

Alexander V. Steckelberg

Stärkung der Lernkultur in Unternehmen

Entdeckung von Potenzialen des PMBOK®



RESEARCH

Alexander V. Steckelberg

Stärkung der Lernkultur in Unternehmen

GABLER RESEARCH

Alexander V. Steckelberg

Stärkung der Lernkultur in Unternehmen

Entdeckung von Potenzialen des PMBOK®

Mit einem Geleitwort von Prof. em. Dr. phil. Theo Hülshoff



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Koblenz-Landau, 2010

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich 5: Erziehungswissenschaften der Universität Koblenz-Landau am 20. Mai 2010 als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie mit dem Titel „PMBOK® und Unternehmens-Lernkultur – Entdeckung von Potenzialen des Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) zur Stärkung der Lernkultur in Unternehmen – Eine explorative Studie“ angenommen.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2734-7

Meiner Familie

Geleitwort

Alexander V. Steckelberg legt mit dieser Veröffentlichung eine explorative Studie zu einem zentralen Thema der Pädagogik und Betriebspädagogik vor.

Eine explorative Studie sollte dazu führen, dass in einem bestimmten Wissenschaftsgebiet etwas Neues im Kontext vorliegender Untersuchungsergebnisse, theoretischer Konzepte und begrifflicher Definitionen herausgefunden wird, neue Erkenntnisse gewonnen werden, bisher noch unbekannte theoretische Zusammenhänge unterschiedlicher wissenschaftlicher und methodischer Ansätze „entdeckt“ werden, beziehungsweise „auf den Punkt gebracht werden“.

Insofern durch eine explorative Studie neue wissenschaftliche Einsichten und Erkenntnisse durch theoretische Analysen und vergleichende Interpretationen unterschiedlicher Theorien und Konzepte gefunden werden sollten, bedarf es bei diesem Typus des Forschens und wissenschaftlichen Arbeitens einer außerordentlich sorgfältigen und konstruktiven gedanklichen Vorgehensweise, die durch relevante und evidente Kriterien im Prozess des Reflektierens geleitet wird.

Im Mittelpunkt stehen hierbei inhaltsanalytische und zugleich logisch stringente Vergleiche von abstrakten begrifflichen Aussagesystemen, die in ihrem jeweiligen Bedeutungshorizont nachvollziehbar vermittelt werden müssen.

Leider ist in der gegenwärtigen Forschungspraxis der Pädagogik und Betriebspädagogik nicht selten festzustellen, dass umfassende und weitreichende explorative Studien, die den vorher dargelegten Kriterien entsprechen, seltener vorgelegt werden. Anstelle dessen ist eine häufig ideologisch geprägte, durch unwissenschaftliche Voreinstellungen, ohne zureichende begrifflichen Analysen beeinflusste Darstellungsweise pädagogischer und betriebspädagogischer Themen getreten.

Die Gepflogenheit, Zitate aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen assoziativ zu übernehmen, ohne die darin enthaltenden begrifflichen Aussagen im Umfeld des jeweiligen Kontextes zu interpretieren, weist auf diese wissenschaftliche Unart hin. So werden Seiten gefüllt mit sprachlich verfassten Gedanken anderer, deren Sinn und Bedeutung im Verborgenen bleibt, deren theoretische Relevanz im Dunklen bleibt.

Vorweg sei darauf hin gewiesen, dass in der vorliegenden Dissertation sehr hohe Ansprüche an die Qualität theoretischer Analysen und begrifflicher Klärungen erfüllt werden. Alexander V. Steckelberg legt eine Gliederung seiner Vorgehensweise vor, die bereits bis in die einzelnen Unterpunkten hinein deutlich

macht, in welcher Weise er sich der zu untersuchenden komplexen Thematik, der Entdeckung von „Potenzialen des Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) zur Stärkung der Lernkultur in Unternehmen“ nähern will.

Dem Leser seiner Untersuchung macht es Alexander V. Steckelberg insofern leicht, seinen gedanklichen Ausführungen zu folgen, als er vor jedem Kapitel seiner Dissertation eine kurze, vorlaufende Zusammenfassung des jeweiligen Kapitels und am Ende des Kapitels ein Schlusswort einfügt. Hier werden die entscheidenden, zunächst theoretisch-hypothetischen Untersuchungsansätze vor Beginn der zu reflektierenden und diskutierenden Theorien und Konzepte verdichtet.

