

Leistung = Wissen * Können * Wollen * Dürfen

Daniel Baumann¹, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Besinnung auf das Wesentliche

Jährlich zeigen zahlreiche Studien auf (z.B. CHAOS-Report der Standish Group), dass es weit mehr Projekte gibt, die scheitern oder nur teilweise erfolgreich sind, als solche die erfolgreich abgeschlossen werden können. Haben sie sich auch schon einmal gefragt, weshalb das so ist, obwohl wir seit gut 70 Jahren modernes Projektmanagement kennen, weiterentwickeln und inzwischen mit viel Aufwand zur Perfektion treiben? Würden sie sich eine Technologie mit einer solchen Erfolgsquote zunutze machen und allenfalls dafür bezahlen? Vermutlich nicht, werden sie antworten. Sie werden aber vielleicht einwenden, dass der Vergleich von Projektmanagement mit einer Technologie nicht zulässig ist, weil in Projekten die Rahmenbedingungen immer wieder ändern. Dies ist richtig, denn es gehört zur Charakteristik von Projekten immer wieder anders zu sein. Was bei dieser Betrachtung aber seltsam anmutet, ist unser Bestreben und der damit verbundene Aufwand, Projektmanagement immer mehr zu normieren, Standardvorgehen zu definieren und von Projektmanagern einheitliche Abwicklungsverfahren zu fordern. Wenn dies unsere Antwort auf die zunehmende Komplexität in der Projektarbeit ist, haben wir vermutlich die Fragestellung nicht richtig verstanden. Die Forderung von Auftraggebern und Projektmanagern zu jeder Zeit «alles im Griff zu haben» führt dazu, dass wir die Hände nicht frei haben, um an Problemlösungen zu arbeiten. Dies wäre aber die Essenz von Projektmanagement und eine Besinnung auf das Wesentliche tut not.

Fokus Ressourcen

Dieselben Studien, welche seit Jahren die hohen Misserfolgsquoten ausweisen, zeigen meist auch die Ursachen dieser Misserfolge auf: Fehlende oder unklare Zielsetzungen, ungenügendes Commitment durch den Auftraggeber, Zeitdruck, Kommunikationsprobleme, usw. Die Ergebnisse dieser Studien verfehlen ihre Wirkung nicht. Auf der Grundlage der klassischen Dimensionen im Projektmanagement (Scope, Zeit und Ressourcen), wurde viel in die Verbesserung der Managementmethoden investiert. So wurde über die Erarbeitung von Nutzen, Projektzielen und Anforderungen viel geschrieben und gesprochen. Requirements Engineering hat sich als Managementdisziplin etabliert. Es sind neue Berufsbilder und Organisationsformen im Projektmanagement entstanden, die vor allem darauf abzielen, klare Projektanforderungen zu definieren. Zeitdruck ist zweifellos in vielen Projekten eine grosse Herausforderung. Die Entwicklungsgeschwindigkeit der Märkte führt zu immer kürzeren Projektdurchlaufzeiten. Eine Reduktion der «Time to Market» wird zum Erfolgs- und Überlebensfaktor in der Wirtschaft. Als Antwort darauf wurden im Projektmanagement ausgeklügelte Planungssysteme erarbeitet und verfeinert. Dazu wurden Informatiktools entwickelt und es gibt wohl kaum ein anderer Bereich des Projektmanagements der mit Hilfsmitteln so umfangreich unterstützt wird, wie das Terminmanagement. Wenn Projekte länger dauern als geplant, liegt es meist nicht an fehlenden Planungsmethoden und -hilfsmitteln. So bleibt die Betrachtung der Ressourcen als dritte Dimension. Diese Dimension wird meist auf den Faktor Kosten reduziert, zumal dies das Controlling des Ressourceneinsatzes wesentlich vereinfacht. Dass aber eine auf die finanzielle Ebene reduzierte

¹ ZHAW, Departement Life Sciences und Facility Management, 8820 Wädenswil, daniel.baumann@zhaw.ch

Ressourcenbetrachtung als Entscheidungs- und Steuerungsgrundlage unzureichend ist, haben Managementkonzepte, wie z.B. die Balanced Scorecard, bereits gezeigt.

