

Spotlight

## Motiviert und erfolgreich mit einem neuen Mindset



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

## Motiviert und erfolgreich mit einem neuen Mindset

Stehen Sie vor einem herausfordernden Projekt und wissen nicht, wie Sie es am besten anpacken? Mit diesem Spotlight schaffen Sie ein neues Mindset für erfolgreiches Projektmanagement. Sie erfahren, wie Sie mit Ihren Gedanken den Projektalltag positiv beeinflussen, Sinnkrisen überwinden und neue Kraft tanken. Mit Strategien wie dem "langsamen Denken" brechen Sie aus gewohnten Denkmustern aus, prägen mit dem Zürcher Ressourcenmodell Ihre Einstellung gegenüber Veränderungen positiv und erreichen mithilfe einer Jahresplanung oder eines Erfolgstagebuchs sicher neue Ziele.

### Inhalt

#### Eine neue Haltung einnehmen

1. Change Management – das eigene Verhalten kennen und steuern  
Zeit für Veränderung – raus aus alten Verhaltensmustern!..... Seite 4
2. Bekannte Muster brechen  
Langsames Denken in Projekten – ein Manifest ..... Seite 17
3. Das Zürcher Ressourcenmodell  
Mit Haltungszielen das "Würmli" überzeugen..... Seite 33

#### Die eigene Position finden

4. Wahrer Erfolg kommt von innen  
Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen ..... Seite 41
5. Die eigene Position finden  
Spannungsfelder der Projektführung gekonnt ausbalancieren ..... Seite 52
6. Sich in einer VUCA-Welt souverän positionieren  
Wichtiger Boxenstopp für Projektleiter ..... Seite 63

#### Motivation und Kraft tanken

7. Sinnkrisen überwinden & Prävention leisten  
Mehr Sinn in der Projektarbeit ..... Seite 68
8. Stress abbauen, Burnout vorbeugen  
Neue Kraft durch neue Haltung mit dem Zürcher Ressourcenmodell..... Seite 83
9. Raus aus dem Autopilotmodus  
Mit dem "Prinzip Wirkung" das Mindset stärken und Kraft schöpfen ..... Seite 93

#### Den Erfolg sicherstellen

10. Jahresplanung erstellen  
Klare Ziele für eine gesunde Work-Life-Balance ..... Seite 101

- 11. Stärken stärken  
Erfolgreicher ist, wer weiß, was er kann..... Seite 110
- 12. Das Erfolgstagebuch: Motivieren, Wissen managen und vieles mehr ..... Seite 114

## Arbeitshilfen

- Test "Meine Wirkungsanalyse":..... Artikel 9, S. 93
- Excelvorlage zur Jahresplanung: ..... Artikel 10, S. 101

## Fachbeitrag

Change Management – das eigene Verhalten kennen und steuern

# Zeit für Veränderung – raus aus alten Verhaltensmustern!

Ein langfristiges Projekt geht zu Ende, Sie wechseln innerhalb Ihres Unternehmens die Stelle oder Ihre Lebensumstände bringen gerade große Veränderungen mit sich: Wenn Sie sich in einer dieser Situationen wiederfinden und Ihnen die Veränderung schwerfällt, kann Sie dieser Beitrag unterstützen, Ihr Verhalten zu verstehen und mit einem Test einzuordnen – damit Sie Veränderungen gelassen entgegenblicken und sie sogar als Chance wahrnehmen können.

## Veränderungen – meist unerwünscht, aber stets zur Stelle

Die wenigsten Änderungen im Leben sind freiwillig oder erwünscht. Wenn man Menschen befragt, wie sehr sie glauben, sich in den kommenden zehn Jahren zu verändern, antworten die meisten: nur wenig. Und das, obwohl sie auf die Frage, wie sehr sie sich in den vergangenen zehn Jahren verändert haben, alle meinen, sich stark in Bezug auf ihre Persönlichkeit, ihre Werte und Vorlieben verändert zu haben (The end of History Illusion, 2013).

Wie kann es sein, dass man annimmt, die kommenden Jahre werden in Bezug auf Veränderungen komplett anders verlaufen als die vergangenen Jahre? Diese Ansicht kann zwei Ursachen haben:

1. Menschen glauben, dass ihre aktuelle Persönlichkeit attraktiv, ihre Wertvorstellungen großartig und ihre Vorlieben weise sind. Auf diesem hohen Niveau löst die Vorstellung, sich verändern zu müssen, Widerwillen aus.
2. Es ist einfacher, Veränderungen rückblickend zu beurteilen und in sein Leben einzuordnen, als künftiges Geschehen zu imaginieren und die Auswirkungen auf das eigene Leben abzuschätzen. Deshalb sieht man zukünftige Veränderungen als eher unwahrscheinlich an.

Egal ob die erste oder die zweite Ursache zutrifft, jeder geht individuell mit Veränderungen um. Der eine ist hoch-euphorisch und kann es kaum erwarten, bis sich endlich was tut. Der andere hat Angst und weiß nicht, wo er am besten anfängt.

## Veränderungsempfinden verstehen mit der PSI-Theorie

Wie lässt sich erklären, dass manche Menschen Veränderungsprozesse, die von außen z.B. mit einem Transformationsprojekt an sie herangetragen werden, als Herausforderung sehen, während sich andere dadurch bedroht fühlen? Um das herauszufinden, muss man sich mit seiner persönlichen Fähigkeit im Umgang mit Misserfolg und mit neuen Herausforderungen auseinandersetzen. Denn das sind die beiden zentralen Faktoren, die bei jedem

### Autor



#### Johannes Storch

Selbstständiger Zahn-  
technikermeister, Trainer  
und Coach im Bereich  
Selbstmanagement

Kontakt: [mail@jstorch.de](mailto:mail@jstorch.de)

Mehr Informationen unter:

[› projektmagazin.de/autoren](https://projektmagazin.de/autoren)

Veränderungsprozess auf Menschen zukommen. Mit den Fragen, wie gut man mit unerwünschten Veränderungen zurechtkommt und wie gut man sich auf das Neue einlassen und es motiviert angehen kann, hat sich der Psychologe Julius Kuhl (2001) in seiner Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (kurz PSI-Theorie) beschäftigt.

## Der Affekt als erste Reaktion

Ganz grundlegend im Umgang mit Veränderungsprozessen ist der Umgang mit den eigenen Affekten. Unter Affekten versteht man die einfachsten Gefühle oder Gefühlsregungen. "Einfach", weil sie ganz ohne bewusste Überlegungen oder höhere Erkenntnisse auf einer Ebene im Gehirn entstehen, auf der zwischen positiven und negativen Affekten unterschieden wird: Sie haben intuitiv entweder ein gutes oder schlechtes Gefühl.

### Positive und negative Affekte

Die positiven Affekte werden im sogenannten Belohnungssystem und die negativen Affekte im Bestrafungssystem des Gehirns erzeugt. Mit diesen beiden Systemen gelingt es selbst einfachen Organismen, zu unterscheiden, ob ihnen etwas guttut oder nicht, ob sie eine Situation oder ein Objekt wieder aufsuchen wollen oder nächstes Mal besser meiden.

Weil die positiven und negativen Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, positive und negative Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Da die Systeme unabhängig voneinander arbeiten, ist es möglich, dass man auf ein und dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren kann: Man spricht dann von gemischten Gefühlen.

### Aktivierete und gedämpfte Affekte

Julius Kuhl unterscheidet nicht nur zwischen positivem und negativem Affekt, sondern auch ihre Intensität. Positive und negative Affekte können sowohl schwach als auch stark ausgeprägt sein. In der PSI-Theorie spricht man bei schwach ausgeprägten Affekten von einer gedämpften Affektlage und bei stark ausgeprägten Affekten von einer aktivierten Affektlage.

Die PSI-Theorie unterscheidet somit vier verschiedene Affektlagen

- Gedämpfter negativer Affekt A (-)
- Aktivierter negativer Affekt A –
- Aktivierter positiver Affekt A +
- Gedämpfter positiver Affekt A (+)

Diese bezeichnet Kuhl auch als Funktionssysteme. In Tabelle 1 finden Sie das zu jeder der vier Affektlagen gehörige Funktionssystem und wie sich dieses äußert:

Affektlage	Funktionssystem	Ihre Gefühlslage
Gedämpfter negativer Affekt A (-)	Das Selbst	Eine Gefühlslage, bei der Sie sich entspannt fühlen, Ihnen viele Ideen und Lösungen z.B. für ein neues Projekt einfallen, Sie jedoch weniger die Risiken oder einen möglichen Misserfolg sehen.
Aktivierter negativer Affekt A -	Das Fehler-Zoom	Ein Gemütszustand, in dem Sie ängstlich und besorgt sind. Ihnen fallen Fehler und Ungereimtheiten auf, Sie haben einen Hang zum Perfektionismus, was z.B. bei Termindruck im Projekt zu Überlastung bis hin zur Erschöpfung führen kann.
Aktivierter positiver Affekt A +	Die intuitive Verhaltenssteuerung	In dieser Gefühlslage kommen Sie schnell vom Planen ins Handeln. Dabei denken Sie wenig nach, Sie handeln spontan und intuitiv. Gerade in größeren Projekten nicht immer einfach, da in dieser Gefühlslage wenig an langfristige Konsequenzen gedacht wird.
Gedämpfter positiver Affekt (+)	Der Verstand	Sie können Sachverhalte analytisch durchdenken und auch langfristige Projekte planen. Sie handeln überlegt und können warten, bis der richtige Zeitpunkt kommt. Es kann allerdings passieren, dass Sie zu lange über einen Sachverhalt grübeln, ohne ins Handeln zu kommen.

Tabelle 1: Die vier Affektlagen und ihre zugehörigen Funktionssysteme

## Die vier Funktionssysteme im Detail

### Das Selbst (gedämpfter negativer Affekt) A (-)

Wenn man sich im Funktionssystem des Selbst aufhält, kann man sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Das ist gut für ein psychisch gesundes und stressfreies Leben. Der Nachteil dieser entspannten Stimmungslage ist, dass durch den gedämpften negativen Affekt die Auseinandersetzung mit Fehlern oder Misserfolgen (das Funktionssystem des Fehler-Zooms) fehlt.

#### Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen nach einem anstrengenden Arbeitstag ruhig und gelassen in Ihrem Garten, schauen auf den See hinaus und lassen entspannt Ihren Blick schweifen. In dieser Stimmung gelingt es Ihnen leicht, von neuen Abenteuern zu träumen und neue Projektideen zu durchdenken. Ihnen fallen Lösungen ein, nach denen Sie vielleicht schon seit Wochen suchen.

Mit diesem entspannten Gefühl haben Sie Zugriff auf Ihre gesamten Erfahrungen, die Sie in Ihrem Leben gemacht haben. Ihre Gedanken können entspannt zwischen allen Regionen Ihres Gehirns hin- und herwandern. Kein negativer Gedanke behindert Sie oder schränkt Sie ein.

### Das Fehler-Zoom (aktivierter negativer Affekt) A –

Der aktivierte negative Affekt sorgt dafür, dass man mit einer erhöhten Aufmerksamkeit die Umgebung nach Fehlern, Schwierigkeiten und Ungereimtheiten scannt. Denn die Aufgaben dieses Systems sind das Entdecken, Wiedererkennen, Kategorisieren und Benennen von Ereignissen. Deshalb bemerken Menschen in dieser Gefühlslage

auch jeden noch so kleinen Fehler. Das kann dazu führen, dass sie einen Hang zum Perfektionismus entwickeln und zum Grübeln über Misserfolge neigen. Auf Dauer kann das zu Überlastung und Erschöpfung führen, weil das Gespür, was guttut und was abträglich für das Wohlbefinden ist, verloren geht.

## Beispiel

Sie steigen nach einem anstrengenden Arbeitstag und einer Auseinandersetzung mit Ihrem Chef ins Auto. Auf dem Nachhauseweg lassen Sie den Streit nochmals vor Ihrem inneren Auge ablaufen. Sie überlegen sich, was der Auslöser war, wer was gesagt hat und wie verletzend die Aussagen für Sie waren. Wie konnte es so weit kommen? Was denkt Ihr Chef nun von Ihnen? Wie lange wird die schlechte Stimmung zwischen Ihnen und ihm anhalten? Was hätten Sie anders tun können? Wie werden Sie sich morgen verhalten? Ihre Gedanken kreisen um die Geschehnisse.

Der negative Affekt ist aktiviert und deshalb auch Ihr Fehler-Zoom, was dazu führt, dass Sie ängstlich und besorgt sind. Selbst jetzt, 30 Minuten nach der Auseinandersetzung, grübeln Sie noch immer über die Einzelheiten des Geschehens nach. Dieser negative Affekt und die entsprechende Stimmungslage begleiten Sie den ganzen Abend. Als Sie nach Hause kommen, merkt Ihr Partner sofort, dass etwas nicht stimmt. Auch Ihre Kinder bekommen es deutlich zu spüren, weil Sie gereizter und kleinlicher sind als üblich. Je länger dieser negative Affekt anhält, desto schlechter wird Ihre Stimmung.

## Die intuitive Verhaltenssteuerung (aktivierter positiver Affekt) A+

Die intuitive Verhaltenssteuerung unterstützt Sie dabei, mühelos vom Planen ins Handeln zu kommen, denn durch den positiven Affekt kann man sehr gut die nötige Handlungsenergie aktivieren. In der sozialen Interaktion spielt die intuitive Verhaltenssteuerung ebenfalls eine wichtige Rolle. Kein Smalltalk, kein lockeres Gespräch, kein Lächeln und kein Blickkontakt wirken echt, wenn sie nicht intuitiv und zum richtigen Zeitpunkt kommen.

Ein aktivierter positiver Affekt schwächt aber den Zugang zum Verstand und damit zu planvollem Vorgehen. Gerade bei größeren Projekten, bei denen nicht auf Routinen zurückgegriffen werden kann, ist Planen notwendig. Die intuitive Verhaltenssteuerung ist zwar gut für rasches Handeln, aber hinderlich, wenn der richtige Zeitpunkt zum Handeln abgewartet werden muss.

## Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit Ihren Projektkolleginnen und -kollegen auf einem Teambuilding-Workshop, diesmal in Form eines Survivaltrips. Es gilt, die Mannschaft auf sicherem Weg vom Ausgangspunkt durch einen Wald und über einen Fluss zum vereinbarten Ziel führen. Da Sie handwerklich begabt sind und leidenschaftlich gern konstruieren und bauen, sind Sie bei diesem Vorhaben ganz in Ihrem Element. Sie fällen schnell die Entscheidung, dass ein Floß gebraucht wird, weisen Ihre Kollegen an, was zu tun ist und nach kurzem Nachdenken läuft alles wie am Schnürchen. Sie bauen das Floß in Rekordzeit zusammen.

## Der Verstand (gedämpfter positiver Affekt) A(+)

Wenn man sich im Funktionssystem des Verstandes aufhält, ist man besonders gut im Planen von Vorhaben. Das Funktionssystem des Verstandes verhindert vorschnelles Handeln und hilft dabei, schwierige oder neue Aufgaben, für die noch keine Handlungsabläufe zur Verfügung stehen, mit rationaler Planung zu meistern. Dieser Prozess erfordert allerdings Zeit. Deshalb brauchen Menschen, die bevorzugt mit dem Verstand arbeiten, genügend Zeit für die Planung ihrer Aufgaben. Mit gedämpftem positivem Affekt ist gleichzeitig der Zugang zur intuitiven Verhaltenssteuerung erschwert. Sie braucht man, um geplante Handlungen auch in die Tat umzusetzen.

### Beispiel

Wenn Sie mit einem neuen Projekt beginnen, müssen Sie viele unterschiedliche Aspekte bedenken. Welche Fachleute werden gebraucht, wer überwacht das Budget, was sind wichtige Meilensteine, wie läuft die Kommunikation? Um diese Fragen zu bedenken und die nötigen Schritte zu planen, muss man in einer nüchternen und sachlichen Stimmungslage sein. Der Verstand übernimmt hier die Steuerung von Denken und Verhalten, was dazu führt, dass man zurückhaltend und überlegt vorgeht.

Die nüchterne und sachliche Stimmung sorgt dafür, dass man Vorhaben solange aufschieben kann, bis der richtige Moment zum Handeln gekommen ist. Erst wenn man sich sicher ist, dass alle Aspekte und Details berücksichtigt wurden, schreitet man zur Tat. Das verhindert, dass man nacharbeiten muss, nur weil vorschnell gehandelt wurde und dabei wichtige Aspekte nicht berücksichtigt wurden.

## Den eigenen Verhaltenstyp bestimmen und das Verhalten ändern

Jeder Mensch verfügt über alle vier Funktionssysteme, arbeitet jedoch bevorzugt mit nur einem oder zwei. Optimal ist, wenn man auf alle vier Funktionssysteme gleichermaßen schnell und zuverlässig zugreifen kann. Mit welchen Systemen, in aktivierter oder gedämpfter Affektlage, Sie bevorzugt arbeiten, können Sie im **angehängten Test** herausfinden. Nachdem Sie den Test ausgefüllt haben, können Sie sich anhand Ihrer Punktezahlen (auf der Achse für negativen Effekt und auf der Achse für positiven Affekt) im folgenden Schema selbst einordnen:

Achse für negativen Affekt	Achse für positiven Affekt
0-8: Funktionstyp "Das Fehler-Zoom" A- Lernbedarf ist die Selbstberuhigung	0-8: Funktionstyp "Der Verstand" A(+) Lernbedarf ist die Selbstmotivierung
9-16: Funktionstyp "Das Selbst" A(-) Lernbedarf ist die Selbstkonfrontation	9-16: Funktionstyp "Intuitive Verhaltenssteuerung" A+ Lernbedarf ist die Selbstbremsung

Tabelle 2: Zuordnung der Testergebnisse zu den Funktionstypen und Lernaufgaben

## Selbst A(-) und intuitive Verhaltenssteuerung A+

Ein Mensch dieses Verhaltenstyps hat einen guten Selbstzugang, ist kreativ im Problemlösen, kann negative Gefühle selbstständig herunterregulieren und hat einen exzellenten Umgang mit Stress. Veränderungen können

zwar lästig sein, werden aber nie als Bedrohung oder Gefahr empfunden, sondern als Herausforderung. Gleichzeitig sorgt der aktivierte positive Affekt für rasches Handeln und Freude am Umsetzen der neuen Aufgabe bzw. im Umgang mit der Veränderung. Menschen mit dieser Kombination blühen bei Veränderungsprozessen auf und zeigen hier ihre Stärken. Mögliche Lernaufgaben sind die Selbstkonfrontation oder die Selbstbremsung.

## Selbst A(-) und Verstand A(+)

Der gedämpfte negative Affekt sorgt für einen problemlosen Umgang mit Stress und Misserfolgen und ermöglicht durch den guten Selbstzugang gleichzeitig die nötige Kreativität beim Problemlösen. Allerdings behindert der gedämpfte positive Affekt eine rasche Umsetzung der neuen Aufgabe. Menschen, die ihre Vorhaben mit dem Verstand planen, sind zwar sehr genau und umsichtig, neigen aber dazu, die Umsetzung vor sich her- und aufzuschieben. Dadurch entsteht ein Handlungsstau, der die weitere Arbeit lähmen kann. Hier ist die Lernaufgabe, sich selbst motivieren zu können, um ins Handeln zu kommen.

## Fehlerzoom A- und intuitive Verhaltenssteuerung Affekt A+

Menschen mit aktiviertem negativem Affekt neigen zu Perfektionismus. Wenn etwas in ihren Augen nicht gut gelingt, grübeln sie lange darüber nach, warum sie nicht erfolgreich waren und wie sich das in Zukunft vermeiden lässt. Dementsprechend versetzt sie eine angekündigte Veränderung in Stress, denn sie wissen ja nicht, ob sie den neuen Anforderungen gerecht werden können. Der positive aktivierte Affekt macht sie aber gleichzeitig neugierig und interessiert an Neuem, ohne jedoch zu wissen, ob sie die neue Aufgabe auch erfolgreich bewältigen können. Ein Teufelskreis, der nur mit einer guten Selbstberuhigung durchbrochen werden kann. Die Lernaufgabe ist, sich selbst zu beruhigen und auf das angesammelte Wissen zu vertrauen.

## Fehlerzoom A- und Verstand A(+)

Der aktivierte negative Affekt sorgt für Selbstzweifel, neuen Aufgaben gewachsen zu sein und der gedämpfte positive Affekt behindert die Umsetzung, nachdem die Planungsphase abgeschlossen ist. Dieser Typ bleibt im Nachdenken, Planen und Grübeln stecken, bis hin zum völligen Erstarren. Ausführliches Planen ist an sich gut, genauso wie ein gesunder Selbstzweifel, ob man der Aufgabe gewachsen ist oder man möglicherweise noch weitere Fähigkeiten braucht, bevor man loslegen kann. Allerdings dürfen diese Eigenschaften nicht zum Stillstand führen. Lernaufgabe kann hier sowohl die Selbstberuhigung sein, wenn das Sorgen und Grübeln überwiegen, als auch die Selbstmotivation, wenn das Hauptproblem in der Umsetzung liegt.

## Umgang mit den Lernaufgaben

Nachdem Sie herausgefunden haben, welcher PSI-Typ Sie sind und wissen, welche Lernaufgabe(n) Sie haben, kommt der nächste Schritt, die Umsetzung.

## Wenn-Dann-Pläne gegen eingefahrene Verhaltensmuster

Menschen entwickeln Verhaltensroutinen und Automatismen, wenn sie ein Verhalten häufig brauchen und sowohl schnell als auch zuverlässig abrufen wollen. Das ist für den Alltag durchaus nützlich. Denken Sie an Ihre ersten

Fahrstunden zurück, wie sehr Sie da mit den drei Pedalen, den drei Spiegeln, der Gangschaltung, den verschiedenen Knöpfen und Hebeln und nicht zuletzt mit den anderen Verkehrsteilnehmern zu kämpfen hatten.

Da Sie zu dieser Zeit noch keine Routinen hatten, mussten Sie alle Anforderungen mit dem Verstand bewältigen. Das ist anstrengend, energieraubend und auf Dauer ermüdend. Aber je öfter Sie mit dem Auto unterwegs waren, desto routinierter wurde das Fahrverhalten. Heute müssen Sie kaum noch über das Autofahren nachdenken. Automatismen sind eine gute Sache, solange sie erwünscht sind.

Wenn Sie beschließen, ein altes Verhalten zu verändern, kann Ihnen ein altbewährter, aber jetzt unerwünschter Automatismus in die Quere kommen, z.B. wenn Sie in Ihrem nächsten Urlaub mit dem Auto nach England fahren. Es wird eine ganze Weile dauern, bis Sie sich auf den Linksverkehr eingestellt haben. Es ist, als würde Sie eine unsichtbare Macht immer wieder auf die rechte Fahrbahnseite ziehen.

## Studie zu Wenn-Dann-Plänen

Die Teilnehmenden einer Studie (alle Studenten) erhielten an einem Montag eine Diskette, mit der Anweisung, am Mittwoch um 16 Uhr so viele mathematische Aufgaben wie möglich zu lösen. Es wurden zwei Gruppen gebildet. Die eine Gruppe erhielt die Diskette und musste einmal folgenden Satz aufschreiben: Am Mittwoch um 16 Uhr löse ich so viele mathematische Aufgaben wie möglich. Die andere Gruppe erhielt die Diskette und musste diesen Satz aufschreiben: *Wenn* es Mittwoch um 16 Uhr ist, *dann* löse ich so viele mathematische Aufgaben wie möglich.

Am Freitag mussten alle Studenten die Diskette mit den gelösten Aufgaben wieder abgeben. Was die Studenten nicht wussten, war, dass in der Diskette ein Zeitchip eingearbeitet war, der es den Forschern ermöglichte, festzustellen, wann genau sich die Studierenden an das Lösen der Aufgaben gesetzt hatten. Die Abweichung dieses tatsächlichen Zeitpunkts von der vorgegebenen Zeit wurde berechnet, und so konnte für die beiden Gruppen ein Mittelwert der Abweichung vom vorgegebenen Zeitpunkt 16 Uhr festgestellt werden.

In der ersten Gruppe betrug diese durchschnittliche Abweichung 480 Minuten, also volle acht Stunden. Bei der Gruppe mit dem Wenn-Dann-Plan war die Abweichung gerade mal 102 Minuten, also nur eine Stunde und zweiundvierzig Minuten. Der einzige Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen bestand darin, dass die eine den Wenn-Dann-Plan aufgeschrieben hatte und die andere ihre Absicht ohne Wenn-Dann-Plan formuliert hatte.

## Wenn-Dann-Funktion für das Unterbewusstsein

Mit den Wenn-Dann-Plänen können Sie vor Ihren alten Automatismus einen neuen Sofortautomatismus schalten. Mit einer "wenn X passiert, dann mache ich Y"-Formulierung greifen Sie direkt auf die Ebene der unbewussten Automatismen zu. Sie verbinden eine Situation X direkt mit einer erwünschten Handlung Y und kommen damit der unerwünschten, automatisierten Handlung zuvor.

Mit dem X beschreiben Sie so genau wie möglich die Situation, die den alten Automatismus auslösen könnte, z.B. "Wenn ich merke, dass ich nervös werde, wenn Kollege B. anfängt laut zu werden" oder "Wenn ich müde und lustlos bin".

Für das Y formulieren Sie dann ein konkretes Verhalten, z.B. "Wenn X passiert, dann atme ich tief durch." Das Wenn-Dann-Format ist wichtig, weil das Gehirn gelernt hat, den Wenn-Teil automatisch mit dem Dann-Teil solcher Sätze zu verbinden. Dadurch erst entsteht die Automatisierung: *Wenn* die Situation auftaucht, die im Wenn-Satz beschrieben ist, *dann* wird automatisch das Verhalten ausgelöst, das im Dann-Satz beschrieben ist. Je nachdem, was Ihre Lernaufgabe ist, ergeben sich verschiedene Wenn-Dann-Pläne:

## Beispiele:

- Zur **Selbstmotivation**:

Wenn ich zögerlich werde, dann sage ich mir: No risk, no fun!

- Zur **Selbstbremsung**:

Wenn ich euphorisch werde, dann sage ich mir "ruhig bleiben und nachdenken!"

- Zur **Selbstkonfrontation**:

Wenn alle um mich herum jammern, dann schaue ich mir den Grund für das Lamento genauer an.

- Zur **Selbstberuhigung**:

Wenn mich jemand verletzt hat, dann ziehe ich meinen Schutzmantel an.

Sie können die Wenn-Dann-Pläne natürlich auch individualisieren, indem Sie im Wenn-Teil eine konkrete Situation oder Person beschreiben, die Ihr unerwünschtes Verhalten auslöst. Sobald Sie Ihr Wenn und Ihr erwünschtes Dann festgelegt haben, schreiben Sie Ihren Wenn-Dann-Plan einmal auf. Damit steigern Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen in der beschriebenen Situation das neue erwünschte Verhalten rechtzeitig in den Sinn kommt.

## Das Wunderrad

Wenn Sie in einem dynamischen Umfeld mehr als nur *einen* Plan brauchen, um situationsgerecht zu reagieren, können Sie mit der Wunderradtechnik Ihr Unterbewusstsein aktivieren – ein Vorgehen, mit dem Sie gezielt den Verstand überfordern, um Zugang zur Intuition zu erhalten. Die aktuell richtige Lösung zeigt sich dann mit guten Gefühlen wie ein Wunder, ohne jede Planung, ganz plötzlich, einfach von selbst – daher auch der Name dieser Technik.

## Wenn der Verstand nicht mehr weiter weiß

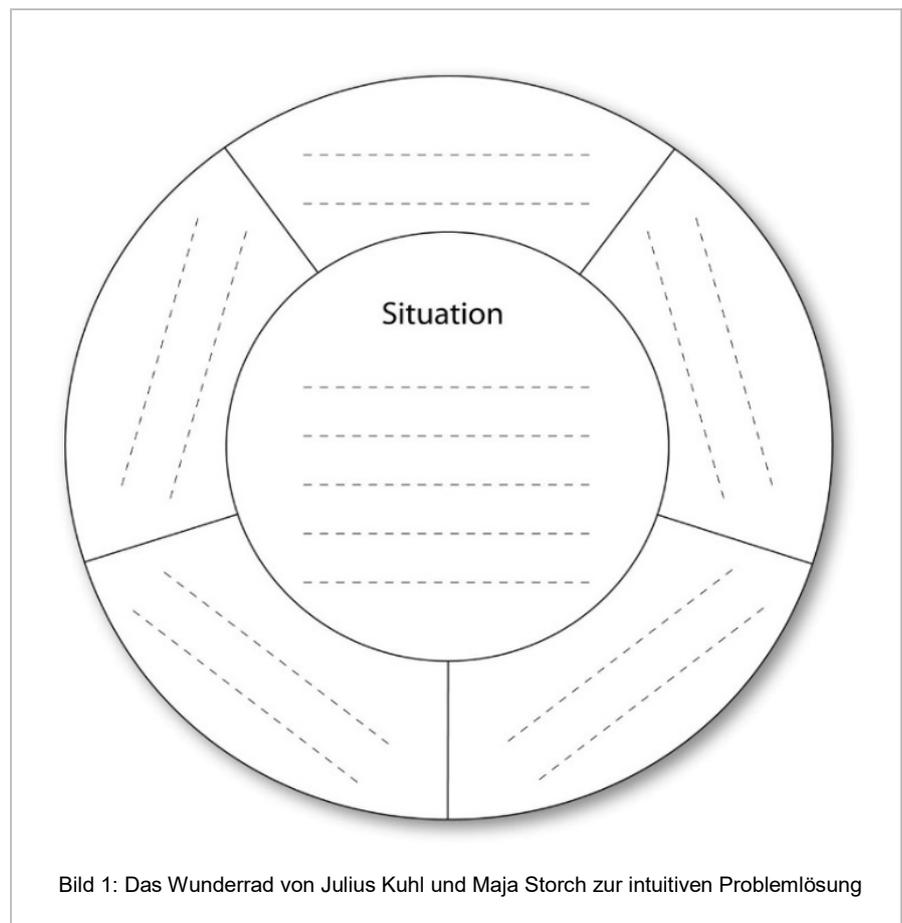
Der Verstand kann Informationen nur seriell verarbeiten, d.h., eine nach der anderen. Wer nur mit dem Verstand arbeitet, der muss in einer unübersichtlichen Situation mit Rückzug reagieren, sich Zeit nehmen und in Ruhe nachdenken. Dann muss er oder sie einen Entschluss fassen und mit dem Entschluss in die Situation zurückkehren, um die Handlung auszuführen. Diese Strategie ist jedoch nicht immer zielführend, weil sie zeitaufwendig ist und bei komplexen Herausforderungen möglicherweise trotzdem keine klare Antwort hervorbringt.

Beim Wunderrad sammeln Sie alleine oder mit Mitarbeitern, Kollegen oder Ihrem Partner fünf Lösungsvorschläge für eine konkrete Fragestellung und schreiben diese in das Wunderrad (Bild 1). Durch die Vielzahl der Varianten wird der Verstand gezielt überfordert, gibt die Kontrolle ab und das Unterbewusstsein wird aktiv. Diejenige Option, die unter Berücksichtigung aller momentanen Gegebenheiten am besten geeignet ist, wird dann an die intuitive Verhaltenssteuerung zur Ausführung geschickt: Sie haben beim Anblick eines Lösungsvorschlags ein besonders gutes Gefühl und können ihn entsprechend umsetzen.

### Beispiel

Stefan ist Führungskraft in einem Unternehmen, das eine radikale Änderung ihres Geschäftsmodells vorgenommen hat: Das Hauptgeschäft war bisher die Arbeitnehmerüberlassung ihrer Ingenieure an ihre Kunden. Die Mitarbeiter mussten vor Ort die Aufträge der Kunden ausführen und wurden nach Beendigung der Arbeit an einen neuen Kunden vermittelt. Aufgrund neuer gesetzlicher Bestimmungen ist eine solche Personalvermittlung nicht mehr möglich und die Mitarbeiter müssen nun eigene Projekte entwickeln und den Kunden anbieten.

Diese Aufgabe, unternehmerisch zu denken und selbst kreativ zu handeln, stellt allerdings für viele ein Problem und große Veränderung ihres bisherigen Verhaltens dar. Stefan, der Leiter eines Teams, muss nun nicht nur die Sorgen seiner Mitarbeiter auffangen, den neuen Anforderungen nicht gerecht zu werden, sondern sich auch mit der Ignoranz seines Vorgesetzten rumschlagen, der trotz der veränderten Bedingungen die gleichen Umsätze wie früher fordert. Stefans Argument, dass manche Projekte erst nach einigen Monaten kostenintensiver Entwicklung Profit abwerfen, lässt er nicht gelten. Für die wöchentlichen Sitzungen, die ihn jedes Mal frustrieren, will er sich



mit dem Wunderrad fünf Varianten erarbeiten, um je nach Stimmungslage und Sitzungsverlauf adäquat auf die Vorwürfe seines Vorgesetzten zu reagieren.

1. Ich richte mich im Stuhl auf und verweise mit fester Stimme auf die neuen Umstände.
2. Ich lehne mich zurück, atme tief durch und sage mir: auch diese Sitzung geht vorbei.
3. Ich rufe meinen Kollegen aus der Entwicklung zu Hilfe.
4. Ich biete meinem Vorgesetzten an, in unserem Team vorbeizukommen um unser neues Projekt live zu erleben.
5. Ich frage ihn, was er an meiner Stelle ändern würde.

Stefan hat sich aus den Vorschlägen seiner Kollegen die für ihn besten ausgesucht und ins Wunderrad eingetragenen und damit ans Unbewusste delegiert. Je nach Situation erscheint ihm eine andere Lösung richtig und er wendet diese an. So erscheint ihm Lösung 2 richtig, als er erschöpft nach einem langen anstrengenden Kundentermin im wöchentlichen Meeting sitzt.

Da dieses Vorgehen jedoch nicht das Problem der Unstimmigkeiten als solches löst, arbeitet er die übrigen Vorschläge aus: Er notiert alle Umstände, von denen er annimmt, dass sie Einfluss auf die Umsatzzahlen haben. Er bittet Thomas, einen Software-Entwickler, sich für das nächste Vertriebsmeeting vorzubereiten, um ihn spontan dazu holen zu können. Und auch sein Team brieft er, wie sie gemeinsam auftreten, wenn der Vorgesetzte vorbeikommt, um das neue Projekt kennenzulernen.

Als das nächste Vertriebsmeeting ansteht, denkt er an die fünf (ausgearbeiteten) Lösungswege: Sein Vorgesetzter lässt wieder kein Argument gelten und pocht auf bessere Umsatzzahlen. Stefan entscheidet sich intuitiv für Lösung 5.

## Fazit

Veränderungsprozesse werden uns alle ein Leben lang begleiten, sei es beruflich oder privat. Es liegt an Ihnen, ob Sie sich von den Veränderungen verunsichern, stressen und treiben lassen, oder ob Sie die Sache selbstbestimmt in die eigene Hand nehmen. Mit der PSI-Theorie haben Sie eine wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitstheorie über Ihren Umgang mit Misserfolg und neuen Herausforderungen und mit den Wenn-Dann-Plänen sowie dem Wunderrad zwei Tools, um mit einem neuen, erwünschten Verhalten adäquat auf die Herausforderungen zu reagieren.

## Literatur

- Kuhl, J.: Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Hogrefe, 2001
- Quoidbach J., Gilbert D., Wilson T. 2013: The End of History Illusion. Science, Vol. 339, Issue 6115, pp. 96-98
- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., Kuhl, J.: Ich blicks, Hogrefe, 2016
- Storch, M., Krause, F.: Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) 6., überarbeitete Auflage. Hogrefe Verlag, Bern, 2017
- Storch, M., Kuhl, J.: Die Kraft aus dem Selbst, Hogrefe, 2013

## Anhang

### Selbst-Test: PSI-Typ

Überlegen Sie sich für welchen Lebensbereich (Geschäft, Privat, ...) Sie diesen Fragebogen ausfüllen möchten. Bitte geben Sie jeweils an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen (vielleicht auch im Vergleich zu anderen Personen):

1. Wenn etwas passiert, das mich sehr traurig macht, komme ich aus eigener Kraft rasch wieder auf die Beine.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

2. Wenn zu viele unerledigte Aufgaben mich schwächen oder lähmen, dann kann ich mich bei Bedarf gut wieder in Schwung bringen.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

3. Wenn ich gerade einen heftigen Streit mit einer für mich wichtigen Person hatte, fällt es mir schwer, eine anstehende wichtige Aufgabe in Angriff zu nehmen.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

4. Wenn wegen zu großer Arbeitsbelastung meine Leistungsfreude sinkt, dann habe ich Mühe aus meinem Motivationstief heraus zu kommen.

4	3	2	1	0
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

5. Wenn mir etwas Wichtiges richtig schief gelaufen ist, kann ich das für einige Zeit auf sich beruhen lassen, um mich auf anstehende Aufgaben zu konzentrieren.