Die „Erträge“ der gedanklichen und begrifflichen Deutungen, Abklärungen und argumentativen Auseinandersetzungen finden sich in kurzer, prägnanter Form in dem „Schlusswort“, am Ende des jeweiligen Kapitels. Diese Vorgehensweise weist in ihrer intellektuellen Rhythmisierung verwandtschaftliche Beziehungen zu traditionellen Formen der „Disputatio“ und aktuellen Denkformen des wissenschaftlichen „Diskurses“ auf.

Hier zeigt sich, dass Steckelberg über eine entfaltete hohe Kompetenz verfügt, sich auf anspruchsvollem theoretischen Niveau komplexen begrifflichen Zusammenhängen reflektierend anzunähern, um deren Sinnstrukturen im theoretischen Kontext vergleichend zu erfassen und sprachlich zutreffend zum Ausdruck zu bringen.

In Kapitel 1 werden unterschiedliche Definitionen des Lernkultur-Begriffs analysiert. Hier zeigt Steckelberg, dass er den gegenwärtigen Diskussionsstand kennt, die relevanten theoretischen Ansätze in seiner Darstellung vergleichend bedenken kann. In gleicher Weise widmet sich der Autor den begrifflichen Konzepten von „Learning Culture“, wobei er sich auf die Ansätze von Edgar H. Schein und Peter M. Senge, zwei herausragenden Wissenschaftlern, die sich mit den wissenschaftlichen Konstrukten von „Unternehmenskultur“ und „Organisationslernen“ stützt. Dieser Entscheidung ist vollauf zuzustimmen. Edgar H. Schein und Peter M. Senge stehen im Mittelpunkt einer entfalteten Theorie kultureller und organisatorischer Analyse unternehmerischen Handelns. Beide repräsentieren den gegenwärtigen Diskussionsstand in internationaler Sicht. Hierauf aufbauend entwickelt der Verfasser eine eigene Lernkultur-Definition, indem er Kriterien einer „modernen, starken und lebendigen Lernkultur“ konzipiert. Die so beschriebenen und begründeten Kriterien werden an zwei Fallbeispielen beispielhaft konkretisiert. Der vorliegende Kriterienkatalog soll Führungskräften als eine Art Benchmark während des Lernkulturentwicklungsprozesses dienen. In den folgenden Kapiteln 2-4 wird auf dem gedanklichen Fundament, das in Kapitel 1 gelegt wurde, eine geradezu „genetisch“ anmutenden Entwicklung eines theoretischen Konzepts zur Frage, welche *Potenziale* sich

im System des „Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)“ zur Stärkung der Lernkultur in Unternehmen als Ergebnis einer umfassenden, theoriegeleiteten Analyse überzeugend nachgewiesen werden.

Die vorliegende Dissertation ist ein überzeugender Beitrag dafür, Prozesse der Unternehmens-Lernkultur auf wissenschaftlicher Basis zu initiieren, zu begleiten und zu evaluieren. Sie enthält zudem einen handlungsorientierten „Werkzeugkasten“ für Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen, deren erste Aufgabe es ist, Mitarbeitende in ihren persönlichen Begabungsstrukturen eine optimale Lernumgebung zu schaffen. Darüberhinaus kann auf der Grundlage der vorliegenden explorativen Studie ein Benchmarking hinsichtlich des vergleichbaren Entwicklungsstands der jeweiligen Lernkultur mit Aussicht auf vergleichbare Ergebnisse durchgeführt werden. Die Betriebspädagogik als „Wissenschaft von der Unternehmenskultur“ hat einen weiteren „Mosaikstein“ erhalten, mit dem sie ihr Selbstverständnis als pädagogische Disziplin deutlicher begründen kann.

Prof. em. Dr. phil. Theo Hülshoff

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich den Menschen danken, die mich bei der Erstellung dieser Dissertation begleitet und auf unterschiedliche Weise unterstützt haben.

