Welt I, um die Linie und von Welt II, um dieses vernetzte System „Change-Projekt“ zu bezeichnen.

Vergessen dürfen wir freilich nicht, dass wir hier vom „Normalfall“ einer eher großen Unternehmensorganisation im deutschsprachigen Raum ausgehen, für die im allgemeinen die hier beschriebene netzwerkartige Projektanlage den angemessenen Unterschied darstellt. In allen Projekten, die vom Autor mit Kollegen in den letzten 15 Jahren durchgeführt wurden, hat sich zwar innerhalb des Projektkontextes ein Normengefüge herausgebildet, das die Projektbeteiligten zu Höchstleistungen angespornt hat (s.o. Abbildung 4: Kulturcharakteristika der Projektorganisation (Netz) im Vergleich zur Linienorganisation (Linie); - meist zu ihrer eigenen Überraschung. Und überrascht waren sie desto mehr, als sie anfangen, den Spaß zu erleben, den ein solches Arbeiten machen kann. Aber: Ebenso kann eine Organisation vorgestellt werden – und der Autor hat in den USA in einem mittelgroßen Unternehmen eben dies erlebt – die dem angenommenen „Normalfall“ nicht entspricht. Es handelte sich um eine eher chaotische Organisation, in der man auf Zuruf und ad hoc reagierte, in der zwar für Kreativität Platz war, die aber wegen mangelnder Planung, fehlender Klarheit in Strukturen, Verantwortungen und Rollen in große Schwierigkeiten geraten war. In dieser Organisation wurde die „Gegenwelt II“ durch ein straff organisiertes Projekt etabliert, ein Projekt, das eher unserer Vorstellung einer funktionierenden Linie entsprach (und natürlich sind zwischen der wohlorganisierten deutschen Großorganisation und einer kleinen amerikanischen Chaos-Organisation alle Abstufungen denkbar).

Verhaltensbestimmende Normen	
Linie	Netz
1. Strebe nach oben. Dort bist du angesehener und besser bezahlt.	1. Zeige, was du kannst!
2. Orientiere dich an denen, die über dir sind. Sie haben die wirksamsten Möglichkeiten, dich zu belohnen und zu bestrafen.	2. Nimm alle wichtig! Jeder verfügt über Wissen, das dir helfen kann.
3. Die Plätze auf den oberen Rängen sind rar, daher musst du mit den anderen Aspiranten konkurrieren.	3. Kooperiere! Es gibt keine Statusunterschiede.
4. Kümmere dich in erster Linie um deinen eigenen Laden!	4. Wir haben eine gemeinsame Aufgabe. Trage deinen Teil dazu bei!
5. Willst du was werden, wechsele von der Fach- in die Management-Laufbahn.	5. Willst du was erreichen, musst du fachliches Können mit guter Kommunikation verbinden.
6. Behandle „heiße Themen“ in Vier-Augen-Gesprächen, damit niemand sein Gesicht verliert.	6. Strebe nach Transparenz und Öffentlichkeit! Machtspiele haben dann keine Chance.
7. Halte die Arbeitszeiten ein!	7. Geben und Nehmen: Bringe dich ein und trage etwas bei.
8. Paß auf, daß du dich richtig verhältst (was das ist, kriegst du schnell mit) ...	8. Wir haben es in der Hand: Laß uns die angemessenen Regeln finden!
9. Sei vorsichtig mit Informationen: Wissen ist Macht! Usw., usf.	9. Informiere und kommuniziere! Nur wenn du für die anderen attraktiv bist, hast du eine Chance! usw., usf.

Abbildung 4: Kulturcharakteristika der Projektorganisation (Netz) im Vergleich zur Linienorganisation (Linie)

Hier bewahrheitet sich praktisch, was uns die Theorie mit den Worten lehrt: Beobachtung ist eine Form mit zwei Seiten, nämlich Bezeichnen und Unterscheiden (s.o. „Kulturveränderung als Arbeit mit organisationaler Selbst-/Beobachtung – Die Logik des Ansatzes“). Anders gesagt: Wenn wir Kulturveränderung betreiben wollen - und aus unserer Sicht ist dies von Veränderung generell nicht zu trennen - , dann können wir keine „kulturellen Ziele“ willkürlich von außen vorgeben. Wir müssen vielmehr

von den kulturbestimmenden Charakterzügen ausgehen, die uns die bestehende Organisation anbietet und an ihnen den angemessenen Unterschied festmachen.

