

IT-Projekte und der „Kampf der Kulturen“



Über den Autor

Jörg Friedrich studierte Philosophie an der FernUniversität in Hagen. Er ist seit 15 Jahren Geschäftsführer der INDAL OHG in Münster, einem Beratungsunternehmen, das sich mit der Umsetzung von Softwareentwicklungs-Projekten für innovative Unternehmen beschäftigt. Das Leistungsspektrum der INDAL OHG reicht dabei von der Anforderungsanalyse über die Softwarespezifikation bis hin zur Implementierung und Inbetriebnahme individueller Softwarelösungen.

Jörg Friedrich berät und begleitet Unternehmen bei der Durchführung komplexer Outsourcing- und Offshoring-Vorhaben. Er unterstützt die Projektteams bei der Definition und Implementierung von Analyse- und Spezifikationsprozesse, vor allem aber bei der Einrichtung stabiler Kommunikationswege zwischen Auftraggeber und Vendor.

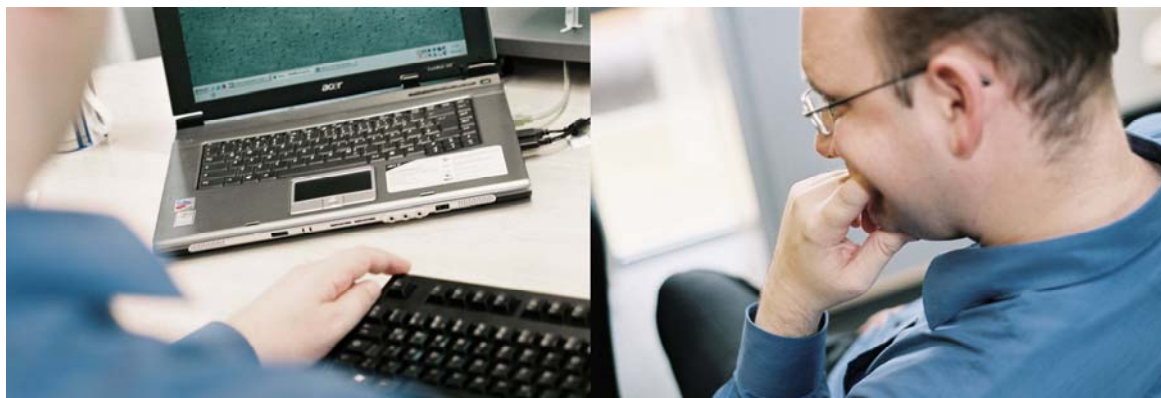
Der folgende Text entstand als Vortrag anlässlich des Kick-Off Meetings eines umfangreichen Outsourcing Projektes.



INDAL OHG
Johann-Krane Weg 37
48149 Münster
Internet: www.indal.de
e-Mail: kontakt@indal.de
Telefon: 0251 – 41 446 - 0

Inhalt

KULTUR UND PROJEKT	4
BEGRIFF UND KULTUR	4
KULTURELLE KONFLIKTE IM IT-PROJEKT.....	7
GRUNDSÄTZE DES KULTURELLEN PROJEKTMANAGEMENTS.....	9
KOMMUNIKATION UND SPRACHE.....	10



Kultur und Projekt

IT-Projekte haben viel mit Kultur zu tun, komplexe IT-Projekte sowieso. Zum einen ändert jedes Projekt die Unternehmenskultur: Was früher manuell gemacht wurde, wird nun automatisiert, persönliche Gespräche werden durch Online-Formulare ersetzt, flexible und nicht klar definierte Prozesse werden standardisiert. Des Weiteren prallen in einem IT-Projekt immer zwei sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander: die der Fachseite und die der IT. Drittens werden im Rahmen von großen IT-Projekten häufig externe Dienstleister „ins Boot geholt“. Eine enge Kooperation mit einem Unternehmen, das hinsichtlich Größe, Geschäftsmodell, Entscheidungs- und Arbeitsprozessen völlig anders aussieht als das eigene, ist notwendig. Zunehmend sind diese Unternehmen nicht einmal mehr im gleichen Land angesiedelt, zu Unterschieden in der Unternehmenskultur kommen dann noch sprachliche Barrieren und Differenzen in den gesellschaftlichen Traditionen, die auf die Projekt-Kommunikation zumindest indirekt Auswirkungen haben können.



Im Folgenden werden nach einigen grundsätzlichen Überlegungen die Konsequenzen solcher kulturellen Differenzen für den Projekterfolg aufgezeigt und Handlungsgrundsätze für den Umgang mit kulturellem Konfliktpotenzial erläutert.

