

## **Methodik für den Menschen oder Menschen für die Methodik - welcher Weg funktioniert?**

### **Joachim Bellut**

Jahrgang 1958, Dipl.-Ing. Maschinenbau, ist Gründer von „Bellut – qualifizierte Mitarbeiter, effiziente Organisationen“. Nach über 20 Jahren als Entwicklungsingenieur, Projektleiter, Prozessbegleiter, Personalentwickler und Personalleiter in großen Industrieunternehmen stellt er seit 2005 sein Wissen und seine Erfahrung in Projektmanagement, Kommunikation, Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung seinen Kunden aus der Industrie als Berater zur Verfügung.

### **Stefan Lesser**

Jahrgang 1979, Fachinformatiker und einer der beiden Gründer von Agilentro, begann seine Karriere als Software-Entwickler im Mittelstand. Danach war er viereinhalb Jahre als Projektmanager für die Metro Group tätig, bevor er sich Anfang 2007 als Berater für Strategieentwicklung, Projektmanagement und innovative und technologische Projektvorhaben selbständig machte. Agile Managementmethoden sind Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeiten.

### **Philipp Meyerbröker**

Jahrgang 1976, Studium der Sozialwissenschaften und Betriebswirtschaft, ist der andere Gründer der Agilentro Unternehmensberatung. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und Sozialwissenschaft war er zunächst einige Jahre im Management von mittleren und kleinen Organisation und Unternehmen tätig, bevor er sich Anfang 2006 als Trainer und Berater mit den Schwerpunktthemen Projektmanagement und Business Development selbständig machte.

## 1 Wo anfangen?

Projektmanagement kann ein mächtiges Werkzeug sein, um (positiven) Wandel zu erreichen, ist aber selbst auch durch den Wandel inspiriert. Dadurch unterliegt es selbst auch dem kontinuierlichen Wandel.

Gerade in den vergangenen Jahren hat sich der Methodenkoffer des Projektmanagement noch einmal stark erneuert. Viele Ansätze, die den Mensch in den Mittelpunkt stellen, haben noch stärker Einzug gehalten. Es scheint, dass im Projektmanagement trotz oder vielleicht gerade wegen jahrzehntelanger Arbeit an den Methoden immer noch nach den endgültig richtigen Herangehensweisen gesucht wird. Die Komplexität innovativer und herausfordernder Projekte sorgt dafür, dass trotz aller Erfahrung mit projektorientierter Arbeit und trotz allen Werkzeugen, die bereits geschaffen wurden, immer noch der Bedarf besteht, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projektarbeit zu steigern.

Dabei begegnet uns in unserer Beratungspraxis oft die Fragestellung, ob es mehr Sinn macht, vom Menschen auszugehen - und die Methoden dem Menschen anzupassen - oder umgekehrt von der Methode auszugehen - und die Menschen im Projekt darin zu trainieren, diese optimal anzuwenden.

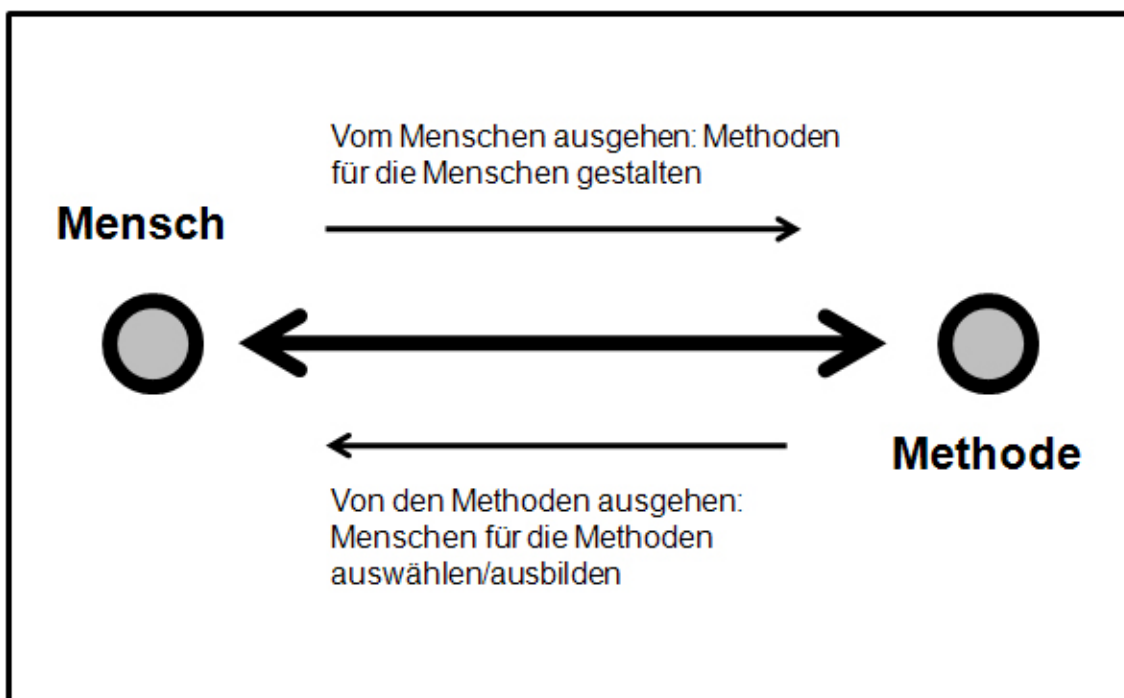


Abb. 1: Mensch oder Methode - was ist der richtige Weg?

