

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Projektmanagement als Kulturbooster – Positive Effekte von Digitalisierungsprojekten

Kultur ist das, was passiert, wenn niemand hinschaut. Sie entsteht aus Gewohnheiten, zeigt sich als Netz aus Trampelpfaden durch den Organisations-Dschungel und äußert sich im Zusammenspiel formeller und informeller Regeln. Sie gleicht einem Garten: Ohne Pflege wächst Wildes schneller als Gewolltes. Wie beim Eisberg liegt das Entscheidende unter der Wasserlinie: Werte, unausgesprochene Erwartungen und gelebte Praktiken. Ja – es gibt auch die generelle Diskussion, ob Unternehmen eine Kultur haben (und prägen) können oder ob sie als Gesamtheit einfach eine Kultur sind.

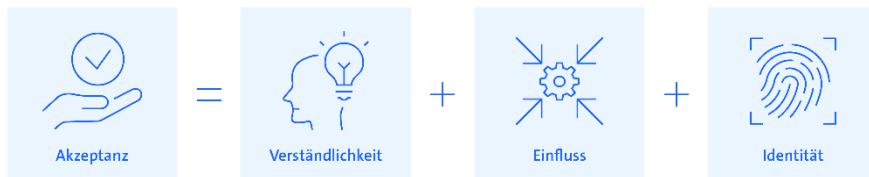
In dieser Arbeitskreisveranstaltung haben etwa 60 Teilnehmende erlebt, wie stark Projekte zur Kultur beitragen können – bewusst und unbewusst. Die drei Impulsgebenden machten deutlich: **Digitalisierung gelingt nicht trotz Kultur, sondern durch Kultur.** Die drei Impulse sollen nachfolgend dargestellt werden.

Wir sind mit der Technik fertig – jetzt müssen nur noch die Menschen mitziehen

Silvia Kuhmichel stellte vier Kulturmuster vor, die jedes Digitalisierungsprojekt prägen – unabhängig von Technik oder Methodik. Diese vier Muster können sogar gute Technik zum Scheitern bringen: 1. »Lautstärke erzeugt Priorität«. Dieses Muster beschreibt, dass sich häufig in der Praxis festsetzt, demjenigen, der am lautesten ruft, zuerst Aufmerksamkeit zu geben – ungeachtet von der Qualität des angebrachten Punktes. 2. »Widerstand lohnt sich«. Wer lange genug dagegen hält, setzt sich oftmals durch und verinnerlicht dadurch genau dieses Verhalten. 3. »Workarounds schlagen Architektur«. Statt einer Verhaltensänderung wird das System, in dem sich bewegt wird, passend gemacht. Und 4. »Alt bewährt schlägt neu begründet«. Beschreibt, dass Erfahrungen Konzepte schlagen, selbst wenn das Neue nachweislich besser sein würde. Diese vier Muster formieren sich oftmals über einen langen Zeitraum, prägen Digitalisierungsprojekte und entscheiden oft stärker über Erfolg als jede Tool-Entscheidung. Projektmanagende werden – ob sie wollen oder nicht – zu Kulturträgerinnen und -trägern. Sie übersetzen Struktur in Haltung, Technik in Vertrauen und schaffen Verständlichkeit, Einflussmöglichkeiten und Identifikation. Ihren Leitfaden für Projektmanagende stellte Sylvia als pragmatisches Werkzeug für

den Projektalltag als Akzeptanzformel dar. Diese wird in der untenstehenden Grafik veranschaulicht.

Akzeptanzformel



Verständlichkeit beschreibt dabei, inwieweit alle Beteiligten verstanden haben, warum das spezifische Projekt existiert – und nicht einzig, was umgesetzt wird. **Einfluss** meint Klarheit darüber, wo Teams sinnvoll mitgestalten können – und wo nicht. **Identität** heißt in diesem Kontext, dass Klarheit darüber herrscht, wie sichergestellt wird, dass sich die Beteiligten im Ergebnis wiederfinden.

Die anschließende Diskussion zeigte, wie stark die Teilnehmenden die vorgestellten Kulturmuster in ihren eigenen Projekten wiedererkannt haben. Widerstand wird häufig vermieden – und durch das Nachgeben doch oft von der Organisation unbewusst belohnt. Kultur entscheidet, ob Digitalisierung fliegt oder stockt, und fehlende Kultur kostet Projekte mehr Zeit als jede technische Hürde. Besonders betont wurde, dass Projektmanagende zwar keine Führungskräfte ersetzen, aber maßgeblich für Transparenz, Übersetzung und Akzeptanz sorgen. Gleichzeitig wurde deutlich, wie wichtig zielgruppengerechte Nutzenargumente sind – insbesondere mit Blick auf Managementerwartungen, Risikowahrnehmung und Entscheidungsdruck.

