

november ag

Lernunterstützende Unternehmenskultur

Stephen Rietiker

Frühjahrstagung 2009

31. März 2009, Technopark Zürich

© Copyright november ag 2009

BWI
Management
Weiterbildung

spm. swiss project management association

Agenda

**Was ist
Unternehmens-
Kultur?**

**Wie wirkt
Unternehmens-
Kultur auf
Projekte?**

**Wie gestalten wir
aktiv eine
projektfreundliche
und
lernunterstützende
Kultur?**

Stephen Rietiker

Ganzheitliches Problemlösen erfordert ein „*Ergänzendes Aufeinanderzugehen*“

- Partner bei der november ag, Winterthur
- Langjährige Erfahrung als Management Consultant bei PricewaterhouseCoopers und IBM, wo er vornehmlich für Kunden aus dem Finanzdienstleistungssektor tätig war und das Management komplexer Transformationen im Vordergrund stand
- Umfangreiche internationale und multikulturelle Beratungs-, Projekt- und Revisionspraxis in über einem Dutzend Ländern auf 3 Kontinenten
- Sein besonderes Interesse gilt der wirksamen und nachhaltigen Strategieumsetzung
- Autor des viel beachteten Buches „Der neunte Schlüssel“ in welchem Wege zu einem projektbewussten Management aufgezeigt werden
- Eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker und Certified Information Systems Auditor (CISA)



