

Strategisches Praxiswissen für Projektmanager

Der Komplexität Herr werden

Autor: Gunter Maier

Die Komplexität, welche Projektmanagern in der heutigen Zeit zu schaffen macht, ist nicht zu unterschätzen. Auf der einen Seite beinhalten Projekte umfassende Planungs-, Analyse- und Dokumentationsaufgaben, die einen enormen Zeitaufwand benötigen und einen großen Teil der ohnehin knappen Ressourcen belegen. Dies ist jedoch nur die rationale Seite des Projektmanagements, die systematisch abzarbeiten ist.

Daneben gibt es noch die Irrationalität im Projektmanagement, die dem Projektmanager, im Besonderen dem Scrum-Manager, große Probleme bereiten kann. Hier geht es vornehmlich um die soziale Interaktion im Rahmen des Projektmanagements. Diese Seite ist nur bedingt planbar, denn das Verhalten der Beteiligten ist nicht immer transparent und Motivationen können sich ändern. Zudem wäre es ein Trugschluss zu glauben, das eigene Verhalten folge immer den Prinzipien der Rationalität. Diese Seite ist die eigentliche Ursache der (gefühlte) steigenden Komplexität, zumindest, wenn man unvorbereitet damit konfrontiert wird. Nicht umsonst wird dem Stakeholdermanagement in der Ausbildung von Projektmanagern viel Aufmerksamkeit geschenkt.

Eine häufige Ausbildungslücke jedoch ist ein fehlendes Instrumentarium für die Handlungsebene, quasi eine Toolbox für den Projektmanager, auf die er in Problemlagen – idealerweise unbewusst – zurückgreifen kann, um Konflikte zu entschärfen, bestenfalls zu umschiffen und um das Stakeholder-Gefüge generell im Gleichgewicht zu halten.

Es gibt solche Wissensbestände, dazu muss man jedoch weit über den Tellerrand hinausschauen. Die klassische Strategielehre, nicht zu verwechseln mit dem modernen strategischen Management, ist eine der fast schon vergessenen Disziplinen, die über Jahrtausende menschliches Verhalten analysiert und

>> Für eilige Leser

Die Komplexität im Projektmanagement steigt stetig an. Eine wichtige Ursache stellt dabei die soziale Interaktion zwischen den Stakeholdern dar. Dies ist die irrationale Seite im Projektmanagement. Doch auch die Irrationalität folgt Regeln und Mustern, die erlernbar sind. Die Wissensbestände hierzu liefert die klassische Strategielehre, nicht zu verwechseln mit dem modernen strategischen Management. Über die letzten drei Jahrtausende haben die Klassiker der Strategie menschliches Verhalten analysiert und strategische Prinzipien abgeleitet. Heute bestätigt die moderne Sozialpsychologie die Lehren der Klassiker und damit die strategischen Prinzipien. Irrationales Verhalten ist evolutionsbedingt allen Menschen eigen. Wer die Regeln und Muster der sozialen Interaktion beherrscht, kann die Komplexität seiner Projekte signifikant reduzieren.

systematisiert und sich vor allem mit den Logiken und Regeln des Irrationalen auseinandergesetzt haben. Denn der Mensch folgt nach wie vor evolutionsbedingten psychologischen Mechanismen und deren Komplexität gilt es Herr zu werden. Die Erkenntnisse der modernen Neurowissenschaften bestätigen interessanterweise nach und nach die Lehren

der klassischen Strategie. Um ein Verständnis für die Zusammenhänge zwischen der menschlichen Natur, der Strategie und dem modernen Projektmanagement zu entwickeln, macht es daher Sinn, weit zurück in die Vergangenheit zu blicken.