Besonders danke ich Herrn Prof. Dr. Theo Hülshoff dafür, dass er meine Promotion betreut und mir viele tiefe Einblicke in die Welt der Betriebspädagogik, Erkenntnistheorie und Philosophie eröffnet hat. Außerdem danke ich ihm, dass er das Landauer Forschungskolleg organisiert und leitet, bei dem ich viele Professoren und Mitstreiter kennen und schätzen gelernt habe. Wie Konfuzius sagte:

«Etwas lernen und sich immer wieder darin üben – schafft das nicht auch Befriedigung?

Und wenn von fernher Gleichgesinnte kommen – ist das nicht auch ein Grund zur Freude?»

[KONFUZIUS GESPRÄCHE 2003, S. 5]

Bei Herrn Prof. Dr. Alfred Klaus bedanke ich mich sehr dafür, dass er sofort bereit war, als Korreferent meiner Dissertation zu agieren. Während seiner Veranstaltungen vermittelte er die Psychologie stets tiefsinnig und unterhaltsam zugleich. Ich habe diese Stunden sehr genossen.

Einen lieben Dank geht an die wichtigsten Menschen in meinem Leben: meine Eltern, Frau und Kinder für ihre moralische und tatkräftige Unterstützung. Insbesondere danke ich meiner Frau, die viele Abbildungen nach meiner Vorlage auf Vordermann gebracht hat!

Als nächstes danke ich ganz herzlich meinen Freunden und Mitstreitern im Landauer Forschungskolleg Edeltraud Botzum und Alexander Kiel dafür, dass sie mich mit vielseitigen Diskussionen auf eine besondere Weise unterstützt und mir mit ihren Deutschkorrekturen sehr geholfen haben.

Einen aufrichtigen Dank widme ich allen meinen Professoren: Prof. Dr. Konrad Daumenlang, Prof. Dr. Bernd Dewe, Prof. Dr. Rheinhold S. Jäger, Prof. Dr. Günter F. Müller, Prof. Dr. Peter Nenniger, Prof. Dr. Jendrik Petersen für umfangreiches und profundes pädagogisches, psychologisches und interdisziplinäres methodisches Wissen, das sie mir vermittelt haben.

Zu guter Letzt möchte ich allen meinen Mitstreitern und Teilnehmern des Landauer Forschungskollegs für den intensiven und interessanten Informations- und Gedankenaustausch danken, den wir im Forschungskolleg und an den langen Abenden danach hatten.

Noch einmal vielen Dank!

Alexander V. Steckelberg

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XVII
Zusammenfassung	XXI
Summary	XXIII
Abstrakt.....	XXV
1 Moderne, starke und lebendige Lernkultur und PMBOK®: Definitionen und erste Ergebnisse.....	1
1.1 Auf dem Wege der Begriffsklärung.....	2
1.2 Lernkultur – eigene Definition.....	7
1.3 PMBOK® – eine Einführung	12
1.4 Präzisierung des Ziels der Arbeit.....	17
1.5 Kriterien einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur	19
1.5.1 Warum <u>lebendige</u> Lernkultur?	24
1.5.2 Warum <u>moderne</u> Lernkultur?.....	25
1.5.3 Warum <u>starke</u> Lernkultur?	26
1.6 The Field Marshal Case	27
1.7 Schlusswort zum Kapitel 1	30

2	Forschungsfrage, Verortung und methodische Vorgehensweise	31
2.1	Nähere Bestimmungen zur Forschungsfrage der Dissertation	32
2.2	Beispiel einer Technik: Situative tätigkeitsbezogene Anforderungsprofile (STAPs) als ein Lernkultur-Entwicklungstool ..	34
2.3	Zu der Verortung dieser Arbeit und dem Stand der Forschung	38
2.4	Zur methodischen Vorgehensweise in dieser Arbeit.....	43
2.5	Zu der Intention der durchgeführten Untersuchung und ihrer Begründung.....	47
2.6	Schlusswort zum Kapitel 2	50
3	Untersuchung der Methoden und Tools des PMBOK® unter dem Aspekt der Lernkulturstärkung im Sinne der Kriterien einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur	53
3.1	Work Breakdown Structure (WBS) and Activity List: be-all and end-all	54
3.2	Geschichte der WBS	56
3.3	Create WBS – Tools and Techniques	59
3.4	Estimate Activity Resources and Develop Human Resource Plan – von Tätigkeiten zu Menschen	67
3.5	Develop Project Team.....	80
3.5.1	Bevorzugte Herangehensweise bei der Erstellung von WBS und ihre Folgen für die Lernkulturentwicklung	80
3.5.2	Prozess Develop Project Team und Kriterien einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur.....	82
3.6	Die Rolle der Kommunikation, stetige Qualitätsverbesserung und Lessons Learned im PMI-Projektmanagement	86
3.6.1	Die Rolle der Kommunikation im PMI-Standard	86
3.6.2	Das Anstreben einer stetigen Qualitätsverbesserung im PMI-Projektmanagement	88
3.6.3	Lessons Learned und das Lernen aus Fehlern.....	92
3.7	Project Risk Management	96
3.8	Schlusswort zum Kapitel 3	104