Agenda

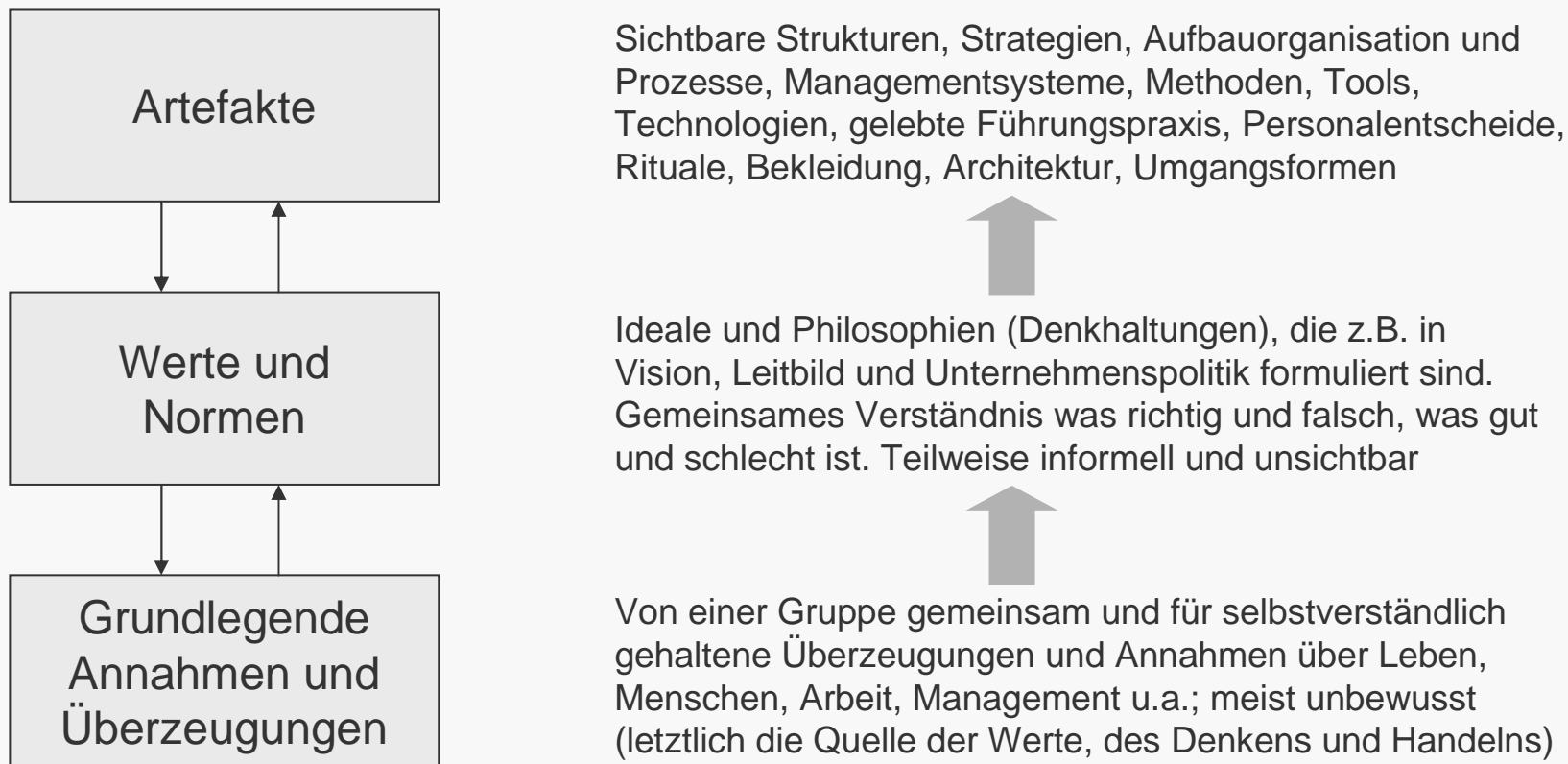
**Was ist
Unternehmens-
Kultur?**

Wie wirkt
Unternehmens-
Kultur auf
Projekte?

Wie gestalten wir
aktiv eine
projektfreundliche
und
lernunterstützende
Kultur?

Die drei Ebenen der Unternehmenskultur

Es sind gerade die tieferen und wesentlichen Ebenen der Kultur, die man aufdecken und steuern muss



Quellen: Sackmann 2002, Schein 2003, Trompenaars 1995

Der wirkliche Motor der Kultur

Die gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen treiben als gemeinsames mentales Modell das System an

- Gemeinsam erlernte Werte, Überzeugungen und Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, wenn das Unternehmen erfolgreich ist, entgleiten mit der Zeit dem Bewusstsein. Sie stellen die Essenz der Unternehmenskultur dar
- Kultur ist nicht gut oder schlecht, nicht stark oder schwach, nicht richtig oder falsch, aber mehr oder weniger geeignet für einen bestimmten Zweck
- Kultur ist ein kollektives Phänomen und schwer zu verändern, da sie das angesammelte Wissen und die Erfahrungen einer Gruppe repräsentiert
- Ein bewusstes Hinterfragen gibt es i.d.R. nur wenn das Überleben der Organisation gefährdet ist; seltener durch regelmässige Überprüfung

Agenda

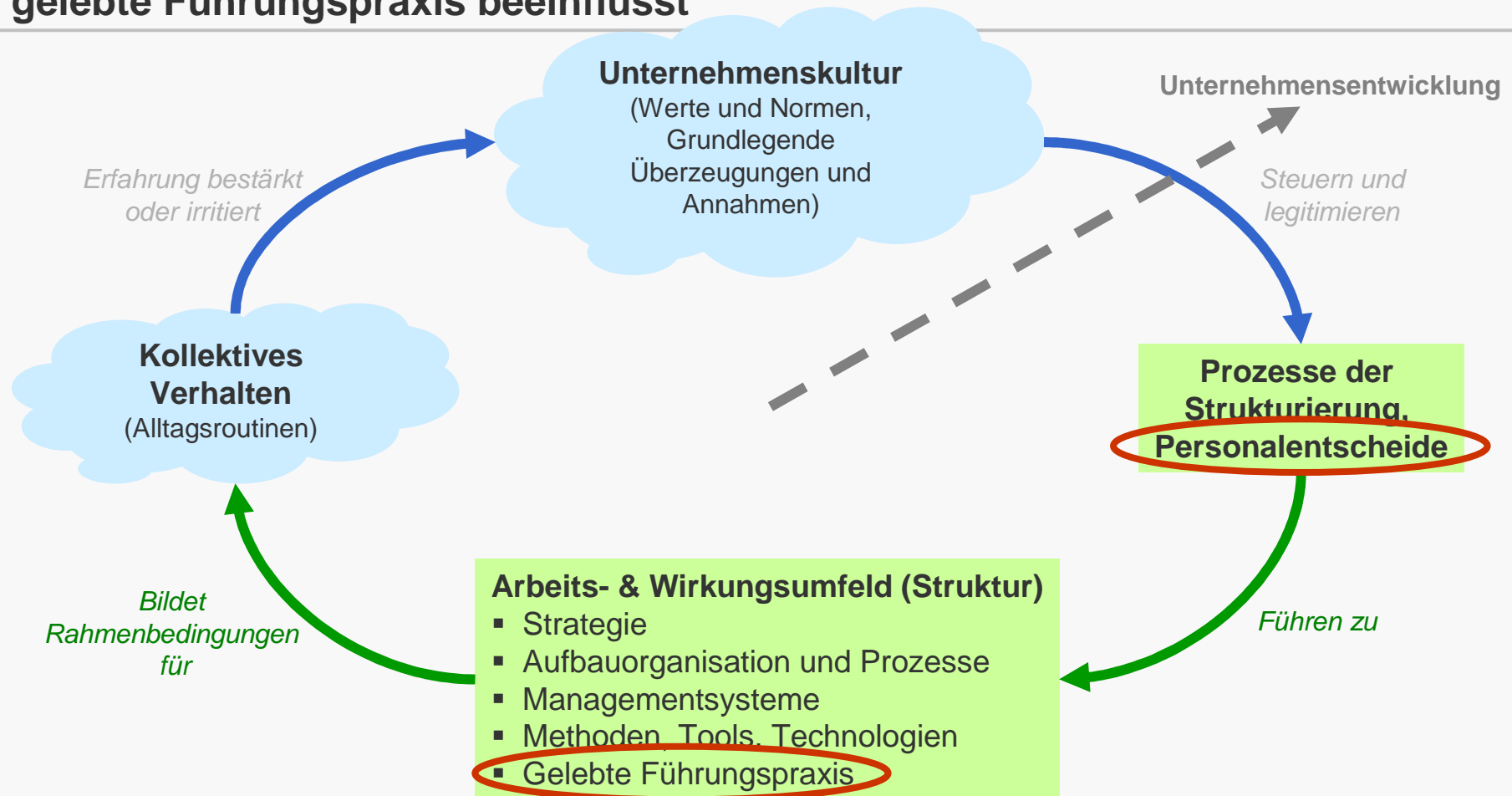
Was ist
Unternehmens-
Kultur?

