

Wie bei Schreyögg (2006, S. 462ff.) dargestellt, liegt eine besondere Schwierigkeit in dem *Verstehen* anderer Kulturen bzw. es stellt sich die Frage, wofür ein solches Verständnis nützlich sein kann. Im Wesentlichen geht es darum, ob so etwas wie Kultur überhaupt ganzheitlich zu fassen ist, und zwar unabhängig davon, ob von innen – also von jenen Menschen, die der jeweiligen Kultur angehören – oder von außen – also von *kulturfremden* Menschen.

Wenn von *Etablierung einer Kultur* oder auch von *Änderung einer Kultur* gesprochen wird, dann geht es immer auch um Macht und deren Ausübung. Denn wer entscheidet darüber, was nun Kultur ist, warum diese geändert werden soll oder nicht und was das Ziel einer solchen Änderung ist? Auf diesen Aspekt wird hier nicht weiter eingegangen. Trotzdem soll darauf verwiesen sein, weil gerade die Macht- und Herrschaftsfrage bei kommunikativen Prozessen eine wesentliche Rolle spielt. Insbesondere der zwischenmenschliche Umgang hängt auch vom impliziten Organisationsverständnis der Beteiligten ab.

## 5.4 Eine Annäherung aus der Perspektive der Projektmanager:innen

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird erörtert, wie der Begriff *Kultur* und dessen Komposita in der wissenschaftlichen Gemeinschaft der Projektmanager:innen gebraucht werden. Zu diesem Zweck werden an dieser Stelle fünf ausgewählte Bücher zum Thema Projektmanagement herangezogen.

(1) Im Buch *Projektmanagement* (2007) von Hans-Dieter Litke findet sich das Wort »Projektkultur« im Inhaltsverzeichnis als Unterpunkt im Abschnitt »Evolutionäres Projektmanagement« (Litke 2007, S. 15). Konkret stellt Litke (2007, S. 287) zur »Projektkultur« fest: »Im Wesentlichen geht es um ein gegenseitiges, kooperatives bzw. partnerschaftliches Verhalten aller am Projekt beteiligten, ungeachtet organisatorischer Fach- und Hierarchiebarrieren.« Im Stichwortverzeichnis finden sich bei Litke die Begriffe »Projektkultur« und »Unternehmenskultur«. Litke (2007, S. 26) beschreibt Unternehmenskultur wie folgt:

»Unter diesem Begriff ist die Gesamtheit der Wertvorstellungen, Leitmotive, Denkhaltungen und Normen in einer Organisation zu verstehen. Sie beeinflusst im Wesentlichen das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Identifikation mit den Unternehmens- und Projektzielen, die Atmosphäre und den Führungsstil in einem Unternehmen. Die Unternehmenskultur bestimmt unter anderem, welchen Stellenwert das Projektmanagement hat, wie über Projektmanagement gedacht wird und wie man es praktiziert.«

Interessant ist hier, dass Litke sehr allgemein bleibt in seiner Bezugnahme auf die Begriffe »Projekt-« und »Unternehmenskultur«. Offensichtlich ist Kultur in seinen Augen etwas Beobachtbares. Jedoch thematisiert er – zumindest in diesem Abschnitt – nicht, inwieweit es Möglichkeiten der Beeinflussung von Projekt- bzw. Unternehmenskultur gibt.

(2) Im Buch *Projektmanagement* (2012) von Gerold Patzak und Günter Rattay findet sich

die Überschrift »Projektteamkultur« im Abschnitt »Gestaltung der Teamarbeit« (Patzak und Rattay 2012, S. 12) und das Wort »Kulturelemente« innerhalb der Überschrift »Spezifische Kulturelemente projektorientierter Unternehmen« im Abschnitt »Das projektorientierte Unternehmen« (ebd., S. 14). Konkret formulieren Patzak und Rattay zu »Projektteamkultur« (ebd., S. 375):

»Teamkultur kann man als das »spezifische Verhalten« und das »eigenständige Erscheinungsbild« einer Gruppe beschreiben. Die Entwicklung einer Teamkultur führt zu einer verstärkten Identifikation der Teammitglieder mit dem gemeinsamen Projektziel. In großen Unternehmen bilden sich vielfach unter dem Schirm einer umfassenden Unternehmenskultur eindeutig unterscheidbare Subkulturen heraus. Ein Grund liegt sicher in der Tendenz des Menschen, bei aller Integration auch Differenzierung anzustreben. Dies führt letztlich auch zu Konkurrenz, Spannungen und Konflikten, Wettkampfstimmung. Gleichzeitig entsteht durch einen sportlichen Wettbewerb auch positive Energie.