Unerlässlich ist freilich der Erfolg in der „Sache“. Schein zeigt sehr überzeugend auf (E. Schein, 1999), dass sich das Entstehen einer Unternehmenskultur als ein gruppenweites Lernen am Erfolg erklären lässt. Erst wenn die Projektteams sich und der Umwelt beweisen, dass sie in unerhört kurzer Zeit eine komplexe Aufgabe auf neue Weise gelöst haben oder zu lösen auf dem Weg sind, entsteht A) Projekt-Selbst-Bewusstsein im Doppelsinn des Wortes und damit im Kern, was wir Meta-Kultur nennen können und B) ein unternehmensweites Thema, über das gesprochen wird. Die Gesamtorganisation fängt also an, sich selber zu beobachten und es wird für immer weitere Kreise attraktiv an dem beobachteten Erfolg teilzuhaben, sei es dadurch, dass man darauf achtet, in folgenden Projektphasen direkt dabei zu sein, sei es, dass man die neuen Prozesse aktiv lebt und in den neuen Strukturen neue Kooperationsbeziehungen aufnimmt u.v.a.m. Der oben zitierte „Mega-Merger“ (s.o. „Der Stellenwert von „Unternehmenskultur““) zeigt das Gegenbeispiel: Die Sache wird von der Kultur getrennt und Kultur wird als eigenes Kapitel /“Stream“ aufgefasst. Schließlich folgt man einem Konzept der Beeinflussung von außen, wenn man separat Motivationsveranstaltungen u.ä. plant. Auf diese Weise kann nicht geschehen, was wir mit unserem Ansatz erreichen können und vielfach erreicht haben:

1. dass Kultur am „lebenden Beispiel“ in Szene gesetzt,
2. durch den Erfolg, der auf einem solcher Art fruchtbaren Boden zum Tragen kommt, attraktiv und nachahmenswert gemacht und
3. schließlich mit der Umfeldkultur amalgamiert wird

Betont werden muss dabei zweierlei: A) Punkt 1. Und 2. sind weitgehend- wenn auch indirekt - durch professionelles Changemanagement steuerbar. Punkt 3. ist ausschließlich der Selbsttätigkeit des jeweiligen Systems geschuldet. B) Indirekte Steuerung (Perturbation, Irritation ...) bedeutet ganz anders als der Ausdruck nahelegen könnte, keine Einschränkung in den Beeinflussungsmöglichkeiten. Im Gegenteil: Wir sind in der Lage, umfassenden Wandel einzuleiten (und nachzuhalten) gerade auf Grund der systemtheoretisch erhärteten Erkenntnisse, auf die wir eingangs hingewiesen haben (s. o. „Kulturveränderung als Arbeit mit organisationaler Selbst-/Beobachtung – Die Logik des Ansatzes“).

Literatur

Jansen, S.A. (2000). 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. Organisationsentwicklung, Heft 1

Königswieser, Exner (1998). Systemische Intervention, Stuttgart

Luhmann, N. (1988). Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2005). Einführung in die Theorie der Gesellschaft, Heidelberg: Carl Auer;

Luhmann, N. (2002). Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg: Carl Auer

Petersen, D (2000). Wandel durch Vernetzung. Organisationsentwicklung. Heft 2.

Petersen, D., & Witschi, U (2002). Komplexes Projektmanagement. *Projektmanagement* 1/ 2002

Petersen, D., & Witschi, U (2002): Change – Management von Unterschieden. *Organisationsentwicklung*, Heft 3, 2002

Petersen, D., & Witschi, U (2005). Ganzheitliche Geschäftsprozessoptimierung am Beispiel einer Krisenbewältigung und Neuorientierung. *Zeitschrift Führung + Organisation*, zfo 5/05

Sonja A. Sackmann, S.A. (2000). Unternehmenskultur – Konstruktivistische Betrachtungen und deren Implikationen für die Unternehmenspraxis, in Peter M. Hejl, Heinz K. Stahl, Management und Wirklichkeit, Heidelberg 2000