Wie wirkt
Unternehmens-
Kultur auf
Projekte?

Wie gestalten wir
aktiv eine
projektfreundliche
und
lernunterstützende
Kultur?

Zirkuläre Wirkung von Kultur und Struktur

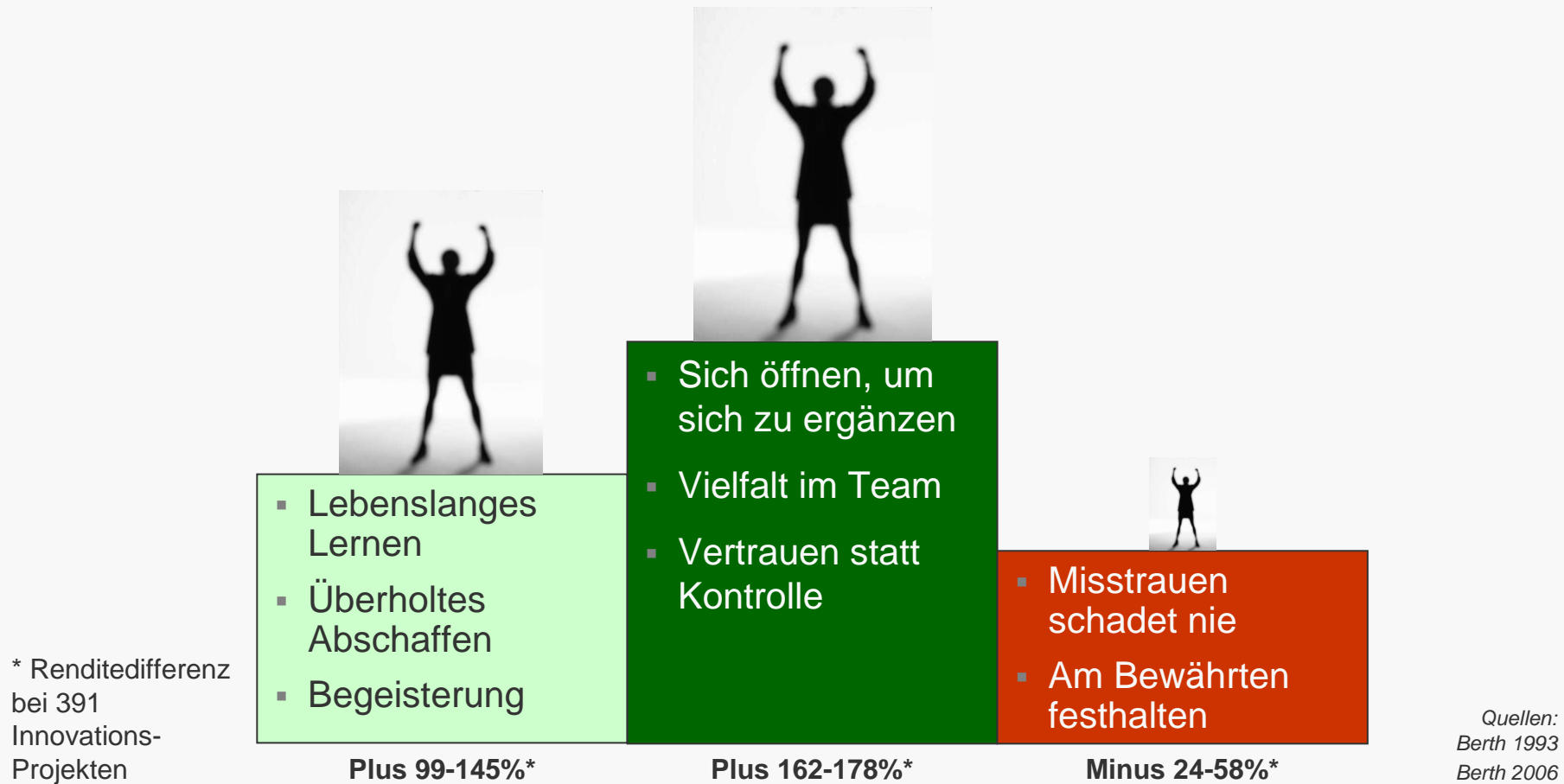
Am meisten wird eine Unternehmenskultur durch Personalentscheide und die gelebte Führungspraxis beeinflusst