0	1	2	3	4
Stimmt gar nicht	wenig	etwas	überwiegend	ausgesprochen

6. Wenn unangenehme Pflichten sich so anhäufen, dass meine Handlungsstärke nachlässt, dann kann ich mich sofort wieder motivieren, wenn ich es will.

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Stimmt gar nicht      wenig      etwas      überwiegend      ausgesprochen

7. Wenn ich wegen einer schlechten Beurteilung meiner Leistung geknickt bin, kann ich mich ganz schlecht auf neue Herausforderungen konzentrieren.

4                              3                              2                              1                              0

Stimmt gar nicht      wenig      etwas      überwiegend      ausgesprochen

8. Wenn ich morgens schon merke, dass ich Dinge tun muss, zu denen ich gar keine Lust habe, dann fällt es mir schwer mich aufzuraffen.

4                              3                              2                              1                              0

Stimmt gar nicht      wenig      etwas      überwiegend      ausgesprochen

## Auswertung:

Zählen Sie wie folgt Ihre Punkte zusammen:

1. Frage 1 + Frage 3 + Frage 5 + Frage 7 = .... Achse für negativen Affekt

2. Frage 2 + Frage 4 + Frage 6 + Frage 8 = .... Achse für positiven Affekt

## Interpretation:

1. Wenn Sie auf der Achse für negative Affekte einen Wert von

a. 0-8 erreicht haben, sind Sie eher empfindlich für negativen Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstberuhigung.

b. 9-16 erreicht haben, sind Sie wenig empfindlich für negativen Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstkonfrontation

2. Wenn Sie auf der Achse für positive Affekte einen Wert von

a. 0-8 erreicht haben, sind Sie wenig empfindlich für positiven Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstmotivation

b. 9-16 erreicht haben, sind Sie eher empfindlich für positiven Affekt. Ihr Lernbedarf ist die Selbstbremsung

## Die vier Funktionssysteme auf einen Blick

	Selbst (-)	Fehlerzoom -	Intuitive Verhaltenssteuerung +	Verstand (+)
Affekt	gedämpfter negativer Affekt A(-)	aktivierter negativer Affekt A-	aktivierter positiver Affekt A+	gedämpfter positiver Affekt A(+)
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überblick haben</li> <li>■ viele Gefühle und Körpersignale einbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Details beachten</li> <li>■ auf Einzelgefühle fixiert bleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Handlungsrouitinen / Automatismen ausführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rational planen</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstberuhigung</li> <li>- guter Umgang mit Stress</li> <li>- schnelle und nachhaltige Bewältigung von negativen Gefühlen</li> <li>■ Kreativität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstkonfrontation</li> <li>- Misserfolge beachten</li> <li>- Fehler und Gefahren entdecken</li> <li>■ Gründlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstmotivierung</li> <li>- ermöglicht spontanes Handeln</li> <li>- bringt viel Handlungsenergie mit sich</li> <li>■ Spontaneität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstbremsung</li> <li>- verhindert vorschnelles Handeln</li> <li>- ermöglicht Bedürfnisaufschub</li> <li>■ überlegtes Vorgehen</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gefahr, negativen Stimmungen und leidvollen Erfahrungen auszuweichen</li> <li>■ nicht bewusst kontrollierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grübeln, Gedankenkreisen, übermäßiger Perfektionismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konsequenzen werden nicht bedacht</li> <li>■ Ausdauer fehlt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mangel an Handlungsenergie, man kommt nicht von der Planung in die Handlung</li> </ul>

(Quelle: Storch, Morgeneegg, Storch, Kuhl, 2016)

## Fachbeitrag

Bekannte Muster brechen

# Langsames Denken in Projekten – ein Manifest

In seinem Bestseller "Schnelles Denken, Langsames Denken", beschreibt Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman die Gegensätzlichkeit zwischen zwei verschiedenen "Systemen" des Denkens (Kahneman, 2014). Wie Kahneman ausführt, fällt es Menschen natürlicherweise schwer, schnelles und intuitives Denken zu kontrollieren. Manchmal tritt schnelles Denken in Situationen zutage, wo wir es weder gebrauchen können, noch uns dessen bewusst sind. Herausfordernde und interdisziplinäre Projekte sind derartige Situationen. Gerade in der Start- und Definitionsphase von derartigen Vorhaben laufen wir ziemlich sicher Gefahr, durch schnelles Denken ungewünschte Effekte zu erzielen. Daher sollten wir – nicht nur aber insbesondere – in der Startphase eines Projekts lernen, "langsam zu denken".

Wir stellen Ihnen in diesem Beitrag Prinzipien und Techniken vor, die Ihnen dabei helfen, Wahrnehmungsverzerrungen in der praktischen Projektarbeit zu vermeiden und so die Qualität von Projektentscheidungen zu steigern. Doch zuerst möchten wir Sie zu einer einfachen Übung einladen.

## Ein Experiment zum schnellen und langsamen Denken

Im Folgenden können Sie Ihre eigenen Denkmuster anhand von zwei einfachen Übungen erproben, die nur wenige Sekunden dauern. Alles, was Sie benötigen, sind Stift und Papier. Die Übungen funktionieren nur richtig, wenn Sie tatsächlich etwas aufschreiben. Sind Sie ausgestattet? Gut, dann kann es losgehen:

### Übung 1: Wahrnehmung

Was sehen Sie auf Bild 1? Notieren Sie die Antwort in max. zehn Sekunden!

#### Autoren



**Prof. Dr. Frank Habermann**

Frank Habermann ist Professor für BWL an der HWR Berlin, Gründer der Becota GmbH und Co-Initiator der Initiative "Over The Fence"

Kontakt:

[frank.habermann@hwr-berlin.de](mailto:frank.habermann@hwr-berlin.de)



**Karen Schmidt**

Beraterin und Autorin, Beratungsfelder u.a.: Organisationsentwicklung, Führungs- und Zusammenbaukultur, Projektkommunikation, Co-Initiator der Initiative „Over The Fence“

Kontakt:

[karen@overthefence.de](mailto:karen@overthefence.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)



Bild 1: Übung zum Erproben von Denkmustern (© Heiko Löffler, Fotolia).

## Übung 2: Interpretation der Wahrnehmung

Betrachten Sie das Bild nochmals. Beantworten Sie nun die Frage: Was könnte alles passiert sein? Schreiben Sie so viele Antworten auf, wie Ihnen einfallen! Sie haben eine Minute Zeit.

## Schnelles Denken und seine Wirkung

Die beiden Übungen verdeutlichen, wie menschliche Wahrnehmung funktioniert. Wir haben sie in den vergangenen 12 Monaten in ähnlicher Form mit über 1.400 Menschen durchgeführt. Falls Sie die Übungen absolviert haben, können Sie jetzt Ihre Antworten mit den Ergebnissen dieser Stichprobe vergleichen.

## Intuition bewirkt unbewusste Schlussfolgerungen

"Was sehen Sie?". Die Frage zielt auf eine möglichst wertfreie Beobachtung der Lage. Was sind die Fakten; was ist auf dem Bild nachweislich zu sehen? Eine möglichst objektive Beobachtung lautet beispielsweise: Asphalt, Streifen, Pflanzen, Wand ...

Enthält Ihre eigene Antwort irgendwelche Adjektive? Haben Sie vielleicht eine "kleine" Hecke gesehen, eine "marode" Wand oder einen "schmalen" Weg? Dann beinhaltet Ihre Antwort bereits eine Bewertung der Lage; Ihre Antwort ist keine reine Beobachtung, sondern sie spiegelt Ihr Wertesystem wider. Was einer Person als marode erscheint, ist für eine andere Person vielleicht noch von guter Qualität und ein Weg, der einem Menschen aus Berlin schmal erscheinen mag, ist für einen Dorfbewohner vielleicht von normaler Breite. Gegen diese Art von Bewertung können wir uns kaum wehren. Sie ist Ergebnis unserer Herkunft, Sozialisation, Bildung und Erfahrung und erfolgt ohne aktives Hinterfragen und kritischen Diskurs. Gemeinhin heißt dieses unbewusste Schlussfolgern "Intuition". Daniel Kahneman, Psychologe und Nobelpreisträger für Wirtschaft, nennt es "schnelles Denken" (Kahnemann 2014).

## **Nur jede hundertste Antwort ist frei von Bewertung**

Über 95% aller Teilnehmenden geben an, einen "Fußgängerüberweg" zu sehen. Diese Zahl verdeutlicht besonders eindrucksvoll, wie schnelles Denken funktioniert: Ausgehend von unserem Standpunkt besitzen wir eine begrenzte Menge an Informationen (hier der Bildausschnitt). Wir sehen parallele Streifen auf einer glatten, grauen Fläche und unser Gehirn macht "Fußgängerüberweg" daraus. Warum? Weil wir "etwas Derartiges" tausendfach in einem "ähnlichen Kontext" gesehen zu haben glauben. Wir modellieren unbewusst einen plausiblen Zusammenhang: "Fußgängerüberweg" erscheint uns stimmig und wurde unbewusst in Sekundenbruchteilen als unsere individuelle Wahrheit geboren. Insgesamt war nur rund 1% aller Antworten in unserem Experiment tatsächlich bewertungsfrei.

Schnelles Denken ist das "unbewusste Schlussfolgern", das "Entscheiden aus dem Bauch". Laut Kahneman ist es unser Standardmodus, unser dauerhafter Betriebszustand des Denkens (Kahneman 2014, S. 33). Es ist wichtig, dass wir festhalten: schnelles Denken ist per se weder schlecht noch gut – es ist einfach das, was wir immer und üblicherweise tun!

## **Unbewusste Schlussfolgerungen begrenzen unsere Kreativität**

Kommen wir nun zur zweiten Übung ("Was könnte passiert sein?"). Diese fragt nach kreativen Interpretationen, nach konstruierten Wahrheiten. Wie viele Antworten haben Sie gefunden; wie viele unterschiedliche Geschichten haben Sie sich ausgedacht?

Kahneman beschreibt schnelles Denken als das unbewusste Erschaffen von subjektiv stimmigen Geschichten auf der Basis von sehr wenigen Daten und Fakten. Kahneman hat nachgewiesen, dass Menschen dazu tendieren, sich in ihre "subjektiv stimmige Geschichte" sehr schnell zu verlieben. Wenn wir eine Geschichte gefunden haben, die in sich stimmig erscheint, dann entwickeln wir eine emotionale Bindung zu dieser Geschichte. Wir wollen an diese Version der Wahrheit glauben, wir verteidigen sie unbewusst und suchen nach Bestätigung. Und das tun wir selbst dann, wenn diese Interpretation auf sehr wenigen Fakten basiert und – noch erstaunlicher – selbst dann, wenn wir wissen, dass unsere Version der Wahrheit auf sehr wenigen Fakten basiert. (Kahneman 2014, S. 42ff)

## **Nur jeder Zehnte stellt den "Fußgängerüberweg" in Frage**

Die Ergebnisse der zweiten Übung unterstützen diese These. Rund 90% der teilnehmenden Personen erdenken Geschichten, die eine plausible Bestätigung für die Existenz des intuitiv erkannten "Fußgängerüberwegs" darstellen. Die Antworten reichen von "Bau des Fußgängerüberwegs ist nicht fertig gestellt – die Hecke muss noch entfernt

werden" bis zur grundsätzlichen Infragestellung der Situation ("das Bild ist nicht real, sondern eine Photoshop-Montage"). Einige Teilnehmende geben gar an "gar keine Hecke gesehen zu haben". Interessant sind auch die Antworten der Personengruppe "Manager und Führungskräfte". Fast die Hälfte dieser Personengruppe interpretiert in die abgebildete Situation ein Ergebnis schlechter Arbeit (Antworten wie "Behördenirrsinn", "nicht mitgedacht" o.ä.).

## In einer Minute erfinden die Teilnehmer nur drei Geschichten

Obwohl die Summe der Teilnehmenden mittlerweile über 50 verschiedene Szenarien erdacht hat, was passiert sein könnte, kommt der Einzelne im Durchschnitt auf nicht mehr als drei Szenarien. Auch dies ist eine Konsequenz davon, dass wir Menschen die Tendenz haben, uns in die "schnell erdachte" Wahrheit zu verlieben. Je stimmiger uns die erste Interpretation erscheint, desto stärker setzt sie sich in unserem Kopf fest. Teilnehmende, die auf die erste Frage sehr wertend reagiert haben, die vielleicht beim Betrachten des Bildes schmunzelten, weil ihr Gehirn ihnen unbewusst eine "amüsante Geschichte" erzählt hat, tun sich schwer, diese erste Version der Wahrheit zur Seite zu schieben. Deshalb gelingt es den meisten Menschen nicht, mehr als drei Geschichten in einer Minute zu entwickeln. Unsere Intuition blockiert unseren Intellekt – sie hält uns davon ab, vorurteilsfrei und kreativ nach alternativen "Wahrheiten" zu suchen.

## Ergebnis: Muster behindern langsames Denken

Schnelles Denken kreiert einfache, in sich stimmige Bewertungen und Antworten. Wenn wir diese Bewertungen und Antworten mögen – wenn sie, um es flapsig zu sagen, "in unseren Kram passen", dann fühlen wir uns gut. Von uns aus stellen wir intuitiv stimmige Antworten und Bewertungen nicht in Frage. Im Gegenteil, wir suchen unbewusst für sie nach Bestätigung und lassen sie unser weiteres Denken und Handeln leiten. Schnelles Denken ist die kognitive Ursache für das, was March/Simon als "selektive Wahrnehmung" (March/Simon 1958), und Scharmer als "Downloading" von Informationen bezeichnen (Scharmer 2009). Sobald wir erste Daten erhalten haben (graue Fläche, Streifen), die für uns ein stimmiges Bild generieren (Fußgängerüberweg), behindert dies den weiteren Prozess der Datensammlung. Unser Gehirn bricht an dieser Stelle einfach das aktive Zuhören, das nüchterne Beobachten, das mühsame Sammeln von Fakten ab – es ist zufrieden mit dem, was es hat, und lässt sich davon lenken.

## Projekt ist, wenn schnelles Denken an Grenzen stößt

Schnelles und intuitives Denken hat viele Vorteile. Es ist effizient: Warum weiter Daten sammeln und analysieren, wenn die Wahrheit bereits auf der Basis von sehr wenigen Daten geschlussfolgert werden kann? Die Streifen auf der Straße vor unserer Haustür **sind** tatsächlich ein Fußgängerüberweg; das, was wir aus dem Augenwinkel herankommen sehen, **ist** tatsächlich ein Auto. Beim Überqueren einer Straße wäre ein langer Beobachtungsprozess ausgesprochen hinderlich. Entweder wir laufen niemals los oder wir würden überfahren. Schnelles Denken ist immer dann hilfreich, wenn wir ein bekanntes Muster vorfinden (Routine / Alltag) oder einer akuten Bedrohung ausgesetzt sind (Gefahr). Nicht umsonst ist schnelles Denken unser natürlicher Betriebsmodus: es hält uns am Leben und schont unsere Ressourcen.

## **Anspruchsvolle Projekte – und nur um solche soll es im Folgenden gehen – sind meist das Gegenteil von Routine und Alltag.**

Im Rahmen der Open-Source-Initiative "Over the Fence – Projects Newly Discovered" ([overthefence.com.de](http://overthefence.com.de))

befragten wir über 2.000 Menschen aus über 70 Ländern, was für sie das Wesen eines Projekts ausmacht.

"Unbekanntheit" und "Neuartigkeit" waren die am häufigsten genannten Merkmale (Habermann, 2015). Projektarbeit ist für die meisten Menschen gleichbedeutend damit, etwas Neuartiges zu erschaffen – etwas, das von ihrem täglichen Arbeitsgegenstand abweicht. Und Projektarbeit bedeutet für die meisten Personen, mit Menschen zu arbeiten, mit denen sie normalerweise nicht zusammen arbeiten – in Rollen jenseits bekannter Strukturen und geübter Abläufe.

Neuartiger Arbeitsgegenstand und unbekannte Arbeitsorganisation bestimmen also für die meisten Menschen das Wesen von Projekten. Herausfordernde Projekte sind somit das Gegenteil des Vertrauten und Bekannten. Vertrautheit und Routine braucht schnelles Denken aber, um verlässlich zu funktionieren. Schnelles Denken benötigt das In-und-Auswendig-Kennen, einen riesigen Erfahrungsschatz identischer Situationen. Im Bekannten führt schnelles Denken verlässlich zu guten Ergebnissen. Im Unbekannten und Neuartigen birgt schnelles Denken das Risiko von erheblichen Wahrnehmungsverzerrungen (McAfee 2010 und Kahneman 2014, S. 295ff). Deshalb müssen wir in herausfordernden Projekten lernen, langsam zu denken.

## **Eine Anleitung für langsames Denken in Projekten**

Langsames Denken ist kontra-intuitiv – es ist nicht das, was wir üblicherweise tun. Daher braucht es für langsames Denken eine bewusste Veränderung. Diese Veränderung bedeutet für jeden Projektmanager – und an diese Personengruppe sind die folgenden Abschnitte adressiert – zuallererst eine Arbeit an sich selbst. Diese Arbeit betrifft vier Ebenen:

- Allgemein: "Ich weiß es nicht" als **Grundhaltung**
- Vor einem Projekt: Die Vermessung der **Neuartigkeit**
- Vor einem Meeting: Die Reflexion der eigenen **Annahmen**
- In einem Meeting: Das gezielte **Brechen bekannter Muster**

In den folgenden Abschnitten werden diese vier Aspekte erörtert.

### **Allgemein: Machen Sie "Ich weiß es nicht" zu Ihrer Grundhaltung!**

Es ist allzu menschlich, Dinge wissen zu wollen. Es fühlt sich für die meisten Menschen nicht gut an, etwas nicht zu wissen. Einen Zustand von Unwissenheit wollen wir möglichst rasch verwinden. Unwissenheit bedeutet Unsicherheit. Zuzugeben, dass wir etwas nicht wissen und nicht sicher sind, wie etwas ausgeht, haben wir häufig verlernt. Zumindest vor anderen – manchmal sogar vor uns selbst. Die Gründe dafür sind mannigfaltig. Die Art, wie zahlreiche Bonus- und Karrieresysteme funktionieren, ist einer davon. Denn Karriere machen häufig Personen, die glaubhaft versichern, Dinge zu wissen. "Es gibt zwei Sorten von Managern: die einen haben Probleme, die anderen haben Lösungen". Haben Sie diesen Satz schon einmal gehört? Dann kennen Sie Unternehmenskulturen, die einem offenen Umgang mit Unwissenheit im Wege stehen. Doch Unwissenheit ist die natürliche Ausgangssituation in herausfordernden Projekten.

"Ich weiß es nicht" ist die Grundhaltung von allen Forschenden. Wer "Ich weiß es nicht" denkt, wird weitere Fragen stellen, aufmerksam beobachten und Daten sammeln. "Ich weiß es nicht" verkörpert das kritische Hinterfragen von einfachen Lösungen und wohlklingenden Best Practices. "Ich weiß es nicht" ist Ausdruck von Wissensdurst und Neugierde.

"Ich weiß es nicht" als Grundhaltung zu leben, erfordert Mut. Dies gilt insbesondere in einem Umfeld, in dem "Ich muss es wissen" das vorherrschende Selbstbild ist. Die Einstellung "Ich muss es wissen" fördert schnelles und intuitives Denken. Schon wenige Informationen genügen, um Entscheidungen zu manifestieren. Der Rest ist selektive Wahrnehmung. Wer "Ich muss es wissen" als Grundhaltung lebt, handelt immer effizient – nicht unbedingt jedoch effektiv. Denn intuitiv "die Dinge richtig zu tun" (Effizienz) bedeutet nicht zwangsläufig, intuitiv auch "die richtigen Dinge zu tun" (Effektivität) – hier sogar häufig das Gegenteil.

"Ich weiß es nicht" ist auch die Grundhaltung von Designern. Produktdesigner beispielsweise stellen keine Vermutungen an, was Kunden möchten. Stattdessen befragen sie diese, beobachten ausdauernd und scheuen sich auch nicht vor Überraschungen. Designer wollen einen Sachverhalt wahrhaft verstehen und eine bestmögliche Gestaltungsform finden. "Ich weiß es nicht" ist das, was Boland und Collopy als "Design-Attitüde" bezeichnen (Boland und Collopy, 2004). In Ihrem Artikel "Design Matters for Management" formulieren sie die These, dass die Welt eine bessere wäre, wenn mehr Manager eine "Design-Attitüde" einnehmen würden. Die Aufmerksamkeit, die "Design Thinking" derzeit u.a. im Projektmanagement genießt, macht diesbezüglich Hoffnung, denn: Der größte Feind von erfolgreichen Projekten ist nicht Unwissen, sondern die Illusion von Wissen.

## Vor einem Projekt: Vermessen Sie die Neuartigkeit!

Schnelles Denken funktioniert nur in bestens bekanntem Terrain. Ob Sie in einem Projekt schnell denken dürfen oder langsam denken müssen, entscheidet also die Bekanntheit bzw. Neuartigkeit Ihres Projekts. Die Grundhaltung "Ich weiß es nicht" sollte zuerst dazu führen, dass Sie herausfinden, wie bekannt oder unbekannt Ihr Projekt tatsächlich ist. Denn selbst, wenn ein Projekt für Sie als erfahrenen Projektleiter möglicherweise als Routine und Alltag erscheint, mag das noch lange nicht für den Rest der im Projekt involvierten Personen gelten. Sie wissen es eben nicht und deshalb sollten Sie es herausfinden. Die gute Nachricht lautet: dies dauert nur 15 Minuten.

Die wenigsten Projekte sind **objektiv** "neuartig". Vermutlich hat es irgendwo auf der Welt schon ein anderes Projekt dieser Art gegeben. Doch das Wissen um "alle Projekte einer bestimmten Art" ist kaum operationalisierbar. Sinnvollerweise muss die Neuartigkeit eines Projekts daher **subjektiv** – aus der Sicht der im Projekt beteiligten Akteure – beurteilt werden.

Für ein bestimmtes Projekt kann die Bewertung der Neuartigkeit von Person zu Person sehr unterschiedlich ausfallen. So besteht eine recht häufige Konstellation darin, dass ein bestimmtes Projekt für einen erfahrenen Projektmanager wenig oder gar nicht neuartig erscheint, für die meisten anderen Akteure jedoch sehr. Der Projektmanager mag die Art des Ergebnisses ebenso kennen wie Projekte dieser Dimension und dieses Umfelds. Für andere wesentliche Akteure mag aber allein die Mitwirkung im Projekt schon etwas Neuartiges darstellen.

Das Ausmaß der Neuartigkeit eines Projekts ergibt sich durch die Menge der Projektakteure, für die einer oder mehrere der folgenden Faktoren neuartig sind:

- **Ergebnis:** Ein Projekt erbringt eine Leistung (Produkt(e) oder Dienstleistung(en)), die nicht Teil der üblichen Geschäftsabläufe und der normalen Arbeitsorganisation ist.
- **Umfeld:** Ein Projekt wird in einem unbekanntem sozialen, kulturellen, technischen oder geografischen Umfeld durchgeführt.
- **Größe:** Ein Projekt sprengt in seiner Dimension (z.B. in punkto Zeit oder Budget) alles, was bisher durchgeführt wurde.
- **Kunde:** Ein Projekt hat einen andersartigen Auftraggeber und / oder Empfänger der Projektleistung, als vergleichbare Projekte.
- **Team:** Ein Projekt bedeutet für den betreffenden Akteur eine neuartige Rolle oder bringt eine insgesamt unbekannte Gruppenkonstellation mit sich, etwa hinsichtlich der beteiligten Experten aus verschiedenen Disziplinen.

## So vermessen Sie die Neuartigkeit Ihres Projekts:

Versammeln Sie die maßgeblichen Projektakteure in einem Raum. Bitten Sie jeden Akteur auf einem Stück Papier die Faktoren **Ergebnis**, **Umfeld**, **Größe**, **Kunde**, **Team** aufzulisten. Erläutern Sie kurz die Bedeutung der Faktoren und den Zweck der Übung. Bitten Sie anschließend die Akteure, für jeden Faktor die folgende Frage zu beantworten: "Habe ich schon einmal an einem vergleichbaren Projekt mitgewirkt?". Die Antworten sollen auf dem Zettel notiert werden. Bitten Sie die Akteure, die Übung für sich alleine durchzuführen – ohne Diskussion. Auf diese Art vermeiden Sie unerwünschte Lenkung und Gruppeneffekte. Geben Sie fünf Minuten Zeit.

Bitten Sie die Akteure anschließend, ihre Antworten kurz vorzustellen. Anhand der kurzen Erläuterungen wird sehr schnell ersichtlich, was die Akteure über das Projekt bereits wissen und inwiefern es für sie neuartig ist. Fassen Sie die Ergebnisse zusammen, z.B. an einem Whiteboard. Sie erhalten dann eine Tabelle ähnlich der in Bild 2 dargestellten.

Bild 2 veranschaulicht diese Methode beispielhaft am Projekt eines Mineralölkonzerns (die Namen der Beteiligten wurden geändert). Das Schema ist recht typisch für ein betriebliches IT-Projekt: das Umfeld des Projekts, Größe und Auftraggeber sind nahezu allen Akteuren bekannt. Während das angestrebte Projektergebnis den IT-Akteuren als bekanntes Terrain erscheint ("Portal ist Portal"), stellt das Logistik-Portal für die Fachabteilung etwas Neuartiges dar. Für die meisten Projektakteure unbekannt ist auch die Gruppenkonstellation. Obwohl es also Bekanntes gibt, bringt das Projekt doch Menschen zusammen, die in ihrem Arbeitsalltag "so" nicht zusammenarbeiten. Das "so" drückt die Neuartigkeit der Herausforderung aus. Dieses "so" erfordert langsames Denken im Projekt.

*Ich habe schon einmal an einem Projekt dieser Art mitgewirkt ...*

**Einführung Logistik-Portal**

	Marc Lee (Leiter Logistik)	Sue Brown (Leiterin E-Business)	Jill Smith (Projektleitung Logistik)	Ken Kreogh (IT / Web Experte)	Sam Dubois (Logistik Experte)
vergleichbares ERGEBNIS?	X	✓	X	✓	X
vergleichbare UMGEBUNG?	✓	✓	✓	✓	✓
vergleichbare GRÖSSE?	✓	✓	✓	✓	✓
vergleichbarer KUNDE?	✓	✓	✓	X	✓
vergleichbares TEAM?	X	✓	X	X	X

Bild 2: Vermessung der Neuartigkeit eines Projekts aus Sicht der Projektakteure.

## Vor einem Meeting: Reflektieren Sie Ihre Annahmen!

Der Ausgangspunkt für langsames Denken ist Selbstreflexion. Wie wir an der Übung eingangs gesehen haben, können wir uns gegen unser schnelles Denken kaum wehren. Im Vorfeld eines Projekts oder eines Meetings haben wir ganz natürlicherweise unsere berufs- und erfahrungsbedingten Antworten und Bewertungen im Kopf. Wichtig ist, dass wir uns klar machen, wie unsere intuitiven Antworten und Bewertungen aussehen.

Das Sich-Klarmachen der eigenen Annahmen reicht jedoch nicht aus. Die zweite notwendige Voraussetzung für langsames Denken besteht darin, dass wir unsere im Vorfeld eines Meetings identifizierten Bewertungen und Antworten bewusst als "Vorverständnis" und "Vorkenntnis" einstufen. Im Unterschied zu schnellem Denken, bei dem wir unser intuitives Verständnis durch selektive Wahrnehmung unbewusst zementieren, sollen Vorverständnis und Vorkenntnis gezielt als vorläufige Zustände eingestuft werden, die es zu überwinden gilt. Am besten erfolgt dies explizit und schriftlich. Z.B. können Sie kurz in einer Tabelle notieren, was Sie über eine Herausforderung "wissen" (Spalte 1)

und daneben, auf welchen Quellen bzw. Fakten dies gründet (Spalte 2). In der Regel zeigt dies sehr rasch, auf welchen tönernen Füßen unser vermeintliches Wissen steht und warum es sich lohnt, weiter zu forschen.

## **Fördern Sie langsames Denken in neuartigen Projekten!**

Wenn ein Projekt als neuartig vermessen wurde, dann sollten Sie als Projektmanager "langsames Denken im Projekt" fördern. Dieses langsame Denken beginnt bei Ihnen selbst! Es erfordert Ihre Offenheit und Geduld. Die Prämisse der Offenheit und Geduld bedeutet u.a., dass Sie Planung und Organisation so lange zurückstellen, bis Sie mit den wesentlichen Projektakteuren gemeinsam gedacht haben (siehe unten: "In einem Meeting"). Unterdrücken Sie im Vorfeld dieser gemeinsamen Begegnung Ihren professionellen Impuls, Dinge vorzudenken und mögliche Lösungswege aufzuzeigen. Selbst wenn Sie hierbei aus besten Absichten und Selbstverpflichtung handeln ("Ich muss es wissen"), so manifestieren Sie doch nur Ihre ersten Bewertungen und schränken damit Ihre eigene Offenheit und die aller anderen Akteure wesentlich ein. Als Faustregel gilt: je mehr Kraft und Zeit wir in einen Plan, ein Konzept, eine Präsentation oder ähnliches investieren, desto weniger offen sind wir für Veränderungen der "vorgedachten" Inhalte.

## **In einem Meeting: Brechen Sie bekannte Muster!**

Je heterogener und interdisziplinärer eine Projektgruppe, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir von einem nicht geteilten (Vor-)Verständnis und einer nicht geteilten (Vor-)Kenntnis ausgehen können. Sicher haben Sie schon den Satz gehört: "Wir müssen aufpassen, dass kein Missverständnis entsteht". In interdisziplinären Projektmeetings ist die übliche Ausgangssituation jedoch nicht grundlegendes Verständnis, das sich eventuell falsch entwickeln kann. Die Ausgangssituation ist ein bestehendes Missverständnis oder besser "Aneinander-Vorbei-Verständnis". Ein Missverständnis muss sich nicht erst entwickeln; es ist der natürliche Zustand. Was wir entwickeln müssen, ist Verständnis!

"Langsames Denken in Projekten" ist eine Methodologie, um bessere Entscheidungen zu treffen. Die eingesetzten Methoden zielen auf die Gewinnung möglichst "breiter" und "geteilter" Informationen. In diesem Zusammenhang erfordert langsames Denken "Musterbrecher", die uns helfen, unsere natürlichen Denkmuster und die daraus resultierenden Wahrnehmungsverzerrungen zu überwinden.

"Uns" ist hierbei ein Schlüsselwort. Daniel Kahneman hat dargelegt, dass der einzelne Mensch – jeder von uns – weitgehend betriebsblind gegenüber eigenen Wahrnehmungsverzerrungen ist. Demgegenüber hat Kahneman die These formuliert, dass eine heterogene Gruppe von Menschen das Potenzial hat, schnelles Denken besser zu erkennen und unerwünschte Effekte so zu verringern (Kahneman 2014, S. 303ff). An dieser Stelle setzen die Methoden des langsamen Denkens in Projekten an. Sie zielen immer auf einen interaktiven Dialog. Dieser Dialogprozess ist systematisch und mehrstufig.

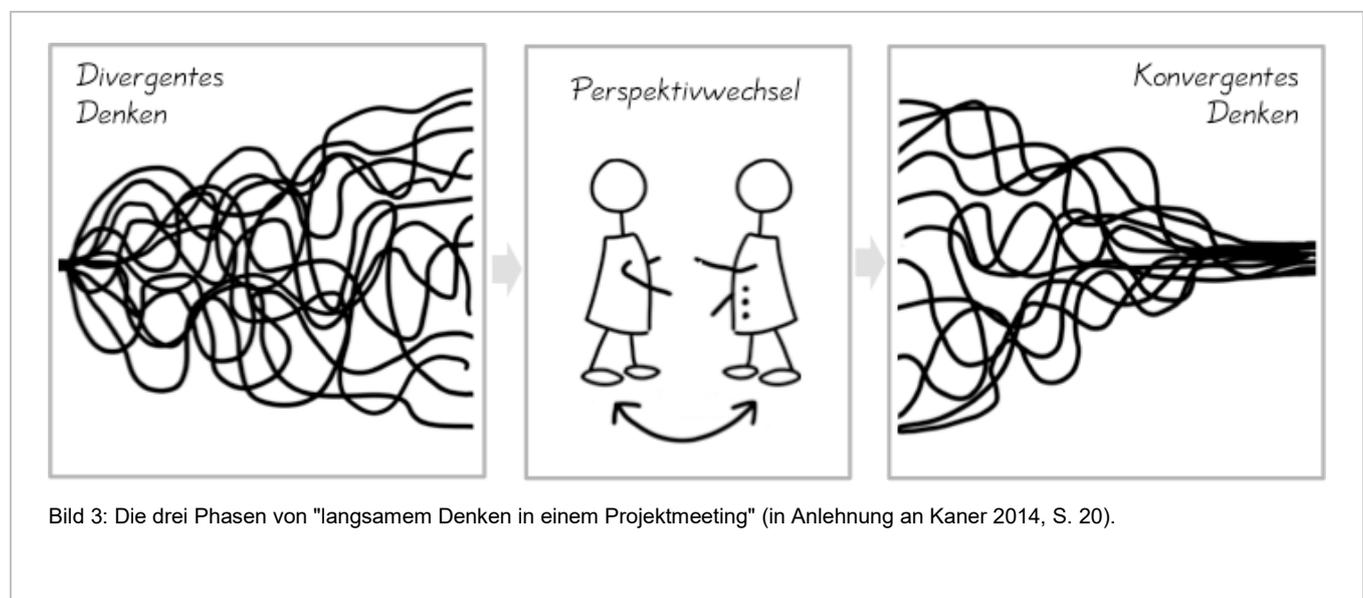
## **Divergenz – Perspektivwechsel – Konvergenz**

Das Vorgehen umfasst immer die drei Phasen Divergentes Denken, Perspektivwechsel, Konvergentes Denken (siehe Bild 3). Diese drei Phasen sind vergleichbar mit dem Aufbau von kreativen Denkprozessen (Gray et al. 2010 S. 10) bzw. partizipativen Entscheidungsprozessen (Kaner et al. 2014, S. 20). Langsames Denken in Projekten ist aber nicht darauf beschränkt. Ein Projektmanager kann den Methodenkoffer des langsamen Denkens immer dann einsetzen,

wenn es wichtig ist, dass eine Projektentscheidung von allen Akteuren getragen wird. Dabei muss die Entscheidung nicht in der Gruppe getroffen werden. Die Entscheidung muss aber auf den von der Gruppe geteilten Informationen basieren.

Wie Sie langsames Denken am besten in einem Meeting organisieren, ist abhängig von der konkreten Zielsetzung Ihres Meetings und den entsprechend eingesetzten PM-Techniken (siehe unten: "Ein praktisches Beispiel"). Grundsätzlich können Sie jede PM-Technik schnell oder langsam denkend einsetzen. Im Buch "Project Design" beschreiben wir, wie z.B. so bekannte PM-Techniken wie RACI oder Stakeholder Maps im Unterschied zu den bekannten Vorgehensweisen langsam denkend eingesetzt werden können (Habermann und Schmidt, 2016).

Bild 3 veranschaulicht das Basismodell des Vorgehens. Im Folgenden erörtern wir dieses Vorgehen sowohl in seinen Grundsätzen als auch anhand eines Projektbeispiels.



## Praxisbeispiel: schnelle Projektdefinition mit langsamem Denken

Das Beispiel betrifft ein Meeting zur Definition eines Projekts. Bei dem Projekt handelt es sich um die Einführung des oben erwähnten "Logistik Portals" bei einem Mineralölkonzern. In den vorangegangenen Monaten hatte es über ein halbes Dutzend Treffen zwischen den designierten Projektmitgliedern gegeben. Es wurden Excel-Listen mit Anforderungen ausgetauscht und es herrschte geschäftiger E-Mail-Verkehr. Trotzdem bestanden auf Seiten der involvierten Parteien – operativ wie strategisch, fachlich wie technisch – unterschiedliche Auffassungen, was das Projekt tatsächlich ist und was es erreichen soll. Daher wurde eine neue Herangehensweise beschlossen. Mittels des "Project Canvas" (Habermann und Schmidt, 2015) sollte das Projekt gemeinsam definiert werden.