4	Fortsetzung der Fallstudie und die Bedeutung der darin benutzten Tools und Techniken für die Lernkulturentwicklung	107
4.1	Erstellung einer PWBS sowie der dazugehörigen PWBS Dictionary und Activity List	108
4.2	Erstellung der Anforderungskataloge und eines Human Resource Plan	115
4.3	Folgen für die Lernkulturentwicklung	121
4.4	Create PWBS als Team Development Tool, Kompetenzen, die dabei angesprochen und entwickelt werden	123
4.5	PWBS-Vorgehensweise und Kriterien einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur	125
4.6	Organisation der Lessons Learned und die Kriterien 13) - 15) einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur	126
4.6.1	Old Veep	126
4.6.2	New Veep	128
4.6.3	Lessons Learned	129
4.6.4	Mehr Lessons Learned	130
4.7	Techniken des PMI-Risikomanagements in dem Washington-Büro und die Kriterien 10) und 16) - 17) einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur	131
4.8	Schlusswort zum Kapitel 4	139
5	Schlusswort.....	141
	Anhang.....	143
	Literaturverzeichnis	147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Lernbaum: Illustration der Lernkultur-Definition.....	10
Abbildung 2	Lernkultur als Humus für Entstehung und Entwicklung der Handlungskompetenzen; Entwicklungs- und Lernkreislauf ...	11
Abbildung 3	PMBOK® Guide ist nur ein kleiner Teil des PMBOK®	14
Abbildung 4	Strategische Verbindung: Transfer der Strategie in das Projektportfolio	15
Abbildung 5	Rahmenwerk der Strategieimplementierung	16
Abbildung 6	System der Strategieimplementierung	17
Abbildung 7	Gegenseitiges Einflussverhältnis von Lernkultur, Handlungskompetenzen und PMBOK®	18
Abbildung 8	Einfluss von PMBOK® auf die Unternehmens-Lernkultur ...	19
Abbildung 9	„So ist das nun mal!“	23
Abbildung 10	Vorarbeiten zur Erstellung eines Anforderungsprofils	36
Abbildung 11	Ermittlung des Förderbedarfs.....	37
Abbildung 12	Drei Ebenen des Projektmanagements.....	40
Abbildung 13	Systembegriffe	44
Abbildung 14	Auflösungskegel	45
Abbildung 15	Integrativer Untersuchungsansatz.....	46
Abbildung 16	Work Breakdown Structure und abhängige Tools und Bereiche des Projektmanagements.....	55
Abbildung 17	NASA Reporting Structure Data Matrix mit WBS	57
Abbildung 18	Entwicklung der WBS-Definition.....	58
Abbildung 19	Task-oriented WBS.....	60
Abbildung 20	Deliverable-oriented WBS.....	61