Die eine Richtung würde bedeuten, sich individuell die Menschen im konkreten Projekt(umfeld) anzuschauen - und dann die richtigen Methoden auszuwählen, die für diese Personen am Besten passen, um Ihnen so den Methodeneinsatz so einfach wie möglich zu machen und die richtigen Werkzeuge für die jeweiligen Vorlieben und Fähigkeiten zu finden. Die Vorteile wären, dass es den Personen im Projekt leicht fiele, diese Methoden adäquat einzusetzen und der Aufwand für den Methodeneinsatz selbst gering wäre - Nachteile dagegen, dass der Aufwand für die Methodenauswahl relativ groß wäre - und nur wenig Standardisierung und Abstimmung in einem Unternehmen mit vielen Projekten denkbar scheint.

Die andere Richtung hingegen würde heißen, unter Umständen schon bei der Personalauswahl zu beginnen und zu schauen, wer zu den methodischen Standards des Hauses und der Projektarbeit passt, diese frühzeitig in den Standards des Hauses zu trainieren und dann den Einsatz der im Haus üblichen Methoden in der Projektumsetzung zu verlangen. Vorteile sind ein im Haus erprobter Methodenkoffer, wenig zwingend notwendige, kontinuierliche Investition in Methodenentwicklung und eine gute Abstimmung zwischen verschiedenen Projekten. Nachteile, dass die Menschen sich dem Methodenrahmen beugen müssen - und eventuell Schwierigkeiten und Effizienzverluste entstehen, da diese sich unter Umständen schwer tun, mit dem einen oder anderen Werkzeug gut klar zu kommen.

Es lässt sich schnell erkennen, dass wir es mit einer komplexen Fragestellung zu tun haben, auf die wir vermutlich keine einfache und eventuell auch keine eindeutige Antwort bekommen werden. Um mich dem jedoch anzunähern, habe ich meine Kollegen, Joachim Bellut und Stefan Lesser, diesbezüglich interviewt.

**Frage:** Wie und in welchem Kontext haben Sie Projektarbeit kennengelernt?

**Joachim Bellut:** Ich habe Projektmanagement als Methode für ein einzelnes Vorhaben und später auch als Prozess für ein Unternehmen das erste Mal vor über 20 Jahren bei einem großen Automobilzulieferer kennengelernt. Wir haben damals damit begonnen, einzelne Arbeits- und Innovationsprozesse in Projektform zu organisieren und ich hatte das Glück und die Chance, noch als relativ junger Ingenieur daran mitzuwirken. Besonders spannend wurde es dann für mich, als ich daran mitarbeiten konnte, nach einiger Zeit einen Projektmanagement-Standard für die F&E-Standorte des Unternehmens zu entwickeln, der in vielen Punkten noch bis heute Gültigkeit hat. Diese Arbeit mit Projekten hat mich in der Folgezeit bis heute immer begleitet - ob selbst als Projektleiter, als Prozessverantwortlicher für Projektmanagement, als Auditor oder als Berater, Coach und Trainer.

**Frage:** Wenn wir über Methoden und Methodeneinsatz sprechen - nennen Sie uns doch bitte ein paar Beispiele, welche Methoden im Projektmanagement für Sie von besonderer Bedeutung sind?

**Joachim Bellut:** Das ist eine schwierige Frage, da es sehr viele, sehr wichtige Methoden und Werkzeuge gibt, die ich hier nennen könnte. Ich kann aber einige Aspekte in der Projektarbeit hervorheben, bei der ein gekonnter Methodeneinsatz besonders wichtig ist und einen wesentlichen Erfolgsfaktor für gute Projektarbeit darstellt.