Begriff und Kultur

Was ist überhaupt „Kultur“? Das ist natürlich eine sehr grundsätzliche Frage. Aber stellen wir uns vor, wir müssten einen Eintrag ins Projekt-Glossar unter dem Stichwort „Kultur“ schreiben, was würde da hineingehören?

Diese Frage verweist auf eine noch grundlegendere Frage: Wie soll man solche Begriffe überhaupt definieren? Das ist nun wieder eine Frage, die uns in unserem Projekt ganz praktisch auch interessiert, und deshalb möchte ich die Frage nach der Definition von Begriffen hier einschieben.

Wie bringen wir Kindern den Sinn von Begriffen bei? Zunächst, indem wir ihnen Gegenstände zeigen und den Begriff dazu nennen. Dabei gibt es Begriffe, die nur für einen Gegenstand verwendet werden (Mama, Tante Marta,...) und solche, die auf ganz unterschiedliche Gegenstände passen (Spielzeug). Die erste Sorte interessiert uns hier nicht weiter, interessant ist die zweite Art von Begriffen. Die allermeisten Begriffe haben wir

durch das Zeigen von Gegenständen und durch das Ausprobieren der richtigen Verwendung gelernt. Dabei lernen wir den Begriff im Allgemeinen nicht nur in seinem sprachlichen Gebrauch, sondern in der Verbindung zwischen praktischem und sprachlichem Gebrauch. Wenn das Kind mit einem Gegenstand spielt, dann wird die Mutter diesen Gegenstand vielleicht auch als „Spielzeug“ bezeichnen, oder sie wird dem Kind das Spielen mit diesem Gegenstand untersagen und dazu die Worte verwenden „Das ist kein Spielzeug!“

Auch den Begriff der Kultur haben wir so gelernt. Uns wurden verschiedene Tätigkeiten von Menschen gezeigt und dabei wurde immer wieder dieses Wort verwendet: Tänze, Traditionelle Stickereien, Volksfeste. Bestimmte Radiosender sind Kultur-Sender, die Pflanzen des Bauern auf den Feldern sind Kulturpflanzen im Gegensatz zu denen, die er vernichten will, das sind die (wilden) Unkräuter.

Eine zweite Möglichkeit kennen wir schon sehr lange: Die Wesensdefinition. Sie ist noch immer das Ideal jeder rationalen Begriffsbestimmung und besteht aus der Angabe eines (bereits definierten) Allgemeinbegriffes und der kennzeichnenden Unterschiede. Solche Definitionen schreiben wir gerne ins Projektglossar, sie sollen uns die Möglichkeit geben, aufgrund einer Begriffshierarchie jedes Ding dieser Welt eindeutig und ohne weiteren Streit mit einem Begriff zu klassifizieren.

Leider merkt man in der Praxis schnell, dass man diesem Ideal nur selten hinreichend nahe kommt. Unsere Kultur-Definition könnte lauten: Kultur sind alle Handlungen und Fähigkeiten von Menschen, die über Gewöhnung und Erziehung erworben wurden und auf Traditionen und allgemein anerkannten Regeln basieren.



Ganz davon abgesehen, dass diese Definition selbst wiederum eine Reihe von Begriffen enthält, die ihrerseits definiert werden müssten, kann man auf der Basis einer solchen Definition wunderbar in Streit darüber geraten, ob etwas nun Kultur ist oder nicht – bzw. man wird beginnen, all die Dinge, deren Zugehörigkeit zum Begriff man auf Basis der hinweisenden Definition gelernt hat, auf diese Definition hin zu prüfen und dann die Definition so lange abändern, erweitern, einengen bis sie zwar halbwegs das abdeckt, was wir gern als Kultur bezeichnen wollen, aber nicht mehr verständlich und allgemein erklärbar ist.

Das liegt natürlich vor allem daran, dass wir einen Begriff wie Kultur selten nur beschreibend, sondern häufig vor allem wer-

tend verwenden. Manche Feste, so sagt man uns, gehören zur Kultur, andere nicht, manches gewohnheitsmäßige Verhalten ist kulturvoll, anderes kulturlos. Immer, wenn man versucht, solche normativen Aspekte in eine Begriffsdefinition hineinzumogeln, wird es kompliziert, weil man sich dann kaum noch auf eine klare und umfassende Definition wird einigen können.