Abbildung 21	Create WBS	62
Abbildung 22	WBS für die Erstellung eines Fahrrads	63
Abbildung 23	WBS für die Erstellung eines Fahrrads mit Kommentaren	64
Abbildung 24	Beispiel Work Breakdown Structure	65
Abbildung 25	Von einer WBS zu den zugehörigen WBS-Dictionary und Activity List	66
Abbildung 26	Beispiel eines WBS-Dictionary	67
Abbildung 27	Relationen zwischen drei Prozessen	68
Abbildung 28	RBS von Stack Monitor	73
Abbildung 29	RBS eines Projektes als Tabelle (teilweise abgebildet)	73
Abbildung 30	Formate für Organisationsdiagramme und Positionsbeschreibungen	74
Abbildung 31	RACI-Matrix	75
Abbildung 32	RAM-Vertretungsmatrix	75
Abbildung 33	Ressourcehistogramm	78
Abbildung 34	Kommunikationsprozesse: PMBOK® Guide und Mantra des Washington-Büros	87
Abbildung 35	Plan-Do-Check-Act Zyklus	89
Abbildung 36	Project Management Process Groups	89
Abbildung 37	Prozesse des Qualitätsmanagements	90
Abbildung 38	Beispiel für ein Ursache-Wirkung-Diagramm	91
Abbildung 39	Ein Beispiel für ein erweitertes Ursache-Wirkung-Diagramm	92
Abbildung 40	Lessons Learned und Lessons Learned Knowledge Base	94
Abbildung 41	Beispiel einer Risk Breakdown Structure	99
Abbildung 42	Auswirkungsskalen (Beispiel)	100
Abbildung 43	Beispiel einer Risikomatrix	101
Abbildung 44	Project Risk Management nach PMI-Standard	103
Abbildung 45	PWBS Field Marshal – Die ersten zwei Ebenen	109

Abbildung 46	PWBS Field Marshal – Die ersten drei Ebenen	110
Abbildung 47	PWBS Field Marshal	112
Abbildung 48	PWBS Dictionary Field Marshal	113
Abbildung 49	Activity List Field Marshal	114
Abbildung 50	PWBS Dictionary Field Marshal mit einem Anforderungskatalog.....	116
Abbildung 51	RBS des Washington-Büros.....	117
Abbildung 52	Abschnitt Kompetenzen für die Stelle des Büroleiters Field Marshal	119
Abbildung 53	Qualifizierungsmaßnahmen für Field Marshal	120
Abbildung 54	Create PWBS für die Teamentwicklung und die gestärkten Kompetenzen	124
Abbildung 55	Auswirkungsskala für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten.....	133
Abbildung 56	Wahrscheinlichkeitsskala für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten	134
Abbildung 57	Risikomatrix für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten.....	135
Abbildung 58	Beurteilung für Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Risikoarten i) – iii)	136
Abbildung 59	Beurteilungstabelle der Auswirkungen für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten pro Kunde.....	137
Abbildung 60	Beurteilungstabelle der Eintrittswahrscheinlichkeiten für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten pro Kunde	137
Abbildung 61	Beurteilungstabelle für die von dem Washington-Büro identifizierten Risikoarten pro Kunde.....	138

Zusammenfassung

Aufbau, Stärkung und Entwicklung der Lernkultur ist eine der zentralen Führungsaufgaben in jedem modernen Unternehmen. Der kontinuierliche Fortschritt bei der systematischen Erledigung dieser Aufgabe, die von lernenden Führungskräften durchgeführt und gesteuert wird, ist für den Erfolg des gesamten Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Um diese sehr spannende und interessante sowie gleichzeitig sehr schwierige und herausfordernde Aufgabe virtuos meistern zu können, brauchen die lernenden Führungskräfte adäquate Methoden und Tools. Die vorliegende Dissertation entwickelt einen Kriterienkatalog, der eine Art Navigationshilfe für die Unternehmen darstellt, die ihre Lernkultur in die Richtung einer modernen, starken und lebendigen Lernkultur entwickeln wollen. Sie macht die Potenziale des *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) zur Stärkung der Lernkultur in Unternehmen beobachtbar und stellt den lernenden Führungskräften ein Kompendium von Ideen, Strategien, Methoden, Techniken und Tools zusammen, die effektiv für die Entwicklung und Stärkung der Lernkultur eingesetzt werden können. Die als Teil der Untersuchung durchgeführte Fallstudie macht außerdem deutlich, dass für die moderne Lernkulturentwicklung und -stärkung nicht unbedingt große Ausgaben wie IT-Investitionen getätigt werden müssen. Vergleichsweise kleine Maßnahmen können in diesem Gebiet große Wirkungen erzielen und entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des ganzen Vorhabens sein.