Ein weiterer Grund liegt in der Integration von externen Organisationen mit ihren spezifischen Kulturen begründet (Partner, Sublieferanten, Berater ...).

Man könnte dabei das Ausmaß des Zulassens von Subkulturen als ein wesentliches Merkmal der umfassenden Unternehmenskultur ansehen.«

Die Problematik liegt in der Vorannahme innerhalb des ersten Absatzes des Zitats. Warum sollte die Entwicklung einer Teamkultur zu einer verstärkten Identifikation der Teammitglieder mit dem gemeinsamen Projektziel führen?<sup>5</sup> Die restlichen drei Absätze des oben angeführten Zitates stiften beim Lesen meines Erachtens Verwirrung. Aus diesen Sätzen lässt sich, so mein Eindruck, keine weitere Erkenntnis ziehen. Ein Blick in das Werk von Schreyögg war in diesem Zusammenhang hilfreich. Dort findet sich im Kapitel »Unternehmenskulturen und Subkulturen« (Schreyögg 2006, S. 466–471) eine entsprechende Abhandlung, die meines Erachtens mehr Klarheit schafft. In weiterer Folge beschreiben Patzak und Rattay noch Spezifika für die Entwicklung einer Kultur innerhalb von Projekten und nennen Erscheinungsformen wie einen Projektraum, Kleidung, eigene Sprachcodes und Spitznamen usw. Aus ihrer Sicht entwickeln Projektorganisationen innerhalb bestehender Unternehmen eine relativ eigenständige Kultur; diese sehen sie als notwendig und förderlich für den Projekterfolg an. Patzak und Rattay (2012, S. 375–376) verweisen darauf, dass die eigenständige Kultur von Projekten auch zu Konflikten innerhalb von Organisationen führen kann. Konkret formulieren sie zur Möglichkeit der Beeinflussung von Projektkultur:

»Der Projektmanager kann den Entwicklungsprozess einer Projektkultur vor allem in der Team-Aufbauphase wesentlich stärker als vermutet beeinflussen, insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- 5 Hier lohnt ein Vergleich mit Gareis (2006, S. 155), der in Hinblick auf eine »projektspezifische Kultur« postuliert: »Ziel der Entwicklung einer projektspezifischen Kultur ist die Schaffung einer Projektidentität, die der Förderung der Identifikation der Mitglieder der Projektorganisation mit dem Projekt und der Vermittlung von Handlungsorientierung im Projekt dient.« Obiger Schluss von Patzak und Rattay wäre also dann nachvollziehbar, wenn die Teamkultur in Hinblick auf die Identifikation mit dem gemeinsamen Projektziel entwickelt werden würde.

- richtige Wahl der Teammitglieder
- konsistentes Vorleben der angestrebten Werte von Anfang an, Vermittlung eigener Werte
- Abgrenzung zu den Kulturen der Umwelt in den Sitzungen ansprechen
- im Projekthandbuch einen Anhang ›Teamgeschichte: Personen und Ereignisse‹ von Beginn an anlegen und mitführen.« (Patzak und Rattay 2012, S. 375–376)

Unter den oben angeführten Punkten ist der erste insofern bemerkenswert, als es diesem an Inhalt mangelt. Hier wäre es interessant zu erfahren: Was sind Kriterien für eine »richtige Wahl«? Außerdem wird speziell das »Ansprechen der Abgrenzung zu den Kulturen der Umwelt« im Zuge dieser Forschungsarbeit als interessant angesehen, weil es sich dabei im Prinzip um eine Bewusstwerdung bzw. -machung handelt. Was den Begriff »Kulturelemente« betrifft, so sprechen Patzak und Rattay von ihrer Förderung in projektorientierten Organisationen und den dadurch entstehenden Vorteilen. In weiterer Folge werden zuerst strukturelle Aspekte aufgezählt und danach »typische Werthaltungen projektorientierter Unternehmen« beschrieben. Speziell unter dem Punkt »selbstorganisierende Teams« sprechen Patzak und Rattay noch einmal von »Werthaltungen«, und zwar diesmal im Zusammenhang von »Führungsverständnis«. In diesem Abschnitt wird auch von »Kultur der Selbstorganisation« gesprochen, deren »Prüfstein« der »Einsatz von Spielregeln« ist. Eine »konsequente Verfolgung von Abweichungen« von diesen Spielregeln wird als »das zentrale Kulturelement« einer Kultur von Selbstorganisation bezeichnet (vgl. Patzak und Rattay 2012, S. 580–585). Interessant ist meines Erachtens die Verwendung der Metapher »Spielregel«. Für *Spielregeln* gilt, analog zu »typischen Werthaltungen«, dass diese zwar schriftlich festgehalten werden können, jedoch *erst das Spiel selbst* die tatsächliche Umsetzung (oder Nicht-Umsetzung) erkennen lässt.