Quelle: Stephen Rietiker: *Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management*, Haupt Verlag, Bern, 2006; Darstellung modifiziert nach Johannes Rüegg-Stürm: *Das neue St. Galler Management-Modell* (2002/2005)

Rentable und unrentable Werte

Unternehmen, die auf bestimmte Werte und Einstellungen setzen und andere ablehnen, dürfen mit einer höheren Rendite rechnen



Eckpfeiler einer idealtypischen Projektmanagementkultur

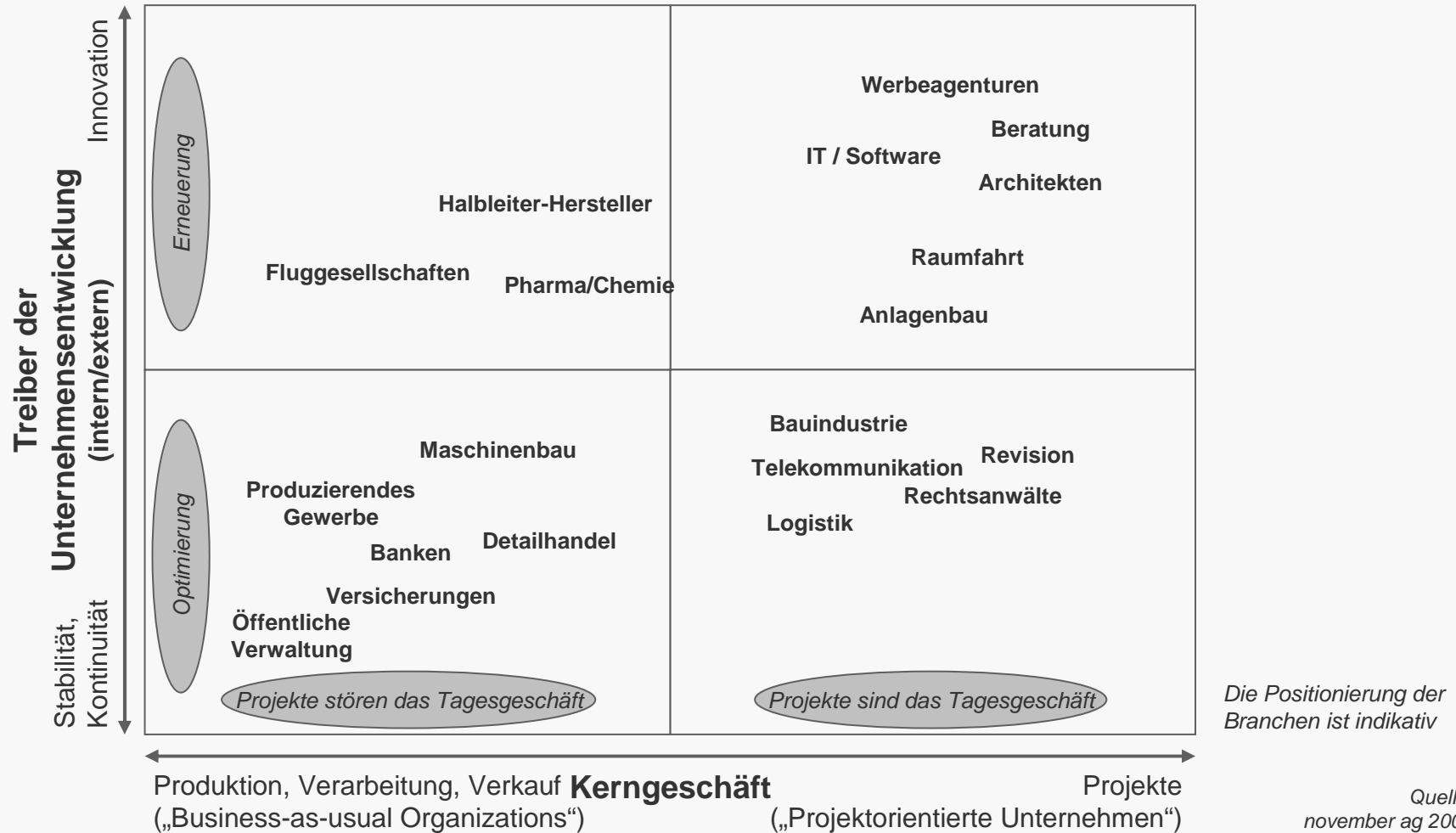
Werden diese Eckpfeiler als Werte in einer Organisation gelebt, ist das Fundament für eine Professionalisierung des Projektmanagements gelegt



