

# **Partizipatives Projektmanagement für gezielte Kulturveränderung - dargestellt am Beispiel der Gestaltung integrierter Produktionssysteme**

## **PM bei Veränderungen der Organisationskultur – wie kann das gehen?**

In Projekten, in denen die Kultur eines Unternehmens verändert werden soll oder muss – in vielen Fällen als Change-Management bezeichnet – sind die Beteiligten<sup>1</sup> (Projektauftraggeber und Projektteam genau so wie das Unternehmen insgesamt bzw. die vom Vorhaben betroffenen Bereiche) gleichzeitig auch Gegenstand des Projekts. Ziel ist nicht die Gestaltung einer „äußeren“ Größe wie die Entwicklung eines Automobils, Konzeption und Bau einer Anlage, Einführung einer neuen Software etc., sondern eine tief greifende Änderung der Organisation selbst. Solche Projekte waren in der Vergangenheit häufig nicht erfolgreich. Wir möchten zeigen, woran das liegen kann und wie das dazugehörige Projektmanagement gestaltet werden muss, um die Erfolgsaussichten deutlich zu steigern.

Neu am dargestellten Ansatz ist insbesondere die unmittelbare Verknüpfung von Projektmanagement und zielgerichteter Kulturveränderung sowie die explizite Integration von Großgruppenverfahren in die Projektmanagement-Methodik. Es ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die Herangehensweise an derartige Projekte, vor allem für das Zusammenspiel von unverzichtbaren Führungsimpulsen, umfassender Mitarbeiterbeteiligung, interdisziplinärer Konzeptarbeit und professionellem Projektmanagement.

Dieser Beitrag wird Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Projekt PaGIMo („Partizipatives Vorgehen zur Bewertung und Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte“), an dem sechs Unternehmen, eine Unternehmensberatung und ein Forschungsinstitut beteiligt sind, in folgender Reihenfolge darstellen:

1. Die Einführung integrierter Produktionssysteme als ein Beispiel für Change-Projekte, die eine Unternehmenskultur verändern (müssen), und daraus resultierende Anforderungen an ein Projektmanagement,
2. ein allgemeines, situationsbezogen konfigurierbares „Startmodell“ für solche Projekte und eine Auswertung erster Erfahrungen mit seiner Umsetzung auf gestaltorientiertem Hintergrund,
3. die aus den geschilderten Anforderungen resultierenden Gestaltungsoptionen für Projektstruktur, Projektdefinition, Projektplanung und Projektsteuerung sowie
4. im Anhang eine dazu passende „Toolbox“ mit Beteiligungsinstrumenten für unterschiedliche Projektphasen und kritische Projektsituationen.

---

<sup>1</sup> Unter „Beteiligten“ verstehen wir im Folgenden nicht nur die aktiv Handelnden, sondern alle, die von den Veränderungen betroffen sind.

# 1. Die Einführung integrierter Produktionssysteme: Überlebensfrage und Kulturwandel zugleich

Die erfolgreiche Einführung integrierter Produktionssysteme<sup>2</sup> stellt sich immer stärker als eine Schlüsselfrage heraus, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Die praktische Bedeutung des Themas ist enorm – insbesondere für Produktionsunternehmen, bei denen eine Reihe von kritischen Studien der letzten Jahre darauf hin deuten, dass die dort unternommenen Anstrengungen zu tief greifendem Wandel die anspruchsvollen Projektziele zum Teil weit verfehlt haben. Vor allem die Nachhaltigkeit des Change-Managements lässt offenbar zu wünschen übrig: Die Konzepte sind gut, die neuen Systeme werden jedoch nicht gelebt!

Eine der Schlüsselfragen bei der Bewertung und Gestaltung Integrierter Produktionssysteme ist die strategiekonforme Ausrichtung, bzw. in der Begrifflichkeit des St. Galler Management-Modells<sup>3</sup> die „horizontale und vertikale Passung“ des zu entwickelnden und zu implementierenden Produktionssystems. Die einzelnen Maßnahmen müssen also, wenn sie das Ziel der Etablierung gemeinsam getragener und praktizierter Standards nicht von vorne herein verfehlt werden soll, über alle Hierarchiestufen hinweg gleich verstanden und umgesetzt werden. Die selbe Anforderung gilt für alle Geschäftsbereiche, Sparten, Segmente etc. und schließlich für alle Funktionsbereiche mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und professionellen Subkulturen. Dies erfordert für fast alle Unternehmen ein grundsätzliches Umdenken, also einen bedeutenden Kulturwandel<sup>4</sup>.

## Das übliche Vorgehen und seine Tücken

Bislang wurde die Einführung von „Modernisierungsvorhaben“ im weiteren Sinne (z.B. KVP, Lean Management, TQM...) meist als linearer Start-Ziel-Prozess verstanden und Top-Down gestaltet: Ein Konzept wird auf der Leitungsebene beschlossen, von den Stabsabteilungen ausgearbeitet und im Unternehmen ausgerollt. Dies hat jedoch in vielen Fällen nicht den erhofften grundlegenden Wandel im Unternehmen ergeben.