Im Stichwortverzeichnis finden sich bei Patzak und Rattay die Begriffe »Projektkultur«, »Projektmanagement-Kultur« und »Unternehmenskultur«. Die Gestaltung von »Regeln (Projektkultur)« wird als eine Projektmanagement-Aufgabe gesehen (Patzak und Rattay 2012, S. 25). Aufgaben, die alle am Projekt Beteiligten betreffen, bezeichnen Patzak und Rattay (2012, S. 62) als »Teil der Projektkultur«, so z.B. das Risikomanagement. Speziell für »Krisenvermeidung (Prävention)« wird es als wichtig angesehen, dass eine entsprechende »Projektkultur« geschaffen wird (ebd., S. 441). Patzak und Rattay (2012, S. 443) sprechen der Projektkultur auch ein Beharrungsmoment zu, das über einzelne Projekte hinauswirkt: »Die Projektkultur, insbesondere Traditionen, Umgangsformen sowie Einstellungen zu den Projektzielen, wirken weiter.« Es wird als Aufgabe des Projektauftraggebers »als Vertreter der Unternehmenskultur« gesehen, in der Startphase von Projekten »wesentliche Werte, die Bestandteile der Unternehmenskultur sind, zu vermitteln« und »die Entwicklung einer spezifischen Projektkultur [...] zu fördern« (ebd., S. 149). Was den Begriff Unternehmenskultur betrifft, so erscheint dieser hauptsächlich im Abschnitt »Das projektorientierte Unternehmen«. Hier formulieren Patzak und Rattay (2012, S. 577): »Das projektorientierte Unternehmen unterscheidet sich von herkömmlichen Unternehmen in seinen Strategien, Strukturen und der Ausprägung einer spezifischen Unternehmenskultur.«

Weitere Aspekte diesbezüglich sind bereits oben (»Kulturelemente«) erwähnt. Als Mittel zur Schaffung einer spezifischen Unternehmenskultur werden »moderne Ar-

beitsformen, wie Flow-Workshops, World Cafe, Elevator-Präsentationen, Interviews mit Beteiligung« angesehen (Patzak und Rattay 2012, S. 590). Der Begriff »Projektmanagement-Kultur« scheint unter dem Punkt »Der Verhaltensansatz« auf. Dazu formulieren Patzak und Rattay (2012, S. 37–38):

»Der Ansatz [Verhaltensansatz, R. J. S.] konzentriert sich [...] auf den Menschen im System, das heißt, auf interpersonelle wie intrapersonelle Phänomene, von der Persönlichkeitstypologie bis zur umfassenden Unternehmenskultur.

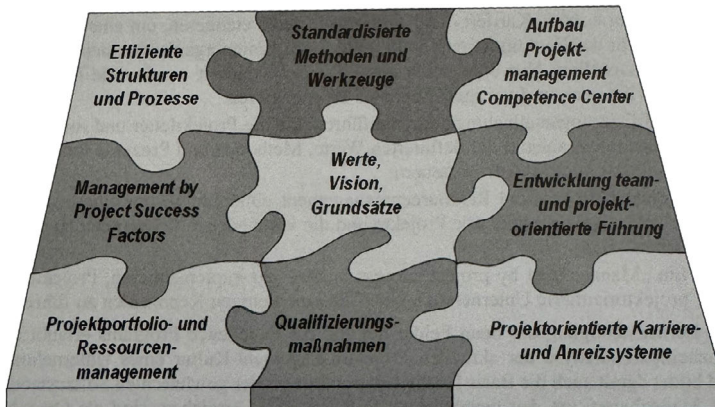
[...]

