

# Heterogene Kultur im Projektmanagement: Hemmschuh oder grosse Chance

**Anela Gantenbein**

**Partner / Geschäftsführerin BSG Liechtenstein AG**

EMBA, B.A. Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaften, Soziologie

**Heterogene Projektteams haben sich bewährt, bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Eine gemeinsame Vision und aktives Konfliktmanagement sind essentielle Faktoren, um zum Erfolg zu gelangen.**



Erfahren Sie  
mehr über das Bild  
zum Artikel.



Generatives Bild «Am Steuer»

Welchen Nutzen hat ein Projektteam, das die gleichen Werte teilt, und welche Strategien können helfen, wenn das Werte-Set sich völlig unterscheidet?

Jedes Projekt bewegt sich innerhalb der drei Faktoren Zeit, Geld, Zielerreichung, die in der Regel als so genanntes «Magisches Dreieck des Projektmanagements» bezeichnet werden. Magisches Dreieck auch darum, weil es für jedes Projekt entscheidend ist, dass sich diese Grössen in einem gewissen Gleichgewicht befinden. Ein Verändern eines der Faktoren beeinflusst immer auch die anderen Faktoren mit. Durch eine fundierte Projektmanagement-Methodik wird versucht, die Rahmenbedingungen eines Projekts so auszugestalten, dass das magische Dreieck in einem Gleichgewicht steht und das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Solche Rahmenbedingungen sind beispielsweise eine realistische Projektplanung, klare Rollen und Aufgaben im Projekt sowie ein mit Fachkompetenz bestücktes Projektteam. Es hat sich bewährt, Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Fertigkeiten ins Projektteam zu berufen, da so der Aufgabenkomplexität mit hoher Interdisziplinarität begegnet werden kann. Die Projektmitglieder kommen oftmals aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation und bringen ihre Abteilungskultur, ihre Erwartungen und persönlichen Werte mit ins Team. In der Konsequenz entsteht ein heterogenes Projektteam mit einem heterogenen Mindset. Das kann problematisch werden.

### **Cultural-fit-Prinzip**

Aber warum spielt das Mindset der Projektmitglieder überhaupt eine Rolle? Es ist doch bekannt, dass gerade unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen der Ausgewogenheit und dem allgemeinen Projekterfolg zuträglich sind.

Das ist auch richtig. Nur, nicht selten entstehen Konflikte in Projektteams, die sachlich oder objektiv nicht greifbar sind. Es «menschelt» immer und

überall. Das Mindset der einzelnen Projektmitglieder spielt hierbei eine wesentliche Rolle.

Soll man deshalb Projektmitglieder mit denselben oder ähnlichen Werten, Einstellungen und Erwartungen für ein Projekt rekrutieren? Und wie geht man hier vor?

Die Personalauswahl anhand ähnlicher oder passender Werte vorzunehmen wird methodisch als «Cultural-fit» bezeichnet. Der Begriff Cultural-fit ist bei den Themen «Recruiting» und «Onboarding» schon lange in aller Munde. Wörtlich bedeutet dieser Begriff «kulturelle Übereinstimmung». Gemeint ist, dass die beteiligten Personen gemeinsame Wertvorstellungen und Handlungsweisen haben. Im Rekrutierungsprozess fragt sich also der Arbeitgeber, ob der Kandidat «kulturell» ins Unternehmen passt oder nicht.

Projekte sind im Unterschied zum Arbeitsalltag nur auf eine bestimmte Zeit ausgelegt. Man könnte annehmen, dass man sich um die Kompatibilität der Projektmitglieder wenig Gedanken machen müsse. Schliesslich ist die Zusammenarbeit befristet und man könne sich auch zusammenreissen, zurücknehmen oder eine Unstimmigkeit aussitzen. Sich in dieser falschen Sicherheit wiegend, wundern sich Auftraggeberinnen und Auftraggeber zunehmend, warum die Motivation bei Projektmitgliedern sinkt, die Kommunikation schlechter wird, Konflikte entstehen oder das Projekt sogar in Schieflage gerät.