Deshalb ist es für ein Unternehmen überlebenswichtig, nicht dabei stehen zu bleiben, dass die bislang praktizierten Instrumente breiter eingesetzt und die bislang üblichen Vorgehensweisen der Einführung immer weiter optimiert werden, sondern zu erkennen, *wie* die bislang üblichen Modernisierungs-Impulse im Unternehmen verarbeitet werden und an welche strukturellen Grenzen es mit diesen Vorgehensweisen stößt. Im oben beschriebenen Vorgehen wurden z.B. in der Regel Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter nicht genügend berücksichtigt und

---

<sup>2</sup> Mit der Entwicklung und Implementierung Ganzheitlicher Produktionssysteme versuchen immer mehr Produktionsunternehmen, die Vielfalt und zum Teil auch den Wildwuchs unterschiedlicher Management-Konzepte, Führungsinstrumente, Rationalisierungsstrategien und Restrukturierungsprojekte in den Griff zu bekommen. Ziel ist die Entwicklung übergreifender, von allen Abteilungen, Funktionsbereichen, Standorten und Geschäftsfeldern mit getragenen und praktizierten Methoden- und Prozessstandards.

<sup>3</sup> Siehe z.B. Bleicher 1991

<sup>4</sup> Wenn in unserem Beitrag von „Kulturveränderung“ die Rede ist, dann ist das nicht notwendigerweise explizite Kulturveränderung. Bereits in einem früheren Verbundvorhaben zur systematischen Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für nachhaltige Produktionsmodernisierung (Brödner / Kötter 1999) hatte sich gezeigt, dass die im Zuge des Vorhabens angestrebte Kulturveränderung im einen Fall expliziter Projektgegenstand, im anderen Fall implizites Resultat ganz anders ausgedeuteter Projektaktivitäten sein kann (Pekruhl 1999).

diese selbst nicht aktiv einbezogen. Diese Muster des Umgangs mit Modernisierungs-Impulsen – hier der Top-Down-Prozess – sind dann so zu verändern, dass sich der angestrebte Effekt – das reibungslose Ineinandergreifen der einzelnen Vorhaben – auch tatsächlich einstellt. Eine solche Veränderung langer üblicher Vorgehensweisen erfordert ein erhebliches Umdenken. Im Falle der integrierten Produktionssysteme bedeutet das, ein gemeinsames Verständnis über alle Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg in den Vordergrund zu stellen – und zwar nicht erst bei Beginn der Umsetzung, sondern schon zum Zeitpunkt der Zieldefinition.

Dies erfordert einen qualitativen Sprung gegenüber dem Konzept einer bloßen Projektkommunikation, bei dem Leitung und Stabsstelle sich daran machen, ihre Vorhaben „an den Mann zu bringen“ – es erfordert einen deutlichen Kulturwandel. Letztlich besteht demnach eine zentrale Herausforderung der Einführung integrierter Produktionssysteme darin, ein kultursensibles, partizipatives Projektmanagement zu etablieren, in dem die mit dem ganzheitlichen Produktionssystem angestrebte „neue“ Organisationskultur bereits spürbar wird.

#### Das Verbundvorhaben „PaGIMo“

Die exemplarische Bewältigung dieser Herausforderung ist ein Schwerpunkt in dem vom BMBF geförderten Verbundvorhaben „**P**artizipatives Vorgehen zur Bewertung und **G**estaltung Integrierter **M**odernisierungskonzepte (PaGIMo), Teil des Programms „Forschung für die Produktion von morgen“. Darin arbeiten sechs sehr unterschiedliche Industriepartner (u. a. Produktionswerke von Bosch und John Deere, aber auch mittelständische und kleinere Unternehmen) mit der Unternehmensberatung GITTA mbH aus Berlin und dem Institut für Technik und Arbeit an der Universität Kaiserslautern zusammen.

Gesamtziel des Verbundvorhabens ist es, für jedes der beteiligten Unternehmen eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu ermöglichen mit Hilfe eines umfassenden Vorgehensmodells und einer dazu passenden „Toolbox“. Das Vorgehensmodell und die Toolbox sollen verallgemeinerbar sein und auch in anderen Unternehmen eingesetzt werden können. Die besondere Situation eines geförderten Forschungsprojekts erlaubt dabei, bei immer wieder auftretenden Problemstellungen genauer hinzusehen und grundsätzlichere Fragen zu beantworten als „normale“ Change-Vorhaben mit ihrem operativen und finanziellen Druck.

Seit Anfang 2005 arbeiten die beteiligten Organisationen an Wegen, um integrierte, langfristig wirksame Modernisierungsvorhaben zu konzipieren und umzusetzen sowie den dafür notwendigen Kulturwandel zu erreichen. Deshalb wird in den beteiligten Unternehmen ein solches partizipatives, kultursensibles Projektmanagement für tiefgreifende Change-Vorhaben entwickelt und erprobt.

#### Anforderungen an das Projektmanagement

Das Projektmanagement zur Realisierung von Vorhaben, die einen deutlichen Kulturwandel zum Ziel haben, muss dazu geeignet sein,

- die umfangreichen unternehmensweiten, interdisziplinären, ebenen- und funktionsübergreifenden Kommunikationsprozesse zur Standortbestimmung, Auftragsklärung und Zieldefinition für derartige Projekte zu ermöglichen und effizient voranzutreiben,