Mechanik als Analogie

In unserer Dienstleistungswirtschaft machen die Arbeitskosten den Löwenanteil der Aufwände aus. Dies gilt auch für die Projektarbeit. Eine Ressourcenbetrachtung ist also vor allem eine Betrachtung der Arbeitsleistung. Die Physik definiert Leistung als Quotient aus verrichteter Arbeit und der dazu benötigten Zeit. Versteht man Arbeit als Produkt aus Kraft und Weg, erkennt man in der Kombination dieser Formeln wiederum das Projektmanagement-Dreieck mit den Dimensionen Scope (Differenz zwischen Ausgangs- und Endzustand in einem Projekt), Zeit und der Kraft, nämlich den für die Projektleistung benötigten Ressourcen (Abb. 1).

$$\text{Leistung} = \frac{\text{Kraft} * \text{Weg}}{\text{Zeit}} \Rightarrow \frac{\text{Ressourcen} * \text{Scope}}{\text{Zeit}}$$

Abbildung 1: Analogie zwischen Formel für die Leistung und dem Projektmanagement-Dreieck

In der Mechanik berechnet sich die Kraft aus der Masse und ihrer Beschleunigung. In Analogie dazu lassen sich die für die Projektarbeit erforderlichen Ressourcen als Kompetenzpotenzial (=Masse) und die Freisetzung dieses Potenzials (=Beschleunigung) interpretieren. Als Kompetenzpotenzial sind die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen und Können zu verstehen. Das Freisetzen dieses Potenzials oder auch die Befähigung dieser Mitarbeitenden beruht einerseits auf ihrer Motivation (=Wollen) und den zuerkannten Befugnissen (=Dürfen). In einer einfachen Formel lässt sich darum die Dimension «Ressourcen» als Produkt von «Wissen», «Können», «Wollen» und «Dürfen» zusammenfassen. Während Ressourcen bei einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung auf die finanzielle Dimension reduziert wird, manifestiert sich in der oben erwähnten Formel die Führungsebene. Zu jedem einzelnen der vier Faktoren liessen sich umfangreiche Abhandlungen aus Lern-, Motivations- und Managementtheorien erstellen, die aber den Rahmen dieses Aufsatzes bei weitem sprengen würden. Der Beitrag beschränkt sich darum auf ausgewählte praktische Aspekte zu den vier Faktoren.

Wissen

Nach einem organisationstheoretischen Modell, das auch dem Wissensmanagement zugrunde gelegt wird, ist Wissen Erfahrungskontext bereicherte Information, welche ihrerseits aus strukturierten Daten besteht (Henry, 1974). Dieses Modell wird oft in einer Pyramide dargestellt (Abb. 2).

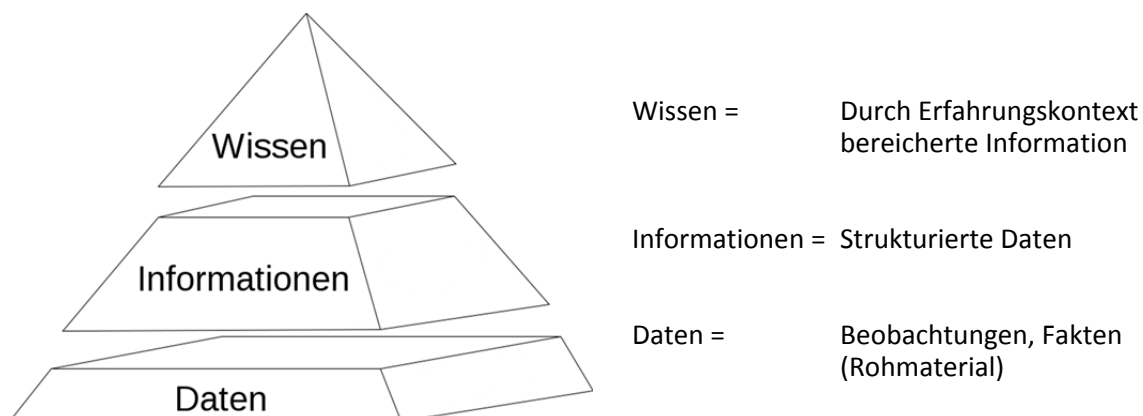


Abbildung 2: Wissenspyramide (Grafik: nach Bernhard Ladenthin)

