

## Wenn die Unternehmenskultur bremst – Projekte in schwierigem Umfeld meistern

von Marijan Kosel

Die Unternehmenskultur hat einen großen Einfluss auf die Projektarbeit, je nach Ausprägung kann sie förderlich oder hinderlich wirken. In manchen Unternehmen erweist sich die Unternehmenskultur als wahrer Projektkiller. Projektleiter stehen hier schnell auf verlorenem Posten – ganz besonders dann, wenn sie nicht bemerken, dass das Problem die Unternehmenskultur ist und nicht etwa ihre eigene, vermeintlich mangelnde Projektmanagement-Kompetenz. Im Folgenden erfahren Sie, was eine projektfreundliche Unternehmenskultur auszeichnet, welche kulturellen Aspekte die interne Projektarbeit behindern und was Projektleiter tun können, um auch in schwierigen Unternehmenskulturen ihre Projekte erfolgreich durchzuführen.



**Marijan Kosel**

Betriebswirt, Geschäftsführer der WEKOS Personalmanagement GmbH, Berater für Personalmanagement, Buchautor

Kontakt:  
[m.kosel@wekos.com](mailto:m.kosel@wekos.com)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

### Projektfreundliche Unternehmenskultur

Eine erfolgreiche Projektarbeit kann nur in einer bestimmten Kultur des Umgangs miteinander gedeihen. Wichtige Elemente einer solchen Kultur sind:

- **Ganzheitliches und vernetztes Denken:** Bei der Projektarbeit stehen Unternehmensziele und übergeordnete Interessen im Vordergrund, nicht Abteilungs- und Bereichsdenken.
- **Verbindlichkeit:** Absprachen gelten verbindlich bis etwas Neues vereinbart wird. Wenn (knapp gesetzte) Projekttermine eingehalten werden sollen, dann müssen die Absprachen verlässlich sein.
- **Innovations- und Veränderungsbereitschaft:** Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist Neuartigkeit. Deshalb benötigen Projekte ein innovationsfreudiges und veränderungsbereites Umfeld. Ein gewisses Maß an Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft sind Voraussetzung, damit ein Unternehmen seine Projekte erfolgreich abwickeln kann.
- **Kooperationsbereitschaft:** Projektarbeit erfordert sehr oft die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Linienbereiche. Diese Synergien können sich erst dann entfalten, wenn das Verhältnis der Teammitglieder untereinander durch Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Arbeiten sie gegeneinander und missgönnen sich den Erfolg, kann das Projekt nicht gedeihen.
- **Ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit:** Projektarbeit ist in erster Linie Kommunikation. Weil die Abläufe und Aufgaben im Projekt nicht standardisiert sind, ist hier deutlich mehr Kommunikation notwendig als in der Linie.
- **Hierarchieübergreifendes Arbeiten:** In Projekten müssen die Teammitglieder hierarchieübergreifend zusammenarbeiten. Da kann es passieren, dass ein Mitarbeiter als Projektleiter seine eigenen Führungskräfte führt. Führungskräfte, die in Projekten "nur" einfache Teammitglieder sind, müssen ihre Projekttrolle akzeptieren und sich im Projekt von der Linienhierarchie lösen.

Soweit die Theorie. Dass Projekte häufig unter bedeutend ungünstigeren Rahmenbedingungen durchgeführt werden müssen, davon können viele Projektleiter und -mitarbeiter ein Lied singen.

### Störgröße Unternehmenskultur

Die Realität in internen Projekten ist vom Idealzustand leider oft weit entfernt. Viele Projektleiter kennen das:

- Projektaufträge werden nach dem Motto "Machen Sie mal" erteilt.
- Der Auftraggeber hat keine Zeit oder zeigt kein Interesse am Projekt.
- Zusagen und Vereinbarungen werden nicht eingehalten.
- Die Linie stellt sich quer und boykottiert das Projekt.

**... das war eine Leseprobe bzw. die erste Seite unseres Artikels.**

**Schön, wenn er Ihr Interesse geweckt hat.**

**Wenn Sie weiter lesen möchten, finden Sie die ungekürzte Fassung zum kostenpflichtigen Download bei <http://www.projektmagazin.de/>**