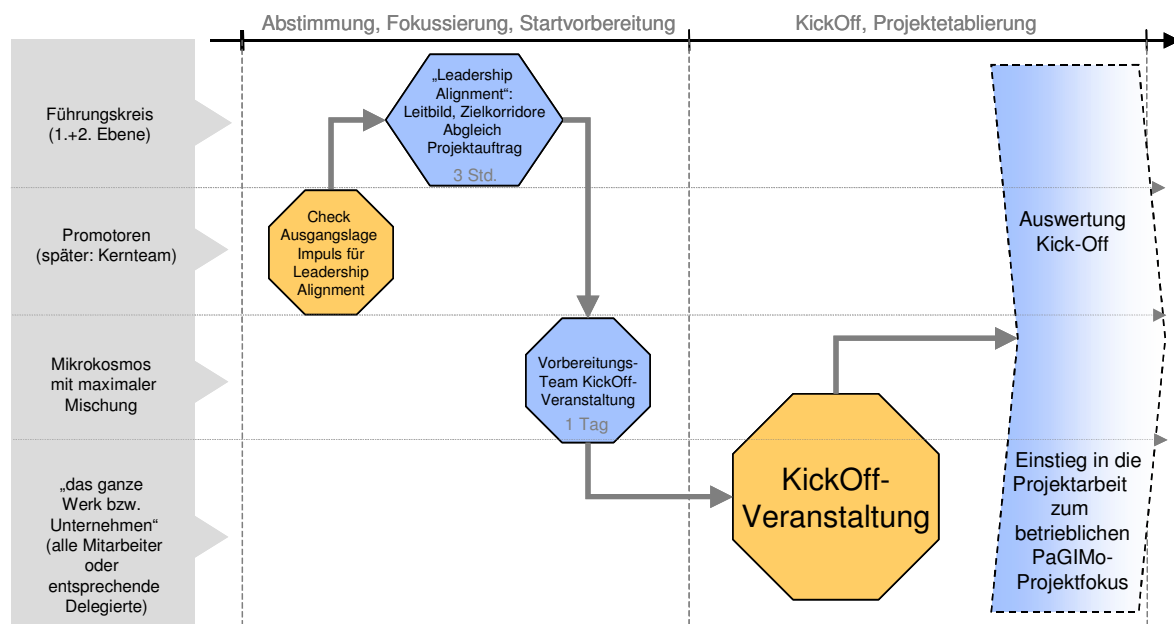
- die nötige „Sicherheit durch Verfahren“ für einen derart tief greifenden, Unsicherheiten und Konflikte mit sich bringenden Change-Prozess zu bieten,
- die kritischen Erfolgsfaktoren Information, Kommunikation und Partizipation in allen Phasen und in allen Teilbereichen des Gesamtprojekts zu gewährleisten und effizient zu unterstützen,

damit die angestrebte „neue“ Organisationskultur für die Beteiligten im Projektalltag bereits spürbar wird.

## 2. Das Startmodell und der Kontaktzyklus

### Das Startmodell

Mit dem „PaGIMo-Startmodell“ (siehe Abb. 1) gab es eine tragfähige Verständigungsgrundlage zur Gestaltung der Anfangsphase. Charakteristisch für dieses Start-Modell ist zum einen die Fokussierung auf ein tragfähiges "Leadership Alignment" zu Beginn des betrieblichen Vorhabens, zum anderen die gezielte Einbeziehung von Methoden der Großgruppenmoderation und die durchgängige Ausrichtung auf ein "ansteckendes" und dadurch als Kulturintervention wirksames partizipatives Projektmanagement in den einzelnen PaGIMo-Unternehmen.



**Abbildung 1:** Das PaGIMo-Startmodell

Dieses Startmodell ist in vergleichbarer Form in vielen Change-Vorhaben zu finden und sollte gewährleisten, dass das Veränderungsvorhaben in jedem der beteiligten Unternehmen vergleichbar ist und doch unternehmensspezifisch gestaltet werden kann.

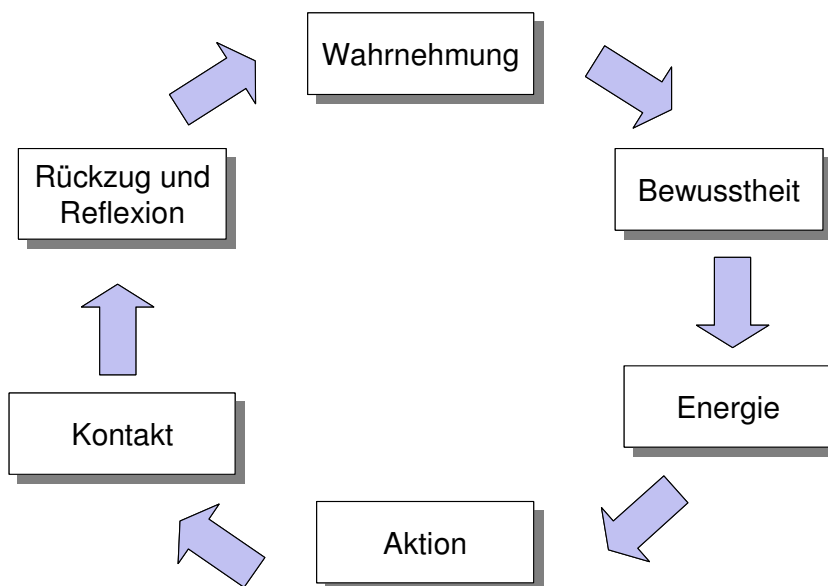
Allerdings setzt das Startmodell voraus, dass eine geteilte Problemsicht als Ausgangspunkt vorhanden bzw. leicht herstellbar ist und dass der Außensicht (Bedarf an integrierter Modernisierung) eine analoge Sichtweise und Energie im Inneren gegenübersteht. Dies hat sich jedoch bei genauerer Betrachtung innerhalb

der PaGIMo-Projekte als zu große Vereinfachung herausgestellt (siehe den Abschnitt „Erfahrungen mit dem Startmodell“ weiter unten).