### Phase 1: Divergentes Denken

In dieser Phase wird angestrebt, eine breitgefächerte Basis an Roh-Informationen zu sammeln. Es sollen Informationen von allen maßgeblichen Disziplinen und Ebenen erhoben werden. Die Informationen dürfen in dieser

Phase durchaus im Widerspruch stehen und sie tun dies üblicherweise auch. Letztlich bringen Sie als Projektmanager in dieser Phase die tatsächlich bestehende Informationsvielfalt ans Tageslicht (bevor Sie Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt auf die Füße fällt). Die Phase des divergenten Denkens will diverse Annahmen, Kenntnisse und Verständnisse der Projektakteure in ihrer Vielfalt transparent machen. Denn als Projektmanager können Sie Akzeptanz nur schaffen, wenn Diskrepanz zuvor verstanden wurde. Deshalb gelten in Phase 1 drei wichtige Grundsätze:

1. keine Vorwegnahme von Antworten
2. keine Abstimmung von Antworten
3. keine Diskussion

## Vorgehen im Praxisbeispiel

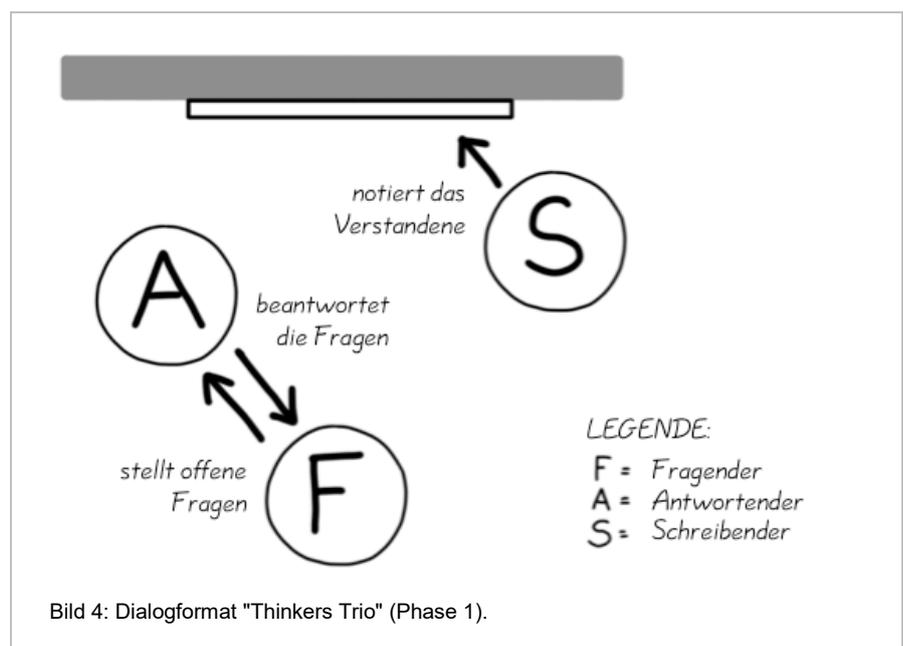
Hauptziel des Meetings war die Klärung des Projektverständnisses zwischen Auftraggeber und Projektleiterin. Außer diesen beiden Personen nahmen an dem Meeting zwei weitere Mitglieder des Projektteams teil: je eine Person aus IT- und Fachabteilung. Insgesamt also vier Personen.

Zur Informationserhebung wurde das Dialogformat "Thinkers Trio" entwickelt. Es umfasst drei Rollen: Fragender, Befragter (= Antwortender) und Schreibender (siehe Bild 4). Die Person, deren Wissen es zu erheben gilt, nimmt die Rolle des Befragten ein – hier der Auftraggeber. Die Person, welche zuvorderst erreicht werden soll, nimmt die Rolle des Schreibenden ein – hier die Projektleiterin. Die Rolle des Fragenden kann jede Person übernehmen, auch eine unbeteiligte. Im Beispiel übernahmen die beiden Mitglieder des Projektteams das Fragen.

Hierzu erhielten diese die zum Project Canvas gehörenden Fragenkarten. Das Kartenset (auf Anfrage kostenfrei als PDF beim Autor erhältlich: [frank.habermann@hwr-berlin.de](mailto:frank.habermann@hwr-berlin.de)) umfasst 30 Fragen, die zur Spezifikation jedes Projekts benutzt werden können. Um keine Antworten vorwegzunehmen (Grundsatz 1), handelt es sich um offene Fragen.

Die Fragen werden nacheinander gestellt, beginnend mit dem "Zweck" des Projekts. Der Befragte beantwortet die Fragen möglichst präzise. Der Schreibende hört aufmerksam zu, notiert das Gehörte auf Haftnotizen und positioniert diese auf dem Project Canvas.

Um eine Ablenkung des Antwortenden und eine Abstimmung von Antworten zu vermeiden (Grundsatz 2), wurde der Project Canvas so positioniert, dass der Auftraggeber die Notizen der Projektleiterin nicht sehen konnte. Um eine hohe Informationsqualität zu



erreichen, soll der Befragte sich ausschließlich auf seine Antworten konzentrieren, ohne Berücksichtigung der Tatsache, wie diese aufgenommen werden. Daher gibt es in dieser Phase auch keinerlei Rückfragen oder Diskussionen (Grundsatz 3).

Die Phase ist abgeschlossen, wenn alle Fragen gestellt und alle Antworten notiert sind. Bild 4 veranschaulicht die Aufteilung der Rollen im "Thinkers Trio".

## Phase 2: Perspektivwechsel

Jeder professionelle Austausch benötigt eine Schnittmenge an kongruenten Informationen. Haben zwei Menschen unterschiedliche Standpunkte und abhängig von ihrem jeweiligen Standpunkt völlig überschneidungsfreie Informationen, so führt dies unweigerlich zu einem unlöslichen Konflikt. So lange sich keiner der beiden Akteure (gedanklich) bewegt, ist keine Verständigung möglich. Bei einem Perspektivwechsel ändern wir daher bewusst die Rollen innerhalb des Kommunikationsprozesses. Eine Person, welche zuvor befragt wurde, wird nun zum Informationsempfänger. Eine Person, welche zuvor Informationen empfangen hat, wird zum Informationssender. Eventuelle Fragen und Hinweise, die aus den Ausführungen resultieren, sollten wieder notiert werden – typischerweise durch das Ergänzen der vorhandenen Notizen oder durch Hinzufügen weiterer Haftnotizen.

Der Informationssender folgt dabei dem Gesprächsmuster:

1. "Ich habe verstanden, ..."
2. "Mir ist noch unklar, ..."
3. "Ich möchte ergänzen, ..."

Dieses Gesprächsmuster dient dazu, einerseits den Perspektivenwechsel zu verdeutlichen und andererseits die Aussagen des Antwortenden in Phase 1 nicht anzugreifen oder zu hinterfragen. Das Gesprächsmuster hilft, die Existenz unterschiedlicher Perspektiven zu erkennen und zu wertschätzen. Denn – um es in Anlehnung an den römischen Kaiser Marc Aurel zu sagen: Es gibt keine Wahrheit, es gibt lediglich Perspektiven. Dies gilt insbesondere für komplexe, multi-dimensionale Zusammenhänge.

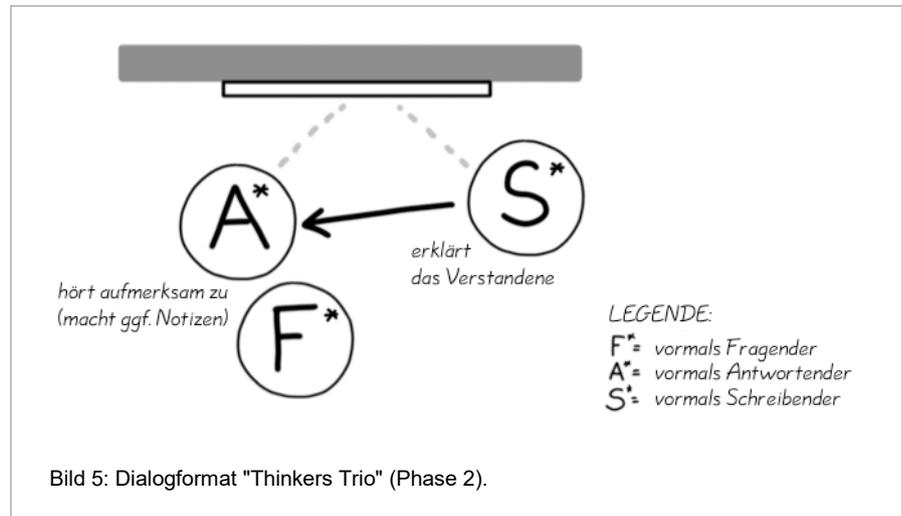
Ansonsten gelten auch in dieser zweiten Phase die Grundsätze der ersten Phase, insbesondere keine Abstimmung und keine Diskussion! Der Perspektivwechsel kann und sollte mehrmals wiederholt werden.

Bei jedem erneuten Perspektivwechsel wird das obige Gesprächsmuster angewendet und die drei Grundsätze aus Phase 1 angewendet (keine Diskussion ...). Bild 5 veranschaulicht die zweite Phase des Dialogprozesses.

Die Phase des Perspektivwechsels ist vermutlich die schwierigste im gesamten Prozess des langsamen Denkens. Erfahrungsgemäß fällt es Führungskräften und auch Consultants besonders schwer, das so oft geübte Muster des "Ich muss es wissen" zu überwinden. Stark ist der Drang zu gradlinigen Schlüssen und unbequem ist es, sich mit der Vielfalt von Wahrnehmungen zu beschäftigen. Genau dies ist aber eines der Erfolgsprinzipien.

## Vorgehen im Praxisbeispiel

Nachdem alle Antworten notiert waren, erläuterte die Projektleiterin ihre Notizen anhand des Project Canvas. Sie wendete dabei konsequent das oben beschriebene Gesprächsmuster an. Hierbei bemerkte die Projektleiterin unter anderem, dass sie noch nicht verstanden habe, wer denn tatsächlich der "Empfänger" der Projektleistung sei. Sie wolle noch ergänzen, dass es auch "interne Zielgruppen" des Logistik-Portals gäbe. Der Auftraggeber hatte in seinen Antworten zuvor ausschließlich das "Netzwerk externer Händler" als Adressaten des Projekts genannt.



Während der Ausführungen der Projektleiterin hörten die anderen Teilnehmenden des Workshops – insbesondere der zuvor befragte Auftraggeber – schweigend zu. Nachdem die Projektleiterin mit ihren Ausführungen geschlossen hatte, wurden die Rollen nochmals getauscht. Hierbei konnte der Auftraggeber anmerken, dass er das Argument der Projektleiterin bezüglich der internen Zielgruppen verstanden habe und teile. Durch den abermaligen Perspektivwechsel wurde also ein wichtiges "Ausgangsmisverständnis" aufgedeckt und ein einvernehmliches Verständnis der Projektkunden erreicht. Dies ist nur ein Beispiel für mehrere anfängliche Lücken im gegenseitigen Verständnis, die im Laufe der 2. Phase identifiziert werden konnten.

## Phase 3: Konvergentes Denken

Perspektivwechsel fördert nicht nur neue Informationen (Divergenz), er schafft auch ein gewisses Maß an Einsichten und gegenseitigem Verständnis (Konvergenz). In Phase 2 erfolgt dies noch implizit und etwas verwaschen. In Phase 3 wollen wir Konvergenz auf den Punkt bringen und explizit dokumentieren.

### "Ja, und ..." statt "ja, aber ..."

Hierzu heben wir die Regeln der vorherigen beiden Phasen auf. Nun streben wir nach gegenseitiger Abstimmung. Eine konstruktive Diskussion ist erlaubt und gewünscht. Konstruktiv bedeutet an dieser Stelle, dass wir Eingrenzung und Einvernehmen anstreben. Konfrontation und Rechtfertigung möchten wir indessen so weit wie möglich vermeiden. Als universelle Technik hilft hierbei die Verwendung des Gesprächsformats "Ja, und ...". Im Unterschied zum üblichen "Ja, aber ..." baut "Ja, und ..." auf den Argumenten anderer Personen auf. Es wirkt konstruktiv und gestaltend und das ist es schließlich, was wir mit einem Projekt anstreben.

Die Phase der Konvergenz ist die vermutlich einfachste im gesamten Vorgehen. Zum einen ist das Zusammenführen von Informationen und das Herbeiführen von Entscheidungen genau das, was Manager und Führungskräfte am meisten geübt haben – es ist ihr traditionelles Handwerkszeug. Zum anderen ist diese letzte Stufe die natürliche

Fortsetzung der beiden vorherigen. Als solche profitiert sie von der "Magie der Konversation", die sich regelmäßig durch den Rhythmus des Vorgehens einstellt. Denn langsames Denken führt ab einem gewissen Punkt überraschend schnell zu Ergebnissen. Aus dem explorativen Vorgehen der ersten beiden Phasen bildet sich Erkenntnis; zuweilen dann, wenn sie gar nicht erwartet wird. Man erkennt diesen Punkt daran, dass sich die Gesichter und Körperhaltungen der teilnehmenden Personen merklich entspannen.

## Vorgehen im Praxisbeispiel

Die vier Teilnehmenden "durften" nach den streng reglementierten ersten beiden Phasen nun wieder in gewohntem Arbeitsstil den Project Canvas fertig stellen. Der Unterschied zu einem direkten "freien" Bearbeiten des Project Canvas bestand darin, dass durch das mit dem Thinkers Trio erzwungene, langsame Denken jetzt allen Seiten die verschiedenen Perspektiven bereits bekannt waren. Alle notwendigen Informationen über das Projekt waren im Raum – und dies ohne negative Emotionen oder aufgeregte Diskussionen. Entsprechend "unaufgeregt" und "auf Augenhöhe" verlief auch das weitere Meeting. Die Teilnehmenden traten gemeinsam vor den Project Canvas und modifizierten, strukturierten und komplettierten die dortigen Informationen, bis das Ergebnis für alle Beteiligten "gut genug" war. Diese Erstellung des finalen Project Canvas erfolgte in kurzer Zeit, in weniger als 45 Minuten.

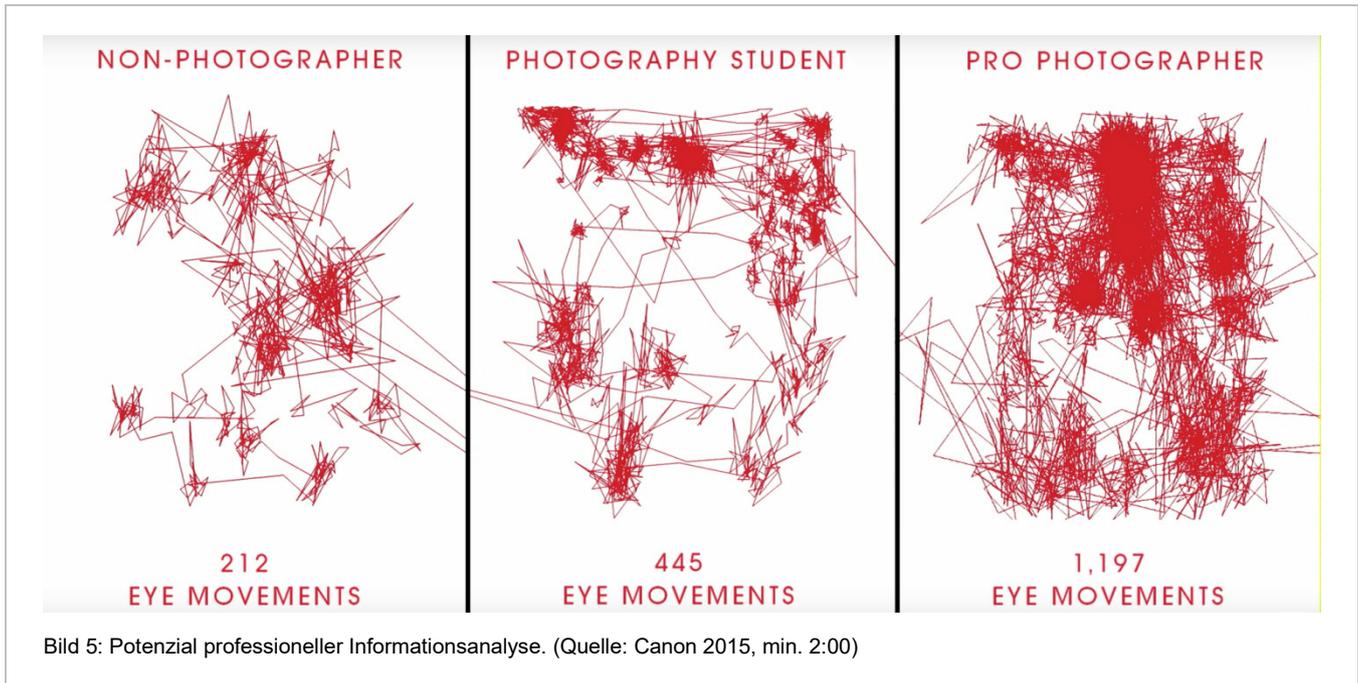
Die Akteure sprachen diesen unerwarteten raschen Fortschritt auch aktiv an. So meinte der Auftraggeber, dass "jetzt wirklich ein Durchbruch erreicht" wurde und die Projektleiterin stellte fest, dass wir "noch nie so einen produktiven Workshop hatten".

## Wahrnehmung lässt sich schulen

So wie das Mantra des "Ich muss es wissen" eine Kultur etablieren kann, in der nur schnelle, unreflektierte Entscheidungen getroffen werden, so kann auch das langsame Denken eine Kultur des genauen Wahrnehmens schaffen.

Ein Experiment der Firma Canon aus dem Jahr 2015 veranschaulicht die Potenziale professioneller Informationsanalyse (Canon 2015). Bei dem Experiment wurden Menschen verschiedener Expertenstufen – Laie, Student der Fotografie, Professioneller Fotograf – vor dasselbe Bild gesetzt. Alle Personen wurden gebeten, das Bild intensiv eine bestimmte Zeit zu betrachten. Die Betrachtungen wurden mittels Eye-Tracking-Technologie aufgezeichnet und verglichen. Bild 6 veranschaulicht das Ergebnis.

Im Vergleich zu einem Laien kann ein professioneller Fotograf in derselben Zeitspanne ein Vielfaches an Informationen verarbeiten. Während die laienhafte Wahrnehmung an einzelnen Punkten hängen bleibt und von Nichtigkeiten "gekidnappt wird", wandert das geschulte Auge weiter. Der Profi will das Gesamtbild erschließen. Professionelle Wahrnehmung lässt sich daher nicht ablenken; sie ist ausdauernd und systematisch auf der Suche nach Informationen. Die Werte des Fotografie-Studenten zeigen zudem: wir können unsere professionelle Wahrnehmung schulen und üben. Das gilt für das Projektmanagement ebenso wie für die Fotografie.



## Ein Manifest für langsames Denken in Projekten

"Langsames Denken in Projekten" dauert also nicht lange. In der Regel benötigt es nicht mehr Zeit als die übliche Vorgehensweise. Denn unser üblicher Denkmodus – das schnelle Denken – treibt uns regelmäßig in die selektive Wahrnehmung und in entsprechend zeitraubende Diskussionen. Langsames Denken strebt an, Zeit effektiver zu nutzen – durch systematische und unaufgeregte Informationsanalyse.

Langsames Denken ist deshalb keine "Schnecke", es ist vielmehr ein "Igel". Das schnelle Denken gleicht in diesem Bild eher einem "Hasen", der zwar mit hoher Geschwindigkeit unterwegs ist, die "Wette" aber dennoch verliert. Zumindest gilt das für jedes neuartige Projekt.

Schulen Sie daher Ihre professionelle Wahrnehmung und üben Sie langsames Denken in Ihren Projekten. Eine einfache Leitlinie, wie Sie dies erreichen können, bietet die Projektinitiative "Over the Fence". Unser Aufruf zu langsamem Denken in Projekten lautet:

### Manifest für langsames Denken in anspruchsvollen Projekten

"Wir zeigen Wege für eine bessere Zusammenarbeit in interdisziplinären Projekten auf. Wir schätzen den Wert von

- Fragen vor Antworten
- Beobachten vor Bewerten
- Perspektivwechsel vor Standpunkt
- Selbstreflexion vor Fremdkritik

Menschen neigen zu 'schnellem Denken'. Dies birgt unerwünschte Effekte. Die Aktionen der linken Seite fördern 'langsames Denken'. Sie steigern die Qualität der rechten Seite und sollten daher bewusst und intensiv gelebt werden. Führe die Aktionen der linken Seite immer einmal mehr aus, als Du es intuitiv für notwendig hältst!"

Wer das Manifest unterzeichnen möchte, kann dies unter <http://overthefence.com.de/manifesto> tun. Die Webseite von "Over the Fence" bietet zudem den Project Canvas sowie weitere "Werkzeuge zum langsamen Denken" zum kostenlosen Download an.

## Literatur

- Boland, Richard J., Collopy, Fred: Design Matters in Management, in Boland, R., Collopy, F.: (Hrsg.): Managing as Designing, Stanford 2004, S. 3-18
- Canon USA (Hrsg): The Obsession Experiment, in: Official Canon USA Youtube Channel, 29.10.2015, <https://www.youtube.com/watch?v=lc3suBJDsVw>
- Gray, Dave et al.: Gamestorming – A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, Sebastopol 2010
- Habermann, Frank: Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition, Projekt Magazin, Ausgabe 11/2015, [https://www.projektmagazin.de/artikel/der-project-canvas-wirksames-werkzeug-zur-projektdefinition\\_1100145](https://www.projektmagazin.de/artikel/der-project-canvas-wirksames-werkzeug-zur-projektdefinition_1100145)
- Habermann, Frank, Schmidt, Karen: Project Design – Thinking Tools for Visually Shaping New Ventures, Berlin 2016
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, Langsames Denken, 7. Aufl., München 2014
- Kaner, Sam et al.: Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Hoboken 2014
- March, James G., Simon, Herbert A.: Organizations, 2. Aufl., Cambridge 1958, s. bes. S. 172ff
- McAfee, Andrew: The Future of Decision Making: Less Intuition, More Evidence, in: Harvard Business Review, Januar 2010, <https://hbr.org/2010/01/the-future-of-decision-making>
- Scharmer, Otto: Theory U. Leading from the Future as it Emerges, San Francisco 2009, s. bes. S. 119ff

## Fachbeitrag

### Das Zürcher Ressourcenmodell

# Mit Haltungszielen das "Würmli" überzeugen

Kennen Sie das Würmli? Wirklich nicht? Auf den ersten Blick erscheint der Name eher niedlich. Aber das Würmli ist ausgesprochen mächtig und einflussreich. Denn es bestimmt Ihr Leben wie auch Ihre Arbeit.

Die Psychologie hat für das Würmli einen etwas komplizierteren Namen: "Emotionales Erfahrungsgedächtnis". Aber das ist dem Würmli egal, es versteht diesen Begriff nicht einmal. Bild 1 zeigt das Würmli: es ist mit sich selbst ganz im Reinen, es überlegt nicht rational, sondern entscheidet ganz spontan, ob es etwas mag oder nicht mag. Und dann übernimmt es das Kommando über unser Verhalten.

#### Autor



#### Josef Beil

Jurastudium, Gründer und Mitinhaber des Beratungsunternehmens JANUS mit Sitz bei München

Kontakt: [josef.beil@janusteam.de](mailto:josef.beil@janusteam.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)



Bild 1: Das Würmli alias "emotionales Erfahrungsgedächtnis".

Wenn Sie Ihre täglichen Entscheidungen in eine Weglänge von 10 km umrechnen, so ist das Würmli davon für 9,95 km zuständig. Ihr logisches Denken darf nur über den mageren Rest von 50 Metern entscheiden. Es wird also Zeit, dass Sie endlich Bekanntschaft mit dem Würmli machen! Wir werden Ihnen im Folgenden nicht nur das Würmli und seine Arbeitsweise vorstellen, sondern auch Hilfsmittel an die Hand geben, damit Sie Ihr Würmli "artgerecht halten" und auf diese Weise Ihre Entscheidungsfreiheit erhöhen können.

## Das emotionale Erfahrungsgedächtnis

Klassiker im Alltag sind die Situationen, bei denen Sie erst oft Stunden später wissen, wie Sie hätten reagieren sollen oder wollen. Aber in der konkreten Situation hatten Sie sich schon wieder so verhalten, wie Sie es eigentlich vermeiden wollen: Nichts tun, laut werden, auf der Tagesordnung beharren, einen Schuldigen suchen usw. Dies sind alles Reaktionen, die rational betrachtet nicht weiterhelfen, die aber das Würmli in seinem Repertoire hat. Es ist eben unser emotionales Erfahrungsgedächtnis.

Wie unschwer zu erraten, kommt der Name "Würmli" aus der Schweiz. Die Schweizer Psychologen Maja Storch und Frank Krause haben damit das unbewusste, äußerst schnelle und rational oft nicht nachvollziehbare Denken benannt (Storch und Krause, 2014). Sie beschäftigten sich mit der Frage, warum gute Vorsätze so oft scheitern und warum man so oft nicht das tut, was man eigentlich als vernünftig erkannt hat. Wir werden das von Storch und Krause in diesem Zusammenhang entwickelte, sog. "Zürcher Ressourcenmodell" weiter unten noch im Detail anschauen, aber zuerst wollen wir das Würmli genauer kennen lernen.

## Würmli und Verstand – schnelles und langsames Denken

Stellen Sie sich vor, Sie leiten die Weiterentwicklung einer Datenbanklösung zur Kundenverwaltung in einem mittelständischen Unternehmen. Ihr Team ist gut vorangekommen und Sie wollen die Ergebnisse bald den Erstanwendern vorstellen. Nun erfahren Sie über den Flurfunk, dass die Geschäftsführung den Einkauf gerade damit beauftragt hat, Angebote für ein kommerzielles CRM-Tool einzuholen. Bevor Ihr Verstand auch nur erste rationale Überlegungen anstellen kann, wie z.B.: "Vielleicht sind bei einer kommerziellen Lösung die Total Cost of Ownership niedriger als bei unserer Eigenentwicklung", hat Ihr Würmli schon längst einen hochroten Kopf bekommen und ganz laut Zeter und Mordio geschrien (Bild 2).



Der Grund für dieses irrationale Verhalten des Würmlis ist einfach: Das Würmli will überleben und auch Ihnen Ihr Überleben sichern. Das Würmli hat seit Jahrtausenden uns Menschen geholfen, schnell zwischen gefährlich und ungefährlich zu unterscheiden. Vor vielen Jahrtausenden, selbst noch vor einigen hundert Jahren hatten Sie keine Zeit, um eine Statistik zu lesen, Vergleiche anzustellen oder die Logik zu überprüfen. Sie mussten schnell sein, sonst konnte es Sie das Leben kosten. Das Würmli weiß innerhalb von einem Bruchteil einer Sekunde, ob etwas gefährlich werden könnte (der Säbelzahnknurrer knurrt, oder Menschen werden laut ...) und versetzt Sie sofort in Alarmbereitschaft. Im Beispiel hat Ihr Würmli blitzschnell erkannt, dass Ihr Projekt in Gefahr ist. Da gibt es kein Zögern, sondern nur sofortige Alarmstufe Rot! Das Würmli kennt dabei weder Logik noch Führungswerkzeuge, weder Wahrscheinlichkeiten noch Statistiken. Und schon gleich gar keine Total Cost of Ownership!

Obwohl Sie ja eigentlich ein verständiger und vernünftiger Mensch sind, kochen deshalb bei Ihnen die Emotionen hoch: Wie kann der Geschäftsführer es wagen, Sie so einfach zu übergehen? Aber halt, Würmli lässt nicht zu, dass Sie sich bei Ihrem Vorgesetzten beschweren – der ist schließlich der Stärkere. Aber diesem Unsympathen im Einkauf, dem werden Sie es zeigen ...

Und so nimmt ein unnützer Konflikt seinen Lauf, den eigentlich keiner will und anscheinend doch niemand vermeiden kann.

## Warum tun wir nicht das, was wir für richtig halten?

Woran liegt es, dass wir selbst bei eigentlich "harmlosen" Situationen in emotionale Blockaden geraten? Eigentlich sollten wir es ja wissen und auch dementsprechend handeln: Seit Jahren belegen uns Gehirnforscher und Wirtschaftspsychologen, dass unser logischer Verstand – auf den wir alle so stolz sind – unserem Unbewussten fast hoffnungslos unterlegen ist. Wir haben zwei Bewertungssysteme in unserem Kopf: "schnelles Denken" und "langsames Denken" (Kahneman, 2014) bzw. "Unbewusstes" und "Verstand", oder auch "System 1" und "System 2" (Lai, 2015).

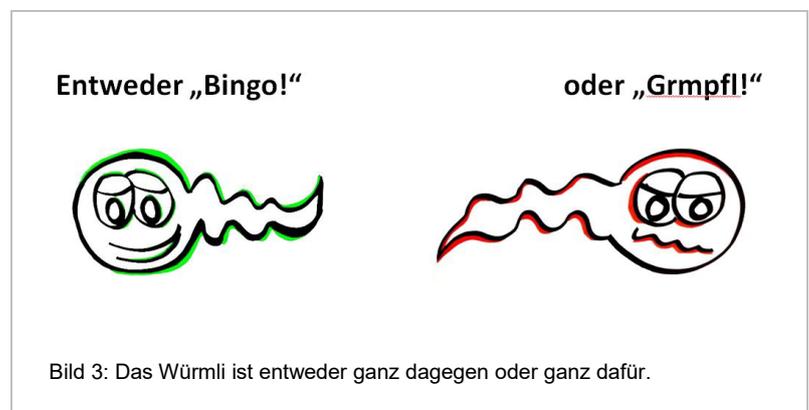
Aber Ihr Verstand kann Ihnen noch so gute Argumente und Begründungen für eine rationale Abwägung von Make-or-Buy liefern – solange Ihr Würmli die Haltung hat, dass dies ein Angriff auf Ihre Person und Ihr Team ist, wird im Zweifel das Unbewusste gewinnen und Sie mit allen Mitteln die Beschaffung einer kommerziellen Software torpedieren.

## Selbstkontrolle: Das Würmli anketten

Sie denken jetzt, dass Sie ja schließlich über einen freien Willen verfügen und das Würmli mit Ihrer Willenskraft gewissermaßen an die "Kette legen" können? Leider ist Ihr Verstand da im Irrtum. Erinnern Sie sich doch bitte an all die guten Vorsätze, die Sie in Ihrem Leben schon gefasst haben und wie es mit ihrer Umsetzung in Wahrheit bestellt war oder immer noch ist. Willenskraft allein reicht in der Regel nicht! Was der Verstand als richtig erachtet, wird oft vor der Umsetzung in die Tat von tieferen Regionen unseres inneren (limbischen) Systems blockiert. Diese Impulse sind um ein vielfaches machtvoller als die Ergebnisse unseres kognitiven Prozesses.

Das Würmli hat nämlich ein paar sehr mächtige Eigenschaften:

- Es hat unseren gesamten lebenslangen Erfahrungsschatz gebunkert (vielleicht sogar noch aus dem unserer Vorfahren). Es weiß sofort, ob sich etwas erfahrungsgemäß gut oder schlecht anfühlt.
- Es hat oft schon entschieden, bevor sich der Verstand überhaupt an die Arbeit der Abwägung macht.
- Es kennt nur das Hier und Jetzt. Sich anzupassen, um später belohnt zu werden, ist nicht sein Ding.
- Das Würmli ist knallhart. Es ist entweder dafür oder dagegen: Entweder "Bingo!" oder "Grmpfl!" (Bild 3). Wenn es dagegen ist, hilft kein Appellieren, Reden, Druck machen.



Wollen Sie es dennoch mit Willenskraft versuchen? Das ist schon möglich, hat aber auch Nachteile, die es zu beachten gilt. Mit den folgenden vier Punkten haben Sie die realistische Möglichkeit, Ihr Würmli "niederzuringen":

1. Ein hohes Maß an Disziplin und Durchhaltevermögen
2. Kognitive Maßarbeit – Sie müssen wirklich wissen, was Sie wollen.
3. Ein stabiles Selbstbewusstsein – gespeist aus Erfahrungen, dass Sie das schon schaffen.
4. Einen immens großen Energievorrat

Es gibt Situationen, in denen Sie gar keine andere Wahl haben, als das Würmli an die Kette zu legen (Bild 4). Der Gang zum Zahnarzt ist hier ein typisches Beispiel. Nur der Verstand kann den Zusammenhang von evtl. schmerzhafter Behandlung und langfristig vermiedenem, größeren Schaden herstellen. Das Würmli hingegen reagiert bereits auf den Geruch der Praxis mit der dringenden Empfehlung zu fliehen.

Die Nachteile eines solchen Vorgehens sind:

- Es kostet sehr viel Kraft.
- Es schafft keine innere Zufriedenheit.
- Sie schöpfen nicht das Potential aus, das Ihnen Ihr Würmli zur Verfügung stellt.



## Selbstregulation: Mit dem Würmli zusammenarbeiten

Wenn es also nicht gerade um den Zahnarztbesuch geht, empfiehlt es sich einen Weg zu finden, wie Sie mit Ihrem Würmli zusammenarbeiten können. Die Zauberformel lautet hier: Selbstregulation statt Selbstkontrolle! Wenn Sie zufrieden und mit sich im Einklang sein wollen, dann gilt es, Verstand und Würmli unter einen Hut zu bekommen. Der erste und wichtigste Schritt dazu ist, dass Sie freundlich zu Ihrem Würmli (und damit auch zu sich selbst) sind. Wie Sie Verstand und Würmli synchronisieren (ein Wort, das Würmli übrigens schon wieder nicht verstehen würde ...) können, beschreibt das Zürcher Ressourcenmodell, dessen Grundzüge wir Ihnen im Folgenden kurz vorstellen.

## Das Zürcher Ressourcenmodell

Die harmonische Zusammenarbeit mit dem Würmli ist das Ziel und das Innovative des Zürcher Ressourcenmodells (ZRM®). Die Psychologen nennen es ein psychoedukatives Selbstmanagement-Modell. Maja Storch und Frank Krause – die Erfinder der Würmli-Metapher – entwickelten das Zürcher Ressourcenmodell als sie einer uns allen bekannten Situation auf den Grund gehen wollten. Sie fragten sich, warum Schüler zielsicher (Jugendliche haben dafür eine besondere Gabe ...) ihre Lehrerinnen und Lehrer zu immer wieder den gleichen, untauglichen Reaktionen verleiten. Dabei wissen diese Lehrerinnen und Lehrer durchaus, welche Verhaltensweisen sinnvoller wären, aber sie sind in der konkreten Situation nicht fähig, anders zu reagieren.

Ausgehend von dieser Situation beschäftigten sich Maja Storch und Frank Krause mit den beiden Grundfragen:

- Warum scheitern so viele gute Vorsätze?
- Wie kann man sich persönliche Ziele so setzen, dass sie verlässlich und nachhaltig erreicht werden?

## Das Würmli entscheidet, ob wir den Rubikon überschreiten – oder nicht

Als Julius Caesar im Jahr 49 v. Chr. mit seinem Heer den kleinen Grenzfluss Rubikon überschritt, der damals Gallien von Italien trennte, gab es kein Zurück mehr, er hatte damit Pompeius und dem römischen Senat den Krieg erklärt. Noch heute steht der Ausdruck "den Rubikon überschreiten" für eine endgültige, nicht revidierbare Entscheidung. Die beiden Motivationspsychologen Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer verwendeten das Bild des Rubikon für ihr Modell der Handlungsphasen (Heckhausen und Gollwitzer, 1987): Damit ein Plan tatsächlich zu einer Handlung wird, muss eine innere Hemmschwelle überwunden werden. Es geht um den Übergang von "etwas beabsichtigen" (Motiv) zu "etwas wollen" (Intention).

Wenn man sich etwas vornimmt, also einen Handlungsvorsatz fasst, meldet sich das Würmli sofort mit spürbaren Körpersignalen, die entweder "Bingo!" oder "Grmpfl!" anzeigen. Diese Körpersignale nennt der portugiesische Neurowissenschaftler António Damásio "somatische Marker" (Damásio, 1949). Die somatischen Marker können sehr unterschiedlich sein: ein flaves Gefühl im Magen, ein erhöhter Herzschlag, man knetet sich die Finger, ändert seine Körperhaltung oder seinen Gesichtsausdruck.

Im positiven Fall, wenn also das Würmli begeistert ist, fällt es uns nicht schwer, den Übergang zum Handeln zu schaffen. Es ist sogar so, dass uns das Würmli vorgaukelt, dass unsere Entscheidung die einzig richtige war und beständig nach Möglichkeiten sucht, uns in unserem Handeln zu bestärken. Die Psychologen nennen das "Goal Shielding", d.h. das Würmli schützt unser Ziel davor, in Frage gestellt zu werden. Auf diese Weise entstehen z.B. die "Chef-Projekte": Der Geschäftsführer oder der Vorstand hatte auf dem Golfplatz mit einem Freund eine in seinen Augen phantastische Produktidee. Kein noch so vernünftiges Argument der Entwickler wird ihn nunmehr davon abbringen, dieses Produkt zu entwickeln.