Für den speziellen Fall des Projektmanagements manifestieren sich diese Ansätze [der Verhaltensbeobachtung und -steuerung, R. J. S.] in Themen wie Teammanagement (Aufbau, Führung sowie Verhaltenssteuerung), Kommunikation und Konfliktmanagement bis hin zur Entwicklung einer Projektmanagement-Kultur.«

Im selben Abschnitt wird der »Ansatz sozialer Systeme« erwähnt und wie folgt beschrieben:

»Der Ansatz der sozialen Systeme, auch systemisch-evolutionärer Ansatz genannt, verbindet das verhaltenstheoretische Konzept mit dem Systemkonzept: Das Management wird als ein sich von innen heraus entwickelndes System kultureller Beziehungen aufgefasst, das sich in den Handlungen bzw. Rollen oder Entscheidungen in derartigen Systemen manifestiert. Es ist dies eine Art »Theorie der Kooperation«, um Verhaltensweisen und Kulturelemente in Organisationen verstehen zu lernen und darauf aufbauend einen wirkungsvollen Arbeitsstil zu entwickeln.«

Abb. 25: Elemente für ein projektorientiertes Unternehmen



Quelle: Patzak und Rattay 2012, S. 605

Unter dem Abschnitt »Neueinführung und Weiterentwicklung von Projektmanagement in Unternehmen« werden neun Elemente aufgezählt (Abb. 25), die laut Patzak und Rattay (2012, S. 605–606) für ein projektorientiertes Unternehmen unumgänglich sind

bzw. eine Analyse der aktuellen Projektmanagement-Kultur eines Unternehmens erlauben.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Patzak und Rattay zwar durchaus die Wichtigkeit von Kultur in Bezug zu Unternehmen und Projektmanagement herausstreichen, dass sie es aber nicht schaffen, ein konsistentes Erklärungsmodell zu liefern. Außerdem bleibt alles eher auf den *sichtbaren Teil von Kultur* fokussiert. Meines Erachtens wird *Kultur an sich* und deren Dialektik zu wenig adressiert und stattdessen eher von einem durch äußerliche Symbole erkenn- und beherrschbarem Etwas, das Kultur genannt wird, gesprochen. Bezogen auf das in der vorliegenden Arbeit vorgestellte Betrachtungsmodell von Kultur vernachlässigen Patzak und Rattay den prozesshaften *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil*.

(3) Im Buch *Projektmanagement mit System* (2001) von Georg Kraus und Reinhold Westermann finden sich im Inhaltsverzeichnis im Abschnitt »Der Mensch im Projekt« die Punkte »Unternehmenskultur und Projektarbeit« und »Auswirkungen von Projektarbeit auf die Unternehmenskultur« (Kraus und Westermann 2001, S. 8). Konkret schreiben die Autoren zu »Unternehmenskultur« (2001, S. 140–141):

»Kultur ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen Aufgaben angeht und Probleme löst.« [...] Beim näheren Hinsehen wird uns bewußt, daß erfolgreiche Unternehmen zwar selten offen über Kultur diskutieren, aber ihre Bedeutung richtig einschätzen und die tragenden Elemente intuitiv pflegen. Natürlich garantiert eine lebendige Unternehmenskultur allein keinen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. [...] Man erkennt sie [die Unternehmenskultur, R. J. S.]

- an der innerbetrieblichen Kommunikation,
- daran, wer aufgrund welcher Leistungen befördert wird,
- daran, wie Konflikte ausgetragen werden,
- daran, ob Titel und Hierarchie stark betont werden,
- wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter in Besprechungen verhalten,
- am Briefstil des Hauses
- am Verhalten gegenüber Kunden oder Gästen,
- an der Bereitschaft, Mehrarbeit zu leisten,
- an der Art, wie Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden.

Unternehmenskultur ist zwar Realität, aber gleichzeitig schwer faßbar. Sie läßt sich nicht managen oder manipulieren. [...] Denn jeder Mitarbeiter, jede Führungskraft ist ein Kulturträger und die Gesamtheit aller Kulturträger macht eine Unternehmenskultur erst aus.«

Was Projektmanagement betrifft, so sehen Kraus und Westermann dadurch einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Sie stellen Differenzen und damit verbundenes Konfliktpotenzial von Unternehmens- und Projektkultur dar (vgl. Kraus und Westermann 2001, S. 143). Konkret formulieren sie in Bezug auf die Auswirkungen von Projektmanagement auf das Unternehmen (ebd., S. 141–142):

»Starke Unternehmenskulturen entstehen in ›stabilen‹ Zeiten, in denen wenig Veränderungsdruck auf das Unternehmen wirkt. Deshalb besteht bei solchen Kulturen eine große Neigung zur Unflexibilität und Erstarrung. Man ist stolz auf das Erreichte und überzeugt, daß die Art und Weise, Dinge anzugehen, sich bewährt hat und auch in Zukunft richtig sein wird.