### Exkurs: Das Kontaktzyklus-Modell

Zum besseren Verständnis der Analyse möchten wir das Kontaktzyklus-Modell<sup>5</sup> vorstellen, wie es von der gestaltorientierten Organisationsberatung verwendet wird. Darin wird die Abfolge von Schritten bei produktiven Begegnungen zwischen Menschen oder Organisationen aufgeschlüsselt. Ziel der Einführung dieses Modells ist es,

- Wege zur Herstellung von produktivem Kontakt zwischen der Organisation und den Initiatoren eines Veränderungsprozesses aufzuzeigen (Wahrnehmung, Bewusstheit, Mobilisierung von Energie); und
- geeignete Verfahren zu finden, nicht nur Aktion und Implementierung, sondern auch Integration der Veränderung zu sichern.



**Abbildung 2:** Das Kontaktzyklusmodell

Bezogen auf kulturverändernde Change-Projekte lassen sich die sechs Schritte wie folgt beschreiben:

1. Die Wahrnehmung bezieht sich auf alle Informationen, die eine Person erreichen bzw. von ihr zur Kenntnis genommen werden. Hier ist z.B. die Qualität der Wahrnehmung bezüglich Ausgangssituation, Handlungsbedarf und Rahmenbedingungen des Change-Vorhabens bedeutsam.

---

<sup>5</sup> Entwickelt am Gestalt Institute of Cleveland. Der Gestalt-Ansatz, verstanden als die gemeinsamen Grundannahmen von Gestalttherapie, Gestaltpädagogik und Gestalt-Organisationsberatung, ist mit einer Haltung verbunden, die dem Klientensystem keine Lösung von außen aufzwingt, sondern dieses darin unterstützt, seinen eigenen Lösungsweg zu finden. Für das Feld der Organisationsberatung findet sich eine Beschreibung des Gestalt-Ansatzes bei Nevis 1988.

2. Bewusstheit entsteht durch Verarbeitung, Verknüpfung und Bewertung der Wahrnehmungen. Dabei können Menschen selbst bei identischer Informationsbasis zu sehr unterschiedlichen Schlüssen kommen. In unserem Fall ist das Maß der gemeinsam geteilten Bewusstheit bezüglich Ziel, Ausmaß und Dringlichkeit des Vorhabens entscheidend.
3. Energie ist erforderlich, um eine Bewusstheit in Aktion umzusetzen. Energiequellen für Veränderungen in Organisationen sind vor allem:
  - a. Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation,
  - b. eine attraktive Vision,
  - c. erste sichtbare, praktische Schritte hin zu dieser Vision.
4. Aktion: Die Organisation setzt sich in Bewegung, Konzepte und Umsetzungsstrategien werden erarbeitet, erste Pilotvorhaben gestartet. Es wird deutlich, dass das Vorhaben ernst gemeint ist. Gleichzeitig beginnen sich Skeptiker und Gegner zu formieren.
5. „Kontakt“ bezeichnet den Moment, an dem sich eine Organisation eine Veränderung gemeinsam zu eigen macht. Dazu gehört auch der Kontakt mit den unvermeidlich auftretenden Beharrungskräften („Widerstand“), die z.B. als blinde Flecken, Vermeidung/Verdrängung, Passivität, Perfektionismus oder auch symptomfixierter Aktionismus in Erscheinung treten;
6. Damit eine Veränderung dauerhaft wirksam wird, muss die Einführung sauber abgeschlossen und reflektiert werden. Deshalb ist eine Phase nötig, mit der das Change-Vorhaben (und dessen einzelne Arbeitsphasen, Teilprojekte, Start- und Meilensteinkonferenzen, Workshops, Meetings etc. als kleinere Kontaktzyklen) gemeinsam beendet wird, ehe sinnvoll ein neuer Zyklus begonnen werden kann.

Das Modell macht deutlich, wo bei einem Veränderungsvorhaben „Webfehler“ entstehen können und worauf zu achten ist, damit das Gesamtvorhaben (und seine einzelnen „units of work“, die nach dem Gestalt-Modell ebenfalls kleine Kontaktzyklen darstellen) gelingen und in der Gesamtheit eine nachhaltige Veränderung der gewachsenen Denk- und Verhaltensmuster bewirken kann.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zyklus in Veränderungsprojekten sind vor allem:

- das vollständige Durchlaufen aller sechs Schritte ohne „Abkürzungen“ (z.B. direkter Sprung von der Wahrnehmung zur Aktion), Unterbrechungen (z.B. Wahrnehmung und Bewusstheit ohne anschließende Fokussierung und Aktion) oder Ablenkungen durch andere Handlungsimpulse („neue Baustellen“);
- die Achtsamkeit und Energie, mit der jeder einzelne der sechs Schritte im Zyklus ausgestattet ist, die gemeinsame Fokussierung auf das Vorhaben und die Mobilisierung von Energie für die Umsetzung/Zielerreichung;
- die Gemeinsamkeit und Gleichzeitigkeit, mit der die sechs Phasen im Kreis der Projektakteure und letztlich der Gesamtorganisation durchlaufen werden.