Das beginnt zum Beispiel bereits mit der Auswahl der richtigen Projekte, die im Unternehmen gestartet werden, wo mir gute Methoden helfen können, frühzeitig Fehlentscheidungen zu vermeiden. Ähnlich wichtig ist die Art und Weise des Projekt-Kick-off, der bereits den Pfad für Projekterfolg legen oder auch verhindern kann. Im laufenden Projekt geht es dann darum, Meilensteine nicht nur konsequent zur Analyse und zum Controlling zu nutzen, sondern diese geradezu zu "zelebrieren" und Projekterfolge zu feiern, aber auch kritische Aspekte gezielt zu hinterleuchten. Im Fall von konkreten Problemen in der Projektarbeit wiederum brauchen wir die richtigen Eskalationsmethoden und -wege, aber auch entsprechende Problem- und Konfliktlösungsmethoden. Und zu guter Letzt - wie schon in unzähligen Projektmanagement-Büchern genannt ist ein guter Projektabschluss essentiell für erfolgreiche Projektarbeit, auch wenn dieser häufig mehr vernachlässigt wird, als dem Projekt gut tut.

**Frage:** Das sollten wir noch etwas konkreter werden lassen. Sie haben jetzt für Sie wichtige Bereiche genannt, in denen auf guten Methodeneinsatz Wert gelegt werden sollte - können Sie ein paar ganz konkrete Werkzeuge nennen, die für Sie Projekterfolg positiv beeinflussen können?

**Joachim Bellut:** Natürlich gerne. Dies ist zum Beispiel im Kick-off die Art und Weise, wie hier Ziele definiert werden. Nicht nur, dass diese entsprechend konkret und greifbar, das heißt für mich „SMART“ definiert und formuliert werden müssen - es ist z.B. auch wichtig, wer an dieser Zieldefinition beteiligt ist und welche Fragen gestellt und beantwortet werden. Ein ähnlicher

Punkt sind dann in der konkreten Projektplanung die Arbeitspaketbeschreibungen oder später in der Ursachenanalyse im laufenden Projekt Ishikawa-Diagramme - hier kommt es ebenso nicht nur darauf an, wie das Endresult aussieht, sondern auch darauf, wie der Weg zu diesem Resultat sich gestaltet.

**Frage:** Jetzt haben Sie uns geschildert, wie Sie Methodeneinsatz kennengelernt haben und was für Sie gute Methoden sind bzw. wo sie benötigt werden. Spannend wäre jetzt noch zu wissen, welche Bedeutung Methoden für Sie in der Projektarbeit denn besitzen?

**Joachim Bellut:** Methoden haben für mich eine qualitätssichernde Funktion, da sie den beteiligten Menschen in der Projektarbeit (und auch anderswo) den Freiraum geben, sich auf die wirklich wesentlichen Punkte, nämlich die Inhalte zu fokussieren und sich von den Methoden dabei leiten zu lassen, ohne wesentliche Aspekte zu vernachlässigen. Ein gutes Beispiel ist dafür noch einmal das Thema eines Projekt-Kick-offs. Mit der Methode eines gut strukturierten und moderierten Startup-Workshops Sorge ich dafür, dass sich die für das Projekt relevanten Menschen in einem Raum zusammensetzen, die relevanten Fragestellungen besprechen - und so die Basis für eine gute Projektarbeit legen.

**Frage:** Jetzt haben Sie in Ihren bisherigen Antworten hauptsächlich das Loblied der Methoden gesungen. Gibt es auch kritisch Aspekte, die Sie hier nennen möchten.

**Joachim Bellut:** Natürlich kann eine stark methodisch geleitete Arbeit auch Nachteile mit sich bringen - zum Beispiel indem Menschen über dem Einsatz von Methoden das Nachdenken und Hinschauen vergessen - und so nur noch Vorgaben umsetzen anstatt wirklich daran zu arbeiten, Ziele zu erreichen. Oder wenn die methodischen Vorgaben in einer Formularflut enden. Hierfür gibt es genug schlechte Beispiele: dem Kunden wird vorgegaukelt, man habe eine perfekte FMEA im Team erarbeitet. Das Problem dabei ist jedoch, dass häufig genug der Projektleiter in einer stillen Stunden schnell „Papier erzeugt hat“ um den Kunden zufriedenzustellen. Gerade bezogen auf den Einsatz von Formularen bin ich der Meinung, dass man einen Großteil aller Formulare in einem Unternehmen besser verbrennen als verwenden sollte - ohne dabei allerdings die Fähigkeit zu verlieren, die wesentlichen und richtigen davon beizubehalten. Es kommt also darauf an, bei allen methodischen Vorgaben den Menschen und seine Fähigkeiten nicht aus den Augen zu verlieren.

**Frage:** Prima - damit sind wir auch direkt bei unserer zentralen Frage angelangt - was denken Sie denn nun, sollten wir die Menschen für die Methoden ausbilden, also von den Methoden ausgehen - oder umgekehrt von den Menschen ausgehen und für diese die richtigen Methoden schaffen und auswählen.