Das Modell zeigt auf, dass Wissen erst durch einen entsprechenden Erfahrungskontext entsteht. Informationen ohne diesen Erfahrungskontext werden, obwohl sie für jemand relevant sein können, nicht als Wissen gespeichert. Die Information steht darum weder zur Verfügung, noch kann sie weitergegeben werden. Wissensmanagement und Lerntheorien weisen darum auf die Bedeutung des Erfahrungskontexts hin, wenn es darum geht Wissen zu vermitteln. Dies gilt auch für Wissen im Projektmanagement. Projektmanagement zu dozieren, gilt darum als wenig effektive Methode zur Vermittlung des dazugehörigen Wissens. Weit erfolgreicher ist die Bearbeitung von Fallstudien, konkreten Projektsituationen und Praxisbeispielen. Auch Informationen in Wissensdatenbanken sind erst nutzbringend, wenn sie im Projektkontext einfließen. Aus diesen Betrachtungen kann man die Hypothese ableiten, dass Wissen nicht erworben, sondern nur erfahren werden kann. So brauchen junge Projektmanagement-Fachleute nebst praxisorientierten Kursen auch den Erfahrungskontext des praktischen Einsatzes, z.B. als Teilprojektleiter oder im Projektmanagement-Office. Andererseits genügt es nicht, das im Laufe eines Projekts aufgebaute Wissen mit einer abschliessenden «Lessons learned» Veranstaltung und einigen Einträgen in einer Wissensdatenbank für die Organisation sicher zu stellen. Wissensmanagement muss während dem Projekt periodisch im entsprechenden Erfahrungskontext und durch aktiven Austausch im Projektteam durchgeführt werden, wenn es erfolgreich sein soll.

Können

Das Können oder die Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit Wissen situationsgerecht und zielorientiert einsetzen zu können. Kompetenz umfasst also Wissen und Erfahrung. Erst die Kompetenz qualifiziert Projektmanagement-Fachleute für den Einsatz in der Praxis. Darauf stützt sich auch die Projektmanagerzertifizierung der IPMA® ab, welche ihr Kompetenzmodell in der IPMA Competence Baseline, derzeit in der Version 3.0 niedergeschrieben hat (Caupin et al., 2010). Dieses Kompetenzmodell umfasst insgesamt 46 Kompetenzelemente, die in einen technisch-methodischen, einen Verhaltens- und einen Kontextteil gruppiert sind (Abb. 3).

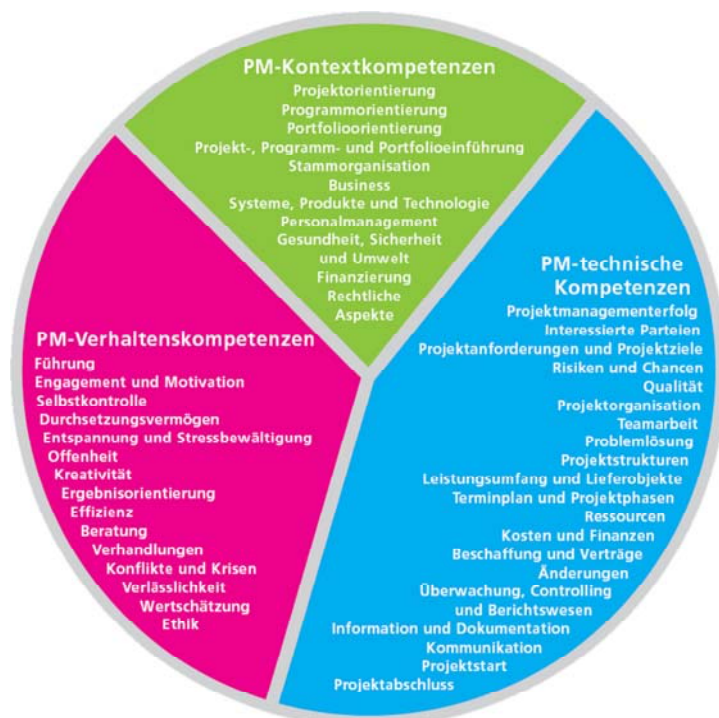


Abbildung 3: Eye of Competence (Grafik: IPMA®)