### Erfahrungen mit dem Startmodell

Die Erfahrungen mit dem PaGIMo-Startmodell haben gezeigt, dass besonders die oben skizzierten ersten drei Schritte nicht vollständig vollzogen worden sind. Es ließ

sich die ganze Bandbreite von Schwierigkeiten ausmachen, die ein ungenügendes Erfüllen dieser Schritte mit sich bringt:

- Die Situationsbeschreibungen, Zielaussagen, Lösungsansätze und Projektplanungen der fachlich zuständigen Initiatoren des jeweiligen Vorhabens unterschieden sich deutlich von den Aussagen der übrigen Projektakteure im Führungskreis und in den betroffenen Fachfunktionen des Unternehmens. Von einer Gemeinsamkeit im Durchlaufen des Zyklus und von einer Übereinstimmung im Hinblick auf Wahrnehmung, Bewusstheit und Change-Fokus konnte so keine Rede sein.
- Große Unterschiede in den Sichtweisen zwischen externen (Beratern / Forschern), Stabsstellen, Unternehmens- bzw. Werkleitung und einfachen Mitarbeitern in Bezug auf
  - Umsetzungsstand und Wirksamkeit bereits durchgeführter Maßnahmen,
  - Praktikabilität eingeführter Prozesse und Regeln,
  - aktuellen Handlungsbedarf,
  - Zuversicht und Hoffnung auf Wirksamkeit und Nutzen neuer Vorhaben.
- Durch die unterschiedlichen Wahrnehmungen aus verschiedenen Perspektiven und professionellen Subkulturen entstand keine geteilte Bewusstheit für das Ganze. Dieser Wettstreit der Impulse und eine Ungleichzeitigkeit der Aktionen behinderten vielmehr eine gemeinsame Sicht.
- In einigen Partnerunternehmen war es nicht einfach, Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen in die Arbeit einzubeziehen – so tief saß auf der Leitungsebene die Überzeugung, dass Impulse der Basis weder gewünscht sind noch berücksichtigt werden. Dies hatte dort entsprechend geringe Energie zur Folge.
- Auftretende Ziel- und Ressourcenkonflikte waren für die fachlich Zuständigen wie für die Geschäftsführung so nicht absehbar gewesen, was einerseits auf Wahrnehmungslücken im Führungskreis, andererseits auf dominierendes Bereichsdenken und Mängel bzgl. horizontaler und vertikaler Integration der Change-Impulse und –Projekte, also sehr beschränkten Kontakt verweist.
- In den „Leadership Alignment“-Workshops wurde deutlich, dass die beabsichtigten Projektaktivitäten z.T. auf Vorgängerprojekten aufbauen sollten, die nicht wirksam abgeschlossen waren bzw. mit dem neuen Vorhaben nicht oder nicht ausreichend abgestimmt waren.

### **3. Resultierende Gestaltungsoptionen für das Management von tief greifenden Veränderungsprojekten**

Aus Sicht von Organisationsentwicklung und „Change Management“

Aus der Sicht von Organisationsentwicklung und „Change Management“ muss ein Projektmanagement für tief greifende Veränderungsprozesse als „kultursensibles Projektmanagement“ alle drei prinzipiell verfügbaren Quellen von Veränderungsenergie mobilisieren:

- Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand,
- Attraktivität der Vision,

- Dynamik und Konkretheit der anstehenden Maßnahmen,

Die mit dieser Change-Formel operierende Whole Scale Change-Methodik<sup>6</sup> ist besonders geeignet, die erfolgskritischen Anfangsphasen der Wahrnehmung, Bewusstheit und Figurbildung/Energiemobilisierung bis hin zur gemeinsamen Zielaussage und Maßnahmeplanung zu unterstützen<sup>7</sup>. Dazu

- werden die einzelnen Arbeitseinheiten, Workshops und Großgruppenveranstaltungen jeweils nach dem Ablaufschema *Wahrnehmung* ⇒ *Bewusstheit* ⇒ „*Vision*“/„*Energie*“ ⇒ „*Maßnahmen*“/„*Aktion*“ mit der ständigen Aufmerksamkeit auf *Kontakt* im Hinblick auf die erwartbaren Beharrungskräfte und Störimpulse („*Widerstand*“) gestaltet.
- werden im Gesamtdesign der Projektstruktur und in den Einzelteilen durch das „Max-Mix-Prinzip“ in der Zusammensetzung von Kleingruppen und Planungsteams die unterschiedlichen Hierarchieebenen, Abteilungen und professionellen Subkulturen systematisch miteinander in Kontakt gebracht, um die Gemeinsamkeit im Durchlaufen und Erleben des Change-Zyklus zu fördern.
- wird der Widerstand, der sich durch Opponieren genauso zeigen kann die durch Wegducken, nicht von vornherein als etwas betrachtet, das überwunden werden muss. Er ist auch und vor allem zu begreifen als Information über vergangene Fehler und über erwartbare bzw. vorstellbare Hindernisse und systematische Schwierigkeiten.

Eine Erfolgsvoraussetzung nachhaltiger Kulturveränderung besteht darin, dass der Kontaktzyklus Schritt für Schritt gemeinsam durchlaufen werden kann. Deshalb muss der gesamte Einsatz von Projektmanagement-Tools mit Blick auf die jeweils anstehende Phase, also Wahrnehmung, Bewusstheit, Fokussierung, Aktion, kontaktvollen Umgang mit Widerstand und Rückzug/Reflexion geplant und gestaltet werden.