**Joachim Bellut:** Für mich ist nicht die Frage nach dem „ODER“ die Richtige sondern vielmehr die Frage „Wie kann man das UND realisieren“?. Natürlich müssen wir den Menschen mit seinen Fähigkeiten, aber auch seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen, denn dieser soll schließlich erfolgreiche Projektarbeit gestalten. Was wir aber gerade in größeren und komplexeren Unternehmen auch brauchen, ist eine Standardisierung. Große Organisationen funktionieren in Standardprozessen, die auch die Methoden des Projektmanagement einschließen, da in großen Organisationen am Ende die Menschen auch austauschbar sein müssen - bei aller Berücksichtigung von Individualität.

Soweit schon einmal einige sehr aufschlussreiche und interessante Antworten von einem unserer beiden Experten. Schauen wir uns nun einmal an, was unser anderer Experte zu sagen hat.

**Frage:** Auch für Sie die Frage zu Beginn, wo und wie Sie das erste Mal mit Projektmanagement praktische Berührung gehabt haben?

**Stefan Lesser:** Praktisch direkt in meinem ersten Job als Softwareentwickler. Gerade Softwareentwicklung ist nahezu vollkommen projektorientiert. Worauf es in Projekten allerdings wirklich ankommt, habe ich vor allem als Projektmanager für Innovationsprojekte in einem

großen Handelskonzern herausgefunden. Hier hatte ich vor allem mit der Herausforderung zu kämpfen, neue und erfolgversprechende Wege zu gehen, und auf der anderen Seite Prozesse und Vorgaben in einem hoch strukturierten Konzernumfeld zu befolgen. Von der internen Politik ganz zu schweigen. Das war ein anstrengender Lernprozess, da für mich immer der Erfolg am Ende des Projektes zählt. Der Weg dorthin ist Nebensache.

**Frage:** Was macht ein überhaupt erfolgreiches Projekt aus?

**Stefan Lesser:** Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn das Ergebnis die Erwartungen erfüllt, besser noch übertrifft und dabei Zeit- und Kostenbudgets nicht überschreitet. Darüber hinaus hinterlassen erfolgreiche Projekte immer Spuren beim Projektteam. Im besten Fall in Form von guten Erfahrungen, Lerneffekten und Erlebnissen, an die man sich später gerne erinnert.

**Frage:** Und wie sorgt man dafür, dass ein Projekt erfolgreich verläuft?

**Stefan Lesser:** Da spielen viele Faktoren eine Rolle, die auch immer ganz individuell für jedes Projekt betrachtet werden müssen. Meiner Erfahrung nach ist der wichtigste Faktor Kommunikation. Immer wenn irgendwas im Projekt schiefgeht, ist der Grund dafür schlechte Kommunikation. Teammitglieder haben falsche Annahmen vorausgesetzt, sich missverstanden, oder erst gar nicht miteinander geredet. Wenn Sie als Projektleiter darauf achten, dass das Projektziel verstanden und in allen Köpfen verankert ist, und dann noch alle miteinander reden, haben Sie schon eine verdammt gute Basis für ein erfolgreiches Projekt.

**Frage:** Welche Projektmanagement-Methoden setzen Sie in Ihren Projekten ein?

**Stefan Lesser:** Ich gehöre zu den Anhängern agiler Methoden. Einfache, pragmatische Methoden wie Scrum, eXtreme Programming für Software- Projekte und gesunden Menschenverstand setze ich gerne ein. Auch abseits vom Projektmanagement, zum Beispiel bei Lean Six Sigma, gibt es viele spannende Ansätze, die sich auch im Projektmanagement nützlich erweisen können. Sie sehen schon, ich bin kein Verfechter einer speziellen Methode. Ich sehe mir das Projekt, das Team und die Rahmenbedingungen an, und klaue mir dann aus verschiedenen Methoden das passende zusammen.

**Frage:** Wie wichtig sind diese Methoden für Sie?

**Stefan Lesser:** Für mich sind das Werkzeuge. Eine gute Methode ist wie ein gut gefüllter Werkzeugkoffer. Der bietet mir eine Auswahl an Hilfsmitteln für ganz spezielle Probleme. Er bringt mir aber überhaupt nichts, wenn ich nicht weiß, welcher Schraubenschlüssel auf welche Schraube passt, und wann ich den Hammer oder besser den Schraubendreher nehme. Als Handwerker muss ich wissen, welches Werkzeug ich wann am besten einsetzen kann. Und genauso ist das auch mit den Methoden für Projektmanager.

Leider habe ich oft gesehen, wie Unternehmen glauben, den Werkzeugkoffer im Keller zu haben, reicht völlig aus. Und die Projektleiter sind dann viel zu beschäftigt, den Umgang mit den Werkzeugen zu lernen, was sie bei der Projektarbeit mehr behindert als unterstützt.

**Frage:** Das hört sich alles so an, als ob wir die Frage, ob wir eher vom Mensch oder von der Methode ausgehen sollten, gar nicht mehr stellen müssten. Für Sie steht eindeutig der Mensch im Vordergrund, oder?