Die Evolution – der Ursprung der Strategie

Alle Lebewesen befinden sich seit dem Beginn ihrer Existenz in einem permanenten Überlebenskampf. Das betrifft Pflanzen, Tiere und auch Menschen. Nur die Erfolgreichen überleben und entwickeln sich weiter. Im tagtäglichen Konkurrenzkampf, so beschreibt es die Verhaltensbiologie, erwies sich derjenige als erfolgreich, der sich über andere hinwegsetzte und somit seine Nahrung sicherte. Die Erhaltung der Homöostase und die Senkung des Prädationsrisikos, um nicht Beute und damit Energielieferant für andere zu werden, hatten absolute Priorität [1]. In diesem Dasein gab es Jäger und Gejagte und beide entwickelten Handlungs- und Erfolgsmuster zum Überleben. Sie passten ihr Verhalten stetig an und entwickelten sich weiter. Vielfältige Beispiele dafür lassen sich nach wie vor im Naturreich erkennen. So schließen sich Orkas zu Jagdzwecken in Bündnissen zusammen, sie jagen also in Gruppen und erhöhen damit die Erfolgchancen. Potenzielle Beutetiere, wie zum Beispiel Bodenbrüter, wechseln jede Nacht den Nistplatz (Wechsel im Handeln), um einem Räuber weniger Möglichkeit zu geben, sie ausloten zu können. Es entwickelten sich Handlungsmuster, die im besten Fall irgendwann Erfolgsmuster wurden und der Spezies einen Vorteil auf ihrem evolutionären Weg verschafften.

Warum funktionieren nun diese Erfolgsmuster? Jedes Lebewesen ist mit einem Steuerungssystem ausgestattet. Bei niederen Lebewesen erfolgt die Steuerung – im engeren Sinne umfasst dies Wahrnehmung, Urteil, Entscheidung und

Handlung – über sehr primitive neurobiologische Mechanismen. Beim modernen Menschen übernimmt diese Arbeit ein hoch entwickeltes Gehirn. Nach westlicher Modellsicht sitzt hier der Geist, den man in Unbewusstes und Bewusstsein einteilt. Dieses Bewusstsein ist die neueste Errungenschaft der Evolution und befähigt den Menschen zu Reflexion, Planung und Antizipation [2]. Egal auf welcher evolutionären Stufe sich das Individuum befindet, allen Steuerungssystemen ist gemein, dass sie nicht perfekt sind. Und diese Unvollkommenheiten sind der Ansatzpunkt von Strategie. Die Individuen finden durch „Trial and Error“ Schwachstellen beim Gegenüber heraus und nutzen diese zum Erreichen ihrer Ziele. Beim modernen Menschen geht es sicherlich nicht mehr vordergründig um die tagtägliche Erhaltung der Homöostase, in einer modernen Gesellschaft werden auch Wohlstandsverbesserungen durch die beim Gegenüber gefundenen Schwachstellen angestrebt. Aber generell basiert zielgerichtetes strategisches Handeln in der sozialen Interaktion auf diesen Grundsätzen.

Die Unzulänglichkeiten in den Steuerungssystemen von Individuen sind mittlerweile recht gut erforscht und auch benannt. Beispielsweise unterscheidet die Sozialpsychologie verschiedene Bewusstseinszustände – im Besonderen „Cognitive Ease“ und „Cognitive Strain“ [3]. Ersteres ist gekennzeichnet durch eine geringe Aktivität des reflektierten Bewusstseins, beim Zweiten ist das Bewusstsein aktiv und hoch konzentriert. Da die Psyche nun aber nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung hat, ist der Geist bestrebt, ein zu langes Verharren in Cognitive Strain zu vermeiden bzw. eher dann zu erlauben, wenn Druck, Not oder Gefahr dies verlangen. Ansonsten strebt das Unbewusste danach, die Steuerung zu übernehmen und in den ressourcenschonenden Cognitive-Ease-Zustand zu wechseln. Derjenige, der die Charakteristika bzw. Schwächen der beiden Modi verstanden hat, ob nun bewusst oder unbewusst, kann daraus Vorteile ziehen. Entweder er versetzt sein Gegenüber gezielt in Cognitive Strain, um seine Aufmerksamkeit von Dingen abzuhalten, die er nicht wahrnehmen soll, oder er versetzt sie in Cognitive Ease, wenn das Gegenüber Gefahren nicht erkennen soll. Dies ist ein einfaches Beispiel für einen Ansatzpunkt strategischen Handelns. Es gibt eine Vielzahl von Unzulänglichkeiten in der Psyche, welche allesamt adressiert werden können. Neben den Kapazitätsproblemen der Psy-

che sind viele weitere spezielle Effekte und Phänomene erforscht und benannt. Auch die einzelnen Emotionen und ihre jeweils eigenen Logiken bieten sich als Ansatzpunkte strategischen Handelns an.