#### Aus Projektmanagement-Sicht

Die angestrebte nachhaltige Umsetzung der Veränderungsvorhaben erfordert eine glaubwürdige Einladung aller Beteiligten zur aktiven Beteiligung am Projekt und zur Einflussnahme auf das Projektergebnis. Das geht nur mit einer zirkulären Projektplanung:

- Projektziele, Arbeitsschritte, Projektbeteiligten, Projektstruktur und Terminplan werden für die jeweils laufende Realisierungsphase des Projekts verbindlich vereinbart und realisiert,
- müssen aber in jeder Koordinationsphase des Projekts<sup>8</sup> mit Blick auf die sachlogische und psychologische Stimmigkeit von Projektverlauf und Resultaten wie auf die Nachhaltigkeit der Kulturveränderung neu auf den Prüfstand gestellt werden.

In der Umsetzung bedeutet dies im Einzelnen:

---

<sup>6</sup> Dannemiller u.a. 2000

<sup>7</sup> Vergl. z.B. Kötter / Longmuß 2001

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Patzak / Rattay 1998

1. Einbeziehung aller Beteiligten bzw. ihrer Repräsentanten von Anfang an in Projektdefinition und Planung.
2. Die konkrete Zieldefinition nicht Top-Down festzulegen, sondern als erste Projektphase anzusehen und mit der Gesamtorganisation (ggf. in Form einer repräsentativen Auswahl) durchzuführen. Das Gesamtziel, das bereits zum Projektstart unerlässlich vorliegen muss, ist demgegenüber auf einer Meta-Ebene zu beschreiben, d.h. als anzustrebende Haltung oder in Form von Prinzipien, nach denen in Zukunft gearbeitet werden soll.
3. Einen ständigen Scope Drift (eine kontinuierliche Veränderung von Projektinhalten und –zielen) zuzulassen und einzuplanen: Was am Anfang für die Initiatoren sichtbar und handlungsleitend war, verändert sich voraussichtlich im Prozess von Wahrnehmung, Bewusstwerdung und Mobilisierung von Energie: Bereits die Existenz eines Veränderungsprozesses beeinflusst die Organisation, nicht erst die Ergebnisse!
4. Ein bekanntes Instrument des Projektmanagements ist die Meilenstein-Steuerung: Vorgänge werden nicht über die gesamte Projektlaufzeit vorab im Detail geplant, sondern je nach Arbeitsstand jeweils hin zum nächsten definierten Etappenziel operativ gestaltet, ggf. wird auch erst mit dem Erreichen eines Etappenzieles („Meilenstein“) das nächste genau definiert. Hier müssen nach jeder Etappe außerdem die konkreten Zieldefinitionen (vergl. Punkt 2) und die Vorgehensweisen überprüft und ggf. neu justiert werden.
5. Um das Projekt trotzdem steuerbar zu machen und nicht in die Beliebigkeit aufzubrechen, muss das auch im klassischen Projektmanagement vorgesehene System von Rückmeldeschleifen („Wo wollten wir jetzt sein? Wo sind wir? Welche Konsequenzen folgen daraus ggf.?“) sorgfältig installiert und – auch gegenüber der Ungeduld und Unruhe einer Führung, die „verabredete Ergebnisse sehen“ will – immer wieder gestärkt werden.

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Zusammenfassend möchten wir zum „Projektmanagement für tief greifenden Wandel“ folgende Aussagen formulieren für Veränderungsprojekte, die einen Kulturwandel innerhalb der Organisation selbst zum Gegenstand haben (müssen):

- Voraussetzung für ein erfolgreiches Gelingen eines tief greifenden Veränderungsvorhabens ist die Bereitschaft, die eigene Kultur – verstanden als die bislang vorherrschende Weise, Veränderungen zu planen und umzusetzen – selbst zum Thema zu machen und daran zu arbeiten.
- Eine Zielstellung kann anfangs nur auf der Ebene der zu verwirklichenden Prinzipien erfolgen. Die konkrete Formulierung und deren operative Umsetzung können sich erst innerhalb des Projektes herausstellen (und im weiteren Verlauf auch ändern). Das Herausarbeiten der spezifischen Projektziele ist bewusst als erste Phase im Projekt zu gestalten.
- Um dies erfolgreich zu bewältigen, ist ein bewusstes Durchfahren des gesamten Kontaktzyklus’ – zwischen den Betreibern des Projekts und allen Beteiligten von der Unternehmensleitung bis zu den einfachen Mitarbeitern – unerlässlich. Daraus folgt, dass eine Partizipation der Gesamtorganisation (bzw. einer repräsentativen Auswahl) am gesamten Projektverlauf unerlässlich ist.

- Über die „klassische“ Meilensteinsteuerung hinaus ist ein Scope-Drift nicht nur nicht als Fehler oder Versehen zu begreifen, sondern in Bezug auf die Ziele wie auf die eingesetzten Verfahrensweisen als bewusstes und gestaltendes Element des Projektmanagements einzusetzen.