Quelle: november ag 2009

Nicht alle Unternehmen sind projektorientiert

Grundannahmen, auf denen „Neue Werte“ basieren, müssen auf das Umfeld angepasst sein, in dem das Unternehmen bestimmte Leistungen erbringt



Agenda

Was ist
Unternehmens-
Kultur?

Wie wirkt
Unternehmens-
Kultur auf
Projekte?

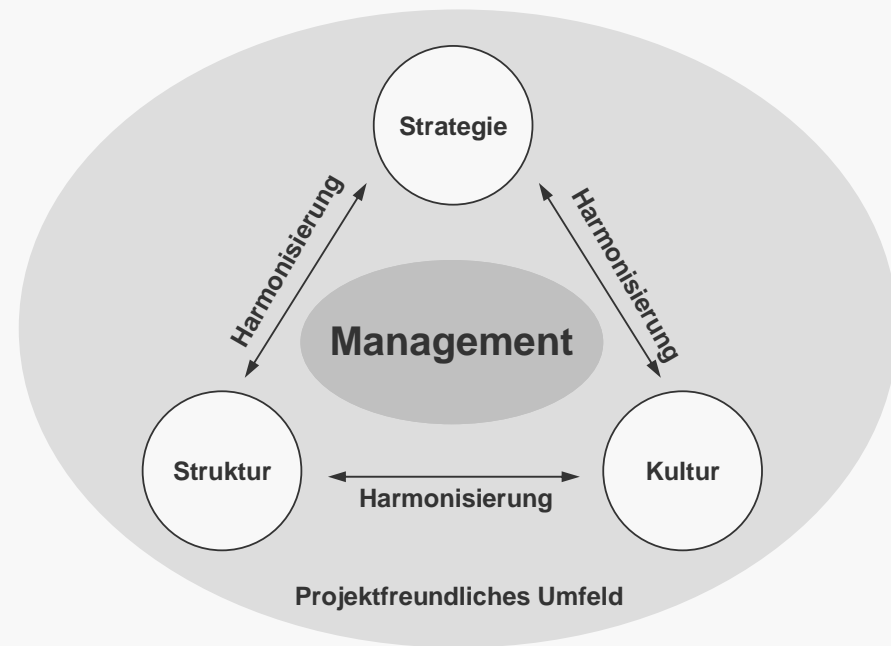
Wie gestalten wir
aktiv eine
projektfreundliche
und
lernunterstützende
Kultur?

Wenn vorhandene Lernstrukturen nicht greifen ...