Von Unzulänglichkeiten zu strategischen Prinzipien

Als sich die ersten Hochkulturen bildeten, welche sich im Grunde durch expandierendes Verhalten durchsetzten, gewannen diese Unzulänglichkeiten zunehmend an strategischer Bedeutung für das Kollektiv. Es waren die Militärs, die sich fortan systematisch Gedanken machten, wie man den Gegner täuschen, überlisten, ablenken, einschüchtern und damit besiegen kann. Das Wissen ist entstanden aus Trial and Error, aber auch durch soziales Lernen. Das Wissen wurde stetig kultiviert und dabei wurde strategisch Erfolg versprechendes Handeln in den entsprechenden Kontexten niedergeschrieben. Das älteste, auch heute noch populäre Werk entstammt der Feder des chinesischen Generals Sun Tsu: „Die Kunst des Krieges“. Vor über 2.500 Jahren verfasste er eine Schrift, die eine Vielzahl von Handlungsanleitungen für die erfolgreiche Kriegsführung enthält. Auch die sogenannten 36 chinesischen Strategeme, die im Jahre 1500 entdeckt wurden und deren Autor unbekannt ist, sind diesem Genre zuzuordnen. Die chinesische Geschichtsschreibung hält einen Fundus von Erzählungen bereit, die auf die Ausnutzung von kognitiven Unzulänglichkeiten hinweisen. Wie man einen Gegner in Cognitive Ease versetzt, schildert folgende Passage:

„General Zhang Xun war beauftragt, die Stadt Yongqiu zu verteidigen. Da er kaum Ressourcen hatte, ließ er an Seilen befestigte Puppen an der Stadtmauer herunter. Der Feind beschoss diese aufs Heftigste. Zhang Xun zog die Puppen wieder hoch und sammelte die Pfeile ein. In der Nacht darauf geschah das Gleiche, der Gegner aber zeigte keine Reaktion mehr. In der dritten Nacht ließ Zhang Xun seine Soldaten an den Seilen herunter, welche den unvorbereiteten Feind überwältigen konnten.“ [4]

Jener General Zhang Xun versetzte also im Kontext der Belagerung seinen Feind in den Zustand der Sorglosigkeit und gewann am Ende den Konflikt. Der Kontext ist nun der konkrete Anwendungsfall. Kontexte können sich zwar ändern, das Handlungsmuster bleibt jedoch immer dasselbe.

Um eine universelle Beschreibung des Handlungsmusters zu schaffen, wurde das sogenannte „strategische Prinzip“ entwickelt. Der Begriff taucht erstmals in der japanischen Strategieliteratur aus dem 17. Jahrhundert auf [5]. Strategische Prinzipien sind frei von Kontext und beschreiben den Handlungsmechanismus in Abhängigkeit von der betreffenden Unzulänglichkeit. Das strategische Prinzip selbst kann in den unterschiedlichsten Kontexten sozialer Interaktion Anwendung finden. In ihrer Gesamtheit stellen die strategischen Prinzipien die Toolbox des Strategen dar. Wie viele dieser Prinzipien gibt es bzw. wie viele identifizierten die Klassiker und schrieben sie nieder? Diese Frage ist beantwortet. In einer wissenschaftlichen Analyse wurden 153 Prinzipien erkannt und in einem Handbuch systematisiert [6]. Diese Sammlung stellt das zur Verfügung stehende strategische Handlungsrepertoire und damit ein Curriculum dar. Das zugehörige Prinzip zum oben beschriebenen Handeln des General Zhang Xun ist übrigens die „perfidie Entwarnung“.

Die perfide Entwarnung ist nun beileibe kein Anachronismus. Im Rahmen des Stakeholdermanagements ist man gut beraten, den Widerstand für sein Projekt frühzeitig aufzuspüren. Oft kommt er von dorthen, von wo man ihn nicht erwartet. Nicht selten verfolgen Akteure eine eigene Hidden Agenda, die zum Stillstand, im Extremfall zum Scheitern ganzer Projekte führen kann. Wird man als Projektverantwortlicher unvorbereitet durch plötzlichen Widerstand getroffen, kann es der eigenen Sorglosigkeit geschuldet sein, aber auch der perfiden Entwarnung, die ein mächtiger Gegner im Projektverlauf angewendet hat.