[...]

Die Einführung von Projektmanagement ist für die meisten Unternehmen mit einem Lernprozeß verbunden, in dessen Verlauf sich auch die Kultur entwickelt. Projektmanagement fördert eine lebendige Unternehmenskultur. Die Bereitschaft, Veränderungen als Chance und Herausforderung zu begreifen, wächst. Natürlich entstehen solche Entwicklungen nicht ohne Schwierigkeiten und Widerstände aus der Linie.«

Im Stichwortverzeichnis steht lediglich der Begriff »Unternehmenskultur« (Kraus und Westermann 2001, S. 218); dessen Darstellung ist oben abgehandelt. Kraus und Westermann blicken in diesem Ausschnitt auf *Kultur an sich* und argumentieren die Unmöglichkeit, diese zu »managen oder manipulieren«. In diesem Fall liegt der Fokus also stärker auf dem Prozesshaften, *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil von Kultur*. Die beiden Autoren betonen, wie wichtig es ist, die Bedeutung und die Pflege der tragenden Elemente der Unternehmenskultur richtig einzuschätzen.

(4) Im Buch *Happy Projects!* (2006) von Roland Gareis findet sich im Inhaltsverzeichnis unter dem Abschnitt »Teams, Führung in Projekten und Projektkultur« im Kapitel »Projektkultur« der Punkt »Entwicklung einer projektspezifischen Kultur« (Gareis 2006, S. 12). Der Abschnitt »Methoden zum Projekt- und Programmmanagement« enthält den Punkt »Kulturentwicklung« (ebd., S. 13). Und im Abschnitt »Organisatorisches Design der projektorientierten Organisation« finden sich im Kapitel »Kulturen in der projektorientierten Organisation« die Punkte »Kultur der projektorientierten Organisation« und »Sub-Kulturen in der projektorientierten Organisation« (ebd., S. 15–16).

Konkret formuliert Gareis (2006, S. 155–156) zur »Entwicklung einer projektspezifischen Kultur«:

»Als temporäre Organisation hat ein Projekt spezifische Werte, Normen und Regeln, eine projektspezifische Kultur: Die Kultur eines Projekts kann auf Grund des Verhaltens der Mitglieder der Projektorganisation sowie der im Projekt eingesetzten Methoden und Kommunikationsformen beobachtet werden. Ziel der Entwicklung einer projektspezifischen Kultur ist die Schaffung einer Projektidentität, die der Förderung der Identifikation der Mitglieder der Projektorganisation mit dem Projekt und der Vermittlung von Handlungsorientierung im Projekt dient.

[...]

Der Entwicklung der Projektkultur ist im Projektstartprozess Zeit und Raum zu widmen. Eine Weiterentwicklung der Werte und Regeln bedarf der Reflexion im Projekt, die vor allem im Projektcontrollingprozess erfolgen kann.«

Die Definition von »Unternehmenskultur« übernimmt Gareis von Hoffmann:

»Unternehmenskultur kann verstanden werden als ›[...] konsistente Gesamtheit aus Werten, Normen und Symbolen, die sich in einer Unternehmung als Antwort auf An-

forderungen an die Unternehmung sowie die Bedürfnisse der in ihr arbeitenden Menschen im Verlaufe der Unternehmensgeschichte entwickelt, neuen Unternehmensmitgliedern vor allem über das symbolhafte Verhalten von Vorbildern (dominanten Kulturträgern) bewusst oder unbewusst vermittelt wird und die Denk- und Verhaltensweise der in der Unternehmung tätigen Menschen auf unverwechselbare Weise prägt.«

Ein weiterer Autor, auf den Gareis hier zurückgreift, ist Schein. Speziell bezieht sich Gareis auf dessen Unterscheidung dreier Kulturebenen (Schein 1985 zit.n. Gareis 2006, S. 156):

- »visible, but often not decipherable; [Anm. R. J. S.: Bei Gareis »desipherable«.]
- greater level of awareness;
- taken for granted, invisible, preconscious.«