Die Entwicklung der IPMA Competence Baseline von der ersten Version 2.0 über die heute gültige Version 3.0 zur Version 4.0, welche derzeit in Bearbeitung ist, widerspiegelt die Änderungen in den Kompetenzanforderungen an Projektmanagement-Fachleute. Der Fokus in der Version 2.0, die ab Mitte der 1990er Jahre bis 2006 eingesetzt wurde, lag auf den technisch, methodischen und organisationalen Kompetenzen. Mit der Version 3.0 fanden zusätzlich Verhaltens- und Kontextkompetenzen Eingang in die Competence Baseline. Das damit erweiterte Kompetenzmodell

trägt nun der in der Praxis anerkannten Bedeutung der Verhaltenskompetenzen Rechnung. Im Hinblick auf die Version 4.0, die in 2-3 Jahren erwartet wird, zeichnet sich eine Zunahme der Bedeutung der Kontextkompetenzen ab. Dies reflektiert auch die steigende Komplexität in der Projektarbeit aufgrund des zunehmend komplexeren Projektkontextes. Die Frage nach der Bedeutung einzelner Kompetenzbereiche wird aber den Anforderungen an zukünftige Projektmanagerinnen und -manager nicht gerecht. So wird es nicht zu einer Verschiebung, sondern zu einer Erweiterung der Anforderungen kommen. Es wird immer mehr Projekte geben, in denen bewährte Vorgehensmethoden und «Best Practices» nicht mehr genügen. Es wird immer häufiger nötig sein, bekannte Konzepte zu adaptieren oder gänzlich neue Lösungsansätze zu entwickeln. Für die Projektmanagement-Fachleute bedeutet dies, dass sie ihr Management-Repertoire ständig anpassen und auch in der Lage sein müssen, sich immer wieder neue Kompetenzen anzueignen. Neben einer guten Analysefähigkeit und konstruktiv-kritischen Haltung brauchen erfolgreiche Projektmanager deshalb vor allem die Kompetenz, sich Kompetenzen aneignen zu können. Reflexions- und Lernfähigkeit gehören zu den wichtigsten Kompetenzen überhaupt. Um diese zu entwickeln braucht es eine lernfreundliche Umgebung, Aufmerksamkeit für die Reflexion, Offenheit für Abweichungen von der Norm, Räume zum Experimentieren, Neugier, Fehlertoleranz und Vertrauen.

Wollen

Auf der Seite der Befähigung ist das Wollen oder auch die Motivation die stärkste Komponente. Auch für die Motivation gibt es zahlreiche Theorien und Modelle, die zu erläutern den Umfang dieses Beitrags sprengen würde. Im Zusammenhang mit Projektarbeit, die immer das Ziel hat, Veränderung herbeizuführen, sei darum auf den Aspekt der Veränderungsbereitschaft als Motivationskomponente hingewiesen. Aufgrund der Adoptionstheorie aus der Diffusionsforschung (Rogers, 2003), werden fünf Adoptergruppen aufgrund ihrer Veränderungsbereitschaft unterschieden (Abb 4).