Sind Digitalisierungsprojekte Kulturooster – oder Kulturstressoren?

René Wagener zeigte das Spannungsfeld zwischen Projektmanagement (PM) und Change-Management (CM) – zwei Logiken, die sich erst durch bewusste Integration gegenseitig stärken. PM kann dann, als Treiber von Digitalisierung, ein Ermöglicher für kulturelle Veränderungen sein. Das Eisbergmodell wurde benutzt, um kulturelle Ebenen sichtbar zu machen: 1. Verhalten, 2. Werte und 3. Grundannahmen. Es ist deutlich geworden, dass kulturelle Veränderung nach dieser Auffassung kein Nebenprodukt, sondern eine bewusste systemische Gestaltung der drei Ebenen und ihres Zusammenspiels ist. Die Modellierungen der »Goldenen Dreiecke« für die beiden Disziplinen machten deutlich, dass PM und CM unterschiedliche Steuergrößen haben (Kosten – Zeit – Liefergegenstände vs. Anteil – Aufmerksamkeit – Akzeptanz). Erst integrierte KPIs oder noch besser KBI-Sets (Key Behaviour Indicators) machen Veränderung messbar und ermöglichen echte Transformations-Steuerung – gerne menschlich weitergedacht über die etablierten Kennzahlen hinaus. In der Sprache der Dreiecke heißt dies, dass das gesamte CM-Dreieck zu »Liefergegenstände« im PM-Dreieck wird, gelabelt als »Leistungsversprechen Change«.

Konkrete Empfehlungen waren unter anderem:

- Am Anfang eine gemeinsame Übung zu machen, um ein Zukunftsbild »mit allen Sinnen« zu besprechen, zu diskutieren und so in Richtung einer Variante zu gelangen.
- PM und CM auf mehrere Rollen/Personen aufteilen, wenn es sich um Akzeptanzprojekte oder sogar Pionierprojekte handelt.
- Bedenken, dass schwierig laufende Projekte die rarer werdenden Talente verscheuchen – oder die Beteiligten ausbrennen lassen.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden machten deutlich, wie stark Renés Perspektiven den Projektalltag spiegeln: Zieldimensionen müssen transparent und offen besprechbar sein – denn Change-Management folgt anderen Steuerlogiken als klassisches Projektmanagement. Im Projektteam brauche es echte »Teilgeberschaft«, nicht nur Rollenerfüllung. Besonders hervorgehoben wurde der Wert von Key Behaviour Indicators (KBI), die Verhaltensänderungen sichtbar machen und Transformationsfortschritt jenseits klassischer KPIs abbilden. Die Diskussion zeigte auch, wie hilfreich es ist, PM-Timelines in beide Richtungen zu betrachten, um Historie und Dynamiken zu verstehen und bewährte Ansätze gezielt zu reaktivieren. Und nicht zuletzt: »PM sein ist ein cooler Job« – ein augenzwinkernder, aber ernst gemeinter Impuls, der unterstreicht, wie prägend und sinnstiftend die Rolle für Kultur und Veränderung sein kann.

»Projektmanagement ist nicht neutral. Es ist Enabler oder Bremsklotz – je nachdem, wie wir das Spannungsfeld mit Change gestalten.«

Das Unsichtbare sichtbar machen: Kulturelle Dynamiken in Transformationsprojekten

Anhand eines CRM-Einführungsprojekts zeigte Lars Vollmer, wie kulturelle Reibungen potenziellen Fortschritt blockieren. Nicht aufgrund fehlender Technik, sondern wegen unausgesprochener Spannungen, Rollenunklarheiten und überlasteter Strukturen. Der Dreischritt, bestehend aus »Diagnose – Neuausrichtung – Ermutigung« macht diese unsichtbaren Dinge sichtbar und damit bearbeitbar. Erst der »Elefant im Raum« (Diagnose), dann ein gemeinsames Zielbild (Neuausrichtung) und schließlich psychologische Sicherheit (Ermutigung), bewirken die systematische Auflösung von Blockaden und schaffen die Basis, um das Neue auszuprobieren.