Wenn aber das Würmli "Grmpfl" sagt, wehren wir uns mit allen Möglichkeiten dagegen, sogar eine beschlossene Maßnahme umzusetzen. Sicher haben Sie es schon erlebt, dass ein Projekt trotz scheinbar perfekten Kick-Offs nur vor sich hindümpelt: Der eine muss noch unbedingt das bereits abgeschlossene Projekt dokumentieren, ein anderer schafft es nicht, sich Zeit für das neue Projekt freizuschaukeln und wieder ein anderer stellt die strategische Bedeutung des Projekts in Frage. Im privaten Bereich ist die Macht des Würmli noch offensichtlicher: Eigentlich wollen Sie z.B. mehr Sport treiben, abnehmen oder zu Rauchen aufhören. Aber das Würmli entscheidet sich für Couch und Zigaretten. Es hat nämlich leider keine Antenne für die langfristig heilsamen Konsequenzen eines unangenehmen Handelns. Deshalb reagiert es strikt ablehnend auf Vorhaben wie Fasten, zum Zahnarzt gehen oder sich anstrengen.

Diesen inneren Prozess verstehbar zu machen und ein Verfahren zu entwickeln, wie wir unser Würmli auch in schwierigen Situationen ins Boot holen können, ist der Kern des Zürcher Ressourcenmodells.

## Den Business Case in ein Bild übersetzen

Der entscheidende Ansatzpunkt des Zürcher Ressourcenmodells ist, das Würmli gewissermaßen "artgerecht zu halten". Unser Würmli versteht keinen Business Case und keine Nutzwertanalyse. Es will vielmehr in seiner Sprache wissen, warum es motiviert sein soll. Aber wie holen wir dann das Würmli ins Boot? Ganz einfach: Wurmssprache ist Bildsprache! Würmli versteht Bilder und ganz einfache Sätze. Würmli kennt keine Logik, keine Grammatik und keinen komplexen Satzbau. Umgekehrt macht sich das Würmli Ihnen ganz einfach und deutlich verständlich: Über die somatischen Marker. Einfacher formuliert: Wenn Ihr Würmli "Bingo!" sagt, dann spüren Sie es am eigenen Körper!

Ihr Verstand hat es da schwerer. Er muss den Business Case oder das Projektziel so übersetzen, dass es das Würmli verstehen kann: Es braucht ein sogenanntes "Haltungsziel".

Die Charakteristika von Haltungszielen sind:

- Haltungsziele sind Meta-Ziele. Sie formulieren keine messbaren Abnahmekriterien, sondern eine tiefe innere Haltung. Z.B.: "Meine Arbeitsergebnisse sind wertvoll für das Unternehmen."

- Haltungsziele sind immer mit einem positiven Affekt bzw. Gefühl verbunden. Ein Ziel das lockt, das verheißungsvoll ist, denn es geht nur mit einem "Bingo!" Z.B.: "Mein Leben ist voller Glücksmomente, die ich mit anderen teile."
- Haltungsziele sind in einfacher Sprache verfasst oder in Form eines Bildes visualisiert.
- Haltungsziele sind nicht auf einen spezifischen Kontext bezogen, sondern allgemein und umfassend.

## So finden Sie ein Haltungsziel

Um sich Ihrem Würmli verständlich zu machen, müssen Sie sich auf einen längeren Prozess einlassen, in dem Sie zum einen sich selbst näher kennenlernen (Reflexion) und zum anderen lernen, sich selbst besser wahrzunehmen (Achtsamkeit). Die folgenden Anleitungen für die Arbeit mit Haltungszielen können Ihnen dabei helfen, sie sind aber nicht als "Kochrezept" zu verstehen, sondern eher als Wegweiser.

Wenn Sie sich auf diesen Prozess einlassen wollen, brauchen Sie zunächst einmal eine ruhige Umgebung, in der Sie sich wohl fühlen und eine halbe Stunde ungestörte Zeit.

1. Nehmen Sie etwas zum Schreiben und setzen Sie sich bequem hin.
2. Überlegen Sie: Was würden Sie gerne das nächste Mal anders machen? Wie lautet Ihr Veränderungswunsch? Beispiel: "Ich möchte gelassen reagieren und ruhig meine Handlungsmöglichkeiten analysieren, wenn ich ein akutes Risiko für mein Projekt entdecke."
3. Schreiben Sie diesen Wunsch auf, lesen Sie sich ihn laut vor und überprüfen Sie, ob Ihr Verstand "zustimmt". Sie müssen zu sich selbst sagen können: "Ja, genau das will ich erreichen."
4. Lassen Sie jetzt Ihren Assoziationen freien Raum. Fällt Ihnen spontan ein Tier, eine Pflanze, eine Person des öffentlichen Lebens ein, das oder die über Eigenschaften verfügt, die Sie in der konkreten Situation benötigen? Achtung: Brauchbar ist nur das, was spontan eher vom "hinteren" Teil des Gehirns kommt. Im Modus "... da muss ich mal überlegen ..." sind Sie im Verstand, nicht beim Würmli. Schauen Sie sich dabei auch ruhig um. Vielleicht sticht Ihnen plötzlich ein Bild oder ein Gegenstand ins Auge. Das Würmli hat ja bei der Gestaltung Ihrer Umgebung intensiv mitgewirkt. Vielleicht haben Sie ein Urlaubsfoto an die Wand gehängt, weil Sie dort besonders glückliche Stunden verlebten. Oder einen Briefbeschwerer in Elefantenform, weil Sie die Größe, Stärke und Schönheit dieser Tiere besonders bewundern.
5. Notieren Sie alle Bilder, die Sie bei dieser Übung vor Ihrem realen oder geistigen Auge wahrnehmen.
6. Nehmen Sie das Bild, das Sie spontan (nicht rational!) am meisten anspricht ("Bingo!").
7. Im nächsten Schritt schreiben Sie Eigenschaften auf, die Ihnen zu diesem Bild spontan einfallen. Wenn Sie sich z.B. für das Bild eines ruhig daliegenden, majestätischen Löwen entschieden haben, könnten Sie z.B. notieren: Stärke, Ruhe, Gelassenheit, dickes Fell, scharfe Krallen, Unabhängigkeit ...
8. Jetzt wählen Sie die Eigenschaften aus, die Sie am meisten ansprechen und setzen aus diesen Wörtern ein Motto zusammen. Mit dem Bild des Löwen könnte dieses Motto z.B. lauten: "In Ruhe schärfe ich meine Krallen."

Bei den Schritten 4, 7 und 8 können Sie auch vertraute Menschen zu Rate ziehen und deren Vorschläge aufgreifen.

Verankern Sie nun das von Ihnen gefundene Bild und das Motto in Ihrem Alltag. Besonders geeignet für Bilder sind der Bildschirmschoner auf Ihrem Laptop bzw. Ihrem Smartphone. Je öfter Sie das Bild und das Motto sehen, umso mehr beginnt Ihr Unbewusstes diese Haltung zu verankern. Wenn Sie z.B. ein Arbeitsbuch verwenden, kleben Sie das Bild auf die erste Seite und schreiben Sie das Motto darunter.

## Mit Haltungszielen arbeiten

Sie können nicht von heute auf morgen Ihr Würmli "dressieren." Bild 5 zeigt, wie Sie Schritt für Schritt daran arbeiten können, alte eingefahrene Verhaltensweisen mit Hilfe des Haltungsziels zu überwinden und neue Verhaltensweisen einzutrainieren. Zunächst geht es ganz einfach darum, immer früher zu erkennen, dass Sie in ein Reaktionsschema verfallen, das Sie eigentlich gar nicht wollen (Schritte 1 bis 3 in Bild 5).

Dann geht es darum, die eingefahrenen Automatismen zu unterbrechen. Hierzu müssen Sie Achtsamkeit für die somatischen Marker entwickeln, die Ihnen das Würmli schickt. Verschränken Sie z.B. immer die Arme, wenn Sie eine unangenehme Nachricht erhalten? Fangen Sie an, mit dem Stuhl zu wippen? Trommeln Sie mit den Fingern auf dem Tisch? Es können auch ganz subtile Dinge sein, wie z.B. die Unterlippe einziehen oder sich an das Ohrfläppchen fassen.

Sobald Sie es geschafft haben, frühzeitig diese Vorläufersignale für eine unerwünschte Reaktion zu erkennen (Schritt 4 in Bild 5) können Sie Ihr Würmli mit dem zuvor erarbeiteten Haltungsziel wieder zur Zusammenarbeit bringen:

1. Atmen Sie einmal tief und langsam ein und aus.
2. Machen Sie sich das Bild Ihres Haltungsziels bewusst – im Idealfall haben Sie es bei sich und können es direkt anschauen.
3. Suchen Sie nun aus dieser Haltung heraus mögliche Handlungsoptionen.

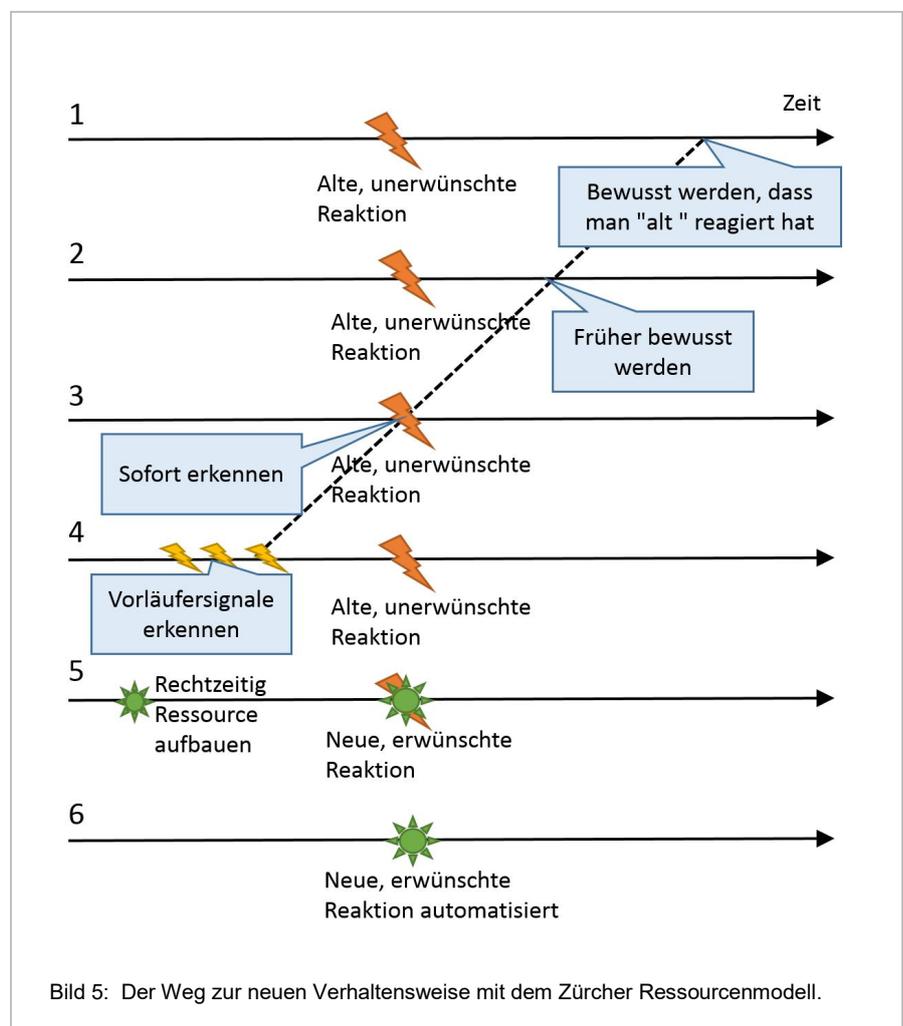


Bild 5: Der Weg zur neuen Verhaltensweise mit dem Zürcher Ressourcenmodell.

Wie könnte dies in unserem Beispiel aussehen? Als Sie hören, dass der Einkauf Angebote für kommerzielle CRM-Systeme einholen soll, merken Sie, dass Sie die Stirn runzeln, die Augenbrauen hochziehen und den Kopf senken. Sie erkennen dies als Ihre somatischen Marker für das Gefühl, bedroht zu werden und holen zunächst einmal tief Luft. Anschließend visualisieren Sie den Löwen und das Motto: "In Ruhe schärfe ich meine Krallen". Sie haben jetzt die Gelassenheit, die Situation rational zu analysieren:

- Ein Angebot ist noch kein Einkauf.
- Von der Ausschreibung bis zur Inbetriebnahme eines CRM-Systems vergeht mindestens ein Jahr.
- Präsentationen von kommerziellen Produkten sind ausgezeichnete Möglichkeiten, Benchmarks für das eigene System einzuholen.
- Auch ein kommerzielles System muss angepasst, gewartet und ggf. mit anderen Systemen verknüpft werden.
- ...

Sie haben damit den gewünschten Effekt erreicht: Das Würmli gerät nicht mehr in Panik, sondern unterstützt Sie dabei, die Situation mit all ihren Aspekten zu betrachten, die eigenen Stärken zu erkennen und dann die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Sie sind wieder handlungsfähig.

Wenn Sie sich für die Arbeit mit Haltungszielen näher interessieren und sich intensiver mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis oder anderen motivationspsychologischen Themen näher befassen wollen, empfehlen wir Ihnen die in der Literatur angegebenen Bücher von Maja Storch.

## Literatur

- António R. Damásio: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, List-Verlag, München 1994, ISBN 3-471-77342-8
- Heckhausen, Heinz und Gollwitzer, Peter M.: Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind, in: Motivation and Emotion, 11, Nr. 2, 1987, S. 101–120
- Kahnemann, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, 18. Aufl., 2014, ISBN 978-3570552155
- Laissue, Natalie: Wenn Intuition zur Falle wird. Critical Thinking im Projektmanagement. Teil 1: Kognitive Verzerrungen – was kümmert mich die Realität?, Projekt Magazin, Ausgabe 3/2015, [https://www.projektmagazin.de/artikel/critical-thinking-im-projektmanagement-teil-1\\_1096624](https://www.projektmagazin.de/artikel/critical-thinking-im-projektmanagement-teil-1_1096624)
- Storch, Maja: Machen Sie doch, was Sie wollen! Wie ein Strudelwurm den Weg zu Zufriedenheit und Freiheit zeigt, 2009, Vlg. Huber, Bern, ISBN 978-3456847542
- Storch, Maja und Krause, Frank: Selbstmanagement - ressourcenorientiert: Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), 5. Aufl., 2014, ISBN 978-3456854403
- Wikipedia: Rubikonmodell der Handlungsphasen, zuletzt besucht am 18.2.2016, [https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikonmodell\\_der\\_Handlungsphasen](https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikonmodell_der_Handlungsphasen)
- Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®), offizielle Website: <http://www.zrm.ch>

## Fachbeitrag

Wahrer Erfolg kommt von innen

# Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen

Projekte erfordern Kompetenzen im Umgang mit Veränderung. Als Projektmanager stehen wir in diesem Zusammenhang vor vielfältigen Herausforderungen. Auf der fachlichen, methodischen Seite sind wir in der Regel gut aufgestellt, denn in den vergangenen Jahren hat sich das Bewusstsein für ein professionelles, systematisches Projektmanagement stetig vergrößert. Methodisches Wissen reicht alleine allerdings nicht aus. Auch "weiche Themen", wie Teamentwicklung, Kommunikation oder der Umgang mit Konflikten sind wichtig, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Hier hat sich ebenfalls einiges getan, auch wenn aus meiner persönlichen Sicht noch Entwicklungspotential besteht.

In diesem Beitrag möchte ich auf einen "weichen" Erfolgsfaktor eingehen, der große Bedeutung hat und dennoch meist nur wenig Aufmerksamkeit bekommt: Der innere Zustand der Projektbeteiligten – also ihre Emotionen, ihre Gedanken und ihre Überzeugungen. Ich bezeichne das als die innere Haltung, aus der heraus wir planen und handeln. Auf welche Weise diese den Projektalltag beeinflusst und was wir tun können, um unsere innere Haltung bewusster wahrzunehmen und positiv zu gestalten, zeigt dieser Beitrag.

## Erfolgsfaktor mit Potential – die innere Haltung

Um erfolgreich mit Veränderungen umzugehen, müssen wir kreativ und aufgeschlossen gegenüber Neuem sein. Wir brauchen Mut, um neue Ideen und Vorschläge vorzustellen. Wir brauchen eine Menge Beharrlichkeit und eine gewisse Frustrationstoleranz, um mit Fehlern und Rückschlägen umgehen zu können – die bei der Umsetzung von Projekten einfach normal sind. Wir müssen mit anderen aufrichtig, wertschätzend und respektvoll umgehen, damit sie bereit sind, sich aus ganzem Herzen zu beteiligen.

Sie werden jetzt vielleicht sagen: Was ist an dieser Erkenntnis neu? Das ist doch selbstverständlich! Dennoch sieht der Projektalltag oft anders aus. Viele Projektleiter sind unzufrieden – z.B. weil Projektarbeit im Allgemeinen und ihre eigene Leistung im Speziellen zu wenig anerkannt werden. Oder weil sie von ihren eigentlichen Aufgaben abgehalten werden – z.B. durch Meetings, mehr oder weniger dringenden Anfragen oder ad hoc angeforderte Berichte aufgrund von Kontrollmechanismen – und nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen, ohne andere vor den Kopf zu stoßen. Oder weil sie nicht wissen, wie sie auf unrealistische Zielvorgaben reagieren sollen, ohne ihr Ansehen beim Auftraggeber zu verlieren, um nur einige Beispiele zu nennen.

### Autorin



#### Martina Baehr

Arbeits- und Organisations-psychologin, seit 2009 freiberufliche Projektmanagerin, Trainerin und Coach

Kontakt: [baehr@projektmanagement-plus.de](mailto:baehr@projektmanagement-plus.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Doch was kann man als einzelne Person tun, um diese Dinge zu ändern? Schließlich lassen die verkrusteten Strukturen und Hierarchien, das Silodenken in den Abteilungen, die Egoismen einzelner Führungskräfte eine offene und konstruktive Zusammenarbeit doch gar nicht zu! So oder ähnlich lauten zumindest die typischen Gegenargumente.

Ich bin der Meinung, wir müssen uns aus der Rolle befreien, in der wir uns als "Opfer" externer Rahmenbedingungen sehen, und Verantwortung für diejenigen Dinge übernehmen, die wir tatsächlich beeinflussen können. Und hier kommt an erster Stelle die besagte innere Haltung ins Spiel, die sich entscheidend auf den Umgang mit uns selbst und Anderen auswirkt.

Um Ihnen zu zeigen, was genau ich damit meine, möchte ich eine kleine Geschichte erzählen, einen kleinen Ausschnitt aus dem Projektalltag eines Projektleiters. Nennen wir ihn Peter Held.

## Beispiel: Eine unangenehme Nachricht und ihre Folgen

Peter Held ist interner Organisations- und Systemberater sowie Leiter eines Projekts mit sechsstelligem Budget. Das Projekt ist für das Unternehmen sehr wichtig – entsprechend hoch sind der Erfolgsdruck und die Erwartung an Peter Held.

Wie jeden Morgen kommt Peter Held in sein Büro und checkt als erstes seine Mails. Er findet eine Nachricht des Projektcontrollers vor, dass dieser ihm leider die gewünschten Auswertungen und Statistiken wegen eines dringenden "Sonderauftrags" seines Chefs nicht zusammenstellen konnte. Peter Held benötigt diese Daten für die heutige Präsentation vor dem Lenkungsausschuss: Er muss weitere Kapazitäten für sein Projekt beantragen, da das ursprünglich vorgesehene Budget für die Konzepterstellung nicht ausreicht. Die unbearbeiteten Zahlen, die der Controller geschickt hat, kann er so für die Präsentation nicht verwenden. Peter Held ist wütend und frustriert, denn er hat keine Zeit, die Zahlen selbst aufzubereiten und auf PowerPoint-Folien zusammenstellen. Was soll er jetzt dem Lenkungsausschuss erzählen?

### Das Gehirn schaltet in den "Stress-Modus"

Um den Zusammenhang zwischen innerem Zustand und äußerem Erfolg zu verstehen, müssen wir uns zunächst die Gefühle und Gedanken von Peter Held bewusst machen. Denn diese bestimmen ganz wesentlich den weiteren Handlungsverlauf.

Die Nachricht des Controllers bewirkt, dass Ärger, Wut vielleicht auch Angst Peter Held überwältigen. Verantwortlich für diesen Mechanismus ist unser Gehirn, das bei Gefahr in den Stress-Modus schaltet und damit die Verbindung zum kognitiven, "denkenden" Teil stark einschränkt. Der Körper ist in diesem Zustand vor allem mit der Gefahrenabwehr beschäftigt. Die Aufmerksamkeit ist dabei ganz auf das Problem gerichtet, wodurch ein "Tunnelblick" entsteht.

Auch wenn Peter Held diese unangenehmen Gefühle in seinem Stress nicht wahrnimmt, führen sie dazu, dass seine Fähigkeit klar zu denken und Probleme zu lösen eingeschränkt ist. In unserem Beispiel hat das zur Folge, dass Peter Held zur nächstbesten Lösung greift, die zwar schnell umsetzbar, aber leider wenig zielführend ist.

## Der Tunnelblick – nur die nächstbeste Lösung sehen

Da die Präsentation bis Mittag fertig sein muss, drückt Peter Held in seiner Not die noch unbearbeiteten Zahlen zur Bearbeitung zwei Trainees aus dem Projektteam in die Hand – den einzigen im Moment verfügbaren Personen. Die beiden wissen zwar nicht so recht, was sie tun sollen, trauen sich aber nicht, dem immer noch aufgebracht Peter Held zu widersprechen. Irgendwie werden sie das schon schaffen, außerdem wollen sie ja helfen. Auch sie geraten jetzt in Unruhe und Aktionismus und versuchen, die Aufgabe zu lösen, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge zu kennen.

## Angst, Frust und Wut

Der weitere Verlauf ist absehbar: Den beiden Trainees gelingt es nicht, die Inhalte wie gewünscht aufzubereiten, Peter Held gerät noch stärker unter Druck, da ihm die Zeit fehlt, sich in Ruhe eine Taktik zu überlegen, wie er trotz der fehlenden Zahlen in seiner Präsentation die Budgeterhöhung im Meeting angemessen kommuniziert. Er möchte vor dem Lenkungsausschuss kompetent wirken – ein Projektleiter, der seine Projekte im Griff hat. Er versucht deshalb, seine Angst, seinen Frust und seine Wut einfach "wegzudrücken".

Was glauben Sie, wie gut ihm das gelingen wird? Je nach Typ wird entweder seine Unsicherheit vor dem Lenkungsausschuss deutlich spürbar sein oder er versucht, seine Angst und seine Gefühle zu überspielen. Selbst wenn ihm das gelingt, ist es fraglich, ob er glaubwürdig signalisieren kann, dass er alles im Griff hat – denn seine Absicht passt nicht zu seinen Gefühlen.

## Was hätte anders laufen können?

Sie erwarten jetzt vermutlich eine echte Alternative: Was hätte Peter Held in dieser angespannten Situation anders, besser machen können?

Gehen wir noch mal zurück zur Ausgangssituation: Peter Held liest seine Mails und erhält die unangenehme Nachricht des Controllers. In dieser Situation ist es wichtig innezuhalten und nicht nur die äußeren Umstände, sondern auch den eigenen inneren Zustand wahrzunehmen, z.B. Gefühle wie Angst, Frustration, Ärger, Wut oder negative Gedanken.

Warum ist es so wichtig innezuhalten? Nur, wenn wir unseren inneren Zustand erkennen, können wir die daraus entstehenden Handlungsimpulse steuern. Andernfalls sind wir unseren unbewussten Programmen ausgeliefert und reiben uns an Dingen auf, auf die wir keinen Einfluss haben. Wir erkennen unsere Spielräume für die Dinge nicht, die wir wirklich beeinflussen können.

## Raus aus dem Stress-Modus!

Peter Held überlegt kurz, ob er die Aufgabe, die Daten aufzubereiten, den beiden unerfahrenen Trainees geben soll, hält dann aber erst einmal inne. Er weiß, wenn er seinen Gefühlen "nachgibt", hat er keine Chance, eine gute Lösung zu finden. Um schnell aus der "Stresszone" mit den unangenehmen Gefühlen und Gedanken heraus zu kommen, hat er sich eine Achtsamkeitsübung antrainiert, die bei ihm gut funktioniert: Die sog. "Herzatemung", eine Atem-

übung, bei der er die Aufmerksamkeit auf seinen Herzbereich richtet (Anleitung zur Herzatmung siehe Infokasten). Er hat darin schon etwas Übung, meist reichen zwei bis drei Minuten aus, bis sein Körper entsprechend reagiert.

Durch die Übung erweitert sich das Bewusstsein von Peter Held wieder. Er wird ruhiger. Gelassenheit ersetzt die innere Unruhe und Getriebenheit. Der Tunnelblick verschwindet. Er sieht die Realität so wie sie eben ist, ohne Druck und persönliche Erwartungen. Dabei wird ihm klar, dass er in dieser kurzen Zeit und ohne kompetente Hilfe die Inhalte gar nicht mehr zusammenstellen kann.

## Handlungsspielräume nutzen

Ihm wird auch klar, dass dies nicht unbedingt ein Beinbruch ist. Das zusätzliche Budget braucht er im Prinzip nicht sofort, sondern erst in zwei bis drei Monaten, wenn er zu Beginn der nächsten Projektphase weitere externe Mitarbeiter des Dienstleisters einbinden muss. Er macht sich schnell einige Notizen dazu, wie und auf welche Weise er diesen Sachverhalt auch ohne vorbereitete Folien bei der Sitzung anbringen kann, mit dem Hinweis, dass er dazu einen ausgearbeiteten Lösungsvorschlag im nächsten Meeting einbringen wird.

Sein Selbstvertrauen steigt zusehends. Eigentlich kann er an dieser Stelle gleich deutlich machen, dass er dringend die Unterstützung des Controllers für seine Projektpräsentationen braucht. Schließlich sitzt der Bereichsleiter Controlling/Rechnungswesen auch im Lenkungsausschuss. Bei dieser Gelegenheit kann er ihn fragen, in welchem Zeitraum er den Controller am besten entbehren kann. Dann hat er das Commitment des Bereichsleiters auch gleich in der Tasche.

Was glauben Sie, wie wird das Meeting unter diesen Umständen ablaufen? Peter Held wird vermutlich wesentlich sicherer und souveräner auftreten und Verantwortung für die Situation übernehmen. Er macht sein Bedürfnis nach Unterstützung deutlich und stellt klare Forderungen. Er hat die Situation trotz einiger Schwierigkeiten, die in Projekten immer auftreten können, im Griff.

### Anleitung zur Herzatmung

Eine sehr wirksame Übung, um unser Nervensystem und unsere Herzfrequenz zu beruhigen, ist die Herzatmung. Sie besteht aus zwei einfachen kurzen Schritten: Herzfokus und Herzatmung.

#### Schritt 1: Herzfokus

Ändern Sie den Fokus Ihrer Aufmerksamkeit: Beachten Sie nicht länger die Gedankenschleifen in Ihrem Kopf, sondern richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Herzregion. Die meisten Menschen glauben, das Herz befinde sich links im Brustkorb, doch in Wirklichkeit liegt es eher in der Mitte, hinter dem Brustbein. Falls Sie mit Ihren Gedanken abschweifen, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit einfach wieder zurück auf Ihre Herzgegend.

#### Schritt 2: Herzatmung

Unsere Herzfrequenz können wir nicht direkt beeinflussen. Es gibt aber einen sehr effektiven Weg, auf dem dies indirekt gelingt: über unsere Atmung. Während Sie sich also auf Ihren Herzbereich konzentrieren, stellen Sie sich vor, wie Ihr Atem durch diese Körperregion ein- und ausströmt. Atmen Sie langsam und leicht durch Ihr Herz ein, einfach etwas langsamer atmen als normal. Machen Sie das so lange, bis Ihr Atem ruhig und gleichmäßig fließt und Sie ihn nicht mehr forcieren.

## Selbst-Bewusstsein

Ich möchte noch einmal deutlich hervorheben: Der Ausgangspunkt für die Veränderung im Beispiel ist Selbst-Bewusstsein, d.h. die Wahrnehmung des inneren Zustands. Das ist die Voraussetzung, um aus dem Stress-Modus und den damit verbundenen unangenehmen Gefühlen und Gedanken auszusteigen. Das wiederum öffnet das Bewusstsein für realistische Handlungsmöglichkeiten und ermöglicht es, die Gelassenheit und Souveränität zu empfinden, die für das weitere Handeln benötigt werden.

### Unsere Gefühle verraten den inneren Zustand

Wenn unser innerer Zustand eine so große Rolle spielt, wie gelingt es uns, diesen bewusster wahrzunehmen? Wie können wir unsere inneren, meist unbewussten Programme identifizieren, unsere ganz persönlichen Stressmuster erkennen? Es gibt dafür ein einfaches "Messinstrument", das uns allen zur Verfügung steht: unsere Gefühle. Unsere Emotionen sind sozusagen die Verbindung zwischen Körper und Geist. Positive Gedanken lösen angenehme Gefühle aus. Angenehme Gefühle gehen immer auch mit positiven Gedanken einher.

Umgekehrt gilt das genauso: Wenn wir im Stress sind, ist das immer mit unangenehmen Gefühlen, wie Angst, Frustration, Hilflosigkeit, Wut oder Ärger, verbunden. Unsere Emotionen wirken sich auf unseren Körper aus. In stressigen Situationen bedeutet das, unser Herzschlag wird schneller, wir haben einen Kloß im Hals, spüren den Druck im Magen; jeder hat hier seine eigenen Empfindungen. Unsere Gedanken drehen sich im Kreis: "Das kannst Du doch gar nicht mehr schaffen", "Wenn es wirklich eng wird, ist keiner da" oder auch: "Das ist doch wirklich ein aussichtsloses Unterfangen". Sicher kennt jeder von Ihnen solche unangenehmen, sich verstärkenden "Grübel"-Schleifen.

Wenn wir also innehalten und uns unserer Gefühle bewusst werden, können wir feststellen, ob wir uns gerade im "Stress-Modus" befinden, der unser Bewusstsein einschränkt oder im "schöpferischen Modus", wie ihn der amerikanische Neurowissenschaftler Jo Dispenza nennt. Weil wir in diesem Modus effektiver und leistungsfähiger sind und offener an neue Problemlösungsmöglichkeiten herangehen und sogar konstruktiver mit anderen zusammenarbeiten. Das folgende Werkzeug hilft Ihnen dabei, Ihre eigenen Gefühle und deren Ursachen sowie Auswirkungen zu durchleuchten. Die "Energiebilanz" funktioniert genauso wie Ihr Bankkonto auf Basis von Ein- und Auszahlungen.

## Erstellen Sie eine "Energiebilanz"

Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und teilen Sie dieses durch eine senkrechte Linie in zwei gleich große Bereiche. Auf der linken Seite stehen die "Abhebungen" also die Situationen mit den unangenehmen Gefühlen, Situationen in denen Sie Energie verbrauchen, in der rechten die "Einzahlungen", also Situationen in der Sie Energie gewinnen.

In unserem Beispiel verzeichnet Peter Held eine große "Abbuchung" durch seinen Ärger über den "unzuverlässigen" Controller und die Folgen für seine Präsentation. Diese ist verbunden mit der Ausschüttung von Stresshormonen, dem Anstieg des Pulsschlags und einer schlechten Problemlösefähigkeit durch den verminderten Zugriff auf die mentalen Fähigkeiten. Von seinen unangenehmen Gefühlen, wie Wut, Ärger und Frustration, und ihrer energiezehrenden Wirkung einmal ganz abgesehen.

Auf der rechten Seite des Kontos werden Situationen eingetragen, bei denen Energie eingezahlt wird. Peter Held könnte dort z.B. die Situation eintragen, bei der er nach der Atemübung doch noch eine Lösung gefunden hat. Und das Gefühl der Zuversicht oder Zufriedenheit mit den entsprechenden positiven Auswirkungen auf seinen Auftritt vor dem Lenkungsausschuss, den er trotz der ungünstigen Ausgangssituation souverän gemeistert hat.

Solche Energieeinzahlungen und -auszahlungen finden ständig im Laufe eines Tages statt. Meist ist uns das nicht bewusst und wir bemerken erst am Abend, dass keine Energie mehr für unsere Familie, unsere Freunde und unsere Hobbies vorhanden ist, weil wir mehr Energie "abgehoben" als "eingezahlt" haben. Und wenn diese Abbuchungen über einen längeren Zeitraum erfolgen, kann das zu ständiger Erschöpfung und Krankheit führen.

## Notieren Sie regelmäßig Ein- und Auszahlungen auf Ihr Energiekonto

Eine Energiebilanz zu erstellen, ist ein erster Schritt, um einen Überblick über die Ein- und Auszahlungen auf dem persönlichen Energiekonto zu erhalten. Sie können sich dazu z.B. einen Tag in der Woche Zeit für Ihre persönliche Energiebilanz nehmen. Halten Sie dazu mehrfach über den Tag verteilt inne – am besten einmal in der Stunde zwei Minuten lang – und erfassen Sie die jeweilige Arbeitssituation, die Gefühle und ihre Auswirkungen stichwortartig. Oder Sie nehmen sich alternativ dazu am Abend eine Viertel Stunde Zeit, um die Energiebilanz zu erstellen (Bild 1).

Meine Energiebilanz	
-	+
<ul style="list-style-type: none"><li>- meine 64 Emails bearbeitet, frustriert</li><li>- 3. Anlauf zur Präsentations-erstellung vorgenommen – wütend</li><li>- Projektbericht kommentarlos zurückbekommen, mit der Bitte diesen bis morgen früh zu korrigieren, wütend/ärgerlich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Telefonat mit Kunden geführt, inspiriert</li><li>+ To-Do-Liste für Projekt aktualisiert, Zufrieden</li><li>+ konnte dem Bereichsleiter, Hr. Klein mit einer wichtigen Information weiterhelfen, stolz/zufrieden</li></ul>

Bild 1: Die persönliche Energiebilanz zeigt die Ein- und Auszahlungen auf Ihrem Energiekonto und damit verbundene Gefühle.

Wenn wir unsere Energiebilanz erstellen, wird oft deutlich, wie wenig Achtsamkeit wir diesem Thema schenken. Oft haben wir z.B. Schwierigkeiten, einen passenden Ausdruck für die eigenen Gefühle zu finden. Wir sagen dann einfach "Stress", ohne Gefühle, wie Ärger, Wut, Frustration, Angst, Ohnmacht oder Hilflosigkeit, näher benennen zu können.

Erst eine genauere Reflexion macht deutlich, welche Gefühle sich wirklich hinter dieser diffusen Stimmungslage "Stress" verbergen, welche Auswirkungen diese haben und welche Gedanken damit verbunden sind. Dieses Wissen um die Zusammenhänge, um unsere persönlichen (evtl. negativen) Muster und deren Wirkungen schafft Klarheit und die so gewonnenen Erkenntnisse zeigen uns, wo wir einen Hebel ansetzen können. Unsere Handlungsfähigkeit kehrt zurück und wir gewinnen wieder Zuversicht und Selbstvertrauen.

## Identifizieren Sie Ihre inneren Muster

Seien Sie also möglichst präzise beim Ausfüllen der Energiebilanz, vor allem was die Benennung und Zuordnung ihrer Gefühle betrifft. Denn nur dann treten Ihre persönlichen inneren Muster, die Wechselwirkung Ihrer Gefühle, Gedanken und das daraus resultierende Verhalten deutlich zu Tage. Oft sind es ein paar wenige sehr auffällige Muster, die sich aber immer wiederholen. Das kann z.B. Ärger bei vermeintlich ungeeigneten Vorschlägen anderer sein, der dazu führt, dass man die eigenen Vorstellungen mit Druck durchsetzen möchte und damit Widerstand hervorruft. Werden einem solche "Trigger" bewusst (hier: Ärger über vermeintlich ungeeignete Vorschläge), lassen sie sich gezielt angehen und auflösen.

### Beispiel

Im Energieprofil eines meiner Klienten, das er über den Zeitraum einer Woche erstellt hatte, fiel ein bestimmtes Muster auf: Er las morgens, direkt nach dem Eintreffen an seinem Arbeitsplatz, die eingegangenen Mails. Dies löste bei ihm einen enormen Druck aus, da es sich um ziemlich viele Mails mit meist problembehaftetem Inhalt handelte: Der eine beschrieb ihm seine arbeitstechnischen Probleme, ein anderer hatte eine dringende Anforderung, sein Chef wollte noch eben dies und das erledigt haben etc. Der Druck führte bei ihm zu einer ganzen Reihe an unangenehmen Gefühlen, wie Ärger, Wut, Frustration. Diese negative Grundstimmung wirkte oft bis weit in seinen Arbeitstag hinein und belastete seine Arbeit.