Diese Aussagen sind nicht leicht umzusetzen, weil eine Organisation dabei immer wieder an die Grenzen ihres Selbstverständnisses gerät. Hilfreich können dabei die folgenden Regeln sein:

### Sieben „Goldene Regeln“ für Projektmanagement zur gezielten Kulturveränderung

1. Erwarte Unterschiedlichkeit bereits in der Wahrnehmung der Situation. Schaffe Raum und Zeit für gegenseitige Neugier und Kennen lernen; fordere und fördere respektvollen Umgang mit den zu Tage tretenden Differenzen. Sorge dafür, dass tendenziell ausgeblendete Aspekte der Situation (durch Erfahrungsberichte z. B. von Partnern, Kunden, internen Erfahrungsträgern) wahrnehmbar werden.
2. Unterstütze das Entstehen einer gemeinsamen Bewusstheit bzgl. Ausgangssituation und Veränderungsbedarf durch einen Dialogprozess zur Beschreibung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden mit Blick auf das verbindende WIR.
3. Fordere und fördere klare Zielaussagen und Lösungsvorschläge, aber auch das Benennen von Gegenpositionen, Zweifeln, Unklarheiten, Unsicherheiten und konkurrierenden Zielvorschlägen und Lösungsansätzen. Beachte dabei die nicht hintergehbare Eigenzeit von Konsensprozessen und die entlastende Wirkung von eindeutigen Vorgaben aus dem Top Management bzgl. Entscheidungsspielraum, Entscheidungsbefugnissen, zu beachtenden Voraussetzungen und verfügbaren Ressourcen.
4. Schaffe die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für einen partizipativen Visionsprozess, in dem die Energie für die Kulturveränderung durch die gemeinsam erarbeitete, sachlogisch situationsangemessene und psychologisch identifikationsfähige, „realistische Vision“ für die (nicht zu ferne, aber auch nicht zu nahe) Zukunft der Organisation (und ihrer Kultur) erfunden wird.
5. Gestalte und kommuniziere den Gesamtprozess so klar und transparent (Projektziele, Projektstruktur, Aufgaben und Rollen der Projektakteure, Aktivitäten- und Terminplan bis zum nächsten Meilenstein als „Zwischenhalt“ und „Weichenstellung“), dass „Sicherheit durch Verfahren“ entstehen kann.
6. Bewahre Achtsamkeit und Gelassenheit im Umgang mit den Beharrungskräften, die im Zuge des Vorhabens zu Tage treten. Nutze sie als Hinweise auf das möglicherweise Bewahrenswerte und als Impulsgeber für ggf. notwendige Richtungskorrekturen.
7. Schaffe nach jeder Projektphase genügend Zeit und Raum für Abschluss, Reflexion, Integration und, nicht zuletzt, das Feiern der erzielten Erfolge.

### **Anhang: Die Toolbox der Beteiligungsinstrumente**

Im Folgenden möchten wir noch einen knappen Überblick zu den Arbeitsfeldern, Elementen des Projektverlaufs und den eingesetzten Tools geben. Es handelt sich um

- einen Überblick über die Gesamtheit möglicher Instrumente zur Einbeziehung der Mitarbeiter in das Unternehmen – die Felder, denen PaGIMo besondere Aufmerksamkeit widmet, sind hervorgehoben (Tabelle 1);
- eine Zusammenfassung der im PaGIMo-Projektverlauf eingebauten oder berücksichtigten Events, Tools und Strukturbausteine (Tabelle 2); und
- eine Matrix der Tools und deren Einsetzbarkeit zur Unterstützung der Zyklusphasen (Tabelle 3).

	Felder von Beteiligung	Typische Zielsetzung	PaGIMo-Leitbild	Beispiele und Ansätze
1	<b>Mitarbeiter-Information</b>	Vermittlung handlungs- und verhaltensrelevanter Informationen an die Mitarbeiter	Transparenz schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeiterzeitung</li> <li>▶ Visuelles Management</li> <li>▶ Aushang von Kennzahlen</li> </ul>
2	<b>Unternehmens-Kommunikation</b>	Verständigungsprozesse in Gang setzen	Anlässe und Orte zum Austausch und zur Vergemeinschaftung schaffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regelkommunikation</li> <li>▶ Mitarbeitergespräch</li> <li>▶ Mitarbeiterbefragung</li> <li>▶ Kaffee-Ecke</li> </ul>
3	<b>Empowerment im Arbeitsprozess</b> (Aufgaben mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum)	Kompetenzen der Mitarbeiter zum Tragen bringen	Einladung zum eigenverantwortlichen Handeln im Sinne des Ganzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gruppenarbeit</li> <li>▶ Prozess-Teams</li> <li>▶ Job Enrichment</li> </ul>
4	<b>Partizipative Produkt- u. Prozessoptimierung</b>	Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter als Ressource einbeziehen	Einladung zur Mitgestaltung von Produkten und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualitätszirkel</li> <li>▶ KVP-Gruppe; Kaizen</li> <li>▶ Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>
5	<b>Projektarbeit</b>	Bewältigung neuartiger Anforderungen und Aufgabenstellungen	Gemeinsames Betreten von Neuland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Teamentwicklung im Projekt</li> <li>▶ Partizipatives Projektmanagement</li> </ul>
6	<b>Personalentwicklung</b>	Mitarbeiterkompetenzen fördern; Bindung an das Unternehmen stärken	„psychologischer Arbeitsvertrag“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Karrierepfade</li> <li>▶ Nachwuchsförderung, z. B. Führungskräfte-Curriculum</li> <li>▶ Nachfolgeplanung</li> </ul>
7	<b>Mitbestimmungspraxis</b>	Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben	Einladung zur Gestaltungspartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rollenbewusste Einbeziehung des Betriebsrats ins Führungssystem</li> </ul>
8	<b>Partizipative Unternehmensentwicklung</b>	Motivation; Identifikation; Übernahme von Mitverantwortung	Einladung zum Mitunternehmertum	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strategieentwicklung</li> <li>▶ Work Design</li> <li>▶ Gewinnbeteiligung</li> </ul>