Auch wenn Projekte ein klares Ziel verfolgen, sind die Ziele nicht immer kongruent mit den persönlichen Zielen der Projektmitglieder. Solange es um Sachfragen geht, können Konflikte mit guter Argumentation und Überzeugungsarbeit gelöst werden. Die Konfliktforschung zeigt jedoch, dass ein Sachkonflikt immer auch eine Beziehungsebene tangiert. Häufig geht es hierbei um Macht-/Karrierekämpfe, Antipathie, persönliche Vorurteile zwischen den Teammitgliedern und insbesondere auch verschiedene

Temperamente, Arbeitsstile oder Verhaltensweisen. Vor allem Beziehungskonflikte gehen meist mit starken Emotionen einher und sind für die Beteiligten sehr belastend. Dies würde grundsätzlich dafür sprechen, die Teammitglieder anhand eines «Cultural-fit»-Prinzips auszuwählen.

### **Relevante Kernkompetenzen**

Ein Projekt verfolgt in der Regel ein komplexes, fachlich-inhaltliches Ziel. Daher muss der Fokus auf die für das Projekt notwendigen und unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten gelegt werden.

Damit die divergierenden Werte, Erwartungen und Mindsets den Projekterfolg nicht negativ beeinflussen, sind zwei wesentliche Kernkompetenzen des Projektleiters gefordert:

1. Gemeinsame Vision entwickeln und ein positives Zielbild vermitteln
2. Konflikte proaktiv managen

### **Auch ein Projekt braucht eine Vision**

Eine Vision im unternehmerischen Sinn bzw. in Zusammenhang mit einem Projekt hat den Charakter eines strategischen Ziels. Sie unterliegt aber nicht den strengen Anforderungen einer Zieldefinition (zum Beispiel SMART), sondern definiert zeit- und situationsunabhängig die strategische Ausrichtung eines Projekts oder Unternehmens. Mit einer Projektvision wird allen Beteiligten ein positives Zielbild vermittelt und der Nutzen wird in den Fokus gerückt. Insbesondere verfolgt die Projektvision folgende Ziele:

- Ausrichtung einzelner Aktivitäten und Einzelziele auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel
- Förderung der Sinnstiftung
- Sicherstellung der Motivation aller Mitarbeitenden beziehungsweise Projektbeteiligten

- Marketing für das Projekt, das Unternehmen oder das Produkt
- Unterstützung bei der Kommunikation mit Dritten

Die Vision sollte zu Beginn des Projekts von den Projektleiterinnen und Projektleitern skizziert und gemeinsam mit den Projektbeteiligten geschärft und konkretisiert werden. Denn eine gemeinsame Ausrichtung schafft Verbundenheit und zeigt auf, dass das übergeordnete Ziel bedeutender ist als etwaige Einzelinteressen. Im Verlauf des Projekts kann es naturgemäß dennoch zu Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten kommen. Auch hier sind die Projektleiterinnen und Projektleiter gefordert.

**Die Personalauswahl anhand ähnlicher oder passender Werte vorzunehmen wird methodisch als «Cultural-fit» bezeichnet. Der Begriff ist bei den Themen «Recruiting» und «Onboarding» schon lange in aller Munde. Wörtlich bedeutet er «kulturelle Übereinstimmung». Gemeint ist, dass die beteiligten Personen gemeinsame Wertvorstellungen und Handlungsweisen haben. Im Rekrutierungsprozess fragt sich also der Arbeitgeber, ob der Kandidat «kulturell» ins Unternehmen passt.**

Anela Gantenbein  
EMBA, B.A. Politikwissenschaft,  
Verwaltungswissenschaften, Soziologie

### Rolle der Projektleitung und Handlungsempfehlung bei persönlichen Konflikten

Die Projektleitung ist gegenüber den Auftraggeberinnen und Auftraggebern verantwortlich, das Projekt unter Einhaltung des «Magischen Dreiecks» zum Erfolg zu führen. Gleichzeitig ist sie aber auch für das Projektteam verantwortlich. Konflikte zu erkennen, zu lösen oder erst gar nicht entstehen zu lassen ist eine Herkulesaufgabe, die eine grosse Portion Sozialkompetenz und Einfühlungsvermögen erfordert. Abhängig von der Art des Konfliktes können verschiedene Massnahmen zur Konfliktlösung beitragen:



Konfliktart	Indikatoren	Handlungsempfehlung
<b>Offener Konflikt (auch «heisser Konflikt»)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Konflikt ist allen Beteiligten bewusst.</li> <li>▪ Er ist offen ausgebrochen und wird nun mit den verschiedenen Techniken und häufig steigender Eskalationsstufe ausgetragen.</li> <li>▪ Ziel jeder Seite ist es, sich in diesem Konflikt gegenüber dem Gegner durchzusetzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Situation offen ansprechen</li> <li>▪ Gespräche zwischen den Konfliktparteien initiieren</li> <li>▪ Besänftigend auf die Beteiligten einwirken</li> <li>▪ Offenheit</li> <li>▪ Kompromisslösungen gemeinsam entwickeln</li> </ul>
<b>Latente Konflikte (auch «kalter Konflikt»)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Beteiligten spüren Unbehagen und Unmut, aber noch ist der Konflikt nicht richtig greifbar.</li> <li>▪ Die Interessengegensätze wurden noch nicht offen benannt und angesprochen.</li> <li>▪ Angespannte, gereizte Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wachsam die Atmosphäre beobachten und auf ein Konfliktpotenzial hindeutende Zeichen wahrnehmen</li> <li>▪ Sofern möglich, den Konflikt vorbeugend entschärfen</li> <li>▪ Andernfalls offene Kommunikation</li> </ul>
<b>Verschobene Konflikte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es besteht ein Konflikt, der jedoch nicht offen an- oder ausgesprochen wird.</li> <li>▪ Es werden «Nebenschauplätze» gesucht.</li> <li>▪ Die Kommunikation untereinander wird als schlecht empfunden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Aufmerksamkeit und gute Beobachtungsgabe erforderlich</li> <li>▪ Aktive und offene Kommunikation mit Teammitgliedern (auch einzeln)</li> <li>▪ Raum für Kritik und Rückmeldungen geben</li> </ul>

**Die Frage, ob eine heterogene Kultur ein Hemmschuh ist, kann nicht einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden. Es kommt vielmehr darauf an, was die Projektleiterinnen und Projektleiter daraus machen. Mit einer gemeinsamen Vision, der Vermittlung eines positiven Zielbilds, aktivem Konfliktmanagement und dem klaren Bewusstsein, dass die Projektmitglieder unterschiedliche Mindsets haben, können die Risiken in Chancen gelenkt und das Projekt zum Erfolg geführt werden.**

**Anela Gantenbein**  
EMBA, B.A. Politikwissenschaft,  
Verwaltungswissenschaften, Soziologie

**Schwerpunkte**  
Strategisches Management, Prozess- und Organisationsmanagement,  
Informationsmanagement, Projektmanagement

### **Prävention – die Bedeutung von Cultural-fit im Projekt**

Konflikte können am besten gelöst oder gar vermieden werden, wenn die Projektmitglieder ein gemeinsames Verständnis und ähnliche Werte teilen. Nun sind Menschen sehr unterschiedlich und die Chance, ein Projektteam zusammenzustellen, das im Hinblick auf Werte, Verhalten und Einstellungen die gleichen Überzeugungen teilt, ist eher unrealistisch. Die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und aktives Konfliktmanagement können die Zusammenarbeit im Team beflügeln und sind immens wichtige Parameter im Projekt. Die Auseinandersetzung mit dem «Cultural-Fit-Aspekt» sollte dennoch nicht ganz ausser Acht gelassen werden, denn es kann helfen, Konfliktpotenzial zu erkennen und frühzeitig Massnahmen einzuleiten.

Das Wichtigste ist, dass der Projektleitung und den Teammitgliedern die unterschiedlichen Mindsets der Beteiligten bewusst sind. Dies schafft Sensibilisierung und trägt zum Verständnis füreinander bei. Darüber hinaus ist es angezeigt, dass die Projektleitung einen gemeinsamen Handlungsrahmen für das Verhalten und die Projektkultur definiert, indem z.B. die Erwartungen an Information, Kommunikation und Interaktion gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden. Die Kommunikation spielt hierbei eine übergeordnete Rolle. So sollte neben den ordentlichen Projektsitzungen auch Raum für informellen Austausch vorhanden sein.