Mein Klient entschied sich, dies zu ändern, und suchte sich auf der "Einzahlungsseite" eine Aktivität aus, die sich gut in den Arbeitsbeginn integrieren ließ. Durch diese Veränderung erzeugte er zunächst eine positive Stimmung, aus der heraus er seine Mails bearbeiten konnte, ohne unter Druck zu geraten. Generell reicht dazu oft eine Kleinigkeit aus, wie mit einem Kollegen ein paar nette Worte wechseln, sich positive Ergebnisse oder Erfolge des vorherigen Tags noch einmal ins Gedächtnis rufen oder etwas anderes, das in Ihren persönlichen Arbeitsablauf passt.

## Den Stress-Modus verlassen – lernen Sie umzuschalten

Nach der Erkenntnis der persönlichen Stressmuster ist der nächste Schritt das aktive Umschalten. Man könnte auch sagen, Sie reduzieren die durch unangenehme Gefühle ausgelöste negative Ladung. Dazu eignen sich Achtsamkeitsübungen, die einen durch Körperwahrnehmung vom Stress-Modus in die Entspannung bringen. Eine solche einfache und wirkungsvolle Übung ist die "Herzatemung", deren Durchführung weiter vorne beschrieben ist. Geeignet ist auch jede andere Art von Übung, die einem dabei hilft, die Achtsamkeit in den Moment zu bringen, z.B. Atemübungen, Meditationstechniken, Körperübungen etc. (siehe auch Literaturempfehlungen).

### Wie Achtsamkeitsübungen wirken

Unser autonomes Nervensystem hat zwei Äste – den Sympathikus, der die Herzfrequenz beschleunigt. Und den Parasympathikus, der als Gegenspieler die Herzfrequenz wieder beruhigt/verlangsamt. Idealerweise arbeiten die beiden Äste harmonisch zusammen (Bild 2, oben rechts). Diesen Zustand innerer Balance nennen die Wissenschaftler Herzkohärenz (Coherence) In stressigen Situationen gerät die Balance aus dem Takt, da der ganze Körper in Alarmbereitschaft versetzt wird, damit wir möglichst schnell handeln können. (Bild 2, oben links).

Unser Gehirn richtet daraufhin alle Energie auf körperliche Aktivitäten wie Kampf oder Flucht aus, so dass nicht mehr ausreichend Energie für die Großhirnrinde – den Gehirnbereich mit dem wir denken und Probleme lösen – vorhanden ist. In stressigen, belastenden Situationen neigen wir deshalb dazu, bereits bekannte Lösungen zu favorisieren. Oder auch die nächstliegende Alternative einfach anzugehen, wie im Beispiel.

Wenn wir es also schaffen, unser Nervensystem und unsere Herzfrequenz zu beruhigen, dann wird das so entstehende, harmonische Signal an unser Hirn im Bereich des limbischen Systems weitergeleitet, das für unsere Gefühle zuständig ist. Für das Gehirn bedeutet dies, alles ist in Ordnung, keine Gefahr. Und die Verbindung zum denkenden Teil unseres Gehirns funktioniert wieder so gut, wie wir das für die Problemlösung brauchen.

Genau das erreichen wir mit Achtsamkeitsübungen, wie der weiter vorne beschriebenen Herzatmung.



Bild 2: Auswirkung von Atmung und Gefühlen auf die Herzratenvariabilität (HRV), die die Abstände der einzelnen Pulsschläge im zeitlichen Verlauf angibt.

## Beginnen Sie mit ersten, kleinen Schritten

Auch wenn die Wirkung von Achtsamkeitsübungen leicht zu verstehen ist, scheitert es in der Praxis oft an der regelmäßigen Umsetzung. Wir unterschätzen die Macht unserer Gewohnheiten. Gewohnheiten ändern wir nicht durch Wissen oder einen fulminanten, eindrucksvollen Riesenschritt, sondern durch kleine, kontinuierliche und vor allem realistisch umsetzbare Schritte. Eine Herausforderung ist deshalb, die Integration und beständige Anwendung der Übungen in unseren hektischen betriebsamen Alltag. Eine weitere Herausforderung ist es, uns bewusst zu machen, auf was für einem hohen Belastungsniveau wir uns befinden und was es tatsächlich bedeutet, von der hohen Anspannung bzw. Belastung wirklich "runterzukommen".

Ich fange mit dem "Runterkommen" an. Hier ist es wie mit der körperlichen Fitness: Wenn Sie nicht regelmäßig trainieren, sind Sie einfach nicht fit und Sie können nicht sofort einen Fünf-Kilometer-Lauf absolvieren. Genauso verhält es sich mit unserer emotionalen und mentalen Fitness: Wenn Sie nie von ihrem hohen Stresslevel herunterkommen und den ganzen Tag – über mehrere Wochen, Monate, vielleicht sogar Jahre – auf einem hohen Level sind, fällt es Ihnen erst einmal schwer, schnell umzuschalten und einen Zustand echter Gelassenheit zu erzeugen, manchmal ihn überhaupt noch zu erkennen. Sie empfinden Ihren aktuellen Zustand als normal, denn Sie haben ja keinen direkten Vergleichswert.

Hinzu kommt: Wir sind gut informiert, wie wir körperliche Fitness trainieren können. Über emotionale und mentale Fitness und wie wir diese positiv beeinflussen können, wissen wir dagegen nur sehr wenig. Diese Zusammenhänge sind noch relativ neu und haben bisher noch wenig Eingang in unsere Ausbildungs- und Arbeitswelt gefunden.

Deshalb ist es so elementar, dass Sie tatsächlich mit einer einfachen aber sehr wirksamen Übung wie der Herzatmung anfangen. Denn alles beginnt mit dem ersten, kleinen Schritt.

## Feste Übungszeiten einrichten

Um die Herzatmung in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren, suchen Sie sich feste Zeiten/Gelegenheiten zu denen Sie die Übung täglich absolvieren. Zu Beginn des Arbeitstages, zum Abschluss des Arbeitstages oder vor dem Zu-Bett-gehen. Achten Sie vor allem auf die Wirkung der Übung und welche Rahmenbedingungen für Sie besonders förderlich sind, um diese gut einüben zu können. Wenn sie die Übung beispielsweise an Aktivitäten koppeln, die sie sowieso regelmäßig durchführen, wird es schneller und leichter zur Routine. Und sie können die Wirkung schneller auch in stressigen Situationen erzeugen.

Vielleicht visualisieren Sie ein wenig, wenn Ihnen das gefällt: Sie atmen Kraft und Energie oder Gelassenheit ein und den Stress/die Anspannung aus. Forcieren Sie nichts, strengen Sie sich nicht an. Versuchen Sie einfach ein wenig langsamer und tiefer zu atmen als gewöhnlich. Achten Sie auf jede positive Veränderung, auch wenn Sie Ihnen klein und unbedeutend erscheint.

Damit Sie die Übung regelmäßig absolvieren, sind Erinnerungen sinnvoll. Tragen Sie die Übung als Serientermin in Ihren Kalender ein. Oder heften Sie ein Post-it an Ihrem Computer-Bildschirm. Stecken Sie sich ein Kärtchen mit dem Wort Runterkommen oder Herzatmung oder einem dazu passenden Bild in die Tasche oder arbeiten Sie mit Erinnerungssteinen, die Sie sich in die Tasche stecken.

Die ITler unter Ihnen kennen den Belastungstest – einen Test unter möglichst realitätsnahen Bedingungen. Das können Sie hier auch mal ausprobieren. Suchen Sie sich einen Tag in Ihrer Arbeitswoche aus und machen Sie ihn zum "Herzatemungs-Tag". Machen Sie die Übung an diesem Tag stur und regelmäßig einmal in jeder Stunde. Egal, was Sie gerade tun. Wenn Sie in einem Meeting sind, gehen Sie zwischendurch einfach kurz auf die Toilette. Ergänzen Sie an diesem Tag auch Ihre Energiebilanz und tragen Sie die Wirkung (vorher/nachher) ein. So können Sie die Auswirkungen des Umschaltens aus dem Stress-Modus auf Ihren Berufsalltag, Ihre Arbeitsergebnisse und Ihren Energielevel am Ende des Arbeitstages am besten wahrnehmen.

Auch wenn Sie den „Herzatemungs-Tag“ nicht durchführen. Probieren Sie diese vermeintlich einfache Übung auf jeden Fall einmal in einer wirklichen Belastungssituation aus. Sie werden erstaunt sein, welche Wirkung Sie damit erzielen.

## Beispiel

Eine meiner Klientinnen erzählte mir, dass sie die Übung in folgender Situation angewandt hat: Sie war sehr gestresst von einem anstrengenden Tag und hatte am Ende des Tages noch ein Gespräch mit einer Teamkollegin. Diese Kollegin hatte eine ihr zugewiesene Projektaufgabe nicht so erledigt, wie sie sich das vorgestellt hatte. Der Ladestatus ihrer inneren Batterie war durch den anstrengenden, vergangenen Tag schon sehr am Limit.

Sie spürte, wie sie langsam, aber sicher, die Geduld verlor, und kurz davor war, die Kollegin in scharfem Ton anzugehen, dass es so wirklich nicht geht. Dann besann sie sich, atmete die paar Minuten ruhig durch ihr Herz aus und ein und spürte, wie sich ihre Perspektive veränderte. Auf einmal wurde ihr klar, dass ihre Kollegin vielleicht einen ebenso anstrengenden Tag hinter sich hatte. Sie spürte wie in ihr Mitgefühl für die Kollegin aufkam. Dass sie beide erst einmal ihre unterschiedlichen Erwartungen abklären sollten. Dass es um eine gemeinsame Lösung geht und dass sie mit einer Schuldzuweisung an dieser Stelle nur Abwehr erzeugt hätte. So konnten beide das Thema konstruktiv angehen, eine Lösung finden, und den Tag mit einem guten Gefühl abschließen.

## Seien Sie geduldig mit sich selbst

Verurteilen Sie sich niemals dafür, dass Sie irgendetwas nicht gut genug erledigt haben. Das führt nämlich zu der gleichen Wirkung, wie beim oben dargestellten Beispiel mit der Teamkollegin. Verurteilungen und Schuldzuweisungen – auch im inneren Dialog mit uns selbst – führen zu Blockaden und Abwehrhaltung.

Konkret heißt das: Schauen Sie wohlwollend auf Ihre Energiebilanz. Wenn Sie an einem Tag zu viele Abbuchungen haben, verurteilen Sie sich nicht dafür. Sondern machen Sie sich klar, dass Sie gerade ein paar wichtige Erkenntnisse gewonnen haben. Seien Sie dankbar sich selbst gegenüber, dass Sie bereit sind, sich solchen, eher unangenehmen Wahrheiten zu stellen.

Wenn Sie es nicht geschafft haben, die Übungen wie geplant durchzuführen: Wertschätzen Sie auch hier ihre Erkenntnisse und nutzen Sie diese, um Ihre Vorgehensweise anzupassen bzw. für die Durchführung einen für Sie passenderen Rahmen zu gestalten.

Und vor allem spüren Sie die Kraft der Ereignisse auf der Einzahlungsseite Ihrer Energiebilanz. Die Energie, die durch die positiven Gefühle ausgelöst wird. Vielleicht wird Ihnen dabei erstmalig wieder bewusst, welche Kraft in diesen Ereignissen liegt und dass diese Aktivitäten oft einfach im Tagesgeschehen untergehen, ohne dass wir sie bewusst wahrnehmen. Um positive Gefühle in Ihrem Gedächtnis abzuspeichern, müssen Sie diese mindestens für 30 Sekunden möglichst intensiv und bewusst spüren – so der Neuropsychologie Rick Hanson.

Das Wichtigste ist, dass Sie am Ball bleiben, nicht, dass Sie in jedem Fall und möglichst schnell herausragende Ergebnisse erzielen oder Ihre eigenen Erwartungen erfüllen. Gerade unser hoher Leistungsanspruch ist oft kontraproduktiv, das habe ich allzu oft feststellen müssen.

## Fazit

Die Entdeckung der inneren Erfolgsfaktoren – Gefühle, Gedanken und unsere innere Einstellung – hat gerade erst begonnen. Dennoch gibt es bereits viele gute Ansätze, Hilfsmittel und Methoden die Ihnen helfen, ihre emotionale und mentale Fitness gezielt zu erweitern. Die wissenschaftliche Forschung findet immer mehr Belege und Zusammenhänge – z.B. zur positiven Wirkung von Meditation auf unsere Leistungsfähigkeit. Zur Umsetzung der Erkenntnisse, müssen in den Unternehmen noch einige Voraussetzungen geschaffen werden, die in unserer aktuellen Arbeitswelt bisher eher wenig Beachtung finden. Es sind vor allem mehr Bewusstheit und Achtsamkeit im Umgang mit uns selbst und anderen. Sonst werden wir die Wirksamkeit dieser inneren Erfolgsfaktoren nicht wahrnehmen können. Und uns immer wieder fragen, warum wir an bestimmten Punkten nicht weiterkommen bzw. mit herkömmlichen Problemlösungen scheitern.

## Literatur

- Childre, Doc, Cryer, Bruce: Vom Chaos zur Kohärenz. HerzIntelligenz im Unternehmen, VAK Verlags GmbH, 2000
- Davidson, Richard., Begley, Sharon: Warum wir fühlen, wie wir fühlen. Wie die Gehirnstruktur unsere Emotionen bestimmt und wie wir darauf Einfluss nehmen können. Arkana Verlag 2012
- Dispenza, Jo: Schöpfer der Wirklichkeit - Der Mensch und sein Gehirn - Wunderwerk der Evolution, KOHA Verlag, 2010
- Fredrickson, Barbara: Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert. Campus Verlag 2012
- Hanson, Rick: Denken wie ein Buddha. Gelassenheit und innere Stärke durch Achtsamkeit., Irisana Verlag, 2014
- Kabat-Zinn, Jon; Valentin, Lienhard: Stressbewältigung durch die Praxis der Achtsamkeit, Arbor-Verlag, 2014 (Audiobook)
- Kabat-Zinn, Jon; Kierdorf, Theo (Übersetzer): Im Alltag Ruhe finden: Meditationen für ein gelassenes Leben, Knauer MensSana, 2015
- Marx, Susanne: HerzIntelligenz® kompakt. Gesund und gelassen, klar und kreativ, VAK, 2012.
- Ott, Ulrich: Meditation für Skeptiker. Ein Neurowissenschaftler erklärt den Weg zum Selbst, O. W. Barth, 2010

## Fachbeitrag

Die eigene Position finden

# Spannungsfelder der Projektführung gekonnt ausbalancieren

Führungskräfte bewegen sich zwangsläufig in unterschiedlichen Spannungsfeldern – egal ob innerhalb oder außerhalb der Linie. Auch Projektleiterinnen und Projektleiter müssen sich folglich mit diesen Spannungsfeldern und deren widersprüchlichen Polen auseinandersetzen. Das gilt im Umgang mit Projektmitarbeitern, Entscheidungsträgern, Kunden, Lieferanten oder anderen Kooperationspartnern. Zwei kurze Beispiele sollen das verdeutlichen:

- **Einerseits** muss der Projektleiter auf Wünsche oder Ideen von Projektmitarbeitern eingehen oder Interessen von Entscheidungsträgern berücksichtigen, **andererseits** diese klar ab- und ausgrenzen, wenn es die Projektziele (Funktionalität, Zeit, Geld und Rahmenbedingungen) erfordern.
- **Einerseits** muss die Projektleiterin in bestimmten Situationen Projektmitarbeitern helfen, Aufgaben und Rahmenbedingungen erklären, gegebenenfalls sogar eine Zeitlang unterstützend mitarbeiten, **andererseits** jedoch darauf achten, dass Projektmitarbeiter ihre Aufgaben eigenständig durchführen und ihre Verantwortung nicht auf andere verlagern.

Im ersten Fall handelt es sich um das Spannungsfeld "Nähe versus Distanz", im zweiten um "Hilfe versus Selbstverantwortung". Wer führt, muss sich notwendigerweise mit den Gegensätzen, also den Dilemmata von Führung beschäftigen und ist immer wieder gefordert, sich zu positionieren. Im ersten Beispiel steckt der Projektleiter im Dilemma: Wenn ich mich gegenüber einer Person abgrenze oder sie ausgrenze, gefährde oder zerstöre ich die Nähe zu ihr – ob mir das nun gefällt oder nicht. Im zweiten Fall lautet das Spannungsfeld: Durch zu viel Hilfe, Unterstützung kann Selbstverantwortung verhindert werden.

Projektleiterinnen und Projektleiter müssen die verschiedenen Spannungsfelder als Rahmenbedingung ihrer Führungsaufgabe verstehen und als Realitätsprinzip akzeptieren. Sie müssen Entscheidungen zwischen Alternativen (Nähe versus Distanz bzw. Unterstützung versus Selbstverantwortung) treffen – manchmal blitzschnell, in anderen Situationen mit ausreichend Zeit, um das Pro und Kontra gründlich abzuwägen. So betrachtet kann Führung als Ausbalancieren zwischen verschiedenen Polen verstanden werden. Entscheidend ist das rechte Maß, abhängig von Situationen und Personen. Eine zu starke Vernachlässigung eines Pols kann zum Scheitern als Führungskraft führen. Das ist nur eine Frage der Zeit.

### Autor



#### Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management

und Teamentwicklung

Kontakt: [contact@ipo-lomnitz.de](mailto:contact@ipo-lomnitz.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Spannungsfelder		
Nähe	↔	Distanz
Ziele des Projekts	↔	Interessen des Individuums
Hilfe	↔	Selbstverantwortung
Regeln	↔	Spielräume
Veränderung	↔	Bewahren

Bild 1: Spannungsfelder, die Projektleiter immer wieder herausfordern.

In diesem Beitrag beschreibe ich fünf Spannungsfelder, die Projektleiter immer wieder herausfordern (Bild 1). Je besser die Projektleitung ihre Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennt, desto bewusster kann sie sich positionieren. Mit anderen Worten: Gute Führung macht es erforderlich, persönliche Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen zu reflektieren, um situativ angemessen zu entscheiden. Dieser Beitrag soll Sie dabei unterstützen.

Dabei geht es um folgende Fragen:

- Worin besteht das Spannungsfeld und was kann passieren, wenn die Projektleitung einen Pol des Spannungsfeldes vernachlässigt?
- Warum ist es für manche Projektleiter schwierig, sich klar zu positionieren?
- Worauf sollte die Projektleitung achten, um die rechte Balance innerhalb eines Spannungsfeldes zu erreichen?

## Nähe versus Distanz

Gute Zusammenarbeit erfordert ein gewisses Maß an Nähe und Zuwendung. Die Betonung liegt auf "gewisses Maß", denn eine zu enge, freundschaftliche Beziehung kann die Führung von Projektmitarbeitern emotional erschweren, weil die Abgrenzung schwieriger wird. Was bedeutet Nähe und Zuwendung konkret?

Der Projektleiter nimmt sich Zeit für Gespräche mit Projektmitarbeitern. Er hört auch dann noch geduldig zu, wenn der Projektmitarbeiter sein Problem zum wiederholten Mal ausführlich schildert. Er ist überzeugt, dass ein guter Projektleiter stets ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte seines Teams hat. Er freut sich über die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder und drückt seine Freude darüber auch aus. Er vergisst die Geburtstage der Teammitglieder nicht und

schätzt informelle Gespräche am Kaffeeautomaten. Ab und zu steht ein gemeinsames Essen auf dem Programm. Selbstverständlich werden Zwischenergebnisse, die man mit Verstand und Elan erreicht hat, gebührend gefeiert.

Der Projektleiter weiß, dass er im Team über Probleme im Lenkungsausschuss offen sprechen kann, soweit es sich nicht um streng vertrauliche Informationen handelt. Projektmitarbeiter und Projektleiter schätzen die Zusammenarbeit. So macht Projektarbeit einfach Spaß!

Doch so schön ist es bekanntlich nicht immer. Ein Projektmitarbeiter liefert trotz klarer Vereinbarung zum wiederholten Male unvollständige Ergebnisse und die Kollegen kommen mit ihren Arbeitspaketen nicht weiter. Höchste Zeit, etwas dagegen zu unternehmen. Die Effizienz der Teamsitzungen wird durch langatmige Beiträge eines Kollegen und Detaildiskussionen, die besser außerhalb des Teams stattfinden sollten, beeinträchtigt. Ein Kollege, zuständig für Tests, stellt laufend die wissenschaftliche Vorgehensweise in Frage, weil er eine andere Methode präferiert. Bereits zu Beginn des Projekts wurde dieses Thema ausführlich besprochen und im Team ein anderer wissenschaftlicher Ansatz entschieden. In solchen Situationen ist Führung gefragt. Bei mangelnder Verbindlichkeit ist Kritik angesagt. Die langatmigen Beiträge und Detaildiskussionen müssen aufhören, ebenso die Diskussion über die Vorgehensweise. Der Projektleiter muss Grenzen setzen, notwendige Härte zeigen, andernfalls leidet die Teamarbeit und die Akzeptanz des Projektleiters wird abnehmen.

Grenzen setzen funktioniert allerdings nur dann, wenn der Projektleiter in der Lage ist, die Probleme klar anzusprechen und andere Verhaltensweisen zu fordern. Das kann dazu führen, dass er sich unbeliebt macht. Möglicherweise wird die Einsatzbereitschaft des Kollegen, der mit der wissenschaftlichen Vorgehensweise nicht einverstanden ist, sinken, weil er sich als Wissenschaftler nicht geachtet fühlt und den Projektleiter parteiisch wahrnimmt.

## Unklare Positionen untergraben die Autorität

Kein Wunder, dass mancher Projektleiter sich mit der illusorischen Frage beschäftigt: "Wie kann ich Kritik äußern oder meine Enttäuschung zum Ausdruck bringen, ohne dass der andere verärgert oder gekränkt ist und seine Einsatzbereitschaft sinkt?" Hier schlägt das innere Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz zu: Wenn ich mich klar positioniere, notwendige Härte zeige, gehe ich zwangsläufig das Risiko ein, den anderen zu kränken. Diese Befürchtungen sind berechtigt, doch was ist die Lösung? Sicher nicht das zeit- und kraftraubende Hin- und Herpendeln zwischen "soll ich meine Unzufriedenheit äußern oder soll ich es nicht?"

Schwache Führung beruht auch auf unklaren Positionen. Klare Aussagen sind notwendig – auch um den Preis, dass der Projektmitarbeiter sich beleidigt oder verärgert zurückzieht. Wer versucht, gleichzeitig auf beiden Hochzeiten zu tanzen – Nähe halten und gleichzeitig notwendige Härte zeigen – unterliegt einem Lebensirrtum. Wer führt, der muss auch in der Lage sein, sich unbeliebt zu machen, notfalls anderen weh zu tun, wenn es die Sache verlangt. Wenn ein Projektleiter sich nicht souverän im Dilemma zwischen Zuwendung und Abgrenzung bewegt, untergräbt er seine Autorität. Von Projektmitarbeitern hört man dann: Er ist ein lieber, netter Kerl, aber er kann sich nicht richtig durchsetzen.

### So viel Nähe wie möglich, so viel Härte wie nötig.

Die Maxime für dieses Spannungsfeld lautet: So viel Nähe wie möglich und so viel Härte wie nötig. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Projektleitung? Projektleiter, die zu distanziert, zu barsch oder überheblich

sind, machen sich das Leben selbst schwer. Denn Nähe zu anderen Menschen erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern erzeugt auch das Gefühl, in eine Gemeinschaft eingebunden zu sein. Hat der Projektleiter zudem eine ungezwungene Art und zeigt er Humor, Empathie und Verständnis für Probleme von Projektmitarbeitern, trägt das zu seiner Beliebtheit bei, was Projektleitern meist sehr gut gefällt. Doch Vorsicht!

Trotz alledem muss sich der Projektleiter deutlich abgrenzen können, wenn ein Projektmitarbeiter die gute Beziehung zu ihm auszunutzen will: "Er wird sicher nichts sagen, wenn ich das Arbeitspaket später abliefere, wir sind schließlich gute Kumpels". Hier gilt es klare Kante zu zeigen. Merke: Beliebt sein ist nicht gleich geachtet sein.

## Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums

Projektarbeit ist in vielen Unternehmen geprägt durch den systemimmanenten Zielkonflikt zwischen den Anforderungen des Unternehmens an alle Projektbeteiligten (Projektleiter, Projektmitarbeiter, Entscheidungsträger und Linienvorgesetzte der Projektmitarbeiter) einerseits und den persönlichen Bedürfnissen und Interessen des einzelnen Mitarbeiters andererseits. Dieses Spannungsfeld unterscheidet sich wesentlich vom Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz. Letzteres ist psychologischer Natur. Der Projektleiter kann Problemsituationen durch professionelle Führung und das richtige Ausbalancieren zwischen Nähe und Distanz verhindern bzw. lösen, wenn auch nicht immer zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

Das Spannungsfeld "Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums" beruht dagegen auf einem fundamentalen Zielkonflikt, den man als Antagonismus (Widerstreit, Gegensatz) bezeichnen kann. Selbstverständlich müssen die Unternehmensziele und folglich auch die Projektziele erreicht werden, doch entsprechen die Anforderungen des Unternehmens bekanntermaßen nicht immer den Bedürfnissen des Individuums, was zu mentalen und emotionalen Zerreißproben führen kann. Projektleiter müssen sich mit diesem Dilemma, diesem Widerspruch auseinandersetzen und sich klar positionieren. Das gilt sowohl für Projektmitarbeiter als auch für den Projektleiter selbst.

### **Beispiel: Aus hoher Einsatzbereitschaft wird permanente Überlastung**

Projektziele müssen in der Regel in einem vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen erreicht werden. Das erfordert hohe Einsatzbereitschaft der Projektmitarbeiter und der Projektleiterin. Abhängig von der Branche, vom Unternehmen, vom Kunden und von den spezifischen fachlichen Herausforderungen des Projektes wird aus hoher Einsatzbereitschaft permanente Überlastung. Die Folgen sind bekannt: Überstunden häufen sich, andere Arbeiten bleiben liegen, zu wenig Zeit für die Beziehung und Freizeitaktivitäten, ganz zu schweigen von gesundheitlichen Problemen, Stichwort Burnout. Mancher Leser dürfte diese Phänomene aus eigener Erfahrung kennen.

Die Projektleiterin steckt hier in einem Dilemma. Einerseits ist sie darauf angewiesen, dass Projektmitarbeiter ihre Arbeitspakete termingerecht und mit der erwarteten Qualität liefern. Dabei kann und wird sie nicht immer darauf achten, wann und wie diese Ergebnisse zustande gekommen sind, Hauptsache, die Ergebnisse stimmen. Andererseits wird die Projektleiterin auf die Belastung der Projektmitarbeiter achten – und zwar nicht nur aus "berechnender Fürsorge" (die Ressourcen dürfen nicht zerstört werden), sondern weil sie die Folgen für die Kolleginnen und Kollegen versteht, mit denen sie vertrauensvoll zusammenarbeitet und gemeinsam die Mittagspause verbringt. Denn oft erlebt sie dieses Spannungsfeld am eigenen Leib und kann sich deshalb bestens in die Situation der Kollegen hinein fühlen.

## Wege, um den Zielkonflikt zu lösen

Wie soll sich die Projektleiterin in diesem Spannungsfeld verhalten? Welche Möglichkeiten bestehen für sie in ihrer Funktion mit ihren Entscheidungskompetenzen, diesen Zielkonflikt zu lösen? Hat sie überhaupt eine Chance oder muss sie dieses Spannungsfeld als Mitarbeiterin des Unternehmens akzeptieren? Projektleiterinnen und Projektleiter beschreiten hier unterschiedliche Wege.

### Motivationstechniken einsetzen

Da ist zunächst einmal die gängige Methode, die "Wunderwaffe Motivation gezielt und möglichst geschickt" einzusetzen. Die Projektleiterin verweist auf die besondere Bedeutung des Projekts: Durch Durchhalteappelle "das Projektende naht und wir werden es schaffen" soll Zuversicht entstehen. Durch Incentives soll die Einsatzbereitschaft erhalten bleiben. Durch ein Teamevent soll der Zusammenhalt gestärkt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich behaupte nicht, dass solche Aktionen prinzipiell untauglich sind. Durchhalteappelle können Energie freisetzen, vorausgesetzt, dass sie glaubhaft sind und nicht inflationär benutzt werden. Teamevents können in schwierigen Zeiten den Zusammenhalt stärken und Incentives ein willkommener Anreiz sein. Doch sollte man sich über die Begrenztheit von solchen Führungsmethoden bewusst sein.

Spätestens dann, wenn die Projektmitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass große Sprüche oder immer wieder die gleichen, oft leeren Versprechungen gemacht werden, erweist sich dieser Weg als Sackgasse. Eines ist sicher, mit Psychotricks und Verlockungen lässt sich das Spannungsfeld nicht auflösen, ganz im Gegenteil, denn die Projektmitarbeiter fühlen sich dann nicht mehr ernstgenommen.

### Die Auswirkungen gegenüber Entscheidungsträgern verdeutlichen

Der Projektleiter ist nicht autorisiert, von sich aus die Priorität des Projekts zugunsten der individuellen Bedürfnisse herabzustufen. Dafür ist der Auftraggeber, der Lenkungsausschuss oder die Geschäftsführung zuständig. Andererseits ist er schlecht beraten, wenn er die Be- und Überlastung der Projektmitarbeiter nicht beachtet, herunterspielt oder verleugnet. Offene Gespräche mit einzelnen Projektmitarbeitern und dem Team sind wichtig, um eine nüchterne, realistische Bestandsaufnahme über den Stand des Projektes und die Situation der Projektmitarbeiter und des gesamten Teams zu machen. Das ist die Grundlage für Gespräche mit den Linienmanagern und dem Auftraggeber, denn der Projektleiter muss den Zielkonflikt mit seinen Auswirkungen für das Projekt und für die Personen deutlich aufzeigen, Empfehlungen präsentieren und Entscheidungen einfordern. Der Auftraggeber und andere Entscheidungsträger müssen das Problem lösen.

### Sich die eigenen Grenzen bewusst machen ("Love it, change it or leave it")

Unterstellen wir, dass vom Management eine Entscheidung getroffen wird, die den Bedürfnissen der Projektmitarbeiter widerspricht. Das Projekt muss so weitergeführt werden wie bisher, zusätzliche Ressourcen stehen nicht zur Verfügung und das Zeitziel muss eingehalten werden. Mit anderen Worten, auf die persönlichen Belange der Projektmitarbeiter wird keine Rücksicht genommen, um die Projektziele nicht zu gefährden. Es geht also nicht um böse Absicht, sondern hier zeigt sich das Spannungsfeld Ziele des Unternehmens versus persönliche Bedürfnisse in seiner ganzen Stärke. Hier kommen Projektleiterinnen und Projektleiter an die Grenzen ihrer Führungsmög-

lichkeiten. Jeder einzelne Projektmitarbeiter (und auch der Projektleiter) muss selbst entscheiden, ob er unter diesen Voraussetzungen noch bereit und in der Lage ist, mitzuarbeiten. Wie heißt es doch so einfach: Love it, change it or leave it – allerdings eine höchst persönliche Entscheidung, die wohlgedacht werden sollte.

## Hilfe versus Selbstverantwortung

Neue Projektmitarbeiter mit wenig Erfahrung benötigen Unterstützung während ihrer Einarbeitung. Die Projektleiterin muss organisatorische Abläufe oder die Technik erklären, manchmal muss sie einen neuen Mitarbeiter auch eine Zeitlang an die Hand nehmen, damit dieser möglichst schnell und dauerhaft auf eigenen Beinen steht. Ein qualifizierter Arbeitspaktverantwortlicher ist momentan extrem belastet, weil er sich mit zu vielen Problemen auf einmal beschäftigt muss. Die Projektleiterin bietet ihre Hilfe an, sie ist notwendig, um einen Verzug im Projekt zu verhindern. Darüber hinaus wäre es unkollegial, den Kollegen im Regen stehen zu lassen.

Doch was ist, wenn ein längst eingearbeiteter Projektmitarbeiter seine Aufgaben schlecht oder unzuverlässig erfüllt und dadurch Zwischenergebnisse negativ beeinflusst werden? Was tun, wenn ein Projektmitarbeiter immer wieder um die Meinung der Projektleiterin bittet, um sich abzusichern oder um auf sich aufmerksam zu machen? Sollte die Projektleiterin sich darauf einlassen, um die Projektziele nicht zu gefährden? Sollte sie einen anderen Projektmitarbeiter bitten, den Kollegen zu unterstützen oder gar seine Aufgaben teilweise zu übernehmen? Zugegeben, die Versuchung dazu ist groß und je stärker der Druck, desto verführerischer erscheint diese Möglichkeit. In Ausnahmefällen kann es durchaus notwendig sein, dem Kollegen Hilfe anzubieten oder zu verordnen. Solche "pragmatischen Problemlösungen" haben jedoch einen hohen Preis: Sie stabilisieren das Problem, weil der schwache Projektmitarbeiter aus seiner Verantwortung entlassen wird.

## Zu viel Unterstützung führt zur Unselbständigkeit

Die Kehrseite von Hilfe ist, dass sie zur Unselbständigkeit führt, denn durch Ratschläge, Vormachen oder Einmischen wird der andere aus seiner Rollenverantwortung entlassen. Projektleiterinnen und Projektleiter stecken öfter in einem Dilemma: Einerseits müssen sie Hilfe anbieten, doch andererseits müssen sie Unterstützung verweigern und Projektmitarbeiter durch Wort und Tat (Tat bedeutet hier, sich zurückzunehmen) auffordern, Selbstverantwortung zu übernehmen. Zu viel Unterstützung und Einmischung behindert persönliche und fachliche Entwicklung. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Overprotection. Eltern, die ihre Kinder, ihre "Schützlinge" zu stark umsorgen, ständig Ratschläge geben und auch dann helfen und schützen, wenn ihr "Schützling" weder Hilfe noch Schutz braucht, blockieren die Entwicklung ihres Kindes, weil sie ihm die Herausforderungen wegnehmen. Das ist in Führungssituationen im Grunde ähnlich.

Fassen wir das Spannungsfeld zusammen: Hilfe und Unterstützung sind notwendig und es gehört zu den Führungsaufgaben des Projektleiters, Hilfe anzubieten – am besten im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe. Doch wer sich zu viel einmischt oder sich nicht traut, die Nachfrage nach Unterstützung in begründeten Fällen abzulehnen, verhindert durch sein Verhalten, dass Mitarbeiter selbstverantwortlich denken und handeln.

## Vorsicht vor "Meistern der Rückdelegation"

Ich möchte in diesem Zusammenhang noch auf die "Meister der Rückdelegation" eingehen, deren Stärke genau darin besteht, dass sie es verstehen, sich schwach zu machen. Ein Projektmitarbeiter, der seit längerer Zeit im Unternehmen tätig ist und seine Aufgaben eigentlich alleine erledigen müsste, steht recht häufig im Büro des Projektleiters: "Ich will Dich nicht stören, ich habe nur mal eine kurze Frage, ich bin mir nicht ganz sicher ob ich mit meinem Konzept auf dem richtigen Weg bin". So oder so ähnlich steigt er ins Gespräch ein. Der Projektleiter kann unterschiedlich reagieren:

- Er verweigert freundlich aber bestimmt die Unterstützung und bittet ihn, das Konzept alleine fertig zu machen. Sein Konzept wird anschließend im Team gemeinsam besprochen.
- Er geht wie bei Punkt 1 nicht auf den Wunsch des Mitarbeiters ein und spricht ihn darüber hinaus darauf an, dass er auffällig häufig mit Rückfragen kommt.
- Er bespricht das Konzept mit dem Mitarbeiter und macht inhaltliche und formale Verbesserungsvorschläge. Die Steigerung dazu ist der nachfolgende Punkt.
- Er bietet dem Projektmitarbeiter an, ihm sein fertiges Konzept zu geben, damit er es noch einmal durchsehen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen kann.

In den beiden letzten Fällen kann sich der Projektmitarbeiter auf die Schulter klopfen, denn es ist ihm gelungen, den Projektleiter mit seinen Aufgaben zu beschäftigen. Manche Zeitgenossen sind sehr geschickt, ihre Verantwortung auf andere zu verlagern, es gehören aber immer zwei dazu, der eine, der es versucht und der andere, der es mitmacht.

Um das eigene Verhalten zu prüfen, können sich Projektleiterinnen und Projektleiter folgende Fragen stellen:

- Ist den Projektmitarbeitern klar, dass ich Eigenverantwortung erwarte und wissen sie, was ich darunter konkret verstehe?
- Biete ich den Projektmitarbeitern die notwendige Unterstützung an?
- Biete ich zu schnell und zu häufig Unterstützung an? Neige ich zu Ratschlägen? Mische ich mich gerne in die Aufgaben der Projektmitarbeiter ein?
- Lasse ich mir Aufgaben aufs Auge drücken, die ich nicht übernehmen sollte?