Die dritte Möglichkeit, Begriffe zu erfassen, hat von den beiden anderen Begriffen jeweils etwas: Wir betten den Begriff in ein Netzwerk von Begriffen ein und bestimmen einem Begriff durch seinen Bezug zu anderen. Im Prinzip tut das schon die Platonsche Wesensdefinition, nur dass dort das Netzwerk aus einer Hierarchie besteht und die Abhängigkeit immer nur in einer Richtung besteht. Der Gedanke, statt einer solchen Hierarchie ein flaches Netz von gleichberechtigten Begriffen zu verwenden, kommt unserer Art, wie wir Begriffe lernen, schon recht nahe, denn schließlich wird uns eben nicht nur gezeigt, dass ein Begriff zu einem Gegenstand passt, sondern auch, dass er eben zu anderen Gegenständen nicht passt, weil zu diesen Gegenständen dann andere Begriffe passen: Das Schreibzeug der Eltern ist kein Spielzeug, sondern ein Arbeitsmittel, auch Küchengeräte sind kein Spielzeug usw. So lernen wir, Begriffe richtig zu verwenden und sie andererseits voneinander abzugrenzen.



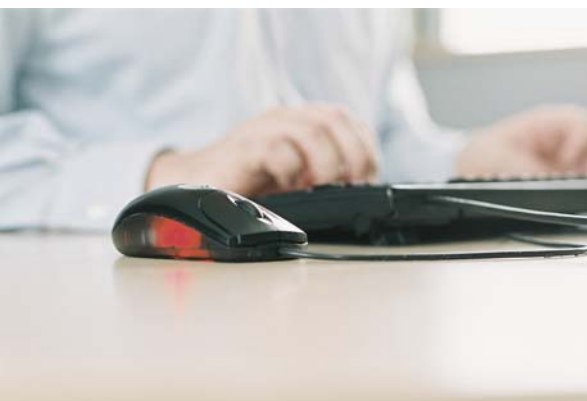
Der Begriff der Kultur hängt in so einem Netz irgendwo zwischen Natur auf der einen und Kunst oder Künstlichkeit auf der anderen Seite, wobei es interessant ist, dass der Natur-Begriff in diesem Netz wiederum zwischen der Kultur auf der einen und der Wildnis auf der anderen Seite hängt. Das, was wir im normalen Sprachgebrauch als „Natur“ oder „natürlich“ bezeichnen ist eigentlich immer schon kulturell geprägt, egal, ob es sich um das Verhalten eines Menschen oder um die Gegend, in der wir joggen und spazieren handelt.

„Es liegt in der Natur des Menschen“ sagen wir, wenn wir sehen, dass sich einer nicht so verhält, wie wir es erwarten oder erhoffen oder für richtig halten, worauf ein anderer antworten kann „Aber wir sind doch keine Wilden mehr.“ Das zeigt so in etwa den Unterschied zwischen Natur und Wildheit, und auf der anderen Seite der Natur liegt dann die Kultur, ihrerseits wieder abgegrenzt zur Kunst oder Künstlichkeit.

Kulturelle Konflikte im IT-Projekt

Kultur ist also etwas, was jemand erwerben kann durch Gewöhnung und Training, durch Vorbild und Nachahmung, und zwar vor allem dann, wenn in einem bestimmten Umfeld alle, die sich schön länger darin befinden, dieses Verhalten an den Tag legen. Kultur ist aber immer auch dadurch bestimmt, dass es Menschen gibt, die sich anders verhalten, die eine andere Kultur haben. Sonst wäre das, was wir da beobachten, natürliches Verhalten. Alles, was ein spezielles Training erfordert, was deshalb nur ein bestimmter Teil unserer kulturellen Gemeinschaft gewohnheitsmäßig zustande bringt, ist Kunst oder Künstlichkeit.

Für ein IT-Projekt besteht also die kulturelle Herausforderung zum einen darin, dass es die Gewohnheiten, die erworbenen, aber längst schon nicht mehr hinterfragten selbstverständlichen Verhaltensweisen mehr oder weniger gewaltsam verändert werden und dass wir zum anderen innerhalb eines Projekts notwendigerweise mit anderen Kulturen konfrontiert werden: sei es, dass der Fachabteilung das Auftreten und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter der IT-Abteilungen fremd sind oder dass externe Dienstleister ins Unternehmen kommen, die zumindest eine andere Unternehmenskultur verinnerlicht haben, vielleicht aber auch eine andere Sprache sprechen oder sogar aus völlig anderen Kulturkreisen mit ganz anderer Geschichte, ganz anderen Werten oder Traditionen kommen.