Im Unternehmensumfeld funktionale Strategien und Strukturen müssen zu den gemeinsamen (un-) ausgesprochenen Annahmen der Kultur passen

Ausnahmen bestätigen die Regel: Praxisbeispiele

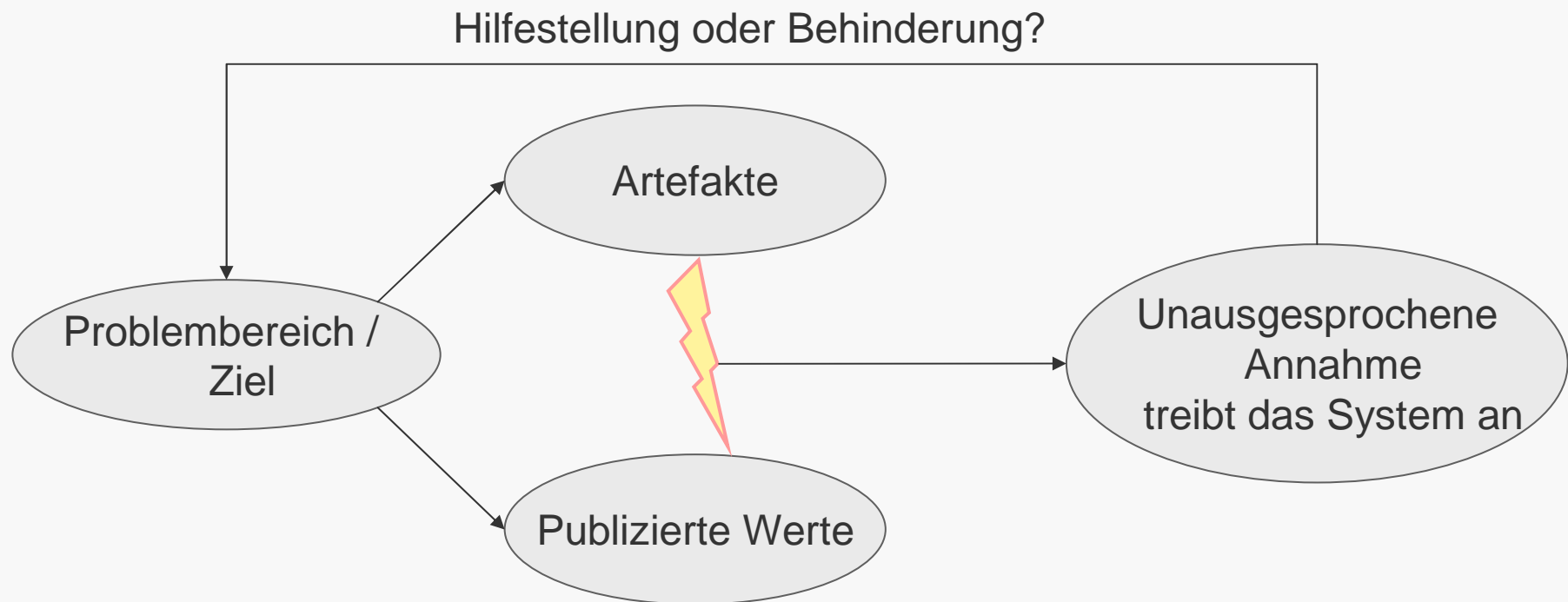
- Zwei globale Konzerne aus unterschiedlichen Branchen
- Je ein Team vorhanden für Knowledge Management bzw. Moderation von (Lessons Learned) Workshops
- Beide Teams sind fachlich qualifiziert
- Beide Male gibt es entsprechende Angebote an die Projekte
 - einmal free-of-charge
 - einmal gegen interne Verrechnung
- ABER: In beiden Unternehmen nutzen die Projekte das Angebot nur spärlich



Das Referenzmodell des neunten Schlüssels (KEY-9)

Dechiffrierung von Unternehmenskultur

Will man Kultur wirklich verstehen, braucht es einen Prozess zur bewussten Reflexion, um die unausgesprochenen Annahmen explizit zu machen



Quelle: Schein 2003, referenziert in Rietiker 2006

Neue Werte und Ziele schlicht verkünden genügt nicht

Die neue Arbeitsweise muss konkret dargelegt werden

*Illustrativ aus
Beispielprojekt*

Richtig in der Vergangenheit

Projektportfoliomanagement kümmert sich primär um die **Aggregation von Projektdaten**