**Stefan Lesser:** Absolut. Es schadet nicht, ein paar Werkzeuge griffbereit zu haben. Aber es sind Hilfsmittel, die ich bei Bedarf austauschen oder einfach weglassen kann. Im Unternehmenskontext wird aus einer Methode schnell eine Religion. Und die steht dann schnell auch mal im Weg.

**Frage:** Aber brauchen große und komplexe Unternehmen nicht Standards, um überhaupt sich und ihre Projekte steuern zu können?

**Stefan Lesser:** Standards sind immer dann hilfreich, wenn Sie Effizienz verbessern wollen. Doch bevor man an Effizienz denkt, muss man erstmal Effektivität sicherstellen. Hab ich das Ziel noch im Blick? Weiß ich wo ich hin will?

Ich hab die Erfahrung gemacht, dass wir viel zu schnell über Effizienz nachdenken. Noch bevor überhaupt das Ziel klar ist. So haben Sie zwar einen tollen Prozess standardisiert, wenn Ihr Kunde aber wissen will, wo das Projekt gerade steht, können Sie auch nur antworten: "Haben uns verirrt, kommen aber gut voran."

Als Projektmanager bin ich schon oft gut damit gefahren, bestehende Standards zurechtzubiegen, oder sogar ganz zu ignorieren. Stattdessen habe ich mich auf das Ziel konzentriert. Am Anfang kann das durchaus unangenehm sein, aber sobald Sie erste Ergebnisse präsentieren, ist es ziemlich egal, mit welcher Methode Sie die erreicht haben.

## 2 Mehr als nur eine Dimension

Wenn wir uns einmal im Überblick anschauen, was sich aus den Aussagen der beiden Experten herauslesen lässt, werden schnell einige spannende Punkte erkennbar - und zwar nicht nur Unterschiede, sondern durchaus auch für uns relevante Gemeinsamkeiten.

Spannend ist dabei vor allem, dass beide den Menschen in den Mittelpunkt (Joachim Bellut) oder in den Vordergrund (Stefan Lesser) stellen. Und dass den Methoden in der Projektarbeit von beiden die Bedeutung eines Hilfsmittels für die Menschen zugemessen wird, das ihnen helfen soll, ihre Ziele besser zu erreichen. Aber es gibt auch sehr bedeutsame Unterschiede in den Aussagen der beiden - die sich vor allem auf den Begriff der Standardisierung beziehen.

Hier nämlich sagt Joachim Bellut, dass Standardisierung ab einem gewissen Grad von Größe und Komplexität der Organisation unabdingbar ist, da Standards erst ein wirkliches Steuern der Organisation ermöglichen - und somit auch den Menschen, bei aller Wichtigkeit in der konkreten Umsetzung, auch austauschbar machen müssen.

Stefan Lesser wiederum stellt individuelles Verhalten am Ende über Standardisierung und sagt, dass ein guter Projektleiter im Zweifelsfall Standards nach eigenem Ermessen übertreten oder ignorieren soll - so lange er auf diesem Weg sein Ziel erreicht.