Die Wirkungen, die kulturelle Unterschiede auf den Projekterfolg haben, sind niemals direkt und klar vorhersehbar. Kulturbarrieren beeinflussen die Kommunikation – und das auf eine Weise, die den Betroffenen im Allgemeinen nicht bewusst ist. Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede, die augenfällig sind, das beginnt bei unterschiedlichen Arbeitszeiten, Kleidungsgewohnheiten, Umgangsformen und endet vielleicht bei unterschiedlichen Muttersprachen. Was uns aber meist nicht bewusst ist, sind die Wirkungen, die solche Unterschiede auf unser Wertesystem und damit auf unsere Bereitschaft, den anderen als Partner zu akzeptieren, haben.

Unsere eigenen Gewohnheiten halten wir nämlich zumeist nicht für kulturell bedingt, sondern für selbstverständlich, für natürlich. Wir glauben, dass sie nicht nur eine Möglichkeit, das Leben zu gestalten, darstellen, sondern dass es die richtige oder wenigstens eine anderen Möglichkeiten im gewissen Sinne überlegene ist.

Damit ist auch klar, woraus kulturelle Konflikte entstehen können: Wenn wir ein Verhalten, das wir selbst gar nicht für kulturell bedingt, sondern für natürlich halten, bei anderen Menschen nicht antreffen, kommt es zur Ablehnung, wir empfinden es nicht nur als anders, sondern als Fremd. Fremdheit aber stellt uns selbst infrage, deshalb lehnen wir es ab. Der Begriff des „Normalen“ ist an dieser Stelle angesiedelt: Er soll auf der einen Seite deutlich machen, was wir für „genormt“, für „die Norm“ halten und andererseits auch natürliches, selbstverständliches Verhalten charakterisieren.

Die Ablehnung des Anderen oder des Fremden ergibt sich daraus, dass wir aus unserer Kultur unsere Identität beziehen. Die Kombination von Selbstverständlichkeit und dem Gefühl, etwas erlernt, erworben zu haben, etwas zu besitzen, was also einen Wert hat, macht unsere Kultur zu etwas, was bewahrt und erhalten werden muss, was gegen Veränderung durch andere Kulturen verteidigt werden muss. Das ist zunächst auch gar nichts Schlechtes, denn dieses Verhalten stabilisiert sowohl das Leben des Einzelnen als auch das Beziehungsgeflecht, das jeder mit seiner Umgebung eingeht. Problematisch wird es erst dann, wenn diese Ablehnung dazu führt, dass mit dem, der eine andere kulturelle Identität besitzt, keine Kommunikation möglich wird, sodass über ganz konkrete gemeinsame Aufgaben kein konstruktiver Austausch möglich ist.



Im Projekt muss deshalb als erstes geprüft werden, welche kulturellen Aspekte von den Veränderungen, die das Projekt mit sich bringt, am stärksten betroffen sein werden, und wessen Kultur eigentlich „angegriffen“. Auch wenn ein solcher Angriff nicht gewollt ist, es ist klar, dass ein Projekt immer als ein Angriff auf Gewohnheiten, die als wertvoll eingeschätzt werden, empfunden wird. Welche Möglichkeiten des Umgangs mit einer solchen Situation hat man dann?

Zunächst muss man sich die Frage stellen, wieweit Aspekte der eigenen Kultur in Frage stehen und wieweit Partner betroffen sind. Ein externer Dienstleister befindet sich hier in einer scheinbar komfortablen Lage: Für ihn ist das, was für den Mitarbeiter der Fachabteilung eine Kulturrevolution ist, der Alltag, ja, er bestimmt seine eigene Identität durch die Realisierung solcher Umwälzungen. Wie gesagt: diese Lage ist nur scheinbar komfortabel, denn für die betroffenen ist er der Feind. Seine beste Strategie besteht darin, die Kultur seiner Partner so gut wie möglich zu verstehen und sich dieser anzupassen. Das beginnt beim Habitus, geht über das Erlernen der „Firmenspra-

che“ bis hin zum Anpassen an die vielen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens.

Als Mitarbeiter der IT-Abteilung befindet man sich bei einem komplexen IT-Projekt in einer doppelten Konfliktlage: Zum einen ändert das Projekt meine eigene Identität, möglicherweise wird z. B. im Rahmen eines Outsourcing-Projektes mein eigenes Arbeitsumfeld gründlich umgekrempelt. Zum anderen bin ich der, der der Fachabteilung gegenüber als Umstürzler tätig wird. Letztlich ist genau das natürlich die ideale Voraussetzung für einen gelingenden Wandel, da durch das Verständnis für die Unsicherheiten, die das Projekt mit sich bringt, ein kritisch-reflexiver Umgang mit der eigenen bisher gelebten Kultur möglich wird.