Projekt- und Portfolio-Ebene werden nicht klar unterschieden; viele **projektbezogene Entscheide werden nach oben in die Geschäftsleitung delegiert**

Projektmanagement kümmert sich primär um **Zeit und Kosten**

Projekte werden abgeschlossen wenn die Lieferobjekte **“über den Zaun geworfen”** wurden zu den Business Operations oder zur IT

Projektleiter führen **Aktivitäten** nach vorgegebenen **Methoden** aus



Richtig in der Zukunft

Projektportfoliomanagement ist verantwortlich für eine **pro-aktive Übersicht** über die Projektlandschaft und die **Vorbereitung von Entscheiden** zuhanden das Projektportfolio-Boards

Portfolio- und Projektmanagement sind klar abgegrenzte Disziplinen; **Entscheide werden den zuständigen Rollen und Entscheidungsgremien zugewiesen**

Projektmanagement ist verantwortlich für die **Lieferung von vereinbarten Resultaten**, um damit messbaren Geschäftsnutzen zu erreichen

Projekte können nur abgeschlossen werden, wenn **vereinbarte Kriterien erfüllt** sind

Das entscheidende Merkmal eines Projektleiters ist die nachhaltig gezeigte **Fähigkeit**, mit bekannten wie auch **mit neuen und ungewissen Situationen erfolgreich umgehen** zu können

Wertvorstellungsprofile

Prüfung der Konsistenz und Zweckeignung von Wertvorstellungen

Faktor	Ausprägung „A“ - geschlossen	1	2	3	4	Ausprägung „B“ – offen
Treiber	Stabilität, Kontinuität, status quo	●				„Geplante Evolution“, Wandel, Innovation
Risikoneigung	Gering	●				hoch
Vertrauen	In Regeln (viele starre Regeln, eher milde Konsequenzen)		●			In Menschen (flexible Leitprinzipien, eher harte Konsequenzen)
Motivation wird erreicht	Primär extern durch Compliance (Strafe vermeiden)	●				Primär intern durch Commitment (basierend auf Überzeugungen und gemeinsamen Werten)
Führungsverständnis	Autokratisch, kontrollierend		●			Enabling, Empowering
Wissen und Lernen	„Wissen ist Macht“, need to know				●	Wissen teilen, „lernende Organisation“
...						

Quelle: Rietiker 2006

Eigene Haltung ausrichten

Sie können Ihre individuelle Entwicklung fördern, indem Sie...

- ... offen und neugierig sind
- ... sich mit anderen austauschen, z.B. eine Erfahrungsgruppe ins Leben rufen für ein Thema das Sie interessiert und beschäftigt
- ... von anderen Projektteammitgliedern in Projekten lernen:
 - was machen diese anders oder besser?
 - was passt für Sie und können (oder wollen) Sie übernehmen oder adaptieren?
- ... sensibel sind für andere Wertvorstellungen
- ... Freude haben an dem was Sie machen – oder etwas anderes machen
- ... Ihren Beruf leidenschaftlich ausüben
- ...

Harmonisierung von Strukturen und Kultur

Wenn Strategie, Struktur und Kultur bereits zusammen passen, kann die Lernfähigkeit einer Organisation weiter gestärkt werden, indem...

- ... Gesamtorganisation und Individuum ausgewogen in den Anreizsystemen berücksichtigt werden
- ... Lernen und Wissenstransfer vermehrt in den Anreizsystemen berücksichtigt werden (sofern dies wirklich gewünscht ist)
 - Wissenstransfer in Zielen und Beurteilungen einbauen
 - Nicht nur die Ablage des expliziten Wissens honorieren, sondern vor allem dessen Nutzung
- ... unterschiedliche Lernformen zum Einsatz gelangen, z.B.
 - Lernen im klassischen Sinn (Frontalunterricht)
 - Blended Learning
 - Erfagruppen
 - Grossgruppen-Veranstaltungen
- ... Praktiker zeitlich befristet in Knowledge-Management-Teams, Methodenentwicklungs-Teams oder Learning Services transferiert werden, um dort eine Elfenbeinturm-Mentalität zu vermeiden
- ...