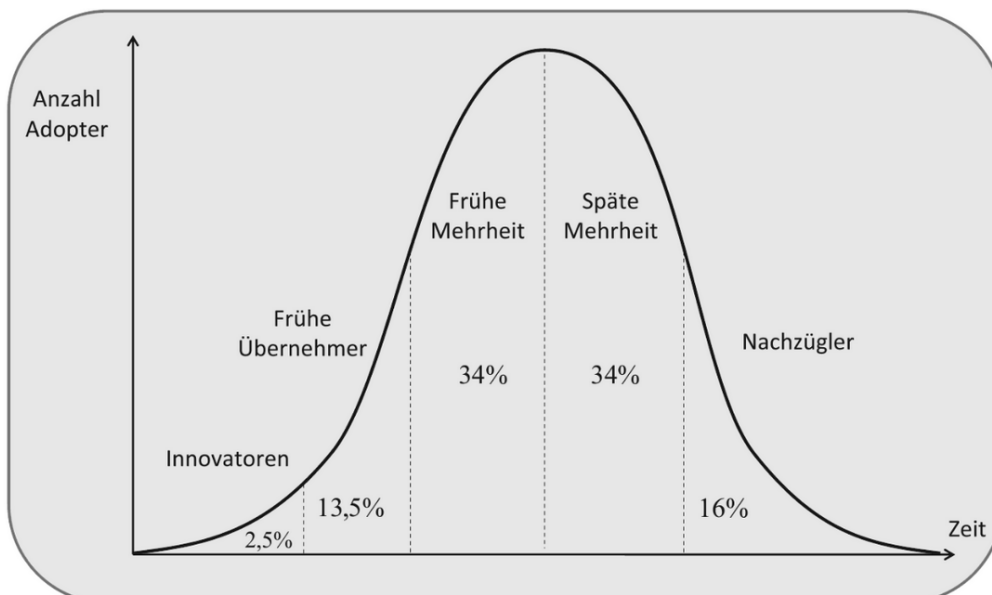


Abbildung 4: Adoptergruppen und deren Verteilung nach Rogers (2003).

Auch Projektmanager lassen sich diesen Kategorien zuordnen. Aufgrund ihrer Aufgabe wird erwartet, dass sie Veränderungen gegenüber positiv eingestellt sind. Diese Veränderungsbereitschaft stellt ein wesentlicher Motivationsfaktor dar, der sich im Denken und Handeln im Projektmanagement

widerspiegelt. Obwohl auf den ersten Blick Projektmanager aus der Kategorie der *Innovatoren* besonders gut geeignet scheinen, um eine Veränderung schnell herbeizuführen, zeigt Neun (2011) in seinem Beitrag, dass übermässiger Enthusiasmus und damit verbunden eine eher einseitige und unkritische Einstellung gegenüber einer Neuerung, die Glaubwürdigkeit eines Projektleiters schmälert.

Dies ist anders beim Verhaltensmuster der *frühen Übernehmer*. Deren Haltung gegenüber den geplanten Veränderungen ist ebenfalls positiv, aber im Gegensatz zu den enthusiastischen Innovatoren versuchen die frühen Übernehmer immer wieder Pro und Contra abzuwägen. Sie sind damit nicht so blauäugig, dafür aber überzeugender. Ihre Argumente beziehen Probleme, Hindernisse und kritische Aspekte mit ein, was dazu führt, dass sie häufiger gehört und für die Führung von Veränderungsprozessen eher akzeptiert werden. Frühe Übernehmer sind damit gut geeignet für eine Projektleitung. Wenn sich Konfliktpotenzial aufbaut, haben frühe Übernehmer eine wichtige Funktion. Sie begeistern nicht nur das Team, sondern sie moderieren die Gruppe der Betroffenen und entwickeln effiziente Problemlösungen. Ihre Akzeptanz im Team und bei Stakeholdern ermöglichte eine schnelle und wirkungsvolle Umsetzung der Neuerung und unterstützt die Lösung erkennbarer Konflikte.

Die Gruppe der *frühe Mehrheit* zeigt ein drittes Verhaltensmuster. Sie nimmt die Moderation von Projektleitenden gerne an und lässt sich auch überzeugen. Anfänglich weder für noch gegen die Veränderung macht die frühe Mehrheit zwar mit, meist aber ohne grosse Begeisterung. Diese Gruppe lässt sich vor allem über schnelle Erfolge, welche vor allem ihr selbst zugutekommen (Quick-Wins), begeistern.