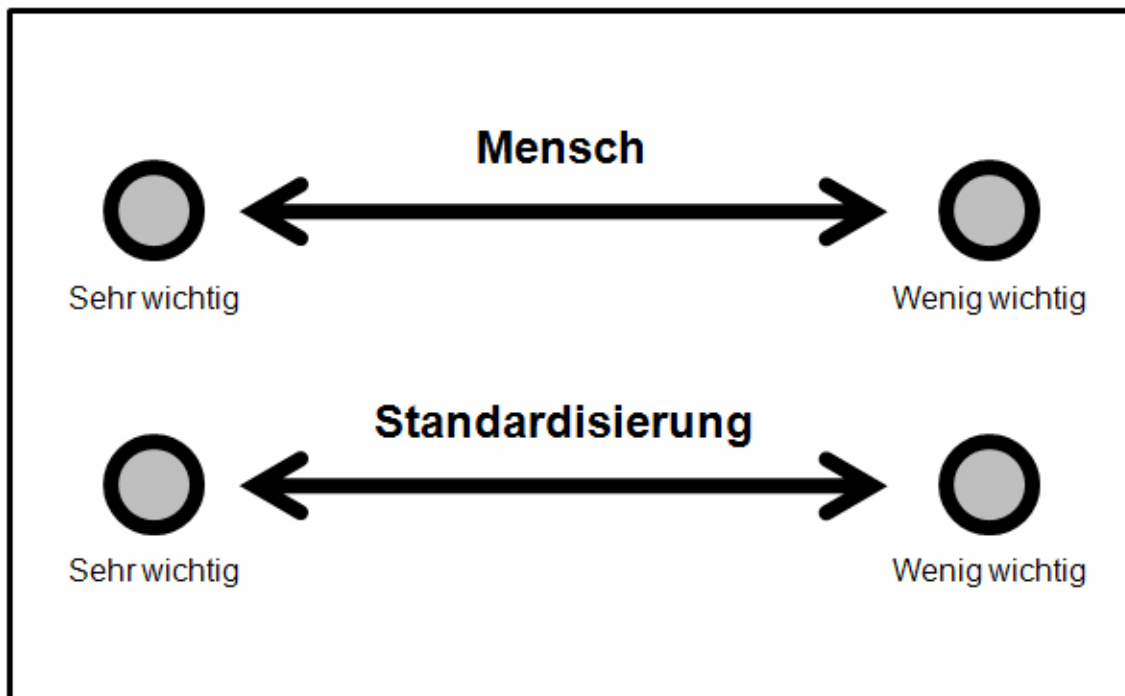


Abb. 2: Zwei Dimensionen

Entsprechend zeichnet sich also ab, dass wir nicht nur, wie ursprünglich angenommen, eine Dimension haben, auf der wir uns bewegen, sondern zwei Dimensionen. Die eine, welche sich durch die Fragestellung definiert, welche Bedeutung ich dem "Faktor Mensch" in der Projektarbeit zumesse - von Extrempunkten sehr wichtig bis wenig wichtig. Die andere, die sich um die Frage nach der Standardisierung dreht - und in der wir diese zwischen sehr wichtig und wenig wichtig einstufen.

Unsere beiden Experten ordnen sich entsprechend in der ersten Dimension recht ähnlich ein, indem sie dem Menschen beide eine sehr wichtige Bedeutung zuschreiben. In der zweiten Dimension können wir hingegen deutliche Unterschiede feststellen - während Joachim Bellut Standardisierung als wesentlich für das Funktionieren von Organisationen betrachtet, scheint diese für Stefan Lesser fast mehr ein Hindernisfaktor zu sein.

Dazu wollen wir noch einmal bei beiden nachfragen, um mehr zu erfahren.

**Frage:** Herr Lesser, Sie haben sich relativ klar geäußert, dass Standards für Sie Hindernisse sein können, Projekte erfolgreich umzusetzen. Können Sie nicht auch helfen, Ziele zu erreichen?

**Stefan Lesser:** Natürlich können Standards hilfreich sein. Man darf nur nicht vergessen, dass sie sich das "Wie?" - also den Prozess - standardisieren, und dabei das "Was?" vernachlässigen. Ich habe häufig erlebt, wie sich ganze Projektteams von einem Prozess steuern lassen, weil sie kein klares Ziel vor Augen hatten. Andersrum wird ein Schuh draus: Wenn Sie ein klares Ziel haben, ergibt sich der Weg dorthin fast von allein. Hier sind Projektleiter gefragt, die Ziel und Weg unterscheiden und die richtige Entscheidung zur richtigen Zeit fällen.

**Frage:** Sie haben die Rolle des Projektleiters schon öfter angesprochen. Dieser scheint für Sie wie der Faktor Mensch allgemein eine besondere Rolle zu spielen?

**Stefan Lesser:** Es ist erschütternd, wie wir in Projekten von Ressourcen sprechen und in Kapazitäten rechnen, wenn wir die Menschen meinen - und uns dann wundern, wenn alles anders kommt als geplant. Ein Projektteam besteht nicht aus Ressourcen, sondern aus

Menschen. Und die arbeiten leider nicht immer so emotionslos professionell, wie im Projektplan vorgesehen. Damit muss ein Projektleiter umgehen können. Und Projektmanagement-Methoden helfen hier kaum. Soziale Fähigkeiten sind gefragt. Vor allem gute Kommunikation.

**Frage:** Welche Eigenschaften sollte ein guter Projektmanager mitbringen?

**Stefan Lesser:** Auch hier gibt es wieder viele ganz unterschiedliche Skills, die sehr nützlich sein können. Für besonders wichtig halte ich Kommunikationskompetenz und Leadership-Qualitäten, den starken Drang, das Ziel zu erreichen und eine gehörige Portion gesunden Menschenverstand. Letzterer hilft ganz besonders bei Auswahl und Einsatz der Methoden. All das kommt natürlich auch mit der Erfahrung.

**Frage:** Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur, um diese Erfolgsfaktoren möglich zu machen - und damit auch insgesamt für den Projekterfolg?

**Stefan Lesser:** Die Unternehmenskultur definiert Rahmenbedingungen. Können Sie es sich als Projektleiter erlauben, gewisse Regeln neu zu interpretieren? Wie viel Aufwand müssen Sie in die unternehmenspolitischen Prozesse stecken? All das hat indirekt großen Einfluss darauf, wie Ihr Projekt verläuft. Deswegen halte ich es auch nicht für angebracht, pauschal eine Methode zu favorisieren. Man muss sich immer die gegebenen Umstände ansehen und dann das Beste daraus machen. In manchen Unternehmen kommt man kulturbedingt nicht weit mit dieser Einstellung. Aber schauen Sie mal, was für Projekte diese Unternehmen machen, wie erfolgreich sie sind, und welchen Herausforderungen sie sich heute stellen müssen. Flexibilität ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die man heute überhaupt haben kann – als Mitarbeiter, als Projektleiter und als ganze Organisation.