Von strategischen Prinzipien zu ganzen Strategien

Strategische Prinzipien muss man als kleinste Bausteine betrachten. Wie in der Chemie aus Atomen Moleküle entstehen, werden strategische Prinzipien zu komplexeren Strategien zusammengesetzt. Die Anzahl der Prinzipien ist auch hier begrenzt, die Anzahl der Strategien durch die vielseitigen Kombinationsmöglichkeiten nahezu unendlich. Und vor allem sind und bleiben Strategien flexibel. Sie können und müssen abgeändert werden, wenn sich Rahmenbedingungen ändern oder sich durch die Interaktion von zwei strategisch handelnden Parteien notwendige Anpassungen ergeben. Durch diese

Flexibilität zeichnen sich erstklassige Strategen und damit auch Projektmanager aus. Für eine erfolgreiche Lehre bedeutet dies, dass die Prinzipien gelehrt und verinnerlicht werden müssen. Die sich ergebenden Strategien sehen immer anders aus und sind vom Anwender kontextbezogen zu entwickeln. Es macht wenig Sinn, Strategien als Vorgabe zu lehren. Die sklavisches Durchföhrung kann funktionieren, sie kann aber auch scheitern.

Dazu ein weiteres Beispiel aus dem Tagesgeschäfft des Projektmanagers. Es geht um Verhandlungen. Das viel gelehrt Harvard-Verhandlungsmodell ist aus der Perspektive der klassischen Strategielehre eine Strategie, die tendenziell als Ablauf aufeinanderfolgender Schritte gelehrt wird. Viel wichtiger als eine Schrittabfolge sind allerdings die zugrunde liegenden Prinzipien. Das Prinzip im Kern dieser Strategie liegt in der Erkenntnis, dass Menschen oft in Positionen verharren und sich damit selbstbeschränkend in eine Verhandlung begeben. Die Durchsetzung der Position, oft bestärkt durch das Ego, ist das Ziel. Positionsbezogenes Verhandeln führt aber allzu oft zu Verhärtungen und Stillstand. Die besondere Erkenntnis liegt nun darin, die Interessen hinter der Position des Gegenübers zu erkennen und diese zu adressieren. Dadurch ergeben sich erweiterte Spielräume, das heißt, oft unerkannte Verhandlungsbauusteine geben sich zu erkennen, die eine für beide Seiten bereichernde Lösung möglich machen. Win-win-Lösungen lassen sich somit einfacher finden.

Das Harvard-Konzept entstand Ende der 1970er-Jahre und ist Ausdruck des rationalen Zeitgeistes. Es empfiehlt, Verhandlungen stets auf die Sachebene zu bringen, denn nur hier sei der Erfolg gewährleistet. Doch diese Annahme ist eine Illusion und beruht auf der Vorstellung, Menschen könnten stets ihre Emotionen unterdrücken und sachlich verhandeln. Das kann funktionieren, ist aber nicht die Regel. Bei jeder Verhandlung sind irrationale Faktoren im Spiel, die es zu erkennen gilt. Will ein Verhandlungspartner sein Ego durchsetzen, findet ein kluger Strategie einen Weg, ihm dies zu erlauben. Ist einem Verhandlungspartner ein ausgefeilter Liefervertrag letztendlich doch nicht so wichtig, sondern eher eine vertrauensvolle langfristige Geschäftsbeziehung, weil andere Lieferanten sich als unzuverlässig erwiesen, wird ein guter Strategie auch diese versteckte Motivation, vertort auf der unbewussten Ebene, erkennen und

adressieren. Der Kern und somit das strategische Prinzip lauten metaphorisch: Mohrrübe. Man bietet einen Gegenstand an, der dem Verhandlungspartner positive Emotionen beschert. Wie auch immer nun sich der Verlauf einer Verhandlung gestaltet, die Fokussierung auf die tatsächlichen Interessen und damit verbunden das Anbieten geeigneter Werte, ob nun materiell oder immateriell, ist der Schlüssel zu strategisch erfolgreichem Verhandeln. Jeder Verhandlungssituation kann (und sollte) eine geplante Strategie zugrunde liegen. Das Loslösen bei Bedarf und die Fortföhrung auf Prinzipienebene sind die eigentliche Kompetenz versierter Strategen. Man spricht von sozialstrategischer Kompetenz.

