

Wunderfrage im Projektmanagement

Das Potenzial einer Arbeitsgruppe aktivieren



Ercüment Aytac

Senior Project Manager
www.aytac.at

Das Flöheexperiment

Flöhe können gemessen an ihrer Größe unglaublich hoch springen. Wenn man sie in ein Glas gibt, dann würden sie sofort herauspringen. Doch wenn man den Behälter mit einem Deckel zudeckt, passiert folgendes: Die Flöhe wollen aus dem Behälter heraus und fangen nun an, hochzuspringen. Aber dann machen sie die schmerzliche Erfahrung die Abdeckung zu treffen und wieder nach unten zu fallen. Nach einer kurzen Zeit springen sie schließlich nur noch bis kurz unter den Deckel.

Jetzt entfernen wir die Abdeckung. Die Flöhe könnten problemlos entkommen, aber das tun sie nicht, denn sie haben sich daran gewöhnt, nur noch bis zu einer bestimmten Höhe zu springen. Die Flöhe haben sich entschieden, sich der Begrenzung unterzuordnen und unternehmen keine Versuche mehr, höher zu springen. So bleiben sie ewig im Glas.

Eine Arbeitsgruppe macht oft genau das gleiche. Die Teilnehmer lassen sich von negativen Erfahrungen beeinflussen und sehen vor ihrer Nase die Lösung eines Problems nicht. Welches Phänomen haben wir da? Wir haben uns im vori-

gen Artikel darüber unterhalten: Das ist die erlernte Hilflosigkeit, die leider die Grenzen unserer Handlung bestimmt. Das ist es, was die Flöhe und gleichermaßen eine Arbeitsgruppe handlungsunfähig macht.

Wie kommt eine Arbeitsgruppe heraus aus dem Glas?

Gar nicht? Das ist auch eine Methode, sogar eine Beliebte!

Als Betreuer eines Projektes ist man auf die Lösungsfähigkeit und Produktivität eines Teams angewiesen. Doch die Gruppe hat gewisse Schwierigkeiten: Obwohl sich alle bemühen, geht nichts so richtig weiter. Was machen wir da?

Wir haben in unserem vorigen Artikel die "Macht der Gedanken im Arbeitsalltag" aus der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung von Steve de Shazer behandelt. Mit dieser Methode konnten wir unsere eigene Lösungsanleitung Schritt für Schritt erstellen. Die Lücke zwischen IST und SOLL ist manchmal kleiner, als man denkt. Jeder Mensch (und jede Gruppe) trägt die richtige Lösung seines (ihres) Problem in sich. Die Kunst ist, diese inneren Ressourcen zu aktivieren. Schaffen wir es? Aber JA.

Praxisfall

Vor einiger Zeit habe ich eine Gruppe von hochqualifizierten Experten in ihrem Projekt begleitet. Ihr Projektauftrag war die Prozessverbesserung des internen, monatlichen Berichtswesens. In einer Organisation mit einer Mitarbeiteranzahl von 12.000 war dies eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Mein Auftrag war die formale Prüfung des Projektes - eine Art Projekt-Audit sozusagen.

Als Super-Projectman kam ich fliegend durch das Fenster herein, streckte meine rechte, offene Hand aus und sagte: „Gebt mir eure Projektunterlagen. Ich will sie sehen.“ Ich hatte dabei einen vertrauenswürdigen Blick und einen satten Ton. Doch alle haben mich belächelt. Ich stand plötzlich vor der banalen Tatsache, dass es keinen Projektfortschritt zu verzeichnen gab. Die Teammitglieder hatten monatelang bis zur Erschöpfung miteinander diskutiert, was der Projektinhalt sein sollte, und kamen zu keinem gemeinsamen Entschluss. Sie sahen viel zu viele nicht lösbare Probleme, sodass sie den Projektstart immer wieder verschoben hatten. Sie konnten also aus dem Glas nicht herauspringen. Nicht einmal eine Zieldefinition war vorhanden, denn jeder hatte etwas anders im Kopf. In diesem Moment kam mir wie ein Wunder eine Gedanke: Wie lautete dieser eine Grundsatz? „Die Führungskraft ist ein Zwerg, der auf der Schulter eines Riesen sitzt und ihn ins Ohr flüsternd steuert.“ Ich musste zuerst meine Rolle als Super-Projectman ablegen. Man muss ja aus der Rolle fallen, damit man aus der Falle rollt. Ich habe mich klein gemacht, wir haben uns im Kreis gesetzt und ich habe angefangen, ihnen ins Ohr zu flüstern.