## Regeln versus Spielräume

Wieviel Ordnung muss sein? Welche Regeln werden benötigt, um im Team erfolgreich zu arbeiten? Welche Dokumente und Tools werden für das Projekt benötigt? In welchen Abständen muss der Projektfortschritt geprüft werden? Welcher Spielraum soll dem Team zur Verfügung stehen, um innovative Lösungen und Kreativität zu entwickeln? Bis zu welchem Betrag darf der Projektleiter ohne Genehmigung Teile bestellen? Gibt es ein Optimum zwischen Regeln und Spielräumen? Fragen über Fragen, über die man trefflich Stunden, Tage und Wochen reden und streiten kann, ohne zu einem endgültigen, alle befriedigenden Ergebnisse zu kommen.

Wer behauptet, auf diese Fragen die richtigen Antworten zu kennen, der weiß entweder nicht worüber er redet, glaubt, dass er die Wahrheit gepachtet hat oder ist einfach ein Schaumschläger. Warum das so ist? Weil es auf

solche Fragen nicht die "richtigen" Antworten geben kann, denn diese unterliegen einer hohen Subjektivität. Dahinter stehen Weltbilder, das Verständnis von sozialen Systemen wie Organisationen, Projekte und Gruppen, Erfahrungen, sowie persönliche Einstellungen und Vorlieben, um nur einige Punkte zu nennen.

Was wir wissen ist, dass zwangsläufig ein Spannungsfeld zwischen Regeln und Vorgaben einerseits und Spielräumen andererseits besteht. Klare Prozessabläufe, Regeln und Dokumente sind im Projektmanagement erforderlich, damit effektiv und effizient gearbeitet werden kann. Doch sind diese Prozessabläufe zu starr, die Regeln einengend oder die Bearbeitung von Templates zeitaufwendig und wenig nutzenstiftend, so werden Arbeitsfreude, Kreativität und Innovation stranguliert. Letztlich geht es immer um das gleiche Thema: "Was ist die passende Struktur? Arbeiten wir überstrukturiert? Oder benötigen wir mehr Struktur? Diese Themen müssen in sozialen Systemen diskutiert und geklärt werden – gleichgültig ob es sich um Unternehmen, Projekte, Gruppen, Fußballteams oder Familien handelt. Und wie schon gesagt: Die allein richtige Antwort gibt es nicht.

## So viel Struktur wie nötig, so viel Spielraum wie möglich

Was folgt daraus für den Führungsalltag des Projektleiters? Die Kernbotschaft lautet meines Erachtens: So viel Struktur wie nötig und so viel Spielraum wie möglich. Das ist eine sehr allgemeine Aussage, die ich konkretisieren möchte.

- Protokolle sind in Projektteams wichtig, um den Informationsfluss zu verbessern. Deshalb bestrebe ich darauf, dass sie gemacht werden und darüber diskutiere ich nicht. Selbstverständlich bin ich offen, über formale Verbesserungen des Protokolls oder über einen effizienteren Verteiler zu reden.
- Welchen Stellenwert hat die Dokumentation im Rahmen der Projektarbeit? Müssen wir überhaupt dokumentieren und wenn ja, in welchem Umfang? Sehen wir von den Dokumenten ab, die Gesetzgeber, Zulassungsstellen oder Kunden verlangen und beschränken wir uns auf interne Projektmanagement-Dokumente wie Projektauftrag, Statusberichte oder die Dokumentation der zeitlichen und finanziellen Aufwände. Über diese Themen wird oft diskutiert und polemisiert. Für den Projektleiter stellt sich eine einfache Frage: "Ist dieses Thema innerhalb des Teams diskutierbar oder nicht?" Wenn Statusberichte ausgearbeitet werden müssen, dann werden sie gemacht. Der Projektleiter benötigt klare Positionen, um sich im Spannungsfeld "Regeln versus Spielraum" souverän zu bewegen.
- Im Unternehmen gibt es ein sehr detailliertes Projektmanagement-Handbuch, das ursprünglich nur für IT-Projekte entwickelt worden ist. Irgendwann wurde in der Geschäftsführung entschieden, dass dieses Regelwerk auch für alle anderen Projekte gelten soll. Eine unsinnige Entscheidung, weil die Prozesse, Regeln, Templates und Genehmigungsverfahren für andere Projektarten, z.B. Marketing-Projekte, nicht anwendbar sind. Die Meinung der Beteiligten: Das Handbuch bietet keinen Nutzen und engt unseren Handlungsspielraum ein. In diesem Fall sollten die Projektleiterin und das Projektteam die Grenzen ausloten. Was passiert, wenn wir den Projektfortschritt viel einfacher dokumentieren, als es das Projektmanagement-Handbuch verlangt? Brauchen wir für unsere Projekte einen Lenkungsausschuss? In diesem Fall empfehle ich, durch Versuch und Erfolg bzw. Versuch und Irrtum zu prüfen, ob die Organisationsanweisung "den Vorgaben des Handbuchs ist Folge zu leisten!" für alle Projekte Bestand hat. Grenzen können durch neue Wege und Handlungen in Frage gestellt werden. „Die Bedingungen und Möglichkeiten von Freiraum und Zwang müssen reflektiert werden“ (Götz, Heintel; 2000). Projektleiter und Projektteam müssen alte Wege in Frage stellen, um neue zu beschreiten. Das kann sich auf Strukturen, Vorgehen und Verhalten beziehen.

Überzeugen Sie Entscheidungsträger durch gute Ergebnisse. Häufiger als wir es annehmen orientieren wir uns an "Wirklichkeiten", die wir ungeprüft übernommen haben und die unser Handeln beeinflussen.

## Veränderung versus Bewahren

Unternehmen benötigen innovative Produkte und Dienstleistungen. Durch schlankere Prozesse, neue Technologien und Programme soll die Produktivität gesteigert werden. Kurzum, Unternehmen müssen sich permanent auf den Prüfstand stellen und neue Wege gehen, um erfolgreich am Markt zu handeln. Das ist für die beteiligten und betroffenen Mitarbeiter mit mentalen und emotionalen Anstrengungen, Unsicherheiten und Entwurzelungen verbunden – allerdings nicht nur, denn die Mitarbeit in Innovations- und Veränderungsprojekten kann spannend und persönlich bereichernd sein. Demgegenüber steht das Bedürfnis des Menschen nach Sicherheit, Orientierung und Kontinuität. Veränderung ist für das Überleben von sozialen Systemen genauso wichtig wie die Bewahrung. Zu wenig Veränderung führt zur Erstarrung, zu viel zum Zerfließen.

Nicht in allen Projekten müssen sich Projektleiterinnen und Projektleiter gleichstark mit dem Widerspruch zwischen Veränderung und Bewahren beschäftigen. Das Thema spielt meines Erachtens in Veränderungsprojekten eine größere Rolle als in Produktentwicklungs- oder Marketingprojekten. Je stärker die Auswirkungen der Projektergebnisse für die Projektmitarbeiter sind, desto mehr ist der Projektleiter gefordert.

### Beispiel

Zwei leistungsstarke Mitarbeiter aus einer Abteilung akzeptieren die Projektziele nicht, weil die neue Lösung ihrer Überzeugung nach sowohl für ihre Organisationseinheit als auch für sie persönlich eindeutig mehr Nachteile als Vorteile mit sich bringt. Sie stellen in den Teamsitzungen die Praktikabilität der Projektziele immer wieder in Frage, suchen und finden einzelne Punkte, warum etwas nicht geht. Ihr Widerstand ist für die Projektleiterin nachvollziehbar, denn das neue System ist für sie mit mehr Aufwand verbunden und noch schlimmer, der interessantere Teil ihrer Arbeit wird verlagert. Verständlich, dass sie den alten Zustand bewahren wollen. Doch trotz des Verständnisses wird die Zusammenarbeit mit beiden nicht einfacher. Was kann die Projektleiterin unternehmen?

- Sicher darf die Projektleiterin die Projektziele nicht zugunsten des Bewahrens ändern, denn sie sind von der Geschäftsleitung unter Beachtung der negativen Auswirkungen für die betroffene Organisationseinheit entschieden worden. In jedem Veränderungsprojekt muss die Projektleiterin klar vor Augen haben, was im Team diskutierbar ist und was nicht. Permanente Diskussionen über die Projektziele sind in diesem Fall dysfunktional. Sie führen über kurz oder lang nur zu Unmut oder gar zu Spaltungen innerhalb des Teams.
- Die Projektleiterin muss die Ziele und Rahmenbedingungen solcher Projekte möglichst frühzeitig transparent machen. Sie kann z.B. den Auftraggeber in das Kick-off-Meeting einladen, damit er den Hintergrund und die Kernziele des Projekts erläutert.
- Ein Gespräch mit den beiden Kollegen außerhalb des Teams ist sinnvoll. Die Projektleiterin kann Verständnis für die Situation zeigen, doch muss sie sehr klar vermitteln, dass Diskussionen über den Sinn und Unsinn des Projektziels im Team keinen Platz haben. Führt dieses Gespräch nicht zum Erfolg, dann ist der nächste Schritt eine gemeinsame Besprechung mit dem Linienmanager der Projektmitarbeiter. Die Projektleiterin ist Agentin der Veränderung und muss deshalb eine eindeutige Position bezüglich der Projektziele haben. Wenn

sie dazu nicht bereit oder in der Lage ist, so sollte sie sich die Frage stellen, ob sie weiterhin die Verantwortung für das Projekt übernehmen will. Zugegeben, das kann eine äußerst schwierige Entscheidung für den Menschen sein. Ich habe hier den Begriff Mensch und nicht Projektleiter gewählt.

## Zusammenfassung

- Führung erfordert die bewusste, reflektierte Auseinandersetzung des Verhaltens innerhalb der einzelnen Spannungsfelder. Führungskräfte (Projektleiter, Teilprojektleiter und Linienvorgesetzte) entscheiden sich zwangsläufig, wie sie sich zwischen den Polen positionieren, entscheidend ist nur die situativ angemessene Positionierung. So betrachtet kann gute Führung als das richtige Ausbalancieren innerhalb der Spannungsfelder verstanden werden.
- Kein Pol eines Spannungsfeldes ist per se positiv oder negativ. Veränderung ist sicher notwendig, aber genauso die Bewahrung. Ordnung, Regeln können lästig, zeitraubend und einengend sein, aber sie für den Informationsfluss oder für Kontrolle notwendig.
- Professionelle Projektleitung bedeutet, sich in allen Spannungsfeldern souverän zu bewegen, die damit verbundenen organisatorischen, zwischenmenschlichen und intrapersonellen wahrzunehmen und mit möglichst großer Gelassenheit zu ertragen.
- Der Projektleiter sollte seine Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennen, um seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Die folgende Checkliste bietet Ihnen Anhaltspunkte zur Reflektion.

## Checkliste: Führung in Spannungsfeldern

Die Checkliste soll Ihnen Anregungen zur Selbstreflexion Ihres Verhaltens bieten. Wenn Sie Ihre Antworten dazu notieren, geht es immer um die Frage, ob das eigene Verhalten ausgewogen ist und nicht darum, ob Sie eine Frage "richtig" oder "falsch" beantworten. Ein Projektleiter, der bei mangelnder Leistung eines Teammitglieds zu wenig auf den Punkt kommt, ist führungsschwach. Kritisiert der Projektleiter dagegen unnötig hart, so kann er die weitere Zusammenarbeit zerstören.

		++	+	-	--
1	Ich kann mich gut in die Sorgen und Nöte der Projektmitarbeiter hineinversetzen.				
2	Bei mangelnder Leistung eines Kollegen komme ich stets auf Punkt.				
3	Ich bringe viel Verständnis für die Probleme der Projektmitarbeiter auf.				
4	Viele Überstunden sind im Rahmen der Projektarbeit unumgänglich. Wer das nicht versteht, der hat von Projektarbeit keine Ahnung.				
5	Über die Notwendigkeit von Vorgaben und Regeln diskutiere ich nicht. Darüber entscheide ich am liebsten alleine.				
6	Ich kämpfe dafür, dass die Projektmitarbeiter möglichst viel Entscheidungsspielraum haben.				
7	Die Ziele des Projekts sind für mich entscheidend. Die Bedürfnisse der Projektmitarbeiter müssen hintenanstehen.				
8	Wer Bedenken gegenüber einer geplanten Veränderung hat, der hat im Projektteam nichts verloren.				
9	Ich neige dazu, andere recht schnell zu unterstützen.				
10	Ich schätze Projektmitarbeiter, die sehr eigenständig arbeiten und nur bei wichtigen Fragen auf mich zukommen.				
11	Es fällt mir leicht, unpopuläre Entscheidungen im Team zu vermitteln.				
12	Bei Veränderungsprozessen versuche ich soweit es in meiner Macht steht, Überforderungen zu vermeiden.				
13	Ich praktiziere einen offenen, kollegialen Führungsstil				
14	Ich nehme mir die Zeit, um über meinen Führungsstil zu reflektieren.				
15	Projektmitarbeiter schätzen meine Durchsetzungskraft.				
		++ stimmt auf jeden Fall   + stimmt überwiegend   - stimmt weniger   -- stimmt überhaupt nicht			

Tabelle 2: Checkliste zur Selbstreflektion des eigenen Verhaltens.

## Literaturhinweis

Das Thema Führung Spannungsfelder ist nicht neu. O. Neuberger hatte bereits 1983 in seinem Beitrag 14 Dilemmata der Führung beschrieben:

- Neuberger, O, "Führen als widersprüchliches Handeln", Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27, 1983, S. 22-32.
- Klaus Götz, Peter Heintel, "Organisation als Freiraum und Zwang", in Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 1, Jhg. 2000, S. 43

## Tipp – Selbstmanagement

Sich in einer VUCA-Welt souverän positionieren

# Wichtiger Boxenstopp für Projektleiter

Erfolgreiche Projekte, die uns und unsere Mitmenschen elektrisieren, realisieren wir nicht auf der Flucht, sondern in einem Zustand der Fokussierung und Klarheit. Doch wie soll das in dem ganzen Trubel, den vielen Deadlines, Auseinandersetzungen und sich wandelnden Kundenanforderungen klappen?

Bei einem Formel-1-Rennen fährt kein Auto das Rennen ohne Boxenstopp bis ins Ziel. Auch bei jeder Software, die wir nutzen, ist es selbstverständlich, sie alle paar Wochen zu aktualisieren. Doch dieser "Service" fehlt bei uns Menschen. Deshalb sollten wir uns regelmäßig selbst neu "konfigurieren". Das dauert allerdings länger als ein 10 – 15 sekündiger Boxenstopp in der Formel 1.

Autor



**Peter Flühr**

Dipl.-Sportwissenschaftler (TUM), selbstständiger Berater, systemischer Coach u. Trainer mit Schwpunkte.

auf Resilienz und Gesunde Führung

Kontakt: [info@peterfluehr.de](mailto:info@peterfluehr.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Boxenstopp: Verbinden Sie Zukunft und die eigenen Stärken optimal

Doch wie funktioniert ein Boxenstopp für Projektleiter? Wie gelingt es, als Projektleiter für einen Moment mal Abstand vom Job und dessen Krafträubern zu bekommen und den Blick auf die eigenen Kraftgeber zu werfen?

Gute Erfahrungen habe ich bei meinen Trainings mit folgenden drei Fragen gemacht.

1. Frage: Worin besteht mein eigentlicher Erfolg?
2. Frage: Was gibt mir aktuell am meisten Kraft?
3. Frage: Was raubt mir aktuell am meisten Kraft?

Planen Sie mindestens einmal im Jahr ein Zeitfenster von mind. drei bis fünf Stunden ein, in dem Sie sich genau mit diesen drei Fragen beschäftigen. Der optimale Zeitpunkt kann individuell variieren. Die branchenspezifischen Stoßzeiten sind nicht geeignet. In jedem Fall sollte er aber vor der persönlichen "Hochsaison" platziert werden.

### 1. Frage: Worin besteht mein eigentlicher Erfolg?

In meinen Trainings bitte ich an dieser Stelle die betreffende Person, sich zu erinnern, in welcher Situation sie in der Vergangenheit mit ihrer Kerntätigkeit aus subjektiver Sicht hundertprozentig erfolgreich war. Diese persönlichen Erfolgs-Highlights sammeln wir dann gemeinsam auf einem Blatt Papier. Hier kristallisiert sich meist sehr schnell eine charakteristische Hauptspur heraus.

Oft folgt man dieser für uns selbst unbewussten und unsichtbaren Fährte seit Kindesbeinen an. Auch wenn wir uns dieser besonderen Fähigkeit oft nicht bewusst sind, ist es genau diese, die uns für den Erfolg des Unternehmens so wertvoll macht.

## Betriebsblind – wie wir der eigenen Erfolgsspur auf die Schliche kommen

Da wir uns ja selbst schon lebenslang "begleiten", sind wir für unsere eigenen Erfolgsstrategien oft betriebsblind, weil sie so alltäglich sind, wie die Luft, die wir atmen. Freunde und gute Bekannten können meist durch ihren Blick von außen sehr leicht über unsere besonderen Begabungen oder Spleens Auskunft geben. Die Marotten können zwar oft anstrengend für unsere Mitmenschen sein und doch sind sie in vielen Fällen der Schlüssel zum Erfolg

### Beispiel 1: Herr Steiner

Im Falle von Herrn Steiner, einem Projektleiter eines Kältetechnik-Unternehmens, war es die Fähigkeit, sich gerade in hektischen Phasen die Zeit dafür zu nehmen, die Teammitglieder aufeinander einzuschwören und so für den Zusammenhalt zu sorgen. Damit trifft Herr Steiner einen empfindlichen Nerv der vermeintlich "Schnellen" im Team, die dann innerlich die Augen verdrehen, wenn er mal wieder zum Einschwören ruft. Doch langfristig geben ihm die gemeinschaftlich gestemmteten Projekterfolge Recht und deshalb tragen dieses Vorgehen auch die Einzelkämpfer, wenn auch zähneknirschend, mit.

### Beispiel 2: Anna Preisel

Anna Preisel, eine sehr erfolgreiche Projektleiterin eines Stahlproduzenten, "nordet" ihre Gesprächspartner unmittelbar und unmissverständlich ein, sobald diese zu weit vom eigentlichen Thema abschweifen und das Gesamtziel des Projekts aus dem Fokus verlieren. Dann sagt sie Sätze wie:

"Wir haben jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder Sie antworten auf meine Frage oder Sie geben mir die Frage zu Ihrer Antwort."

Da Personen aller Hierarchieebenen Erfahrung mit der – für viele schroffen – Art von Anna Preisel machen dürfen, gab es anfangs Irritationen, die aber inzwischen aufgrund der zuverlässigen Erfolge billigend in Kauf genommen werden. Halb resigniert und halb respektvoll heißt es dann: "So ist halt unsere Anna!"

### Persönliches Beispiel: ... immer wieder den Rahmen gesprengt

In geschlossenen Räumen habe ich, Peter Flühr, mich noch nie lange wohlfühlt. Sie können sich vielleicht vorstellen, wie sich das auf die Schulzeit und meine Noten ausgewirkt hat. All meine kreative Kraft habe ich in Möglichkeiten investiert, nicht am Unterricht teilnehmen zu müssen. War ich dann an der frischen Luft, "experimentierte ich dort mit der Flugbahn von Steinen". Diese "Ausbrüche" machten mich nicht nur zum oberbayerischen Vizemeister im Speerwurf ;-), sondern auch zum Experten für unkonventionelle Seminarveranstaltungen. Heute hilft mir die Kernkompetenz "den Rahmen sprengen" in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, die einen neuen Weg einschlagen möchten!

Wann es ebenfalls hilfreich ist, sich an persönliche Erfolgsmomente zu erinnern, können Sie in diesem Tipp nachlesen: "[Nutzen Sie Ihren "Moment of Excellence"](#)", Projekt Magazin.

## Nun zu Ihnen!

Erkunden Sie nun Ihre eigene (versteckte) Erfolgsspur (Bild 1)! Bitten Sie ggf. Freunde oder vertraute Kollegen um Hilfe. Ihre Erfolgsspur und das damit verbundene Verhalten kann für Ihre Mitmenschen phasenweise sehr anstrengend sein, konkretisieren Sie daher, durch welche Maßnahmen Sie dieser Fährte konsequent zum Wohle der Projekte folgen können!



Bild 1: Wie verläuft Ihre persönliche Erfolgsspur?

## 2. Frage: Was gibt mir aktuell am meisten Kraft?

Welche Aufgaben und Menschen sorgen aktuell dafür, dass Ihr Energiepegel steigt, Sie also frischer und wacher aus den Tätigkeiten und Treffen bzw. Meetings hervorgehen? Ein guter Indikator dafür, dass Sie es mit einem Energiegeber zu tun hatten, ist der persönliche Gewinn an Zuversicht und eine Verbesserung der eigenen Stimmung.

### Persönliches Beispiel

Mir persönlich geben z.B. Sportübungen wie Liegestütze oder Kniebeugen Kraft. Im ersten Moment mag das komisch klingen, da solche Übungen ja Kraft kosten; aber wenn ich mich sportlich so fordere, dass sich mein Kopf automatisch ausschaltet, schöpfe ich daraus wiederum Energie für andere Dinge. 25 Wiederholungen reichen für diesen Zweck schon aus.

### So ermitteln Sie Ihre Kraftgeber:

Zeichnen Sie auf ein DIN A4-Blatt den Energietopf aus Bild 2 und tragen Sie unter dem Begriff "Kraftgeber" die relevanten aktuellen Daten so konkret

wie möglich ein, z.B. "Strategieplanung mit Kollege X". So gewinnen Sie schnell die Übersicht über die entscheidenden Zuflüsse. Es lohnt sich immer, die zentralen Kraftgeber aufrechtzuerhalten bzw. auszubauen – z.B. Kontakte zu bestimmten Mitarbeitern und Kollegen zu pflegen oder Tätigkeiten verstärkt nachzugehen.

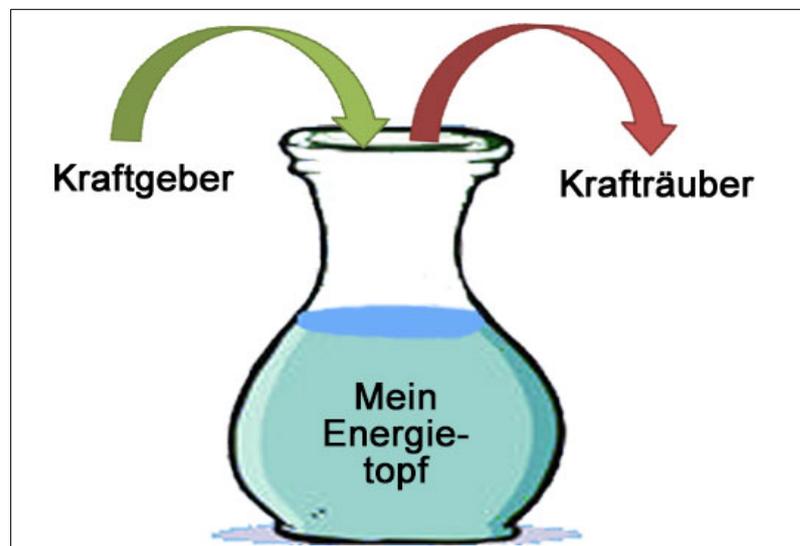


Bild 2: In Ihrem Energietopf befindet sich die Energiebilanz Ihrer aktuellen Kraftgeber und Krafttrüber

Doch Vorsicht, die Kraftgeber können sich sehr schnell ändern. Hat Sie zum Beispiel das Eingehen auf die Bedenken der Lenkungsausschussmitglieder noch vor einigen Monaten positiv elektrisiert, kann Sie jetzt genau das auf einmal langweilen oder überfordern.

Aktivieren Sie z.B. den Kollegen X bei der Strategieplanung ganz gezielt als soziale Ressource für sich. Wie tun Sie das? Ganz einfach! Sagen Sie ihm, welche positive Wirkung er auf Ihre Energiebilanz und geistige Klarheit hat und laden Sie ihn zum ersten Austausch und zur Planung ein. Je nachdem, wie Sie Ihr Gegenüber einschätzen, können Sie ihm das direkt sagen oder eine eher sachliche Formulierung wählen. Z.B.:

"Ich möchte gerne einige Punkte mit Ihnen gemeinsam erarbeiten, da ich die Zusammenarbeit mit Ihnen immer als besonders effektiv und zielführend empfinde. Auf diese Weise schöpfe ich sogar Energie für die weiteren Aufgaben."

Ich bin mir sicher, dass diese ehrenvolle Aktivierung – gesetzt den Fall, sie wird nicht inflationär von Ihnen eingesetzt – auch dem Energietopf des Kollegen zuträglich sein wird.

### 3. Frage: Was raubt mir aktuell am meisten Kraft?

Welche Aufgaben und Menschen kosten mich aktuell am meisten Energie? Nehmen Sie einfach im Kontakt mit Tätigkeiten und Personen Ihre Stimmung und Entscheidungsfreude bewusst wahr. Merken Sie z.B., dass Sie selbst immer mehr in ein angespanntes, frustriertes "Rödeln" oder eine resignierte Starre verfallen, dann spricht das für einen Krafräuber.

Auch das kann sich sehr schnell ändern. Bitte notieren Sie auf der rechten Seite Ihres DIN A4-Blattes unter dem Begriff "Krafräuber" die aktuellen Stichworte! So gewinnen Sie schnell die Übersicht über Ihre stärksten Energie-Abflüsse. Selbstverständlich können wir nicht alle Krafräuber abstellen, dennoch erhöht der Blick auf die Abflüsse die Entschlusskraft, diese zu beobachten und zu reduzieren oder gar ganz abzustellen, wenn sich Möglichkeiten dafür auftun.

#### **Anna Preisel wacht über ihren Energietopf**

Viele Projektleiter verbringen Stunden in Lenkungsausschuss-Meetings, oft ohne echte Fortschritte zu erzielen. Das kann, wenn Sie andere Aufgaben dafür liegen lassen müssen, sehr viel Kraft kosten. Beginnt nun ein Teilnehmer erst hier, seine eigenen Gedanken beim Sprechen zu sortieren, werden die meisten Menschen das zähneknirschend tolerieren. Anna Preisel hingegen nicht. Sie weiß, wie viel Kraft sie diese lieblose Vorbereitung, ihr erzwungener Leerlauf und der damit aufgestaute Ärger kosten. Mit folgendem Statement unterbricht sie dann die "geistigen Suchbewegungen des Sprechers":

"Ich stelle Ihnen jetzt meinen Ärger zur Verfügung, Ärger über Ihre fehlende Vorbereitung – kombiniert mit der Bitte, sich beim nächsten Mal mehr Zeit genau dafür zu nehmen!"

## Fazit

Einmal im Jahr sollten Sie sich als Projektleiter in der Arbeitszeit einen halbtägigen Boxenstopp gönnen und analysieren, ob Sie noch immer Ihrer persönlichen Erfolgsspur folgen. Fragen Sie sich: Worin besteht mein eigentlicher Erfolg, was gibt mir aktuell am meisten Kraft und was raubt mir aktuell am meisten Kraft?

In einigen Fällen wird diese Spur Sie auch in eine andere Abteilung oder womöglich sogar in ein anderes Unternehmen führen. Nämlich dann, wenn Sie merken, dass trotz aller persönlichen Maßnahmen Ihr Energiepegel immer weiter sinkt. Doch nur auf diese Weise stellen Sie sicher, dass Sie auf Ihrer persönlichen Erfolgsspur bleiben und in Ihrem ganz eigenen Stil zum Projekterfolg optimal beitragen.

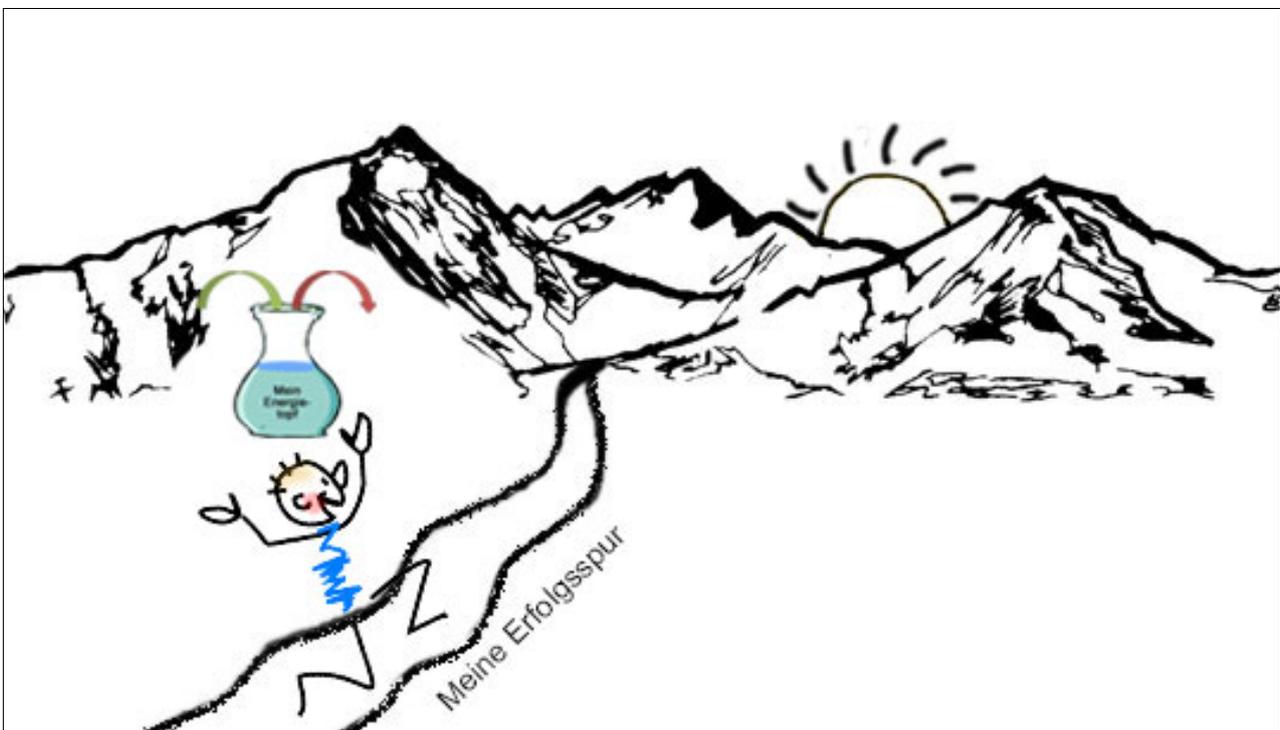


Bild 3: Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für einen Boxenstopp, um Ihre Erfolgsspur optimal zu verfolgen

## Selbstmanagement

Sinnkrisen überwinden & Prävention leisten

# Mehr Sinn in der Projektarbeit

Das (Arbeits-)Leben des Menschen muss täglich in irgendeiner Form gestaltet oder bestanden werden. Wer wie Projektarbeiter jeden Tag ein hohes Arbeitspensum zu leisten hat, aus seiner Tätigkeit aber wenig Sinn zieht, für den wird die Arbeit erschöpfend und belastend. Denn dieser Sinn beantwortet unsere persönliche Frage nach dem "Wozu".

Finden wir auf diese, meist unbewusst gestellte, Frage keine befriedigenden Antworten (mehr), kann dies zu einer persönlichen Sinnkrise führen. Dann fragen wir uns unweigerlich: "Wozu leiste ich täglich diesen hohen Aufwand?" oder umgangssprachlich: "Warum tue ich mir das noch an?" Umgekehrt wirkt es auf die meisten Menschen enorm motivierend, wenn sie aus ihrer Arbeit einen hohen Sinn ziehen; dies setzt viel Energie frei, um die beruflichen Anforderungen zu bewältigen.

Viele Beschäftigte messen den Sinn Ihrer Arbeit am Erfolg Ihrer Handlungen. Speziell für Projektleiter kann dieser Ansatz problematisch sein, da es sich bei Projekten meist um komplizierte und komplexe Unterfangen handelt, die auch trotz einer hervorragenden Projektleitung scheitern können. Für das Eintreten des gewünschten Ergebnisses braucht es das Engagement aller internen und externen Stakeholder, und selbst dann noch können Rahmenbedingungen z.B. aus dem Kundenumfeld das Projekt negativ beeinflussen.

Des Weiteren haben viele Projektleiter ihre Karriere als Fachexperten begonnen. Da sie nun kaum oder gar nicht mehr fachlich arbeiten, wie der Coachee aus dem Praxisbeispiel dieses Beitrags, müssen sie Sinn aus anderen Quellen schöpfen.

Im Folgenden erhalten Sie

- konkrete Denkanstöße und Empfehlungen, wie Sie in der täglichen Projektarbeit mehr Sinnerfüllung erfahren
- wie Sie Ihre Einstellung zu Ihrer persönlichen Sinnhaftigkeit reflektieren und weiterentwickeln können
- konkrete Tipps, wie Sie in Ihrem Projektteam Rahmenbedingungen einführen, um den Sinn als Motivator optimal zu nutzen.

## Fallbeispiel: Die Ausgangslage

Einer meiner Coachees, nennen wir ihn Herr Frei, leitete seit einem Jahr ein IT-Projekt mit zweijähriger Laufzeit, hoher Komplexität und einem Teilprojektteam im Ausland. Dieses Projekt führte ihn an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit. Vor einigen Monaten traten bei ihm gehäuft Schlafstörungen auf. Dadurch bekam er Probleme mit seiner Energiebilanz, d.h. er fühlte sich nach der Arbeit häufig ausgelaugt und hatte immer öfter das Gefühl, sich

### Autor



#### Christian Bachmann

Betriebsökonom (FH),  
seit 2011 als Trainer &  
Coach für  
Projektmanagement am  
BWI beschäftigt

Kontakt: [christian.bachmann@bwi.ch](mailto:christian.bachmann@bwi.ch)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://projektmagazin.de/autoren)

über das Wochenende nicht mehr erholen zu können (siehe zum Thema Energiebilanz auch den Beitrag "[Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen](#)", Projekt Magazin 22/2015).

Die Erschöpfung schlug sich in Konzentrationsproblemen nieder, zudem wurde er während der Arbeit zunehmend reizbar und "dünnhäutig". Schließlich ließ er sich temporär krankschreiben. Im Coaching manifestierte sich seine Sinnkrise in folgendem Satz: "Meine Arbeit macht keinen Sinn mehr, ich glaube, ich bin am falschen Platz."

Eigentlich galt der Mittdreißiger in seinem Unternehmen – einem schnell wachsenden IT-Unternehmen – als smarter Typ. Gleich nach seinem erfolgreichen Informatikstudium arbeitete er dort für mehrere Jahre als Fachexperte sowie als Teilprojektleiter und zeichnete sich durch Einsatz und Zuverlässigkeit aus. Herr Frei bemühte sich dann aktiv um eine Projektleitung. Dieser Wunsch ging vor einem Jahr in Erfüllung. Privat lebt er seit einigen Jahren in einer stabilen Partnerschaft.

Die durch die Erschöpfung bedingte Krankschreibung umfasste mehrere Wochen. Für Herrn Frei stellte dies zunächst eine schwierige persönliche Erfahrung dar, da er sich selbst und seinem Umfeld eingestehen musste, dass er die Grenze seiner Leistungsfähigkeit überschritten hatte. Dennoch hatte er das Gefühl, dass er sich gut erholen konnte und er kehrte mit frischem Elan an seinen Arbeitsplatz zurück. Vor einem Monat merkte er, dass seine Energiebilanz wieder ins Negative kippte, weshalb er sich zu einem Coaching entschloss.

## Persönliche Sinnquellen

Als ich Herrn Frei fragte, woraus er persönlich bei seiner Tätigkeit als Projektleiter Sinn ziehe, musste er lange überlegen. Dann nannte er zuerst das Teamklima: Dafür zu sorgen, dass die Zusammenarbeit untereinander reibungslos funktioniert, sei ihm wichtig und gebe ihm ein gutes Gefühl. Weiter sei er dankbar für die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen zu können. Außerdem sei ihm das Gefühl wichtig, etwas bewirken zu können. Zuletzt nannte er Erfolg und die damit verbundene Anerkennung für seine Arbeit als für ihn sinnstiftend.

## Sinn: Eine Annäherung

Die Schwierigkeit an der Sinnfrage liegt darin, dass weder einem Projekt, noch einer anderen Berufsaufgabe, nicht einmal einer Beziehung von sich aus ein Sinn innewohnt: Den Sinn muss die einzelne Person selbst finden bzw. erarbeiten. (Somit kann auch z.B. der Auftraggeber diesen dem Projektleiter nicht "geben".)

Sinn stellt das Resultat von persönlichen Bewertung und Zuordnung dar. Dies muss jeder für sich leisten. Hermann Hesse formulierte dies so:

*"Wir verlangen, das Leben müsse einen Sinn haben -  
aber es hat nur ganz genau so viel Sinn,  
als wir selber ihm zu geben imstande sind."*

## Sinn als Antwort auf das "Wozu"

Nach Ansicht des österreichischen Psychotherapeuten Alfred Längle ist der Sinn die gelebte Antwort des Menschen auf die brennende Frage nach dem "Wozu". Der Sinn ist der Grund für das persönliche Handeln. Diese

Gründe sollen auf die Zukunft ausgerichtet sein, denn der Mensch möchte spüren, wozu er da ist und wofür er etwas machen soll (Längle, 2014, S. 10).