Wie stehen nun die aus dem modernen strategischen Management stammenden Strategien und die strategischen Prinzipien im Zusammenhang? Dazu ein weiteres Beispiel: Eine Strategiegruppe im strategischen Management stellt die Differenzierungsstrategien dar. Ein Unternehmen kann sich damit klug im Wettbewerb positionieren. Ist die Differenzierungsquelle beispielsweise ein außergewöhnliches Produkt, durch welches man sich im Wettbewerb von anderen abhebt, liegt das Prinzip „Seltenheit“ (erzeugen) zugrunde. Das Außergewöhnliche des Angebots adressiert die emotionale Ebene des Kunden und erhöht dadurch den Wunsch, es zu besitzen, die Bereitschaft mehr zu zahlen, ggf. auch lange Wartezeiten zu akzeptieren. Allen Strategien liegen letztendlich strategische Prinzipien zugrunde, ob nun einzeln oder in Kombination. Ein Projektmanager kann übrigens mithilfe des Prinzips „Seltenheit“ sein Projekt von anderen differenzieren. Eine besondere Projektkultur, das eigene Führungsverhalten oder ein interessanter Projekthalt können helfen, sich im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter durchzusetzen.

Prinzipien im Geschäftsalltag

Im Folgenden sollen aus dem Kontext der Verhandlung weitere strategische Prinzipien ausgearbeitet werden. Sie sind dem Leser gewiss nicht unbekannt, da er tagtäglich damit konfrontiert wird. Er hat sie aber wahrscheinlich (noch) nicht als universelle wiederkehrende Muster erkannt.

Zuvor soll jedoch die evolutionsbedingte Grundlage erklärt werden. In der experimentellen Psychologie beschäftigt man sich sehr intensiv mit den sogenannten Ankereffekten [7]. Alle Indivi-

duen sind danach ständig und meist unwillkürlich auf der Suche nach Bezugspunkten, um Sachlagen, Dinge oder konkret auch Preise bewerten zu können. Sehr anschaulich kann man dies am Instrument der UVP – unverbindlichen Preisempfehlung – darlegen. Im Rahmen des Preisfindungsprozesses werden UVPs (auch Listenpreise) als Anker definiert. Selten wird darüber verkauft, in der Regel darunter. Einem Kunden wird im Rahmen des Verhandlungsprozesses ein Discount darauf eingeräumt, obwohl solche möglichen Reduzierungen natürlich vorher einkalkuliert wurden. Wichtig ist nun ein psychologisches Gesetz – The Law of Comparative Feeling [8]: Je größer der Abstand zum Ankerpunkt, desto größer die sich einstellende Emotion. Was hier konkret bedeutet: Handelt der Kunde einen großen Discount aus, wird er ein starkes positives Gefühl erleben. Versucht der Händler gar über UVP zu verkaufen, stellt sich das Gegenteil ein. Auf diesen psychologischen Mechanismen fußt übrigens auch „die Magie der ersten Zahl“. Jeder Projektmanager weiß um die Macht einer unüberlegt geäußerten Zahl, sie wird unweigerlich zum Anker und kann zu einem späteren Zeitpunkt ein ernsthaftes Problem werden.

Aus dem Verständnis dieser psychologischen Mechanismen, wenngleich nicht wissenschaftlich erforscht, doch tausendmal im Leben beobachtet, leiteten sich über die Jahrhunderte verschiedene strategische Prinzipien ab. So zum Beispiel das Prinzip „geborgte Referenz“: Man bringt sich selbst oder ein Produkt mit anerkannten Persönlichkeiten oder geschätzten Symbolen in Verbindung. Es geht hier um Reputationsübertragung, indem die positiven Eigenschaften des Reputationsgebers auf den Nehmer übertragen werden. Die Meinungsbildung des Betrachters wird dadurch positiv beeinflusst. Die geborgte Referenz ist das grundlegende Prinzip jeglichen Sponsorings. Der Mechanismus funktioniert natürlich auch in umgekehrtem Sinne, und zwar wenn man jemanden diffamieren will.

Ein Prinzip, welches dann Erfolg versprechend eingesetzt werden kann, wenn das Gegenüber keinen festen Anker für sich definiert hat bzw. man seinen Anker versetzen möchte, ist der „relative Vergleich“ – in Anlehnung an das metaphorisch halb volle oder halb leere Glas. Die meisten Mitarbeiter kommen irgendwann unweigerlich zu dem Punkt, an dem sie mehr Geld möchten für ihre Arbeit. Das ist ein natürlicher und nachvollziehbarer Prozess, da ja Inflation und Preissteigerungen den Mitarbeiter betreffen.