*Tabelle 1: Beteiligungsfelder und Beteiligungsinstrumente*

1. PaGIMo – Events	2. PaGIMo-Tools	3. PaGIMo-Strukturbausteine
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gatekeeper-Workshop</li> <li>* Leadership – Alignment-Workshop</li> <li>* Spurgruppen-Workshop</li> <li>* Visions-Workshop</li> <li>* Startkonferenz</li> <li>* Kick-off-Workshop</li> <li>* Teamentwicklungs-Workshop</li> <li>* Status-Workshop</li> <li>* Meilenstein-Meeting</li> <li>* Strategiekonferenz</li> <li>* Designkonferenz</li> <li>* Umsetzungskonferenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* World-Café</li> <li>* Dialogspaziergang</li> <li>* Polaritäten stellen</li> <li>* Nach Differenzen gruppieren</li> <li>* Wissenslandkarte</li> <li>* Beziehungslandkarte</li> <li>* Commitment-Interview</li> <li>* Inszeno-Arbeit</li> <li>* SWOT-Analyse</li> <li>* Balanced Score Card</li> <li>* EFQM + Selbstbewertung</li> <li>* Szenario-Technik</li> <li>* Kulturanalyse</li> <li>* Mission Statement</li> <li>* Projektauftrag</li> <li>* Visionscoaching</li> <li>* Kräftefeldanalyse</li> <li>* Projektumfeldanalyse</li> <li>* Open Forum (Fragen und Antworten)</li> <li>* Fish Bowl</li> <li>* Rollen verhandeln</li> <li>* Kollegiale Fallberatung</li> <li>* IMV-Matrix</li> <li>* Trendanalysen</li> <li>* To-Do-Liste</li> <li>* Ziele &amp; Kennzahlen</li> <li>* Projektstrukturplan</li> <li>* Projektterminplan</li> <li>* Zeitreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kernteam</li> <li>* Mikrokosmos („Spurgruppe“)</li> <li>* Sounding Board</li> <li>* Leadership Team</li> <li>* Teilprojektteams</li> <li>* Fokusgruppen</li> <li>* Prozessteams</li> <li>* Lernstatt</li> <li>* Regelkommunikation</li> <li>* Projekt</li> <li>* Projektprogramm</li> </ul>

**Tabelle 2:** Beteiligungsfelder und Beteiligungsinstrumente

<b>Zyklusphase</b>	<b>Wahrnehmung</b>	<b>Bewusstheit</b>	<b>Energie</b>	<b>Aktion</b>	<b>Kontakt</b>	<b>Lösung / Reflexion</b>
<b>PaGIMo-Tools</b>						
World-Cafe	X	X	X	( X )	X	X
Dialogspaziergang	X	X				X
Polaritäten stellen	X	X			X	X
Nach Differenzen gruppieren	X	X			X	X
Wissenslandkarte	X	X				( X )
Beziehungslandkarte	X	X			X	X
Commitment-Interview	X	X			X	X
Inszeno-Arbeit	X	X			X	
SWOT-Analyse	X	X	X			
Balanced Scorecard	X	X				X
EFQM + Selbstbewertung	X	X			( X )	X
Szenario-Technik	X	X				
Kulturanalyse	X	X			( X )	X
Mission Statement		( X )	X	( X )		( X )
Projektauftrag		( X )	X	( X )		( X )
Visionscoaching	( X )	X	X		( X )	
Kräftefeldanalyse	X	X			X	( X )
Projektumfeldanalyse	X	X			X	X
Open Forum (Fragen+Antworten)	( X )	( X )	X		X	
Fish Bowl	X	X	X	( X )	( X )	X
Rollen verhandeln	X	X	X	( X )	X	( X )
Kollegiale Fallberatung	X	X	( X )		( X )	( X )
IMV - Matrix	( X )	X	X	( X )	( X )	X
Trendanalysen	X	X			X	X
To - Do - Liste			X	X	( X )	X
Projektstrukturplan	X	X	X			
Projektterminplan	( X )	( X )	X	X		
Zeitreise	X	X				X

*Tabelle 3: Tools und Zyklusphasen*

## Literatur

- Bleicher, Knut (1991): Organisation. Strategien, Strukturen, Kulturen. Wiesbaden: Gabler.
- Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hg.) (1999): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dannemiller, Kathleen D.; Tolchinsky, Paul D.; Ioup, Roland u.a. (2000): Whole Scale Change. Unleashing the Magic in Organisations. San Francisco: berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kötter, Wolfgang; Longmuß, Jörg (2001): Schaffung einheitlicher Projektmanagement-Standards. Whole Scale Change als Methode für Veränderungsvorhaben im Projektmanagement. In: Ehrl-Gruber, Birgit; Süß, Gerda M. (Hg.): Praxishandbuch Projektmanagement. Ergebnisorientierte und termingerechte Projektabwicklung in der Industrie. Augsburg. WEKA-Fachverl. für Techn. Führungskräfte, S. 7.9.1 / 1-18.
- Nevis, Edwin C. (1988): Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: Ed. Humanist. Psychologie.
- Patzak, Gerold; Rattay, Günter (1998): Projekt-Management. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde.
- Pekruhl, Ulrich (1999): Organisationskultur als Barriere für Veränderungen. In: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, Heidelberg. Springer, S. 149–178.