Soweit erst einmal die weiteren Gedanken von Stefan Lesser - schauen wir nun noch, was Joachim Bellut an dieser Stelle noch hinzuzufügen hat.

**Frage:** Sie haben ja sehr großen Wert darauf gelegt, dass der Mensch bei der Projektarbeit zwar eine besondere und wichtige Rolle spielen muss - dass es aber in großen und komplexen Organisationen auch Standardisierung braucht, damit diese funktionieren können. Gibt es denn auch Probleme, die durch die Standardisierung entstehen können?

**Joachim Bellut:** Natürlich. Wie immer bringen solche komplexen Aufgaben wie die Einführung von Standards wie zum Beispiel für Projektmanagement auch große Herausforderungen und Schwierigkeiten mit sich. Wie ich vorhin schon angesprochen habe, ist dabei sicherlich einer der wichtigsten Punkte, dass es mit der Standardisierung übertrieben wird und diese in Bürokratisierung mündet - und die Standards so dann nicht mehr den Menschen gerecht werden und diesen "dienen."

**Frage:** Was kann man denn tun, um diesen Risiken entgegenzuwirken?

**Joachim Bellut:** der wichtigste Faktor, der an dieser Stelle einwirken muss, ist gute Führung. Egal, ob wir als Berater und Trainer oder direkter Vorgesetzter in einem Unternehmen tätig sind, wir müssen zum einen natürlich die Menschen auf die Nutzung von Methoden und Standards vorbereiten und diese darin ausbilden - aber auch unseren Teil dazu beitragen, dass diese Standards eben auch eine Hilfe für die Menschen sind.

**Frage:** Was kann denn die Kultur eines Unternehmens beitragen, um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen?

**Joachim Bellut:** Die Kultur eines Unternehmens ist der Rahmen, der diese Voraussetzungen und das erfolgreiche Umsetzung von Standards nicht nur möglich macht, sondern auch sicherstellt. Auch dadurch wird Erfolg wieder etwas mehr vom Handeln einzelner Personen unabhängig. Eine gute Unternehmenskultur stellt nicht nur sicher, dass Standardisierung eben nicht zu Bürokratisierung führt, sondern auch, dass das Führungsverhalten der beteiligten Personen zu den richtigen Konsequenzen führt.

### 3 Ein richtiger Weg für jede Kultur

Schauen wir uns nun noch einmal die Antworten der beiden Experten an, so lassen sich auch hier schnell Gemeinsamkeiten zwischen den Standpunkten finden. So bewerten beide die Unternehmenskultur als wesentlichen und wichtigen Aspekt, der als Rahmenbedingung nicht nur die Möglichkeiten bestimmt, sondern auch großen Einfluss darauf hat, wie der Methodeneinsatz und der Umgang mit Standardisierung im Unternehmen umgesetzt wird.

Als zweiten Aspekt benennen beide zudem noch einen besonderen Aspekt des "menschlichen Faktors" - nämlich den der Führung durch den Projektleiter - aber auch der anderen Führungspersönlichkeiten im Unternehmenskontext.

Allerdings wird anscheinend gerade der Zusammenhang zwischen diesen beiden Punkten sehr unterschiedlich bewertet. Während Stefan Lesser die Unternehmenskultur eher als Faktor bewertet, der in einem negativen Fall einem gesunden Führungsverhalten mit intelligenten und eigenständigen Entscheidungen der Führungskraft entgegensteht, wird diese von Joachim Bellut eher als der Faktor bewertet, aus dem ein gutes und fruchtbares Führungsverhalten entstehen kann und muss.

Spannend wird es, wenn wir dies nun mit dem bereits oben gemachten Schritt in Verbindung bringen, bei dem wir unsere Ausgangsfrage auf zwei Dimensionen erweitert hatten - den Umgang mit dem Menschen und der Standardisierung. Während wir beim Umgang mit dem "Faktor Mensch" im Projekt große Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Experten erkennen konnten, hatten wir bei der Standardisierung deutlich Unterschiede erkannt - die auch bestehen bleiben. Darin steckt möglicherweise der Schlüssel, der uns zu einer allgemeinen Schlussfolgerung führt.