Der Mitarbeiter bewertet seine Situation dabei subjektiv und stark unbewusst. Irgendwann stellt sich ein Gefühl der Unzufriedenheit ein, das stetig stärker wird. Nun sind Gehaltserhöhungen nicht immer umsetzbar und Verantwortliche suchen daher stets nach Möglichkeiten, um die Unzufriedenheitsgefühle der Mitarbeiter unter Kontrolle zu halten. Hierzu empfiehlt es sich, zusätzliche Anker zu setzen, beispielsweise einen Branchengehaltsvergleich, der darlegt, dass der Mitarbeiter objektiv gut verdient. Der stetige Verweis auf die positiven weichen Faktoren wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungen etc. erfüllt denselben Zweck. Der relative Vergleich ist daher ein strategisches Prinzip, das gezielt in die Urteils- und Meinungsbildungsprozesse eingreift, indem es versucht, Anker zu setzen. Im Rahmen konkreter Verhandlungen, aber auch im Vorfeld derselben kann es vielseitig eingesetzt werden, da alle Beteiligten vorhandene Anker nutzen oder auch neue Anker suchen, um sich

vorzubereiten. Dass diese Vorbereitungen rein rational erfolgen, ist eine Illusion. Meinungsbildungen sind durch das Unbewusste stark beeinflusste Prozesse, wobei die Emotionen ein gehöriges Wort mitreden.

Ein letztes strategisches Prinzip, das in diesem Kontext zu erwähnen wäre, ist die „Intransparenz“. Sie wird angewendet, wenn man aus guten Gründen vermeiden will, dass das Gegenüber für sich einen Anker definiert. Menschen sind leider nicht durchweg vernünftig, und so können Anker auch Ausgangspunkt für Neid oder andere niedere Gefühle werden. Dann zum Beispiel, wenn man jemandem sein Gehalt nicht gönnt. Somit ist es derweilen ratsam, gewisse Informationen nicht nach außen zu geben und somit das Setzen von Ankern bzw. das Vergleichen gezielt zu vermeiden. Man entzieht sich der Vergleichbarkeit. Solche Maßnahmen können notwendig sein, um den inneren Frieden zu wahren.

Die Spaltung der Disziplinen

Zurück zur strategischen Lehre. Über die Jahrtausende haben sich die Klassiker der Strategie mit den strategischen Prinzipien befasst und in ihren Kontexten niedergeschrieben. Vorrangig waren es die Militärs mit den erwähnten Klassikern, aber auch das Thema „Staatsführung“ hatte seine Klassiker. Niccolo Machiavelli oder der unbekanntere, im dritten Jahrhundert v. Chr. lebende Inder Kautilya wären zu nennen. Man fasst ihre Werke auch unter dem Begriff „Fürstenspiegel“ zusammen.

Die Strategie in der Ökonomie bildete sich recht spät heraus, im Grunde erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Man griff in der frühen Phase auf die Lehren der Klassiker zurück, arbeitete aber an einer eigenen Disziplin. Letztendlich wurde das strategische Management geschaffen [9]. Dieses folgt heute streng den Regeln der Rationalität und setzt die Schwerpunkte Analyse, Planung

und Evaluation. Begleitend entwickelten sich eine Vielzahl von Theorien, Modellen und Methoden, die mittlerweile zu einem regelrechten Dschungel verwachsen sind. Im Zuge dieser Theoretisierung haben die Ökonomen aber leider ihren Zugang zu der irrationalen Seite der Strategie verloren [10]. Die strategischen Prinzipien sind in der Ökonomie nahezu unbekannt, obwohl sie doch das ursprüngliche (informelle) Curriculum darstellten.

Als Resultat gibt es heute kaum eine übergeordnete, umfassende und sich an den Gesetzmäßigkeiten der sozialen Welt orientierende Strategielehre. Die Strategie, als eine der ältesten Disziplinen der Wissenschaft, hat sich aufgespalten und dabei essenzielle Wissensbestände verloren. Aus heutiger Sicht kann man nämlich das strategische Wissen in zwei grundsätzliche Wissensbestände aufteilen:

1. das moderne akademisch-rationale Wissen und
2. das übergreifende, prinzipienorientierte, praktische Wissen.