Schwierig sind die Verhaltensmuster der *späten Mehrheit* und der *Nachzügler*. Sie ins Boot zu holen ist oft aufwändig, da sie eher resigniert oder sogar mit aktivem Widerstand reagieren. Solche Verhaltensmuster entstehen vermehrt, wenn Veränderungen unter Androhung von Sanktionen erfolgen oder wenn sie nicht richtig kommuniziert werden. Wenn diese Gruppe zu gross ist, bedeutet dies oft auch das Scheitern eines Projekts. Es gehört darum auch zu den Aufgaben der Projektmanagerin oder des Projektmanagers die Realisierbarkeit einer Veränderung einzuschätzen, denn nicht jede Veränderung die technisch umsetzbar ist, ist auch realisierbar. In diesem Zusammenhang kann sich eine sehr hohe Identifikation mit dem Projekt und seinen Zielen auch kontraproduktiv auswirken. Zahlreiche psychologische Untersuchungen zeigen, dass eine sehr hohe Motivation die Zielbindung und das Commitment stark intensivieren, aber gleichzeitig die Wahrnehmung für die Machbarkeit trüben. Wir konzentrieren uns auf das Tun und weniger auf das Denken. Im Zustand übertriebener Euphorie entsteht Aktionismus und es wird einfach weitergearbeitet, ohne rechtzeitig innezuhalten, um darüber nachzudenken, ob das anfängliche Ziel überhaupt noch erreichbar oder sinnvoll ist. Ein treffendes Zitat des Schriftstellers Mark Twain bringt das Problem auf den Punkt: «Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir die Anstrengungen». Obwohl Zielbindung und Commitment richtig und wichtig sind und nur durch Motivation entstehen, sind bei der Zielerfüllung eine kritische Betrachtung des Tuns und eine Bewusstseinsbildung für Risiken und Machbarkeit angezeigt. In diesem Sinne ist der Wechsel zwischen Denken und Handeln die Basis für ein erfolgreiches Gestalten und Umsetzen von Veränderungen und Projekten.

Dürfen

«Dürfen» als zweite Komponente der Befähigung wird in der Praxis meist assoziiert mit Delegation und damit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV), wobei die Kompetenz hier im Sinne der Handlungsbefugnis verstanden wird. Nach dem Kongruenzprinzip der Organisation (Reiss,

1982) bilden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung eine untrennbare Einheit. Das heisst, dass bei der Übertragung einer Aufgabe die Kompetenz und die Verantwortung dem Umfang der Aufgabe angepasst werden müssen. Zwei Aspekte der untrennbaren Einheit von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geben in der Führungspraxis immer wieder Anlass zu Konflikten. Der eine ist die Inkongruenz zwischen Aufgabe und Handlungsbefugnis, der andere die Delegierbarkeit von Verantwortung.

Delegation von Handlungsbefugnis

Die von Projektmanagement-Fachleuten oft reklamierte unzureichende Handlungsbefugnis ist oft eine Folge der fehlenden Rollendefinition oder eines unterschiedlichen Rollenverständnisses in der Projektorganisation. Wenn nicht explizit über die Rollen und ihre Aufgaben und Kompetenzen gesprochen wird, entstehen unausgesprochene Erwartungen, die in kritischen Situationen, z.B. bei knappen Ressourcen, zu Konflikten führen. Es ist einmal mehr die «Alles-im-Griff» Kultur, die einerseits dazu führt, dass Handlungsbefugnis nicht mit der Aufgabe delegiert wird und andererseits das offene Gespräch über mögliche Diskrepanzen im Rollenverständnis verhindert. Es reicht darum nicht, die Projektorganisation in Projektaufträgen und -handbüchern als Organigramm darzustellen, sondern es braucht eine klare Rollenbeschreibung und ein gemeinsam ausgehandeltes Rollenverständnis. Da die Diskussion über Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse nicht angenehm ist, wird sie in der Praxis oft vermieden. Es ist aber wesentlich einfacher die Rollenklärung in einer unbelasteten Situation am Anfang des Projektes zu führen, als diese im Konfliktfall dann nachholen zu müssen. Diesem Aspekt muss darum in der Projektvorbereitungsphase höchste Priorität eingeräumt werden.

Delegation von Verantwortung

Während die Diskussion über die Delegation von Handlungsbefugnis schwierig genug ist, ist jene über die Delegation von Verantwortung noch wesentlich schwieriger. Unter dem Begriff «Verantwortung» wird je nach Perspektive Unterschiedliches verstanden. Im Zusammenhang mit Projektmanagement beschreibt Siwon (2011) Verantwortung als «die Bereitschaft und Fähigkeit für eigenes oder fremdes Handeln (z.B. Mitarbeiter) Rechenschaft abzulegen und die Folgen zu tragen». Der Begriff beinhaltet eine positiv konnotierte, aktive Verantwortung die «man trägt» und die Entfaltungs- und Gestaltungschancen eröffnet. Auf der anderen Seite gibt es die passive Verantwortung «zu der man gezogen wird» und der ein Anklagecharakter anhaftet, dem man sich lieber nicht aussetzen möchte. Verantwortung weckt darum bei uns ambivalente Gefühle. Faktisch ist aber das eine mit dem anderen untrennbar verbunden, auch wenn wir manchmal die Gestaltungsfreiheit wünschen, die Rechenschaftspflicht aber lieber ablehnen. Auch wenn wir nur die Wahl haben ungeteilte Verantwortung zu übernehmen, so haben wir immerhin diese Wahl. Vor diesem Hintergrund postulierte Sprenger in seinem Buch «Das Prinzip Selbstverantwortung» (2007), dass Verantwortung nicht delegiert werden, sondern nur übernommen werden kann. Wer Verantwortung übernimmt, handelt selbstverantwortlich.