Auf Grund der beschränkten Zugänglichkeit kultureller Hintergründe fokussiert Gareis (2006, S. 157) »auf die größtenteils sichtbaren Kulturelemente und die internalisierte, gesellschaftlich verankerte Basiskultur wird als Voraussetzung angenommen«. Er spricht in weiterer Folge in diesem Kontext von »symbolischem Projektmanagement« (ebd., S. 157ff.). Unter dem Punkt »Kulturentwicklung« beschreibt Gareis »Ziele zur Entwicklung einer Projektkultur« und den »Prozess der Entwicklung einer Projektkultur«. Was die Ziele betrifft, formuliert Gareis (2006, S. 296) konkret:

»Primär geht es dabei um die Schaffung einer projektspezifischen Identität, durch die Wettbewerbsvorteile für die Projektdurchführung gesichert werden sollen.

[...]

[...] Methoden zur Realisierung dieser Ziele [...]

- der Projektname und das Projektlogo,
- die Projektwerte und das Projektleitbild,
- Projektslogans, die Projektsprache und projektbezogene Anekdoten,
- projektbezogene Artefakte und ein Projektraum, sowie
- projektbezogene Events ...«

In Bezug auf den »Prozess der Entwicklung einer Projektkultur« schreibt Gareis (2006, S. 297):

»Die Entwicklung einer Projektkultur ist ein Prozess, der Zeit und Energie benötigt. Da Projekte meist zur Bewältigung kurz- bzw. mittelfristiger Prozesse definiert werden, ist das diesbezügliche Defizit an Zeit durch einen hohen Ressourceneinsatz und durch entsprechende Kommunikationsformen zu kompensieren. Dies ist z.B. durch die Durchführung von Projektstart-Workshops möglich. Dabei kann auf Erstsätze aus dem Projektbeauftragungsprozess (Projektname, erste Projektmanagement-Dokumente) bereits aufgebaut werden.

[...]

Eine grundlegende Veränderung der Projektkultur wird bei der Bewältigung einer Projektdiskontinuität angestrebt.«



Im Kapitel »Kulturen in der projektorientierten Organisation« wird Kultur als Unterscheidungsmerkmal dargestellt und als »Element der Identität« bezeichnet (vgl. Gareis 2006, S. 572). Unter dem Punkt »Kultur der projektorientierten Organisation« formuliert Gareis (2006, S. 572):

»Eine Organisationskultur kann als die Gesamtheit der Werte, Normen, Verhaltensmuster und Artefakte, die die Mitglieder einer Organisation gemeinsam entwickeln und leben, verstanden werden. Die Kultur einer Organisation ist nicht direkt fassbar, sondern kann auf Grund von Symbolen, Fähigkeiten und eingesetzten Hilfsmitteln beobachtet werden.«

Was den Begriff »Sub-Kulturen« betrifft, so schreibt Gareis (2006, S. 575) unter dem Punkt »Sub-Kulturen in der projektorientierten Organisation«:

»In der projektorientierten Organisation wird die kulturelle Differenzierung durch die Entwicklung projekt- und programmspezifischer Kulturen gefördert. Projekte sind nicht nur ein Instrument der kulturellen Differenzierung, sondern auch ein Instrument der Integration. Kulturelle Integration findet statt, wenn Mitglieder der Projektorganisation aus unterschiedlichen Bereichen kommen und/oder wenn sich die Projekteinhalte auf die Organisation als Ganzes beziehen.

[...]

Grundsätzlich kann man den kulturellen Teilungsprozess in Subkulturen beliebig weit vornehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass sich die jeweiligen Kulturen tatsächlich durch eigene Werte, Regeln und Verhaltensweisen auszeichnen, die von den Mitgliedern erlernt und kollektiv geteilt werden.«

Das Stichwortverzeichnis enthält Verweise auf »kulturelle Kompetenz« und »Projektkultur« (Gareis 2006, S. 633, 638), die in dem oben Dargestellten noch nicht berücksichtigt worden sind. Konkret formuliert Gareis zu »kultureller Kompetenz« (ebd., S. 606): »kulturelle Kompetenz, d.h. Wissen und Erfahrung mit unterschiedlichen nationalen Kulturen, der eventuell im Projekt kooperierenden Partner«. Zu »Controlling der Projektkultur« vermerkt er (ebd., S. 366):

»In Projekten sollten die Elemente der Projektkultur (Projektname, Projektleitbild, Projektwerte, Projektslogans) relativ stabil sein. Ein einmal festgelegter Projektname sollte z.B. im Rahmen des Projektcontrolling nicht verändert werden, auch wenn sich ein noch attraktiverer Name anbietet. Falls aber Adaptionen der Projektkulturelemente notwendig erscheinen, ist auch davor nicht zurückzuschrecken. Veränderungen im Projekt sind zu fördern!«