## "Wozu tue ich mir das an?"

Wer wie Herr Frei z.B. immer wieder aufs Neue dafür kämpfen muss, dass die Linienvorgesetzten die für das Projekt eingeplanten Ressourcen zur Verfügung stellen, benötigt dringend eine Antwort auf dieses "Wozu". Denn Verhandeln um Ressourcen ist mühsam und kann frustrieren, wenn man das Gefühl bekommt, immer wieder ähnliche Diskussionen zu führen.

Für Herrn Frei entsteht dann Sinn, wenn es ihm gelingt, seinen Blick auf das Ganze zu richten, wenn er die mühsamen Verhandlungen als persönlichen Beitrag zum Projekterfolg ansieht oder als Konsequenz einer Organisationskultur, die zwar wenig diszipliniert ist, dafür aber andere Vorteile wie Flexibilität und Hilfsbereitschaft hat, welche Herr Frei durchaus schätzt.

## Die Klärung der Sinnfrage

Herr Frei stellt sich die Sinnfrage erstmals bewusst im Moment einer Krise. Zuvor, als er noch gut lief in seinem Job, war sie nicht explizit präsent. Damals war sein Blick nach außen gerichtet, auf die nächsten Ziele und Herausforderungen. Das heißt aber nicht, dass die Sinnhaftigkeit für ihn damals keine Rolle spielte. Viel mehr beantwortete er, wie die meisten Menschen, die Sinnfrage unbewusst: Durch die Studien- und Berufswahl, den Arbeitgeber, die privaten Beziehungen und die persönlichen Interessen usw.

Nun, im Moment der Erschöpfung und der Orientierungslosigkeit, drängt sich die Sinnfrage plötzlich in den Vordergrund. Der Blick geht nach innen. Herr Frei fragt sich, weshalb er die Leistung, die er von sich erwartet, nicht mehr erbringen kann. Und Herr Frei erfährt in dieser herausfordernden Situation auch, dass die Frage nach dem "Wozu" konkrete Antworten verlangt. Subjektiv erlebt er sich in einem Zustand des Leidens an seiner Aufgabe sowie seinem Lebenskontext. Der Mensch kann Leid viel besser annehmen und tragen, wenn er weiß, wozu er dieses Leid auf sich nimmt, welcher Nutzen oder Sinn damit einhergeht.

Die im weiteren Verlauf des Artikels beschriebenen Maßnahmen beantworten die Sinnfrage nicht direkt. Indirekt jedoch haben die Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die im Folgenden vorgestellten Indikatoren für Sinn. Aristoteles hat dies unter dem Begriff **Eudämonie** beschrieben: Es geht darum, die richtigen Ziele im Leben zu verfolgen, freiwillig und aus Selbstverantwortung demgegenüber, was einem selbst als wertvoll erscheint. Aus diesen persönlichen Zielen entsteht dann der Sinn. Wer den Sinn dagegen direkt anstrebt, wird ihn nicht finden.

## 4 Kriterien der Sinnerfüllung

Ob es einen grundsätzlichen Sinn des Lebens gibt, ist eine philosophische Frage. Ganz konkret ist aber die Frage, **wie ein Mensch seinem eigenen Leben Sinn verleiht**. Dies wurde wissenschaftlich erforscht. Die Sinnforscherin Tatjana Schnell hat vier Indikatoren herausgearbeitet, welche einen positiven Einfluss haben auf das erfahren von "Sinnerleben" (siehe zur Begriffsbedeutung [www.spektrum.de](http://www.spektrum.de)) haben (Schnell, 2016). Nachfolgend sind diese Kriterien beschrieben mit Fokus auf die Erwerbsarbeit:

- **Bedeutsamkeit, Anerkennung und Wertschätzung:** Der Mensch erkennt, dass seine Handlungen positive Konsequenzen haben für sich selbst und andere. Seine Arbeit stiftet einen erkennbaren Nutzen und dieser wird anerkannt von anderen Menschen, was sich in Wertschätzung äußert (siehe zum wertschätzenden Umgang im Projektteam den Beitrag "[Mit Wertschätzung die Teamleistung erhöhen](#)", Projekt Magazin 02/2016). Sieht eine Person dauerhaft keine Konsequenzen des eigenen Handelns, erfährt sie ihr eigenes Wirken als bedeutungslos.
- **Effektivität, Orientierung:** Die Person beobachtet eine Weiterentwicklung. Sei es in Bezug auf die eigene Person, die Organisation oder den Arbeitsfortschritt. Des Weiteren steht die von ihr aufgewendete Energie in einem guten Verhältnis zum erzielten Fortschritt. Stellt sie keine Entwicklung fest, verliert sie die Richtung, in die sie sich verbessern kann und verliert die Orientierung. Ein typisches Anzeichen für diesen Zustand ist die Formulierung: "Ich habe das Gefühl, mich im Kreis zu drehen."
- **Kohärenz, Passung:** Wenn der Mensch in seiner Tätigkeit Ziele erreichen kann, die für ihn persönlich wertvoll sind, stellt sich bei ihm ein Gefühl der Kohärenz ein. Der Begriff "Passung" bezieht sich hier darauf, wie gut die Berufsaufgabe übereinstimmt mit den eigenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen. Für diejenigen, dessen Aufgaben dem eigenen Wertesystem widersprechen (siehe dazu auch den Blogbeitrag "[Wie halten Sie es mit der Ethik?](#)"), oder die eine schlechte Passung empfinden, wird die Arbeit belastend.
- **Zugehörigkeit, Beziehungen:** Der Mensch braucht die Gewissheit, Teil eines größeren Ganzen zu sein, gebraucht zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Die Zugehörigkeit kann sich beziehen auf den Arbeitgeber, das Projektteam sowie eine andere Gruppe oder Interessengemeinschaft. Wer sich alleine fühlt oder sogar ausgegrenzt wird aus einer Gemeinschaft, ist verletzt in seinem menschlichen Grundbedürfnis nach Bindung (siehe dazu auch den Beitrag "[Bin ich ein Doppelagent?! Teil 2: Der Weg zu mehr Selbstbestimmung und Souveränität](#)", Projekt Magazin 02/2015)

## Beruf als Lebenssinn?

Die Erwerbsarbeit dient in erster Linie dazu, die wirtschaftliche Existenz zu sichern. In unserer Gesellschaft geht die Bedeutung des Berufs jedoch für viele weit darüber hinaus: Der Beruf prägt die Identität, verleiht Status und dient zur Verwirklichung von persönlichen Interessen und Potenzialen.

### Dilemma: Zu viel oder zu wenig Sinn?

Dementsprechend ziehen manche Menschen viel Sinn aus Ihrer Arbeit. Aber auch dies kann im Extremfall gefährlich werden: Wer enorm viel Sinnerfüllung in seiner Arbeit findet, läuft Gefahr, sich selbst auszubeuten. Diese Menschen setzen sich so stark für ihre Arbeit ein, dass sie darüber ihre eigenen Grenzen außer Acht lassen. Ohne diesen Selbstschutz kann die Person in eine Erschöpfung oder sogar in ein Burnout fallen (siehe dazu den Beitrag "[Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat](#)", Projekt Magazin 19/2011).

### Das sinnstiftende Potenzial der Berufsarbeit

Tatjana Schnell sagt zu diesem Dilemma: "So wichtig die Sinnhaftigkeit der beruflichen Tätigkeit auch ist – das Konzept sollte nicht überstrapaziert werden. Nicht jeder sucht seinen Lebenssinn in der Arbeit, und nicht jede Arbeit hat die Qualitäten, die sie zu einem geeigneten Lebensmittelpunkt werden lassen." (Schnell, 2016, S. 167)

Laut Schnell ist es also einerseits die Wahl jedes Einzelnen, wie viel Sinn er seiner Erwerbsarbeit grundsätzlich geben will. Andererseits sind viele Arbeitnehmer auch mit dem Umstand konfrontiert, dass Ihre Arbeit wenig sinnstiftendes Potenzial aufweist. Diesbezüglich hat z.B. eine Küchenhilfe eine schwierigere Ausgangslage als eine Ärztin.

Wie eingangs erwähnt trägt keine Aufgabe einen inhärenten Sinn in sich. Sinn entsteht immer daraus, was für einen Menschen wertvoll ist. Wenn für eine Küchenhilfe die Existenzsicherung für sich und ihre Familie der bewusst erkannte Sinn ihrer Tätigkeit ist, wird sie in keine Sinnkrise geraten.

In Bezug auf die vier Indikatoren für Sinn hat sie aber noch weiteres Sinnpotenzial: Wenn sie Anerkennung für ihre Tätigkeit bekommt, erfährt sie **Bedeutsamkeit**; wenn sie sich eine Zukunftsperspektive für sich oder ihre Kinder eröffnen kann, gibt ihr das **Orientierung**; hat sie ein grundsätzliches Interesse an der Gastronomie erfährt sie **Passung**; und wenn sie eingebunden ist in ein Team und sich darin respektiert fühlt, empfindet sie **Zugehörigkeit**.

## Passung der Erwerbsarbeit

Ein schwieriges Thema in Bezug auf die sinnstiftende Arbeit ist die Passung: Je besser eine Person zu ihrer Berufsaufgabe passt, desto höher ist ihr Sinnerleben. Das erscheint selbstverständlich, ist in der Praxis jedoch eher die Ausnahme. Die Realität für die meisten Arbeitnehmer ist heute die, dass ihr Job nur mittelmäßig oder sogar schlecht mit ihren persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen übereinstimmt.

In einer Umfrage berichteten nur 14% der Befragten von einer hohen Passung, 62% definierten die Passung als "mehr oder weniger gut" und das restliche Viertel bewertete die Passung als schlecht (Schnell, Höge & Pollet, 2013; in: Schnell, 2016, S. 162).

## Sich ändernde Funktion

Meines Erachtens ist es die Konsequenz des stetigen Wandels von Organisationen, dass Arbeitnehmer oft Funktionen übernehmen (müssen), welche nur bedingt zu ihren Fähigkeiten passen. In meinen Seminaren frage ich die Teilnehmer häufig, wer in seinem Unternehmen noch in der Funktion ist, für welche er sich ursprünglich beworben hatte. Schon nach wenigen Betriebsjahren war dies bei der Mehrheit nicht mehr der Fall, sie hatten eine andere Funktion übernommen.

Die Folgen einer schlechten Passung sind vielfältig: **Überforderung, Stress oder Erschöpfung, aber auch Unterforderung** sind möglich. Dadurch nimmt das Sinnerleben ab: Der Betroffene glaubt, seinen Aufgaben nicht gewachsen zu sein, sodass er oder sie sich zunehmend hinterfragt, denn es stellen sich keine oder nur noch selten persönliche Erfolgserlebnisse ein.

## Sinn als Motivator

Der Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger schrieb bereits in seinem 1992 erstmals erschienen und mittlerweile zum Klassiker gewordenen Buch "Mythos Motivation", dass durch die Industrialisierung die Entfremdung von der Arbeit zunimmt, und zog daraus den Schluss: "*Als wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.*" (Sprenger 1992, S. 196).

## Intrinsische Motivation

Für eine nachhaltige Motivation soll nach Sprenger die Frage untersucht werden, warum sich Angestellte aus einem inneren Antrieb heraus für ihre Arbeit engagieren (intrinsische Motivation). Die Schaffung von äußeren Anreizen (extrinsische Motivation) lehnt er dagegen ab (siehe dazu auch den Beitrag: "[Einfach abschaffen! Interview mit Reinhard K. Sprenger](#)", Projekt Magazin 08/2000).

Sprenger betont, dass jeder Mensch aus seiner natürlichen Veranlagung heraus das Bedürfnis hat, etwas zu leisten. Je enger eine (Berufs-)Aufgabe verknüpft ist mit den persönlichen Interessen und Fähigkeiten, desto höher sei die intrinsische Motivation. Hier besteht somit ein Bezug zur oben ausgeführten Passung. Meines Erachtens ist die intrinsische Motivation sehr eng verknüpft mit der persönlichen Sinnhaftigkeit des Menschen.

## Fallbeispiel: Die Diagnose

Zu den vier Indikatoren für Sinn habe ich mit Herrn Frei gearbeitet, um seine Situation zu reflektieren. Herr Frei erkannte, dass er hier einige positive Voraussetzungen mitbringt:

- Sein Projekt war **bedeutsam** für ihn und seine Vorgesetzten und seine Leistung wurde **wertgeschätzt**,
- er empfand gegenüber dem Unternehmen und zu seinem Projektteam eine hohe **Zugehörigkeit** und
- die persönliche **Passung** erachtete er in Bezug auf die fachlichen sowie die methodischen Kompetenzen als gut.

Handlungsbedarf erkannte Herr Frei bei den im Folgenden aufgeführten Aspekten:

### Zu hohe Sinnhaftigkeit

Die von ihm subjektiv wahrgenommene Sinnlosigkeit seiner Aufgabe wurzelt ursprünglich in einer **zu hohen Sinnhaftigkeit**: Die Projektleitung entwickelte sich für ihn zum dominanten Lebensthema, dem er alles andere unterordnete. Seine Arbeitstage wurden immer länger und selbst die verbleibende Freizeit war gestört durch geschäftliche Kontakte.

Dadurch beutete Herr Frei sich selbst einerseits immer mehr aus, andererseits beeinträchtigte dies seine persönliche Beziehung und seine Freundschaften. Die gemeinsamen bereichernden Erfahrungen wurden in seiner Beziehung immer seltener und seine Freunde meldeten sich kaum noch, weil sie davon ausgingen, dass Herr Frei keine Zeit habe (siehe dazu auch den Beitrag "[Bin ich bereit für eine Projektleitung?](#)", Projekt Magazin 06/2013).

### Persönliche Anerkennung und Bedeutsamkeit

Viel Rückenwind erhielt Herr Frei aus dem Unternehmen: Sein Linienvorgesetzter hat ihn wiederholt für seine solide Projektplanung und die gut abgewogene und proaktive Variantenbildung für Problemlösungen gelobt. Die Teammitglieder schätzten seine Fachkompetenz und Tatsache, dass er sich nicht scheut, persönlich Verantwortung zu übernehmen.

Was Herrn Frei jedoch fehlt, ist die eigene Anerkennung seiner Leistung. So bemängelte er im Coaching immer wieder, dass er ob all der Sitzungen und Gespräche "gar nicht mehr richtig zum Arbeiten" komme.

## Einfinden in die neue Rolle

In den Jahren als Fachexperte hatte er seine Leistung anhand seiner inhaltlich-technischen Produktivität, der Module, die er programmierte oder aufgrund der technischen Konzepte, welche er erstellte, bewertet. Mit der neuen Rolle des Projektleiters hatte sich sein Aufgabenspektrum wesentlich verändert.

Seine Arbeitstage verbringt er nun zum größten Teil mit Planung und Koordination, Kommunikation sowie dem Lösen von Ressourcen- oder Zielkonflikten: Immer wieder stehen Herrn Frei eigentlich eingeplante Ressourcen nicht zur Verfügung weil die Linienvorgesetzten das operative Geschäft höher priorisieren als sein Projekt. Und auch die Abstimmung mit dem Teilprojektteam im Ausland gestaltet sich sehr anspruchsvoll. Es fällt ihm schwer, die Qualität seiner Leistung in diesen Bereichen zu bewerten. Erschwerend kommt bei ihm hinzu, dass er diesen Aufgaben weniger Wert beimisst als fachlichen Aufgaben.

Um die Projektleiterposition auszufüllen, muss der Projektleiter jedoch für sich selbst Anerkennung empfinden, um die Ressource der persönlichen Bedeutsamkeit im Arbeitsalltag zu nutzen (siehe zu den negativen Folgen von mangelnder Wertschätzung für die eigene Leistung den Abschnitt "Die OK-Grundhaltung" im Beitrag "[Mit Wertschätzung die Teamleistung erhöhen](#)").

## Probleme bei der Passung

Im geschützten Rahmen des Coachings gestand Herr Frei sich ein, dass er eine schlechte Passung empfand in Bezug auf die Bereiche der Projektleiter-Tätigkeit, in welchen verstärkt soziale Kompetenz gefragt ist. In Situationen, in denen er Kommunizieren, Verhandeln und vor allem auch Konflikte lösen musste, fühlte er sich häufig unwohl.

Besonders heftig empfand er dieses Unwohlsein, seitdem ein Konflikt in seinem Projektteam mit der Kündigung eines Mitarbeiters geendet hatte. Dafür machte er sich persönlich Vorwürfe. Im Coaching erkannte er, dass diese Schuldgefühle seine Schlafstörungen ausgelöst hatten.

## Sinn ist nicht Erfolg

Abschließend wurde sich Herr Frei zudem bewusst, dass er bis dahin seine persönliche Sinnhaftigkeit eng an den Anspruch an Erfolg geknüpft hatte. Bei seiner Tätigkeit als Fachexperte fiel es ihm leicht, den persönlichen Einsatz direkt mit einem messbaren Arbeitsergebnis in Verbindung zu bringen.

Als Projektleiter stellte er fest, dass seine Wirkkraft – trotz hohen persönlichen Einsatzes – begrenzt ist, und dass viele Dinge anders laufen, als er es sich vorstellt. So musste er feststellen, dass nicht alle Mitarbeiter denselben Einsatz für das Projekt aufbringen, wie er für ihn selbstverständlich ist. Auch ist er immer wieder enttäuscht über die fehlende Initiative und Selbstverantwortung in seinem Team: Während seinem Urlaub war z.B. ein Arbeitspaket um mehr als eine Woche verspätet und der Kollege, der das nachfolgende Arbeitspaket hätte ausführen sollen, erkundigte sich weder danach, noch eskalierte er das Versäumnis.

Am meisten haderte Herr Frei im Coaching mit dem Umstand, dass eingeplante Ressourcen nicht zur Verfügung standen, obwohl er eine sorgfältige Planung erarbeitet und diese auch mit den Linienvorgesetzten abgestimmt

hatte. Erst nach der Übernahme der Projektleitung erkannte er die Machtverhältnisse in seinem Unternehmen: Zwar haben die Projektleiter enorm viel Verantwortung, schlussendlich entscheiden aber immer die Linienvorgesetzten, wer wann was tat. Dies belastet ihn, weil er seine Aufgabe mit hohem Ehrgeiz angegangen war.

## Zwei hilfreiche Modelle

Damit Herr Frei wirksame Maßnahmen entwickeln konnte, erwies sich die Auseinandersetzung mit den folgenden beiden Modellen als hilfreich.

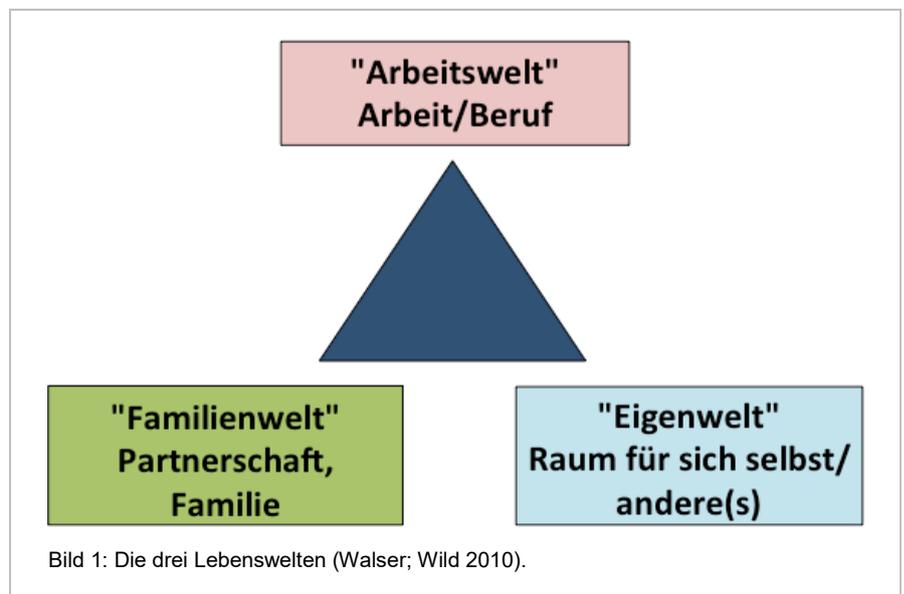
### Die drei Lebenswelten

Nach dem Modell der drei Lebenswelten, wie Christoph Walsler und Peter Wild es in Ihrem Buch "Men's Spirit" beschreiben, verbringt der Mensch seine Lebenszeit in drei unterschiedlichen "Welten": **Arbeitswelt**, **Familienwelt** und **Eigenwelt** (siehe Bild1)

Der Begriff "Arbeitswelt" umfasst in diesem Modell neben der Lohnarbeit auch die Freiwilligenarbeit (z.B. Engagement in einem Verein) und die Familienarbeit (z.B. den Kindern bei den Hausaufgaben helfen, Hausputz). In der "Familienwelt" geht es um die aktuelle Lebenssituation in Familie und/oder Partnerschaft. Unter "Eigenwelt" werden die sozialen Kontakte mit Freunden oder Bekannten zusammengefasst, aber auch die Hobbies sowie die Zeit für sich selbst (siehe zu einem ähnlichen Modell auch den Beitrag "[Klarer kommunizieren mit dem Drei-Welten-Modell](#)", Projekt Magazin 15/2014).

Im Coaching benutzte ich das Modell um Herrn Frei auf folgende Aspekte zu sensibilisieren:

- Das Fundament jedes Menschen bilden Familienwelt und Eigenwelt. Wer in der Familie oder Partnerschaft immer wieder Bereicherung, Bestätigung und Halt spürt und weiß, was ihm persönlich gut tut in Bezug auf die persönlichen Interessen und Bedürfnisse, der hat gute Voraussetzungen, auch die Herausforderungen der Arbeitswelt zu bewältigen.
- Die drei Welten beeinflussen sich gegenseitig: Wer z.B. in seine Eigenwelt investiert, z.B. durch ausgleichende Tätigkeiten wie Sport oder andere Hobbies, bei denen er "abschalten kann", schöpft daraus Energie für seine Rollen in Familien- und Arbeitswelt.



- Der Mensch ist dann ausgeglichen, wenn er das sinnstiftende Potenzial in allen drei Lebenswelten so gut wie möglich erschließt.

Als Coach habe ich die Erfahrung gemacht, dass Menschen, die sich in ihrer Arbeitswelt in einer Sinnkrise erleben, die Sinnfrage auch in den anderen Lebenswelten stellen. Viele trifft eine Sinnkrise in der Arbeitswelt gerade deshalb so hart, weil sie dort den Mangel an Sinn in der Familien- und Eigenwelt (bewusst oder unbewusst) ausgleichen.

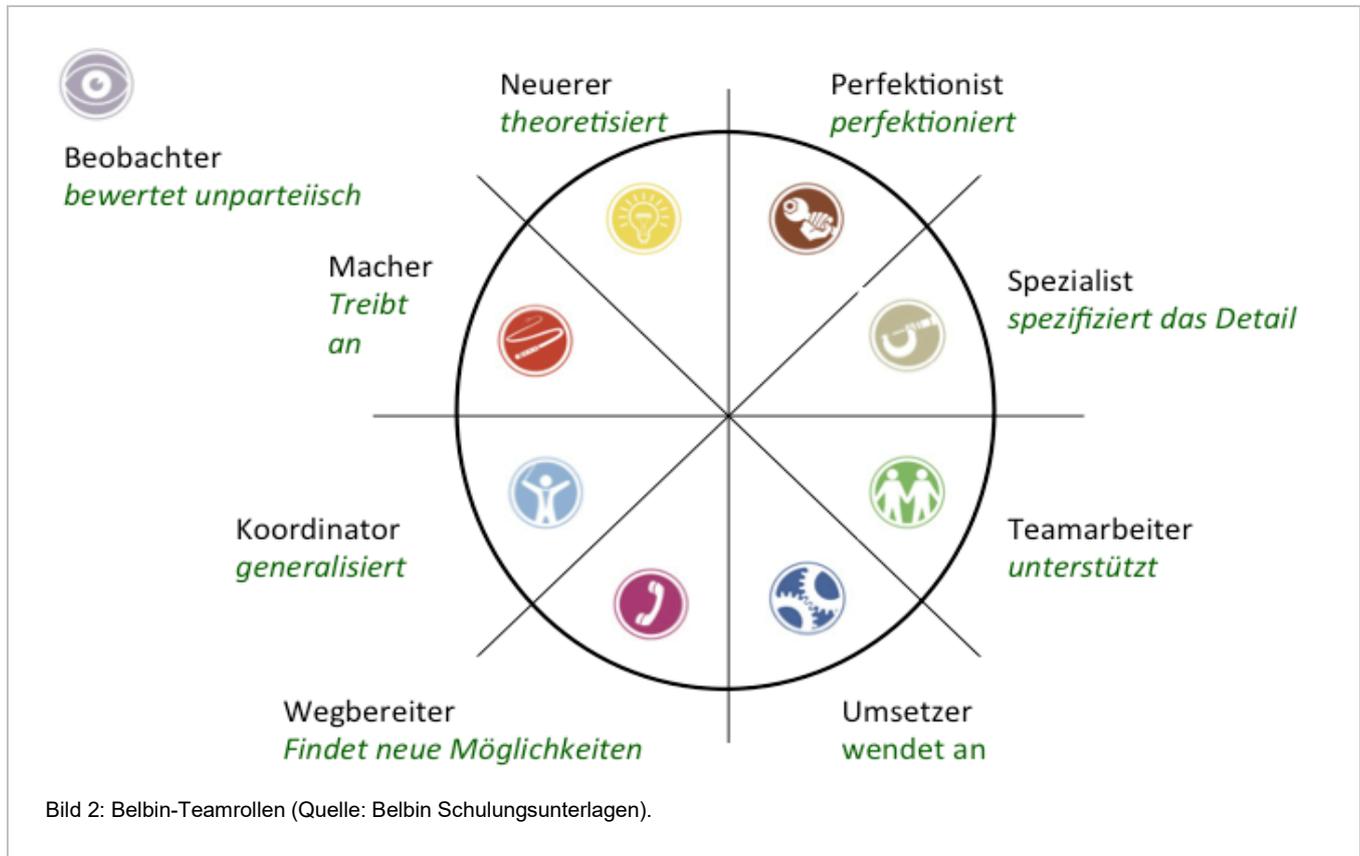
Auch im Coaching mit Herrn Frei haben wir uns mit seiner persönlichen Sinnhaftigkeit in der Familien- und der Eigenwelt beschäftigt. Diese Betrachtung benötigt Respekt und Sorgfalt gegenüber der Persönlichkeit und dem Wertesystem des Coachees, weil er sich die Sinnfrage auch in diesen "Welten" bis dahin lediglich unbewusst beantwortet hatte.

Die Auseinandersetzung mit dem Lebenssinn auf der persönlichen Ebene kann verunsichern, weil der Mensch so seine eigene Identität hinterfragt. Im Coaching stellte ich Herrn Frei daher die Sinnfrage nur in Bezug auf überschaubare Einheiten. Auf diese Art konnte Herr Frei sich mit dem Thema konstruktiv auseinander setzen, ohne dass es ihn überforderte. Aus den Ergebnissen leiteten wir konkrete Maßnahmen ab, die weiter hinten beschrieben werden.

## Belbin-Teamrollen

Im Bereich der **Passung** arbeiteten wir mit den Teamrollen nach Belbin. Der Engländer Meredith Belbin entwickelte dieses Konzept Anfang der 1980er Jahre ausgehend von der Fragestellung, was ein Team erfolgreich macht. Nach langjährigen Studien von Assessment-Centern gelangte Meredith Belbin zur Erkenntnis, dass die Verhaltensmuster von einzelnen Teammitgliedern den unten aufgeführten neun Teamrollen zugeordnet werden können.

Jedes Projektteam benötigt z.B. einen **Macher**, der das Team antreibt und fordert. Durch seine spezielle Art neigt er jedoch dazu, seine Kollegen zu überfordern und vor den Kopf stoßen. Daher benötigt jedes Team zum Ausgleich auch einen **Teamarbeiter**, der sich um die Harmonie im Team sorgt und Konflikte löst. Seine Schwäche besteht darin, dass er ungern Entscheidungen trifft, weil er aufgrund seines ausgeprägten Harmoniebedürfnisses es allen recht machen will. Ausgewogene Entscheidungen zu fällen, ist die Stärke des **Beobachters** usw.



Somit verfügen alle Rollen über Stärken und Schwächen, die sich in einem ausgewogenen Team gegenseitig ergänzen, sodass das Team funktioniert und erfolgreich ist (siehe zu den Teamrollen von Belbin auch den Beitrag **"Was macht ein gutes Projektteam aus?"**, Projekt Magazin 22/2012).

Ein individuelles Rollenprofil besteht aus einer Selbsteinschätzung, sowie vier bis sechs Fremdeinschätzungen aus dem aktuellen Arbeitsumfeld (Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitskollegen). Vielfach ist es so, dass das Selbstbild einige Diskrepanzen zu den Fremdbildern aufweist. An diesen Unterschieden zu arbeiten erhöht einerseits den Reifegrad des Einzelnen. Andererseits erleichtert das Wissen um die Rollenpräferenzen der Teammitglieder es dem Projektleiter, diesen die geeignetsten Projektrollen zuzuweisen. Dank der besseren Passung erbringen die Teammitglieder eine höhere Leistung und erfahren mehr Sinn.

## Die Maßnahmen

Die im Coaching erarbeiteten Maßnahmen zielen im Sinne der Eudämonie darauf, eines oder mehrere der vier Kriterien der Sinnerfüllung positiv zu beeinflussen.

### Teamrollen nach Belbin

Für die persönliche Weiterentwicklung stellt sich immer die Frage, ob Defizite abgebaut oder Stärken weiterentwickelt werden sollen. Das Teamrollen-Modell lädt uns ein, potentialorientiert vorzugehen, sodass die persönlichen

Verhaltensmuster, die für das Team störend sind, von anderen Personen kompensiert werden, die in der entsprechenden Rolle stärker sind. Grundvoraussetzung dafür ist, dass eine offene und positive Teamkultur besteht, in welcher persönliche Schwächen benannt werden können, ohne dass sie als Wertung aufgefasst werden.

## Stärken & Schwächen

Herrn Freis Teamrollen-Profil, in welchem seiner Selbsteinschätzung die Fremdeinschätzungen von seinem Vorgesetzten, zwei Teilprojektleitern sowie drei Projektmitarbeitern gegenübergestellt wurden, brachte u.a. die Erkenntnis, dass Herr Frei eine starke Rollenpräferenz für den **Macher** hatte: Er hat ein großes Talent darin, ein Team anzuspornen und in Bewegung zu halten.

Im weiteren Verlauf des Coachings wurde Herrn Frei bewusst, dass seine Präferenz für den Macher den oben ausgeführten Konflikt zwischen den beiden Projektmitgliedern befeuert hatte: Statt den Konflikt frühzeitig zu lösen, blendete er diesen lange aus und befasste sich erst damit, als der Konflikt schon eskaliert war. Wir arbeiteten jedoch auch heraus, dass die Produktivität seines Projektteams abnehme, wenn er seine Qualitäten als Macher – aus Angst, Konflikten im Projektteam nicht gerecht zu werden – nicht mehr ausspielen würde.

Herr Frei besitzt Defizite im Kompetenzbereich des Teamarbeiters. Wie bereits im Abschnitt zur Diagnose beschrieben, ist er sich dessen schon länger bewusst. Zudem ist er schlecht geeignet für die Rolle des Beobachters. Dies wurde ihm im Coaching bewusst, denn wir stellten fest, dass ihm bei schwierigen Entscheidungen häufig die Geduld fehlt, um Alternativen sorgfältig abzuwägen.

## Lösung: An Stärken festhalten & Schwächen delegieren

Da Herr Frei sich nun sowohl seines Werts für das Team als Macher, als auch seiner Schwächen bewusst ist, verfügt er über das Selbstbewusstsein, um die Rollen des Beobachters und des Teamarbeiters explizit anderen Projektteammitgliedern zuzuordnen.

Nach einigen Überlegungen entschied Herr Frei sich dazu, einen Stellvertreter zu nominieren, welcher ihn komplementär ergänzt. Dieser ist ein ausgesprochen guter **Teamarbeiter** und **Beobachter**. So kann Herr Frei sich ganz auf das Einbringen seiner Stärken konzentrieren, im Wissen, dass sein Stellvertreter andere zentrale Rollen besetzt (siehe dazu auch den Beitrag "[Der Schattenprojektmanager – sinnvolle Unterstützung für unerfahrene Projektleiter](#)", Projekt Magazin 16/2012).

Durch diese Maßnahmen verbesserte Herr Frei primär die **Passung** seiner Projektleitung. Weil er sich wieder stärker Aufgaben widmete, in denen er seine Stärken als Macher ausspielen konnte, wuchs die **Anerkennung**, die er für sich selbst empfand. In der Folge gelang es ihm besser, den Projektfortschritt positiv zu beeinflussen, wodurch er sich auch in einer besseren Wirksamkeit (**Effektivität**) erlebte, was daneben noch seine **Orientierung** erhöhte.

## Neue Sinnquellen

Durch die Auseinandersetzung mit den drei Lebenswelten wurde Herrn Frei bewusst, dass er Familien- und Eigenwelt der Arbeitswelt unterordnete. Mit festen Regeln erschloss er sich Räume für neue Angewohnheiten: Den Sonntag

widmete er ganz seiner Beziehung, und verzichtete an diesem Tag auf die Nutzung des Smartphones. Den Montagabend machte er wieder fest zum Vereinsabend, nachdem er im vergangenen Jahr nur noch selten bei seinem Dartverein aufgetaucht war. Dienstags und freitags schloss er sich der mittäglichen Jogging-Gruppe im Unternehmen an.

Durch diese Maßnahmen schaffte er neue (bzw. reaktivierte alte), nicht-berufliche Lebensräume und Sinnquellen. Und dadurch, dass sich diese Räume im Laufe der Zeit von alleine mit Leben füllten, reduzierte sich die Dominanz der Sinnhaftigkeit der Arbeitswelt. Z.B. weckte sein mittägliches Joggen bei ihm nach einigen Monaten den Wunsch, einen Halbmarathon zu laufen, auf den er sich im Vorfeld intensiv vorbereitete.

## Mehr Harmonie in der Familienwelt durch bessere Planung

Als frischgebackener Projektleiter hatte Herr Frei seine Partnerin abends häufig vergeblich auf ihn warten lassen. Er besaß zwar großen Respekt ihr gegenüber, aber seine Fokussierung auf die Arbeit ließ ihn entweder die Zeit vergessen oder ihm fehlte der Mut, sich aus einer laufenden Besprechung zu lösen, um seine Abmachung mit der Partnerin einzuhalten. Wenn er sie dann schließlich anrief um ihr mitzuteilen, dass es später würde, war es in der Regel zu spät für sie, andere Verabredungen zu treffen. Ihre Unzufriedenheit darüber ließ sie Herrn Frei spüren.

Um die Familienwelt zu stärken, bespricht Herr Frei nun im Vorfeld mit seiner Partnerin, an welchen Abenden der Woche er länger arbeiten kann, ohne ein schlechtes Gewissen haben zu müssen. So kann sie diese Abende frühzeitig für persönliche Hobbies und Beziehungen verplanen.

Diese Maßnahmen stärkten innerhalb der Familien- und Eigenwelt primär die **Zugehörigkeit**. Das Ziel Halbmarathon lieferte zusätzliche **Orientierung**. Auch empfand Herr Frei mehr **Anerkennung** und **Wertschätzung** für sich und andere.

## Mehr Anerkennung für die eigene Leistung

Herrn Frei ist in seiner noch jungen Karriere bereits viel gelungen. Im Coaching wurde er sich dessen bewusst, dass sein Selbstwertgefühl auf Erfolge und die damit verbundene Anerkennung von außen angewiesen war. Als Projektleiter fällt es ihm jedoch schwer, seine Erfolge zu messen.

Daher arbeiteten wir daran, seine persönlichen Denk- und Bewertungsmuster dahingehend zu verändern, dass er auch nach turbulenten Tagen, an denen er keinen messbaren Erfolg (z.B. Beitrag zu einer technischen Problemlösung oder ein vom Auftraggeber verabschiedeter Antrag zum Change Management) erzielt hatte, einen wertschätzenden Blick für seine eigene Leistung entwickelt. Dazu betrachteten wir u.a. seinen Arbeitsalltag und würdigten insbesondere das, was gut lief – aber normalerweise von ihm höchstens am Rande beachtet wurde.

## Besserer Überblick über Geleistetes

Wir lösten das durch eine veränderte Arbeitstechnik und -organisation, indem Herr Frei sich zunächst Tages- und Wochenziele setzte, die er niederschrieb und später abhakte (siehe dazu auch den Beitrag "**Notizbuch mit System – Effiziente Arbeitsorganisation mit dem 'Super-Buch'**", Projekt Magazin 19/2007).