Nun wissen wir alle, dass Selbstverantwortung in der heutigen Zeit Mangelware ist. Arbeitsteilung in grossen Organisationen und eine Kultur der Kontrolle, die Verantwortung vor allem als Rechenschaftspflicht versteht, machen es wenig attraktiv Selbstverantwortung zu übernehmen. Jeder reicht die Verantwortung in der Hierarchie weiter, wenn möglich nach unten, sonst nach oben. Sprenger spricht von einer «Ent-antwortlichung» durch die Hierarchie. Für die Ränder der Hierarchie, an denen Verantwortung nicht mehr weitergereicht werden kann, wurde das Qualitätsmanagement geschaffen. Wer nach ISO 9001 gehandelt hat, hat seine Verantwortung wahrgenommen und seine Rechenschaftspflicht erfüllt. Wer reklamiert, dass ihm keine Verantwortung übertragen wird, muss

sich darum zuerst die Frage stellen, ob er bereit ist ungeteilte Verantwortung zu übernehmen. In diesem Sinn ist das «Dürfen» eng mit dem «Wollen» verknüpft. «Dürfen» beinhaltet einerseits die Bereitschaft den Freiraum selbstverantwortlich nutzen zu wollen. «Wollen» umfasst aber auch zuzulassen, dass Mitarbeitende Freiräume nutzen dürfen. Ein funktionierendes Wechselspiel zwischen den beiden Befähigungsfaktoren «Wollen» und «Dürfen» führt zu einem von Vertrauen geprägtem Umfeld und bildet damit die beste Grundlage für erfolgreiche Projektarbeit.

Fazit

Abgesehen von eingangs erläuterten Parallelen zwischen den Gesetzen der Mechanik und den Prinzipien im Projektmanagement, lässt sich auch eine mathematische Regel auf das Produkt aus den Faktoren «Wissen», «Können», «Wollen» und «Dürfen» übertragen. Wenn einer der Faktoren Null ist, ist das ganze Produkt gleich Null. Es braucht also sowohl das Wissen, wie die Kompetenz dieses Wissen situationsgerecht anzuwenden, eine Motivation die sich in einem ausgewogenen Denken und Handeln manifestiert und die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, aber auch die Übernahme von Verantwortung zuzulassen.

Johan Wolfgang von Goethe hätte dies nicht treffender zusammenfassen können, als er 1829 schrieb: «Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.»

Literatur

Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Pérez-Polo, F. und Seabury, C., 2010. IPMA Competence Baseline (ICB) Version 3.0. International Project Management Association, Nijkerk (NL), 200pp.

Goethe, J.W., 1829. Wilhelm Meisters Wanderjahre. Reclam Verlag. ISBN-13: 978-3150078273

Henry, N.L. (1974). Knowledge management: a new concern for public administration. Public Administration Review 34 (3): 189.

Neun, W., 2011. Warum es uns so schwerfällt, das Richtige zu tun –Die Psychologie der Entscheidungen. BusinessVillage GmbH, Göttingen, 145-148.

Reiss, M., 1982. Das Kongruenzprinzip der Organisation. WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 11, 75-78.

Rogers, E.M., 2003. Diffusion of Innovations, 5. Auflage. Simon and Schuster, New York, 281.

Siwon, P., 2010. Die menschliche Seite des Projekterfolgs. DPunkt Verlag, Heidelberg, 161.

Sprenger, R.K., 2007. Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation. Campus Verlag, Frankfurt a.M., 171.