Im Großen und Ganzen liefert Gareis eine konsistente Erklärung, wie Kultur innerhalb von Unternehmen und Projektmanagement aufgefasst werden kann. Interessanterweise fokussiert er – wie auch Patzak und Rattay – auf den *sichtbaren Teil von Kultur* und sieht ebenfalls dort den Hebel, um Kultur zu entwickeln oder zu ändern. Mit dem Ausspruch (Gareis 2006, S. 297): »Die Entwicklung einer Projektkultur ist ein Prozess, der Zeit und Energie benötigt« wird zwar die Prozesskomponente und der dafür notwen-



dige Aufwand hervorgehoben, allerdings gibt es keine Darstellung von entsprechenden Methoden bzw. wird lediglich auf die Wichtigkeit von Symbolen verwiesen. Mit anderen Worten: Gareis betont zwar den *prozesshaften Teil von Kultur*, gibt aber für die Bearbeitung dieses Teils lediglich den Hinweis, dazu auf »Symbole« zurückzugreifen. Interessant ist, dass unter »kultureller Kompetenz« bei Gareis ausschließlich »Wissen und Erfahrung mit unterschiedlichen nationalen Kulturen« verstanden wird (vgl. ebd., S. 606). Bei aller Auseinandersetzung mit Projekt- und Unternehmenskultur umschließt »Kompetenz« in Bezug zum Begriff *Kultur* also *nur* die Kultur von Völkern. Hier ist zu hinterfragen, ob der Begriff »kulturelle Kompetenz« nicht auch auf Projekt- bzw. Unternehmenskultur auszuweiten ist. Aufmerksamkeit verdient auch das Begriffspaar »Controlling von Projektkultur«. Dies ist meines Erachtens ein Hinweis darauf, dass die Beherrschbarkeit von *Kultur* überschätzt wird, und weist darüber hinaus auf eine Simplifizierung von *Kultur an sich* hin.

(5) Im Buch *Projektmanagement* (2000) von Heintel und Krainz steht im Inhaltsverzeichnis weder der Begriff *Kultur* noch ein Kompositum, das *Kultur* beinhaltet. Im Stichwortverzeichnis findet sich »Kultur« und »Personenkult«. Konkret formulieren Heintel und Krainz (2000, S. 65) zu »Kultur«:

»Wir können Organisationen nach Aufgaben, Zielsetzungen, Arbeitsabläufen, entsprechenden Funktions- und Kompetenzaufteilungen beschreiben; zusätzlich gibt es vielleicht Stellenbeschreibungen (wenigstens auf dem Papier), Handbücher für Führungsgrundsätze, Betriebsverfassungen, ein Organigramm mit Kästchen und Namen. Das eigentliche Leben einer Organisation wird aber noch durch ganz andere Zusammenhänge bestimmt. Es gibt den Bereich informeller Kommunikation, neben den offiziellen auch latente Normen, eine besondere Geschichte und Tradition, damit verbundene Mythen und Phantasien, spezifische Angstbewältigungs- und -abwehrstrategien, eine spezifische Kultur. Vor allem die letzteren Bereiche machen die Individualität einer Organisation aus.«

Zum Begriff »Personenkult« äußern sich Heintel und Krainz (2000, S. 103f.) wie folgt:

»Früher mag es ausreichend gewesen sein, einen Kaiser oder einen Vorstandsvorsitzenden aus der Ferne zu lieben, ihm zu vertrauen, daß er schon alles gut lenkt und leitet, um dieses Gefühl auf die ganze Organisation zu übertragen. Positives emotionales Engagement lebt zum Teil heute noch aus diesen Identifikationen mit der Führung. Nach der Logik von Kleingruppen muß die Führung daher »Person« sein; in jedem Klassenzimmer hängt schon ein Bild des Staatspräsidenten. Weder diese, noch Führungspersonen überhaupt, sind immer die reine Freude. Der Kult um Personen ist ein wenig aus der Mode gekommen; es gibt auch einfach zu viele und die wechseln zu häufig, als daß man sie dauerhaft emotional besetzen könnte. Kein Zufall also, daß etwa Vertrauen, Liebe dorthin zurückgeworfen werden, wo sie herkommen, nämlich auf die Kleingruppe, wo Personen wirklich und sinnlich faßbar sind.«