Wenn wir die beiden Dimensionen nicht nur nebeneinander stellen, sondern in einer Matrix anordnen, ergibt sich folgendes Bild:

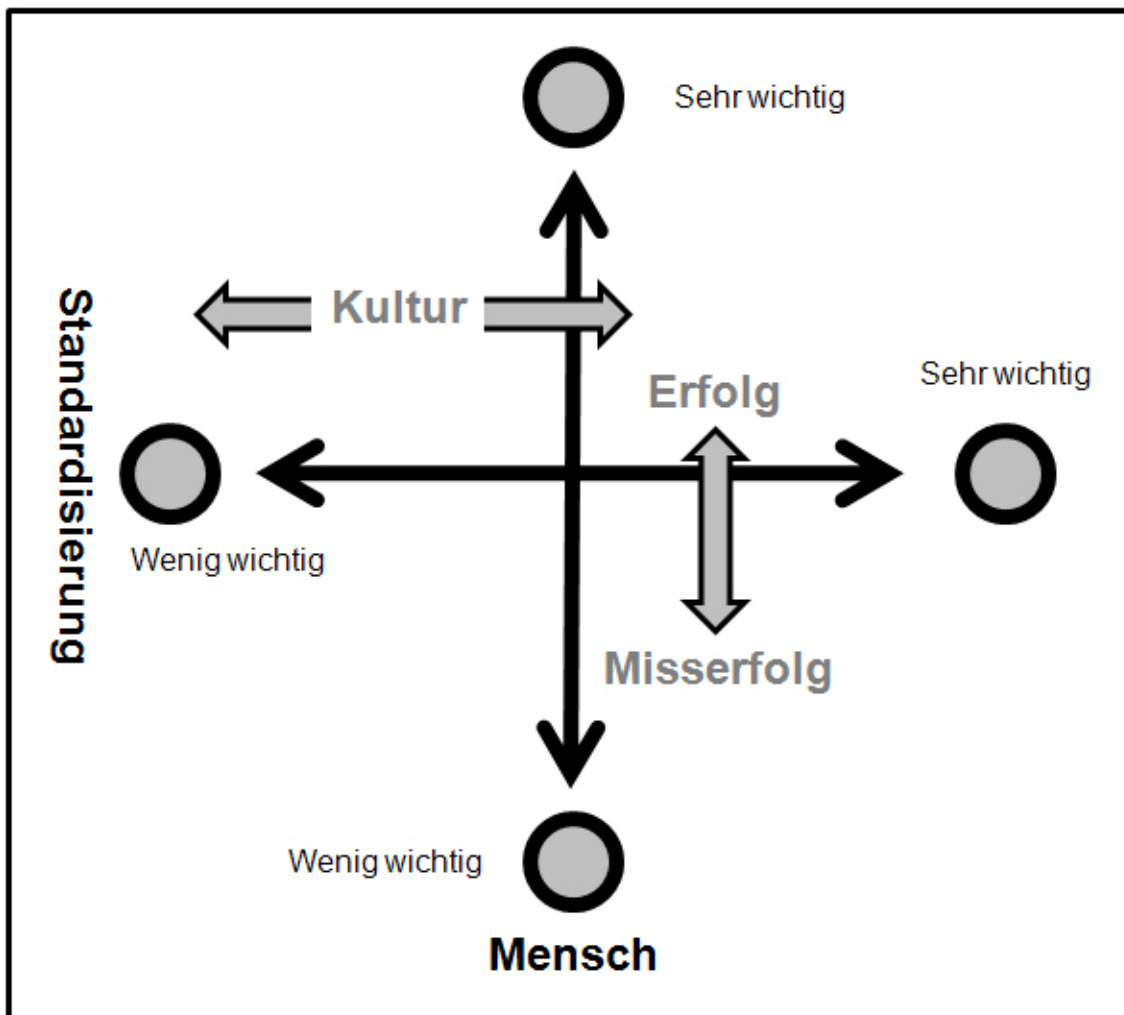


Abb. 3: Ein Erfolgsfaktor - und zwei mögliche Wege

Während der Umgang mit dem Faktor Mensch von beiden als Erfolgsfaktor gewichtet wird, also eine eindeutige Rolle spielt, ist die Frage der Standardisierung ggf. eine Frage, die wir mit der Kultur in Verbindung bringen müssen.

So können wir die Aussagen von Stefan Lesser und Joachim Bellut so verstehen, dass es Unternehmenskulturen und -kontexte gibt, in denen weniger auf Standardisierung, sondern stark auf das individuelle Entscheidungsverhalten, Erfolg verspricht. Aber auch, dass es Kulturen gibt, in der wir die Standardisierung brauchen, um den Mitarbeitern und Führungskräften den Freiraum zu geben, sich mit den Inhalten und weniger mit den Wegen auseinanderzusetzen - solange diese Kultur auch Bürokratisierung verhindert und dafür sorgt, dass die Führungsleistung sich dieser Aspekte bewusst.

Dann können wir als Fazit festhalten, dass der adäquate Umgang mit dem Faktor Mensch immer als Erfolgsfaktor gelten muss - und dass der adäquate Umgang mit Standardisierung eine Frage ist, die wir stets nur im Kontext der Unternehmenskultur und mit Blick auf die handelnden Personen beantworten können.