Von Skillset zu Mindset

Es ist also in erster Linie das prinzipienorientierte strategische Wissen, das dem Projektmanager hilft, die Komplexität zu reduzieren, bzw. ihn befähigt, sie zu managen. Doch wie befähigt man diese Zielgruppe? Dazu macht es Sinn, die Bildungswissenschaft zurate zu ziehen. Seit Beginn des letzten Jahrzehnts unterscheidet man offiziell und sinnhafterweise drei Bereiche des Lernens [11]:

1. das „formale Lernen“ an den anerkannten Bildungseinrichtungen, strengen Lehrplänen folgend und mit Zertifikaten endend;
2. das „nonformale Lernen“, welches sich freier gestaltet und nicht notwendigerweise mit Zertifikaten honoriert wird, beispielsweise das Lernen in Vereinen;
3. das „informelle Lernen“, der entscheidende Kanal zum Aufbau der vorliegenden Kompetenz. Informelles Lernen ist diffus, schwer zu strukturieren und oft nicht einmal intendiert. Doch die Mehrzahl der Lernprozesse in der Biografie eines Individuums ist beeinflusst durch Methoden des informellen Lernens, beispielsweise durch Mentoring (im ursprünglichen Sinne), Selbststudium oder durch die Medien.

Weiterhin muss man sich einer zweiten wichtigen Unterscheidung bewusst werden: zwischen

„Wissenserwerb“ und „Handlungskompetenz“. Reiner Wissenserwerb bedeutet noch lange nicht, dass das Individuum in der konkreten Situation auch adäquat handeln kann. Um im Themengebiet „Verhandlung“ zu bleiben: Man kann in formalen Lernrahmen das Harvard-Verhandlungsmodell schulen, der Lernende wird es auch in seine Wissensbestände aufnehmen. Aber kann er das Wissen tatsächlich im konkreten Fall, wenn Verhandlungskontexte sich als undurchsichtig darstellen, wenn die eigenen Optionen und Befugnisse unklar sind, wenn der persönliche Stresslevel den Blick auf das Ganze verwehrt, anwenden und das Optimum für seinen Auftraggeber heraushandeln? Man sieht, Handlungskompetenz ist das eigentliche Ziel des Bildungsprozesses, der Wissenserwerb ist nur ein Meilenstein, ab dem andere Lehrmethoden einsetzen müssen.

Die dritte Unterscheidung, die es zu treffen gilt, ist die zwischen Skillset- und Mindset-Ausbildungen [12]. Der Spezialisierungs- und Modularisierungstrend der letzten Jahrzehnte hat auch vor der Führungskräfteausbildung nicht haltgemacht. Heutige Ausbildungskonzepte bestehen aus einer Vielzahl von individuellen Schulungsbausteinen, durch die das Individuum – der Theorie nach – seine (Gesamt-)Kompetenz erwirbt. Doch die Sache hat einen Haken. Der Lernende baut, metaphorisch gesprochen, unterschiedliche Wissensregale auf, niemand hilft ihm jedoch, die Bestände zu vereinen und ein zentrales, übergreifendes Wissen anzulegen. Die Rolle des Informationsverbinders ist in den heutigen Bildungskonzeptionen nicht mehr vorgesehen. Ob sich nun ein Lernender ein Zentralwissen aufbaut oder nicht, ist Sache des Zufalls und kein geleiteter Prozess. In sogenannten Mindset-Konzepten wird speziell diese Schwachstelle adressiert. Wie der Begriff schon zum Ausdruck bringt, es wird die „Art zu denken“ geschult, mit anderen Worten der Verstand. Skillset- und Mindset-Konzepte konkurrieren dabei nicht miteinander. Mindset ist als Ergänzung oder Aufbau zu verstehen. Hier liegen eindeutig die Bildungspotenziale im Projektmanagement und nicht nur dort. Mindset-Ausbildungen sind nach wie vor der große weiße Fleck in der Bildungslandschaft. Um die Frage nach der Kompetenzvermittlung zusammenfassend zu beantworten: Die Prinzipien stellen das notwendige Zentralwissen des Projektmanagers dar. Sie sind universell und nicht nur einem Wissensregal zugehörig. Handlungskompetent ist der Manager dann, wenn er

die Prinzipien unbewusst abrufft, mit konkreten Handlungen versieht und anwendet. Um solch ein Zentralwissen systematisch aufzubauen, bedarf es eines Mindset-Ausbildungskonzeptes mit geeignetem Curriculum und passenden Methoden. Die Schulung des Mindset-Konzeptes erfolgt hauptsächlich in informellen Bildungsrahmen, wenngleich wissenserwerbende Elemente formal und nonformal geschult werden können.