Heintel und Krainz sprechen bei ihrer Argumentation von verschriftlichten offiziellen Normen im Gegensatz zum »eigentlichen Leben einer Organisation«. Sie verweisen dabei auf die »Individualität einer Organisation«, die durch die jeweilige »spezifische Kul-

tur« gegeben ist. Über den Begriff »Personenkult« thematisieren die Autoren die emotionale Seite von Organisationen, die laut ihrer Argumentation auch Teil der »spezifischen Kultur« ist. »Individualität einer Organisation« wird von Heintel und Krainz als *Behälter* für eine Reihe von emotionalen Aspekten und von »spezifischer Kultur« herangezogen, wie der Begriff *Kultur* innerhalb dieser Arbeit für verschiedene andere bzw. ähnliche Aspekte. Grundsätzlich ist zu bemerken, dass bei Heintel und Krainz der Begriff *Kultur* wenig aufscheint. Es werden hauptsächlich *nicht feststellbare, prozesshafte Aspekte* von (Projekt-)Organisation thematisiert, die mit dem in dieser Arbeit besprochenen *lediglich bei zwischenmenschlicher Interaktion beobachtbaren Teil von Kultur* im Prinzip korrelieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Sondierung der fünf Bücher vor allem Unterschiede in der Differenziertheit der Begriffsverwendung aufzeigt. Litke, Kraus und Westermann sowie Heintel und Krainz verwenden den Begriff *Kultur* bzw. dessen Komposita wie z.B. Unternehmenskultur und Projektkultur selten. Diese Autoren begnügen sich mit dem Hinweis darauf, dass Kultur eine wichtige Rolle in Organisationen spielt. Lediglich Kraus und Westermann zählen noch konkrete Punkte auf, woran »Unternehmenskultur« aus ihrer Sicht erkennbar ist. Im Großen und Ganzen bleiben diese Autoren bei einem *Hinweis* darauf, dass es so etwas wie Kultur in Bezug auf Organisationen gibt.

Im Gegensatz dazu finden sich bei Patzak und Rattay sowie Gareis eine Reihe von Stellen, wo der Begriff *Kultur* und Komposita davon verwendet werden. Hier passiert meines Erachtens das von Schreyögg Genannte (siehe oben, Schreyögg 2006, S. 449), nämlich eine »Verwässerung des Konzepts«. Vor allem Patzak und Rattay sind bei ihren Erklärungen diffus. Formulierungen wie: »In großen Unternehmen bilden sich vielfach unter dem Schirm einer umfassenden Unternehmenskultur eindeutig unterscheidbare Subkulturen heraus« oder »Man könnte dabei das Ausmaß des Zulassens von Subkulturen als ein wesentliches Merkmal der umfassenden Unternehmenskultur ansehen« (siehe oben, Patzak und Rattay 2012, S. 375) tragen eher zur Verwirrung als zum Erkenntnisgewinn bei. Vor allem deshalb, weil eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Begriff *Kultur* fehlt. Gareis (2006, S. 155–156) ist hier verständlicher, weil er konkrete Definitionen übernimmt und damit zumindest eine klare Ausgangsbasis schafft. Beim aufmerksamen Lesen der jeweiligen Stellen beider Bücher erschließt sich, dass die Autoren im Prinzip dasselbe meinen – auch was ihre Sichtweise in Bezug auf einen bewussten Umgang mit Kultur betrifft.

Sowohl bei Gareis als auch bei Patzak und Rattay werden sichtbare Aspekte (Symbole, Kleidung usw.) als Mittel gesehen, um aktiv eine Kultur zu entwickeln. Dies soll einerseits zur »Schaffung einer projektspezifischen Identität« beitragen (Gareis 2006, S. 296), andererseits aber auch ganz allgemein eine »Projektteamkultur« erzeugen (Patzak und Rattay 2012, S. 375–376). Im Prinzip zeigen beide Bücher einen eher simpel anmutenden Zugang zum Begriff *Kultur* und dem damit verbundenen Konzept in Bezug auf Organisationen im Allgemeinen bzw. zu Projektmanagement im Besonderen. Es wird hauptsächlich auf Möglichkeiten der Beeinflussung durch *sichtbare Anteile von Kultur* fokussiert.

So weit zu der Möglichkeit, mittels Literaturrecherche und -analyse unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und daraus Betrachtungsvielfalt zu gewinnen.