„Wollen wir jetzt eine Phantasiereise machen? Sie wird Ihnen gefallen ... Setzen Sie sich aufrecht ... Schließen Sie Ihre Augen ... Atmen Sie bewusst ein paar Mal tief ein und aus ... Wir begeben uns jetzt auf eine Phantasiereise. Ich führe Sie zu einem schönen Ereignis.“

Ich habe die Gruppe in Gedanken zu einer Preisverleihung geführt. Sie wurden für das beste Projekt des Jahres ausgezeichnet. Sie standen alle auf der Bühne und nahmen ihre Pokale entgegen. Der Vorstandsvorsitzende machte eine rührende Rede über das Erfolgsprojekt und bedankte sich im Namen des Unternehmens – namentlich bei jedem einzelnen Teammitglied. Ich habe viele Einzelheiten erfunden und ihnen mit ruhiger Stimme erzählt. Sie waren zum Beispiel festlich gekleidet, ihre Freude war an ihren Gesichtern zu sehen. Ihre Familien und Freunde haben ihnen gratuliert. Es war eine monatelange, harte Arbeit und nun waren sie alle stolz auf ihren gemeinsamen Erfolg.

„Jetzt wollen wir zur realen Welt wieder zurückkehren ... Öffnen Sie langsam Ihre Augen ... Strecken Sie Ihre Arme und Beine ... Fühlen Sie Ihren Körper ...“

„Sie sind jetzt wieder da, in der realen Welt. War es schön?“ Ja, sie waren alle sehr zufrieden mit dieser Phantasiereise, so etwas hatten sie schon längst nicht mehr. Manche haben gesagt, es wurde ihnen innerlich angenehm warm.

Und nun kam meine eigentliche Frage: „Erzählen Sie mir, was ihr Team zu diesem Erfolg geführt hat. Was war zum Beispiel unmittelbar vor der Preisverleihung?“ Die Gruppe hat angefangen, eine Folge von Aktivitäten, die logisch, notwendig, „eh´ klar“ und vor allem miteinander koordiniert waren, zu beschreiben. Das Bemerkenswerte dabei war: Sie haben gedacht, jetzt wären sie in der realen Welt, weil ich ihnen das so gesagt habe, aber sie waren immer noch auf einer Phantasieebene, weil sie diesen Erfolg wahrhaftig vorausgesetzt haben. Dadurch konnten sie mit einer gewissen Leichtigkeit eine brauchbare Lösung konstruieren, die vor allem ihre eigene war. Ich habe jedes Detail fleißig mitgeschrieben.

Zum Schluss haben sie aus allen Gedanken, die sie erzählt haben, einen Projektstrukturplan erstellt, sogar mit einer Aufwandsschätzung auf der Arbeitspaket-Ebene. Die Umsetzungsverantwortlichen waren ebenfalls festgelegt. Na, was will man mehr? Wieder einmal bewirkte die Wunderfrage ein Wunder.

Ich wünsche Ihnen wundervolle Tage mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Vergessen Sie nicht: $1 + 1 = 3$. Aber damit wir mindestens diese Summe bekommen, müssen wir der erlernten Hilflosigkeit ein Ende setzen. Das ist möglich, wenn wir in Lösungen denken. Das, woran wir denken, bestimmt die Qualität unseres Lebens. Öffnen Sie den Deckel und erzählen Sie den Flöhen, wie schön es draußen ist. Dann werden die Flöhe das Problem lösen, indem sie sich vom Problem lösen – und zwar mit einem kräftigen Sprung. Und bleiben Sie realistisch, denn Wunder gehören zum Alltag.