Grundsätze des kulturellen Projektmanagements

Ein solcher kritisch-reflexiver Umgang mit Veränderungen wird vier wesentliche Grundsätze beachten, damit der die kulturellen Herausforderungen nicht zum „Kampf der Kulturen“ wird, in dem vielleicht keiner „siegt“ und nur ein „Trümmerfeld“ zurückbleibt.

1. Skepsis gegenüber kulturellen Veränderungen ist niemals ganz unbegründet. Die Neigung, bewährtes zu bewahren und nicht vorschnell Neuem oder Anderem zu opfern, entspringt meist einer langjährigen und begründeten Erfahrung. Es gilt, Wege zu finden, die Zweifel als Anforderungen an den Wandel fruchtbar machen.
2. Jede radikale Veränderung ist andererseits eine Möglichkeit, die kulturelle Begründung und Begründbarkeit des Hergebrachten kritisch zu hinterfragen.
3. Kulturelle Änderungen sollten nie radikal und umfassend sein. Die Konsequenzen radikaler Revolutionen sind unabsahbar, deshalb ist ein Wandel in kleinen Schritten besser als eine „Kulturrevolution“.
4. Ziel eines kulturellen Wandels muss immer die Etablierung einer neuen Kultur, also neuer Gewohnheiten, neuer Regeln, neuen „normalen Verhaltens“ sein. Diese neue Normalität, diesen zukünftigen Alltag zu benennen und zu kommunizieren, gehört mit zum Projektmarketing und zur Projekt-Vision.

Kommunikation und Sprache

Ein zentraler Bestandteil einer jeden Kultur und ein wesentlicher Konfliktherd beim Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen ist die Sprache. Man sagt oft, dass es zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen nicht möglich ist, eine „gemeinsame Sprache“ zu finden, und dass deshalb auch eine gemeinsame Arbeit erschwert oder fast unmöglich gemacht wird. Zur Sprache gehört dabei natürlich weit mehr als die Worte, die ausgesprochen werden, dazu gehört auch die Situation, in der gesprochen wird, das Medium, über das kommuniziert wird, die Sprechsituation, die Erscheinung oder das Auftreten der Sprechenden.

Um die Kommunikation im Projekt gelingen zu lassen, muss man sich über die Sprache zuerst verständigen. Auf der einen Seite müssen Wege gefunden werden, die Sprache, in der die Partner kommunizieren, zu schärfen, zu präzisieren. Möglichkeiten, Begriffsklärungen herbeizuführen, wurden oben bereits aufgezeigt, als der Kulturbegriff diskutiert wurde.

Partner aus unterschiedlichen Kulturen müssen sich immer darüber im klaren sein, dass sie den Reichtum, über den ihre Sprache eigentlich verfügt, zumindest in der ersten Zeit drastisch reduzieren müssen: Begriffe, die oft mit gutem Grund vage und weit sind, müssen präzisiert und eingeschränkt werden, die Verwendung von synonymen Begriffen muss vermieden werden. Philosophen sind sich darüber einig, dass das „Sagen“ reicher ist als das „Gesagte“. Wir merken das, wenn wir einen Witz nicht verstehen, oder wenn wir im Geschriebenen die Ironie oder den Humor nicht erkennen. Smileys wurden dafür erfunden und sind doch nur begrenzt hilfreiche Krücken.

Dieses „Sagen“ ist einer der innersten Bestandteile einer Kultur, es ist am wenigsten hinterfragt und am schwersten zu erklären. Deshalb muss alles, was beim „Sagen“ im „Gesagten“ mit enthalten ist, in der Kommunikation zwischen Partnern aus verschiedenen Kulturen zunächst ausgeklammert werden, und die Partner müssen sich dessen bewusst sein. Langfristig ist es natürlich gut, wenn man neben dem „Gesagten“ auch das „Sagen“ des anderen versteht – aber das ist ein langer Prozess und das Projekt ist, wenn man diesen Punkt erreicht hat, vielleicht längst vorbei.

Wenn Projektpartner unterschiedliche Muttersprachen haben, wird das Problem des Sagens und des Verstehens durch die



Übersetzung radikalisiert. Die Sprache, in der gesprochen wird, ist eine radikal vereinfachte und eingeschränkte Untermenge einer wirklichen, natürlichen Sprache, und zwar unabhängig davon, ob sie die Muttersprache eines der beiden Gesprächspartner ist.



INDAL OHG
Johann-Krane Weg 37
48149 Münster
Internet: www.indal.de
e-Mail: kontakt@indal.de
Telefon: 0251 – 41 446 – 0