»Das größte Risiko für ein Projekt ist das, was nicht gesagt wird.«

Die unten grafisch dargestellte Take-Away-Matrix zeigt, wie abhängig erfolgreiche Transformationen vom kulturellen Reifegrad sind: Schutzzräume vs. Skalieren und Vernetzen; strikte Struktur vs. Selbstorganisation; Schutz der Anonymität vs. Radikale Transparenz (Co-Creation). Innovative Initiativen brauchen die richtige Zeit und einen passenden Nährboden.

	Niedrige Ausprägung (Der Start)	Hohe Ausprägung (Die Profis)
Wir sind ständig auf der Suche nach Innovationen und neuen Lösungen, um uns zu verbessern.	<p>Schutzräume schaffen</p> <p>Mit Pilot-Teams oder Reallaboren starten. Überzeugen durch kleine, sichtbare Erfolge, statt die ganze Organisation zu überfordern.</p>	<p>Skalieren & Vernetzen</p> <p>Frameworks nutzen, um die lokalen Innovationen strategisch zu bündeln. Verhindern von »Insel-Lösungen«.</p>
Bei uns wird nicht lange problematisiert, sondern nach Lösungen gesucht.	<p>Struktur gibt Sicherheit</p> <p>Strikte Methoden nutzen, um den Fokus auf Ergebnisse zu erzwingen. Klare Rollen und Time-Boxen helfen gegen das »Zerreden«.</p>	<p>Freiheit gibt Geschwindigkeit</p> <p>Die Regeln lockern. Selbstorganisation erlauben – das Team entscheidet über das »Wie«, die Führung nur über das »Was«.</p>
Offenes und ehrliches Feedback ist selbstverständlicher Teil unserer Arbeit.	<p>Anonymität schützt</p> <p>Keine offene Runde erzwingen. Nutzung von anonymen Abfragen oder externen Moderatoren, um »Psychologische Sicherheit« erst aufzubauen.</p>	<p>Radikale Transparenz</p> <p>Beteiligte direkt in die Reviews (Co-Creation) holen. Eine direkte Feedback-Kultur in den Alltag etablieren, statt auf Meetings zu warten.</p>

Die Resonanz der Teilnehmenden zeigte, wie unmittelbar Lars Beispiele den Projektalltag treffen: Kultur ist immer da – und Kulturarbeit gehört mitten ins Projekt, nicht daneben. Besonders betont wurde in der Diskussion, wie wichtig es ist, Learning & Transfer früh zu antizipieren, statt erst am Projektende zu reflektieren. Gleichzeitig wurde die Bedeutung von Multiplikatoren deutlich: Menschen, die gute Erfahrungen und funktionierende Methoden in andere Projekte tragen, sorgen für nachhaltigen Kulturwandel weit über das Einzelprojekt hinaus. Schließlich machte die Diskussion klar, dass kulturelle Wirksamkeit sichtbar und konkret erfahrbar sein muss: Kultur ist kein Selbstzweck, sondern sollte das Projektergebnis spürbar verbessern – und sich »ganz konkret lohnen«.

Fazit

Im interaktiven Austausch der Teilnehmenden entlang der Impulsvorträge wurde im Rahmen der Arbeitskreissitzung klar: Digitalisierung ist immer auch kulturelle Veränderung. Projektmanagerinnen und -manager prägen diese Kultur jeden Tag durch Verständlichkeit, Einbindung und klare Bilder der Zukunft. Die passende Kultur entsteht nicht neben den Projekten, sondern in ihnen – und Projektmanagende sollten

für eine passende Übersetzungsarbeit sorgen, welche aus Projekt und Kultur ein erfolgreiches Zusammenspiel werden lässt.

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 27.11.2025 befindet sich im [Bitkom Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Wir sind mit der Technik fertig – jetzt müssen nur noch die Menschen mitziehen**
Silvia Kuhmichel, Organisationsentwicklung
- **Sind Digitalisierungsprojekte Kulturbooster – oder Kulturstressoren?**
René Wagener, Director (People Advisory Services), EY Consulting
- **Das Unsichtbare sichtbar machen: Kulturelle Dynamiken in Transformationsprojekten**

Lars Vollmer, Associate Partner, Insentis und Claudia Erne, Senior Managerin, Great Place To Work



Frederic Meyer
Bereichsleiter Blockchain
T 030 27576-161
f.meyer@bitkom.org