Zusammenfassung

Um die Projektarbeit zu professionalisieren, müssen Kultur und Struktur einer Organisation aufeinander abgestimmt werden

- Ein neues „projektfreundliches“ Wertebewusstsein lässt sich nicht einschalten wie eine Lampe
- Unternehmenskultur kann von bestimmten Personen in bestimmte Richtungen gelenkt, aber nicht „verordnet“ werden
- Die wesentlichen Bestandteile einer Kultur sind unsichtbar
- Kultur ist weder gut noch schlecht, aber mehr oder weniger geeignet für einen bestimmten Zweck in einem bestimmten Umfeld
- Projektmanagement, Lernfähigkeit und Wissensmanagement haben je nach Markt/Branche/Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung und Ausprägung
- Am meisten wird eine Unternehmenskultur durch Personalentscheide und die gelebte Führungspraxis beeinflusst
- Stimmt die gelebte Führungspraxis mit den publizierten Werten überein, genügen oft „Good Practice“ Strukturen. Stimmt die gelebte Führungspraxis hingegen nicht mit den publizierten Werten überein, zeigen selbst „Best Practice“ Strukturen meist nur suboptimale Wirkung

Kontraste sind Lernchancen

Wir leben alle unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht alle den gleichen Horizont.

Konrad Adenauer

Wenn ich die Welt mit Ihren Augen sehe und Sie die Welt mit meinen Augen sehen, werden wir beide etwas erkennen, das wir allein niemals entdeckt hätten.

Peter Senge

Weitere Informationen zum projektfreundlichen Umfeld

Haben Sie Fragen? – Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung

- Buch
 - Stephen Rietiker (2006): *Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management*. Bern: Haupt.
- Web Site www.KEY-9.com
 - Buchreviews, Artikel, Kongressunterlagen und weitere Ressourcen resources
- november Dienstleistungen www.november-ag.ch
 - Evaluation, Design und Implementierung/Verbesserung eines projektfreundlichen Umfeldes
 - Training
 - Executive Coaching
 - Lizenzierung der Methodologie



Click für Amazon Link

Warum „Der neunte Schlüssel“?

- Der Ausdruck “Der neunte Schlüssel” und seine Kurzform **KEY-9®** sind abgeleitet von den “**Seven Keys to Success™**”, einem bewährten holistischen Ansatz für das Management von Einzelprojekten, der ursprünglich von PricewaterhouseCoopers entwickelt und später von IBM übernommen wurde. Dieses [White Paper](#) gibt eine gute Einführung zu den Seven Keys.
- Weder die Seven Keys noch der von Rolf Tschäppeler bereits vorgeschlagene **achte Schlüssel** für individuelle Aspekte decken den Einfluss des Unternehmensumfeldes auf den Umgang mit Projekten, Projektmanagement und Strategieumsetzung durch Projekte ab.
- Somit besteht aus einer systemischen Sicht Bedarf für einen **neunten Schlüssel**, der Projekte als Teile des übergeordneten Gesamtsystems des Unternehmens behandelt, Projektmanagement als integrierten Bestandteil von Management versteht und pro-aktiv ein projektfreundliches Umfeld nach den Bedürfnissen von Strategie und Geschäftstätigkeit gestaltet. Damit dies geschieht, braucht es ein gesteigertes Projektbewusstsein in der Organisation und speziell bei der obersten Führung. Deshalb ist projektbewusstes Management der neunte Schlüssel.

Literatur

- Berth, Rolf: Erfolg. Econ, Düsseldorf, 1993
- Berth, Rolf: Die Rendite der Werte. In: Harvard Business Manager, Januar 2006, S. 8-11
- Moulton Reger, Sara J.: Can Two Rights Make a Wrong? Insights from IBM's Tangible Culture Approach. IBM Press, Pearson Education, Upper Saddle River, 2006
- Rietiker, Stephen: Der neunte Schlüssel – Vom Projektmanagement zum projektbewussten Management. Haupt Verlag, Bern, 2006
- Sackmann, Sonja: Unternehmenskultur – Erkennen, Entwickeln, Verändern. Luchterhand, Neuwied, 2002
- Schein, Edgar H.: Organisationskultur – «The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide». EHP – Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach, 2003
- Trompenaars, Fons: Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing London, 1995

november ag

Wir unterstützen Sie bei den wesentlichen Dingen.

november ag
Garnmarkt 1
Postfach 2160
8401 Winterthur
Schweiz

november ag
St. Alban-Vorstadt 108
4052 Basel
Schweiz

Ihr Kontakt:

Stephen Rietiker

Tel +41 44 586 96 86

Mobile +41 79 414 33 53

info@november-ag.ch

www.november-ag.ch