Fazit

Strategie basiert auf Unzulänglichkeiten, die evolutionsbedingt in den mentalen Steuerungssystemen der Lebewesen existieren. Durch Trial and Error entdeckten die Individuen Erfolgsmuster, welche sie fortan anwendeten. Die Klassiker der Strategie erfassten sie, kultivierten sie und schrieben sie als strategische Prinzipien nieder. Diese Sammlung von Prinzipien ist der Werkzeugkasten, aus dem sich nach Bedarf Strategien zusammenstellen lassen. Dies ist im Kern der Ursprung bzw. die Geschichte der Strategie über die Kulturen hinweg.

Es sind nun diese prinzipienorientierten, praktischen Wissensbestände, die heutigen Projektmanagern helfen, die gestiegene Komplexität zu meistern. Den geschickten und zielorientierten Umgang mit Individuen, deren Verhalten sich immer wieder durch Irrationalität auszeichnet, lehrt die klassische Strategie. Es sei jedem Projektmanager empfohlen, sich den Werkzeugkasten der Strategie anzueignen. Er wird fortan seinen Berufsalltag gelassener erleben und die Erfolgsaussichten seiner Projekte maßgeblich steigern.

Zum Schluss bleibt die Frage offen, ob die Komplexität im Vergleich zu früher tatsächlich gestiegen ist oder ob heutige Entscheidergenerationen nur verlernt haben, damit umzugehen. Die Frage kann objektiv kaum beantwortet werden. Jedoch wird derjenige, der sich die Prinzipien angeeignet hat, feststellen, dass sich viele Dinge einfacher und klarer gestalten. ■

Literatur

- [1] Kappeler, Peter: Verhaltensbiologie. 2. Auflage, Springer Verlag, 2009, S. 72 ff.
- [2] Dijksterhuis, Ap: Das kluge Unbewusste. 2. Auflage, Klett-Cotta, 2010, S. 44–51
- [3] Kahneman, Daniel: Schnelles Denken – Langsames Denken. 11. Auflage, Pantheon Verlag, 2014, S. 89 f.
- [4] Kotzschmar, Julia/Pöllath, Josef K.: Strategie. Etwas aus einem Nichts erzeugen. Matrix Verlag, Wiesbaden 2010, S. 7
- [5] Cleary, Thomas: Secrets of the Japanese Art of Warfare. Tuttle Publishing, North Clarendon 2012, S. 11
- [6] Maier, Gunter: Das Vergessene Vokabular der Strategie – Handbuch der Strategischen Prinzipien. BOD, Norderstedt 2015, S. 215 ff.
- [7] Kahneman, Daniel: Schnelles Denken – Langsames Denken. 11. Auflage, Pantheon Verlag, 2014, S. 152 ff.
- [8] Frijda, Nico H.: The Laws of Emotion. In: Key Readings in Social Psychology – Emotions in Social Psychology. Psychology Press, London 2001, S. 63
- [9] Mintzberg, Henry: Managers not MBAs. Berret Koehler, 2005, S. 35 f.
- [10] Maier, Gunter: Die verborgene Grammatik der Strategie – Die Logik des Irrationalen. BOD, Norderstedt 2017, S. 243
- [11] Europäische Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. 2001, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:DE:PDF>
- [12] Kennedy, Fiona/Carroll, Brigid/ Francoeur, Joline: Mindset Not Skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development. In: Advances in Developing Human Resources 15, 2013, S. 10 ff.

Schlagwörter

Irrationalität, Komplexität, Leadership, Mindset, Strategie, strategische Prinzipien, Verstand

Kompetenzelemente der ICB 4.0

1.01 Strategie, 2.05 Führung

Autor



Gunter Maier, Betriebswirt, Sozialwissenschaftler und Senior Projektmanager, war lange Jahre Leiter der Aus- und Weiterbildung in einem internationalen Konzern. Heute forscht

er freiberuflich im Bereich der informellen Bildung, im Besonderen zu Leadership Development. Zwei anerkannte Lehrbücher hat er bereits veröffentlicht.

Anschrift: Brunnenstraße 2, 66299 Bildstock, E-Mail: strategische-prinzipien@mail.de