Diese Methodik führte bei Herrn Frei zunächst zu Ernüchterung, weil er sich anfangs zu hohe persönliche Leistungsziele setzte und die Kommunikation und Interaktion mit seinen Stakeholdern als störend – weil ihn von seinen Zielen abbringend – empfand.

Nach einigen Wochen des "Controllings" seiner persönlichen Ziele wurde sich Herr Frei bewusst, dass diese Kommunikation und für seine Mitarbeitenden und Stakeholder da zu sein, Teil der Führungsarbeit war, für die er Zeit reservieren musste.

Dazu schlug ich Herrn Frei vor, seine Arbeitszeit unter Zuhilfenahme einer bekannten Zeitmanagement-Faustregel – 60% der persönlichen Arbeitszeit aktiv verplanen und 40% reservieren für Störungen und spontane Aktivitäten – zu planen. Der Puffer erschien Herrn Frei nur anfänglich als zu groß.

Später erweiterten wir die Zeiträume der Zielplanung und nahmen auch Ziele aus den anderen beiden Lebenswelten mit auf (siehe dazu auch den Beitrag "[Klare Ziele für eine gesunde Work-Life-Balance](#)", Projekt Magazin 05/2016).

## Effektiver arbeiten

Zudem arbeiteten wir an Herrn Freis Kommunikation. Er litt unter der Flut eingehender E-Mails. Also legte er in seinem Team fest, bei welchen Themenbereichen er aus dem Verteiler genommen werden sollte.

Außerdem stellten wir fest, dass er zu viel Zeit in Meetings verbrachte. Wir überarbeiteten Informations- und Kommunikationsplan und legten fest, über welche Meetingarten er sein Projekt steuerte und an welchen Meetings er nicht mehr teilnahm.

Durch diese Maßnahmen empfand Herr Frei sich selbst als effektiver, sodass er seiner persönlichen Leistung mehr **Anerkennung** zollte. Die anspruchsvollen (aber realistischen) Wochenziele verbesserten zudem seine **Orientierung** in der Projektleitung. Dadurch, dass er das Stakeholder Management als integralen Bestandteil seiner Aufgabe sah und sich dafür auch Zeit reservierte, verbesserte er die **Kohärenz**, wie auch die **Beziehungen**.

## Sinnsuche abgeschlossen?

Auch nach seiner intensiven Auseinandersetzung kann Herr Frei die Sinnfrage nicht als erledigt abhaken. Er wird sein Leben einerseits immer wieder neu nach dem ausrichten müssen, was aktuell für ihn wertvoll ist und andererseits nach den Möglichkeiten, die ihm die verschiedenen Lebenswelten gerade bieten. (Dass die Sinnsuche niemals abgeschlossen ist, belegt schon die Wortherkunft: Die indogermanische Wortwurzel *sent* bedeutet "eine Richtung nehmen, eine Fährte suchen" (Schnell, 2016, S. 6).)

## Sinn im Projektalltag: So schaffen Sie gute Rahmenbedingungen

Wie beschrieben kann der Projektleiter seinem Projektteam den Sinn nicht "geben". Nachfolgend erhalten Sie Empfehlungen in Bezug auf die vier Kriterien der Sinnerfüllung.

## Bedeutsamkeit

Projektleitung ist meistens eine informelle und keine formelle Führungsaufgabe. In den meisten Organisationen sind Macht und Status jedoch stärker der Linienorganisation zugeordnet. Die Linienführung besitzt damit in Bezug auf die Bedeutsamkeit in der Sinnstiftung einen Vorteil gegenüber der Projektorganisation. Damit die Bedeutsamkeit bei den Projektteammitgliedern ihr sinnstiftendes Potenzial entfalten kann, muss der Projektleiter deren Leistungen ausreichend würdigen. Aber auch dem Auftraggeber kommt hier eine wichtige Aufgabe zu: Er sollte am Kick-off teilnehmen um dort die strategische und/oder wirtschaftliche Bedeutung des Projekts für die Organisation ausführen. Auch während der Projektabwicklung sollte er immer wieder Anerkennung und Wertschätzung zollen.

## Orientierung

Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass die Teammitglieder die System- und Vorgehensziele verstehen. Ein Projektstrukturplan (siehe die Methode [Projektstrukturplanung](#)) mit einer Auflistung der wesentlichen Arbeitspakete inklusive einer Zuordnung der Verantwortlichkeiten hilft dabei, dass sich alle im Projekt involvierten Personen einordnen und ihren persönlichen Beitrag für am übergeordneten Projektziel erkennen. Auch Meilensteine und der Projektabschluss sollten Sie würdigen und feiern.

## Kohärenz, Passung

Für die Kohärenz ist es förderlich, wenn die Teammitglieder wissen, welche wirtschaftlichen, strategischen und ethischen Ziele das Projekt verfolgt.

Im sich schnell verändernden Projektalltag ist es m.E. besonders schwierig, Aufgaben mit einer hohen Passung zu gestalten. Wenn die Passung jedoch überhaupt nicht stimmt, wird dies sich früher oder später auf Motivation und Leistung des jeweiligen Mitarbeiters auswirken, und damit schlussendlich auf das gesamte Team.

Die Mitglieder eines Projektteams sollten daher die Rollen grundsätzlich diskutieren, egal ob mit Belbin oder anderen Hilfsmitteln (siehe für eine visuelle Methode zur gemeinsamen Rollenklärung den Beitrag "[Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren](#)", Projekt Magazin 07/2016). Dazu braucht es wiederum eine Kommunikationskultur, in welcher offen über persönliche Stärken, Interessen aber auch Schwächen und Desinteressen gesprochen werden kann, ohne dass damit eine vorschnelle Bewertung oder Diskreditierung einer Person verbunden ist.

Bei einer als "mehr oder weniger guten" oder gar schlecht empfundenen Passung – wie sie insgesamt 86% der deutschen Arbeitnehmer erleben (Schnell, Höge & Pollet, 2013) hilft eine gute Verankerung in Familien- und Eigenwelt, um den Mangel an Sinn zumindest kurzfristig aufzufangen. Daher sollte der Projektleiter Rahmenbedingungen schaffen, unter welchen seine Teammitglieder diese Welten (sowie weitere Bereiche der Arbeitswelt wie z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten) pflegen können (siehe dazu auch den Beitrag "[Burnout oder die große Erschöpfung](#)", Projekt Magazin 19/2006).

## Zusammengehörigkeit

Beziehungen geben dem Menschen Sinn und Halt; sie gründen auf gemeinsamen Erfahrungen. Die zeitliche Begrenzung von Projekten begrenzt die Möglichkeit dazu. Umso wichtiger ist es, von Beginn eines Projekts an der

Beziehungsebene hohe Aufmerksamkeit zu schenken: Die Beziehungen zwischen Projektleiter und Team müssen gefördert werden ebenso wie die Beziehungen innerhalb des Projektteams.

Gemeinschaft stellt sich nur ein, wenn sich jemand dafür engagiert. Als Projektleiter sollten Sie daher Maßnahmen dazu, auch wenn diese vordergründig nicht produktiv erscheinen, auf Ihre Agenda nehmen, oder an ein anderes Teammitglied delegieren. Dazu bieten sich z.B. an:

- Nutzen Sie den Kick-off auch zum Teambuilding. (siehe dazu auch den Beitrag "**Teambuilding muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012)
- Halten Sie Teamsitzungen regelmäßig ab, nicht nur wenn es Probleme zu lösen gibt.
- Achten Sie darauf, dass die persönlichen Beziehungen durchgehend gepflegt werden, z.B. mit einem regelmäßigen Teamlunch.
- Befindet sich ein Teilprojektteam an einem anderen Standort, sollten Sie regelmäßige persönliche Begegnungen einplanen und vor Projektstart ein entsprechendes Reisebudget vereinbaren.

## Fazit

- Beruflichen Sinnkrisen muss man sich stellen. Jeder Mensch braucht Antworten auf die Frage nach dem "Wozu", denn daraus zieht er die Energie für die täglichen Anforderungen im Beruf. Die Auseinandersetzung mit der Sinnfrage birgt große Chancen, denn Sie hilft dabei, sich in Bezug auf die Aufgaben weiterzuentwickeln, durch welche wir Sinnerfüllung erfahren. Optimalerweise kann die Sinnfrage dadurch auch auf die anderen Lebenswelten ausgeweitet werden, um den Sinn als Kraftquelle für das Leben gänzlich zu erschließen.
- Es ist schwierig, in der Erwerbsarbeit eine gute Passung zu finden. Deshalb ist es wichtig sich bewusst zu machen, welche Aspekte der Tätigkeit für einen persönlich wertvoll sind und welche Aspekte des persönlichen "Wozu" außerhalb der Erwerbsarbeit beantwortet werden können.
- In einer beruflichen Sinnkrise sind Familien- und Eigenwelt besonders wertvoll, denn diese geben uns Halt und sind sinnstiftend. In schwierigen Zeiten können wir aber nur die Sinnquellen nutzen, welche wir in guten Zeiten gepflegt haben.

## Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, 2. Auflage, Routledge, 2010; siehe auch <http://www.belbin.com>
- Längle, Alfried: Sinnvoll leben. Residenz Verlag, 2014
- Schnell, Tatjana: Psychologie des Lebenssinns, Springer Verlag, 2016
- Schnell, Tatjana; Höge, Th. & Pollet, E. : **Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications**, in: The Journal of Positive Psychology, Volume 8 2013 - Issue 6
- Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation, Campus Verlag, 1992
- Walser, Christoph; Wild, Peter: Men's Spirit, Herder Verlag, 2002

## Fachbeitrag

Stress abbauen, Burnout vorbeugen

# Neue Kraft durch neue Haltung mit dem Zürcher Ressourcenmodell

Enge Termin- und Budgetvorgaben bei Projekten verursachen immer wieder Stress. Solange dieser vorübergehend ist und nach einem Projekt wieder Zeit zum Krafttanken bleibt, ist dagegen nichts einzuwenden. Wenn jedoch parallel noch private "Projekte" und ein vollgestopfter Terminkalender in der Freizeit hinzukommen, entsteht krankmachender Stress, schlimmstenfalls droht ein Burnout.

Auch wenn die Geschichten dahinter individuell sind, so haben doch alle chronisch Gestressten eines gemeinsam: Sie haben den Zugang zu ihren Emotionen, Gefühlen und Bedürfnissen verloren. Um diesen Zugang wiederzufinden, entwickelten Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause 1992 das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) an der Universität Zürich. Das ZRM baut darauf auf, Gefühle wieder wahrzunehmen und mit ihnen zu arbeiten, um langfristige Ziele zu erreichen und die Ergebnisse zu halten.

In diesem Beitrag stelle ich Ihnen das ZRM und dessen Einsatz als Stressprävention anhand eines Praxisbeispiels vor.

## Woran erkenne ich einen drohenden Burnout?

Meistens sind es bestimmte Verhaltensmuster, die auf Dauer zu einer Selbstüberforderung führen, z.B. ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis und die daraus resultierende Schwierigkeit sich abzugrenzen und "nein" sagen zu können. Oder der Unfähigkeit, seine eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen und sie im Alltag zu berücksichtigen. Egal, was die Gründe für eine Überlastung sind, die Anzeichen für einen drohenden Burnout sind sehr ähnlich:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Selbstentfremdung und Zynismus gegenüber seinen Mitmenschen
3. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit

Wenn Sie Ihre eigene Burnout-Gefährdung testen wollen, können Sie dies mit Hilfe des frei verfügbaren Maslacher Burnout Inventory-Fragebogens (kurz **MBI-Fragebogen**) tun. Anhand von 22 Fragen erhalten Sie eine Einschätzung, ob Sie Burnout-gefährdet sind.

### Autor



#### Johannes Storch

Selbstständiger Zahn-  
technikermeister, Trainer  
und Coach im Bereich  
Selbstmanagement

Kontakt: [mail@jstorch.de](mailto:mail@jstorch.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

## Typischer Umgang mit hoher Arbeitsbelastung

Bei einer Burnout-Gefährdung können Sie mit dem Zürcher Ressourcenmodell aktiv gegensteuern. Bevor wir gemeinsam mit der Arbeit mit dem Modell starten, möchte ich Ihnen noch zwei gegensätzliche Ansätze zum Umgang mit hoher Arbeitsbelastung vorstellen: Die Selbstkontrolle und die Selbstregulation.

### Die Selbstkontrolle – mit Disziplin zum Ziel

Eine weit verbreitete Art, mit hoher Arbeitsbelastung und dem damit verbundenen Stress umzugehen, ist die Selbstkontrolle. Sie ermöglicht es, durch innere Selbstzucht bestimmte Aufgaben oder Handlungspläne zu bewältigen. Diese Form der Selbststeuerung wird immer dann eingesetzt, wenn die Handlungsabsicht nicht durch einen eigenen, starken Handlungswunsch unterstützt wird oder sogar den eigenen Bedürfnissen zuwiderläuft. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Selbstkontrolle mit einem erhöhten Cortisolspiegel, also mit einer Erhöhung des Stresshormons, einhergeht. Ein erhöhter Cortisolspiegel führt langfristig zu physischen und psychischen Schäden (Kuhl, 2001).

### Die Selbstregulation – eigenen Wünsche und Bedürfnisse als Motivation

Zielführender ist die Selbstregulation, bei der selbstkompatible (zu einem passende), durch positive Emotionen unterstützte Ziele gebildet und verfolgt werden. Dabei hat man Zugang zu den eigenen Wünschen und Bedürfnissen. Man handelt also im Einklang mit sich selbst und kann sehr gut mit Stress umgehen und negative Gefühle schnell und nachhaltig bewältigen. Man hat ein gutes Gespür dafür, was einem guttut, und vermeidet automatisch Situationen, die einen belasten.

## Selbstregulation mit dem ZRM

Um herauszufinden, was die eigenen Wünsche und Bedürfnisse sind und somit in der Selbstregulation zu handeln, eignet sich das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM). Als Indikator für die eigenen Wünsche und Bedürfnisse dienen dabei Gefühle. Um diese wahrzunehmen, braucht man einen guten Zugang zu seinem persönlichen Erfahrungsgedächtnis, dem Selbst, in dem alle bisherigen Lebenserfahrungen gespeichert sind. Das Selbst berücksichtigt alle Bedürfnisse, Vorlieben, Ängste, aber auch Fähigkeiten und Werte einer Person. Zugang zum Selbst bekommen Sie durch Bilder, die als grundlegender Bestandteil des ZRMs sind.

### Das ZRM-Vorgehen auf einen Blick

- Thema festlegen und Bild aussuchen
- Ideenkorb zu dem Bild erstellen
- Ideenkorb auswerten mit der Affektbilanz
- Motto-Ziel-Bildung
- Überlegen, was die neue Haltung für Veränderungen bringen soll
- Erinnerungshilfen suchen

Durch die Schritte 1 bis 4 werden Sie auch im Onlinetool auf der Seite [www.ismz.ch](http://www.ismz.ch) geführt.

## Beispiel: Boris, ein Burnout-gefährdeter Projektleiter

Boris ist Leiter einer Abteilung im Straßenbauamt, das für die Planung von neuen Straßenbauprojekten zuständig ist. Zu seinen Aufgaben gehören neben der Planung des Trassenverlaufs auch der Ankauf von Grundstücken, die dafür benötigt werden, und die Koordination der Bauunternehmen, die den Bau durchführen. Früher gab es zwanzig Mitarbeiter in seiner Abteilung, heute sind sie noch zu siebt. Der Grund für den Personalabbau ist die klamme Landeskasse. Die Arbeitsmenge ist allerdings dieselbe geblieben und muss nun vom kleinen Rest gestemmt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die neuen Straßenbauprojekte in immer kürzerer Zeit realisiert werden müssen. Auch im persönlichen Bereich gibt es bei Boris einige Belastungsfaktoren, wie die Sorge um seine kranke Mutter, die er pflegt.

Boris suchte aufgrund seiner Schlafstörungen, Magen-Darm Probleme und dem Gewichtsverlust einen Arzt auf, der ihm ein Burnout-Präventionsprogramm nach ZRM empfahl. Ich lernte Boris schließlich beim Präventions-Seminar als Mensch kennen, der sehr auf Sicherheit bedacht ist und hohe Ansprüche an sich hat. Es soll alles möglichst perfekt sein. Das ist auch einer der Gründe, warum er so schlecht mit Misserfolgen umgehen kann. Boris hatte damals das Gefühl, dass er zunehmend die Kontrolle und Orientierung verliert. Seine Strategie war, sich zusammenzureißen (siehe Selbstkontrolle).

Boris Verhaltensmuster war geprägt von Überengagement, hohem Perfektionismus und dem Merkmal, keine Grenze zu kennen. Er nahm Dinge aus der Arbeit real oder mindestens im Kopf mit nach Hause und grübelte auch abends oder übers Wochenende darüber. Das wollte er mithilfe des ZRMs ändern.

## Schritt 1: Das Thema festlegen und ein Bild aussuchen

### Thema herausfinden

Um Ihr genaues Thema herauszufinden, können Sie sich eine Liste anlegen, auf der Sie alle Situationen und Personen festhalten (beruflich wie privat), die Sie in Stress versetzen, Ihre Energie rauben oder ein Gefühl der Ohnmacht auslösen. Führen Sie für 2-4 Wochen ein Logbuch, in dem Sie alle Situationen und die beteiligten Personen notieren und ergänzen Sie diese Notizen mit Ihrer aktuellen Stimmungslage. Aus der Liste wählen Sie dann das Thema aus, das Ihnen am meisten unter den Nägeln brennt.

### Bedürfnisse hinter Thema erkunden

Um die Bedürfnisse hinter Ihrem Thema zu erforschen, sind Bilder am besten geeignet (Bucci, 2002). Es empfiehlt sich eine Bilderwahl, die mit der Frage erfolgt: "Welches Bild hat Ressourcen, die mich bei meinem Thema unterstützen können?" Das ZRM verwendet den Begriff Ressource unter neurobiologischer Sicht, als neuronales Erregungsmuster, das den Klienten im Hinblick auf seine Absichten unterstützt (Storch/Krause, 2017). Man sucht sich ein Bild ja mit dem Gefühl und nicht mit dem Verstand aus. Wenn es sich gut anfühlt, das Bild anzusehen, Sie sich darüber freuen oder lachen müssen, hat es Ressourcen.

Kennzeichen für ein geeignetes Bild ist ein starkes, positives Gefühl. Eine Auswahl ressourcenorientierter Bilder finden Sie im [ZRM-Online-Tool](#). Man kann aber auch in einer Papeterie, einem Kunstmuseum oder in einem Bahnhofskiosk, in dem viele Postkarten oder Bilder zur Auswahl stehen, nach einem geeigneten Bild Ausschau halten. Wichtig ist, dass das Bild positive Gefühle auslöst und keinen Text enthält.

## Beispiel

Boris setzte sich als Ziel oder Thema für die Arbeit mit dem ZRM, sich besser von den täglichen Ärgernissen zu distanzieren, Misserfolge nicht persönlich zu nehmen und an seinen Wochenenden nicht mehr über seinen Job zu grübeln.

Als Bild wählt Boris für sein Thema "Distanz gewinnen" einen fliegenden Adler aus dem Online-Tool.

## Schritt 2: Ideenkorb zusammenstellen

Jetzt erstellen Sie einen Ideenkorb (eine Brainstorming-Technik) zum Bild, um herauszufinden, was dem Selbst so gut an diesem Bild gefällt. Ein Ideenkorb ist eine Liste ausschließlich positiver Begriffe zum gewählten Bild (etwa 10-20 Begriffe). Dazu befragen Sie entweder andere Menschen, was ihnen Positives zum Bild einfällt, notieren eigene Einfälle oder nutzen die Ideenkörbe aus dem Onlinetool, sofern Sie daraus Ihr Bild wählen. Die Begriffe können aus nur einem Wort bis zu einem ganzen Satz bestehen.



Bild 1: Boris wählte als Bild für sein Thema "Distanz gewinnen" einen Adler

## Beispiel

Boris findet seinen Ideenkorb im Onlinetool. Seine Begriffe lauten: Sich aufschwingen, königlich, auf der Thermik gleiten, Überblick haben, frei, Leichtigkeit, Freiheit, selbstständig, stark, im Gleitflug, über den Wolken, spürt seine Bedürfnisse, die Schwingen ausbreiten.

## Schritt 3: Auswertung des Ideenkorbs

Alle Begriffe, die Sie zum Bild gesammelt haben, werden nun mit der Affektskala ausgewertet. Sie ist nach den ein-fachsten Gefühlen bzw. Gefühlsregungen, den Affekten, benannt. Die Affektskala (Bild 2) hat zwei "Schieberegler": Mit dem linken Schieberegler bewerten Sie die Intensität negativer Gefühle, die Sie zum Bild haben. Mit dem rechten Schieberegler bewerten die Intensität Ihrer positiven Gefühle zum Bild.

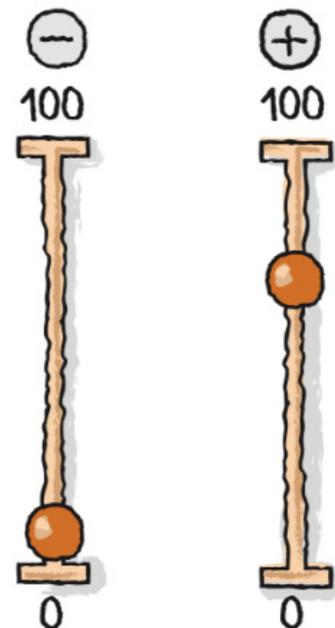


Bild 2: Die Affektskala: Links bewerten Sie auf einer Skala von 0-100, wie negativ das Bild auf Sie wirkt; rechts, wie positiv Sie das Bild empfinden.

Weil im Gehirn positive und negative Affekte durch zwei unterschiedliche Systeme erzeugt werden, ist es wichtig, positive und negative Affekte immer getrennt voneinander zu betrachten. Bei positiven Affekten spielt der Nucleus accumbens als Teil des Belohnungssystems eine große Rolle, bei negativen Affekten die Amygdala als Teil des Bestrafungssystems. Aufgrund dieser beiden separaten Systeme ist es möglich, dass man auf ein und dieselbe Sache sowohl mit positivem als auch mit negativem Affekt reagieren kann. Man spricht dann von gemischten Gefühlen.

Positive Affekte haben Sie vermutlich bei einer Gehaltserhöhung, im Urlaub und nach einem Lob von ihrem Vorgesetzten. Negative Affekte können ein Strafzettel, eine Krankheit oder ein Streit mit einer vertrauten Person auslösen. Auch ein Stau auf der Autobahn kann negative Affekte auslösen.

Aber der Ärger über den Stau wird größer sein, wenn Sie auf dem Weg zu einem wichtigen Termin sind als auf der Fahrt in den Urlaub. Gemischte Gefühle können beim Kauf eines neuen, aber teuren Autos entstehen, aber auch bei der Vorstellung vom nächsten Urlaub mit den pubertierenden Kindern, die am liebsten zu Hause bleiben würden.

Mit der Affektskala unterscheiden Sie also nicht nur zwischen positivem und negativem Affekt, sondern bewerten auch die Stärke der Affekte. Markieren Sie anschließend alle Begriffe, die auf der Affektskala eine Bewertung von 0 auf der negativen Seite und 70 oder mehr auf der positiven Seite haben.

**!** Die Vorschläge aus dem Ideenkorb, die Sie für die weiteren Schritte verwenden möchten, müssen allesamt stark motivierend sein und dürfen keine negative Tönung haben. Sie sollten die Begriffe spontan gut finden, sonst taugen sie nichts.

## Beispiel

Boris übernimmt aus seinem Ideenkorb folgende Lieblingsworte: Sich aufschwingen, Überblick haben, frei, Leichtigkeit, Freiheit, im Gleitflug, über den Wolken, spürt seine Bedürfnisse. Sie haben alle einen Wert von über 70 auf der rechten Seite der Affektskala erreicht und lösen keinerlei negative Gefühle bei Boris aus.

## Schritt 4: Motto-Ziel bauen

Um sich aus den Lieblingsworten ein Motto-Ziel zu bauen, nimmt man sich die Lieblingsworte und formt daraus, ähnlich wie beim Scrabble, ganze Sätze. Als Zwischenschritt kann man folgende Satzanfänge mit den Worten ergänzen:

- Ich will handeln wie....
- Ich will sein wie....
- Ich will mich fühlen wie....

Boris formuliert zwei Varianten:

- Ich will sein wie ein Adler, der frei über den Wolken fliegt.
- Ich will mich fühlen wie ein Adler, der mit freiem Kopf seine Bedürfnisse spürt.

Danach streicht man das "will" und formuliert neu.

Bei Boris entstand daraus sein Motto-Ziel: *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben.*

## Schritt 5: Vorteile der neuen Haltung herausarbeiten

Nun geht es darum, abzuleiten, welche Verhaltensänderungen Sie mit dem Motto-Ziel erreichen möchten. Sie können die Vorteile der neuen Haltung herausarbeiten, indem Sie sich in einer ruhigen Minute überlegen, was passieren wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben: Was wird sich an der Situation ändern? Was an der Beziehung mit der beteiligten Person? Was wird Ihr persönlicher Gewinn sein und wie äußert er sich? Schreiben Sie Ihre Gedanken auf, so haben Sie die Möglichkeit, nach einiger Zeit Ihr gestecktes Ziel mit der Realität zu vergleichen.

### Beispiel

Boris möchte seine Haltung gegenüber Misserfolgen ändern; er will sie nicht mehr persönlich nehmen. Er will auch eine gesunde Distanz zu seiner Arbeit einnehmen, um am Abend und an den Wochenenden abschalten und entspannen zu können.

Das Motto-Ziel *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben* dient ihm dazu, dass er seinen Alltag aus einer größeren Distanz sehen kann. Die Distanz bewirkt einen Gewinn an Freizeit, da er schneller von der Arbeit abschalten kann und ermöglicht es, negative Erlebnisse ohne Emotionen zu betrachten. So kann er rückwirkend besser sehen und entscheiden, was bei einem Misserfolg sein Fehler war und was nicht.

**!** Was ist an dem Ansatz des ZRM, das Arbeiten mit der eigenen Haltung zu einem belastenden Thema, neu und ungewohnt?

In unserer Gesellschaft ist es nicht üblich, sich Gedanken über seine Haltung zu machen, sondern über sein Verhalten. Ich möchte deshalb hier ein Beispiel geben, was Haltung bewirken kann: Angenommen Sie beschäftigen zwei Mitarbeiter, die verschiedene Haltungen zu ihrer Arbeit haben. Der eine vertritt die Ansicht: Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen. Der andere Mitarbeiter hat die Devise: Morgen ist auch noch ein Tag. Wahrscheinlich fallen Ihnen zu beiden Personen unterschiedliche Verhaltensweisen ein, die zu der jeweiligen Haltung passen. Aus einer Haltung resultieren somit unterschiedliche, situationsadäquate Verhaltensweisen.

## Schritt 6: Neue Haltung in den Alltag transferieren und beibehalten

Das ZRM macht sich Erkenntnisse des unbewussten Lernens mittels Priming zu Nutze. Primen heißt "anbahnen" und meint, unbemerkt einen Reiz darzubieten, der im Gehirn bereits vorhandene Gedächtnisinhalte aktiviert. Wenn wir gezielt erwünschte Gedächtnisinhalte aktivieren, bahnen wir bereits vorhandene Netzwerke. Wir lernen.

Um sich das Motto-Ziel einzuprägen und die neue Haltung einzuüben, ist es wichtig, möglichst viele Erinnerungshilfen zu sammeln. Sie werden benötigt, um immer wieder unbewusst an die neue Haltung erinnert zu werden. Für die Suche nach geeigneten und zu Ihnen passenden Erinnerungshilfen, holen Sie sich wieder Ideen.

Als Ideenspender eignen sich Familienmitglieder, Freunde und Kollegen. Bei Erinnerungshilfen gilt, je mehr desto besser. Überlegen Sie sich, ob Sie viel unterwegs sind und deshalb Gegenstände brauchen, die Sie mit sich tragen können. Das sind mobile Erinnerungshilfen. Brauchen Sie sie in erster Linie bei sich im Büro oder zu Hause, dann können die Erinnerungshilfen auch größer ausfallen und fest installiert werden. Solche Erinnerungsstücke heißen stationäre Erinnerungshilfen. Immer wenn Sie diese bewusst oder unbewusst anschauen, aktivieren Sie unbewusst die gewünschten Gedächtnisinhalte.

## Beispiel

Boris ist viel unterwegs und sucht sich deshalb mobile Erinnerungshilfen passend zu seinem Bild und seinem Motto-Ziel aus: Ein Adler als Hintergrundbild am Laptop, ein Spielzeugadler am Schlüsselbund, Adler als Sperrbildschirm am Handy, Adlerfeder am Rückspiegel, "Adler1fliegT" als Passwort, kleine Adlerbilder im Terminkalender und einen Adlerschrei als Klingelton. (Storch/Olbricht/Storch, 2018)

## Das ZRM als Lernprozess

Immer wenn man etwas Neues lernen will, muss man üben. Dabei ist es egal, ob man tanzen, eine Fremdsprache oder eine Sportart lernen will. Es wird immer ein neues neuronales Netz aufgebaut. Für eine neue Haltung gilt dasselbe, denn dem Gehirn ist es egal, was es lernt.

Im ZRM erledigen die Erinnerungshilfen das Üben. Sie aktivieren immer und immer wieder das gewünschte neuronale Netz und von Mal zu Mal werden Sie sicherer und reaktionsschneller. Das Motto-Ziel aktiviert mit der Zeit schneller die neuen neuronalen Strukturen, die neue Haltung gelingt immer zuverlässiger. Natürlich muss man dafür ebenso wie beim Erlernen einer neuen Sportart Zeit fürs Training einplanen. Drei bis sechs Monate dauert es, bis das neue Motto-Ziel zuverlässig Ihr Handeln leitet.

## Kritische Situationen besser meistern

Da es sich beim Einsatz des Ressourcenmodells um einen fortlaufenden Lernprozess handelt, kann es auch immer wieder zu Rückschlägen kommen. Um trotzdem dabei zu bleiben und schwierige Situationen erfolgreich zu meistern, können Sie Situationen gemäß der ABC-Klassifizierung einteilen und nach den jeweiligen Empfehlungen gut meistern.

## A-Situationen: Sie handeln bereits zielsicher

A-Situationen sind Situationen, in denen das zielsichere Handeln gemäß dem Motto-Ziel schon automatisch gelingt, ohne dass man das Handeln hätte planen müssen. Bei den A-Situationen muss man nur eine einzige Sache tun: Sie bemerken und sich dafür loben. Wenn etwas gut gelungen ist und man erfolgreich war, wird Dopamin (ein körpereigenes Hormon aus dem Belohnungssystem) ausgeschüttet und es wird versucht, diese Aktion zu wiederholen.

Dieses Erfolgsempfinden kann man durch Lob zusätzlich stärken. Je mehr Erfolge man hat und diese auch bemerkt, desto schneller wird das erwünschte Verhalten gelernt und automatisiert. Aus dem "neuronalen Trampelpfad" wird so eine "neuronale Autobahn". Doch gerade weil A-Situationen schon automatisch ablaufen, übersieht man sie oft. Seien Sie deshalb aufmerksam – auch bei scheinbar kleinen Erfolgen.

## Beispiel

Boris hat sich zehn Dollarmünzen mit einem Adler darauf besorgt und steckt für jede Situation, in der er zielrealisierend gehandelt hat und ruhig geblieben ist, eine in ein extra Portemonnaie. Dies ist z.B. eine Situation, in der er die nötige Distanz wahren kann, wenn ihm jemand ungerechtfertigte Vorwürfe macht. Am Abend kann Boris anhand seiner Dollarmünzen sehen, wie erfolgreich er mit seiner neuen Haltung war.

## B-Situationen: Übung macht hier den Meister

B-Situationen sind Ereignisse, die schwierig sind, die man aber vorhersehen kann. Und weil sie vorherzusehen sind, kann man sie planen. B-Situationen sind das zentrale Trainingsfeld für das Motto-Ziel. Es ist wichtig, die B-Situationen abzustufen, um sich die günstigsten für das Training des Motto-Ziels aussuchen zu können. Auf einer Schwierigkeitskala von 0 bis 100 sind das Situationen mit einem mittleren Schwierigkeitsgrad. Die Schwierigkeitsgrade können natürlich nur Sie selbst einschätzen.

Einen niedrigen Schwierigkeitsgrad hat möglicherweise das Gespräch über eine Verzögerung im Projekt mit einem verständigen Kunden. Unangenehm, aber mit einer guten Vorbereitung machbar. Mittlerer Schwierigkeitsgrad hat vielleicht das Elterngespräch mit der Klassenlehrerin, weil die Versetzung des Kinds gefährdet ist. Da ruhig und distanziert zu bleiben, fällt schon schwerer. Einen hohen Schwierigkeitsgrad könnte das Gespräch mit dem cholerischen Chef haben, dem Sie beibringen müssen, dass die Kosten für Ihr Projekt höher ausfallen als geplant.

## B-Situationen planen und meistern

Beschreiben Sie zunächst möglichst genau die B-Situation, die Sie planen wollen. Wo findet die Situation statt, müssen Sie mobile Erinnerungshilfen mitnehmen oder sind Sie in Ihren Räumen? Wer ist daran beteiligt, herrscht Zeitdruck und Sie müssen vielleicht einen Kollegen als soziale Ressource einplanen, der Sie unterstützt? Oder liegt ein Konflikt vor und Sie müssen sich besonders gut wappnen? Als Nächstes geht es darum, die richtigen Erinnerungshilfen einzusetzen. Wir unterscheiden, wie bereits erwähnt, zwischen mobilen Erinnerungshilfen, die man mit sich tragen kann, und stationären Erinnerungshilfen, die fest installiert sind.

## Beispiel

Deshalb überlegen Sie zuerst, wo findet die B-Situation statt und wie kann man welche Erinnerungshilfen einsetzen: Boris hat sich als B-Situation mit mittlerem Schwierigkeitsgrad eine Situation ausgewählt, bei der er den Bewohnern eines Hauses erklären muss, dass sie umziehen müssen, weil das Land das Grundstück braucht. Mit seinen Erinnerungshilfen im Gepäck und einem Adlerbild auf seinem Aktenkoffer, den er immer für ihn sichtbar abstellt, kann er genügend Abstand zu den Emotionen der Bewohner einnehmen und mit einer ruhigen und empathischen Art das erste Gespräch führen. Weitere Gespräche werden folgen, aber die Stimmung zwischen ihm und den Hausbesitzern ist gut.

## C-Situationen: Für fortgeschrittene ZRM-Nutzer

Bei C-Situationen handelt es sich um Situationen, in denen sich Dinge ereignen, von denen man kalt erwischt wird. Situationen, die schwierig sind, nicht vorhergesehen werden und darum auch nicht geplant werden können. Zu Beginn des Trainings ist man mit dieser Situation noch völlig überfordert und das alte Verhalten übernimmt deshalb die Kontrolle.

Aber Sie können sich solche Situationen notieren, und wenn einige zusammengekommen sind, nach Gemeinsamkeiten suchen: Treten sie immer auf, wenn Sie müde sind, nichts gegessen haben oder immer, wenn Kollege X dabei ist? Sobald Sie Gemeinsamkeiten entdecken, können Sie die C-Situationen planen wie die B-Situationen.

### Beispiel

Für Boris stellt z.B. ein aufgebrachter Anruf eines Grundstücksbesitzers eine C-Situation dar. Im Telefonat geht es darum, dass der Bauer ein letztes Mal sein Maisfeld ernten wollte, bevor die Straßenbauer mit der Arbeit begannen. Er ist wutentbrannt, da ihm die Straßenbauer zugekommen sind und sein Feld zerstört. Er droht mit einer Schadensersatzklage. Boris sieht sich gezwungen, sofort eine konstruktive Lösung herbeizuführen, um die Klage abzuwenden. Der Ärger über den Vorfall ist auch bei Boris groß, es war doch ganz anders geplant. Sein Stresspegel steigt sofort an und begleitet ihn auch noch am Abend mit nach Hause. Boris notiert sich den Vorfall in seiner Sammlung für C-Situationen und stellt nach einiger Zeit und Vorkommnissen fest, dass solche C-Situationen vornehmlich bei einer bestimmten Baufirma auftreten. Nachdem das klar ist, kann er in Zukunft bereits im Vorfeld eine Zusammenarbeit mit der verantwortlichen Firma als B-Situation planen.

### Wie es bei Boris weiterging

Da Boris oft dienstlich unterwegs ist, um Ortsbesichtigungen vorzunehmen oder mit den Besitzern zu verhandeln, ist sein Arbeitsalltag für ihn schwer zu planen. Er kann selten einschätzen, was oder wer ihn vor Ort erwartet. Deshalb gefällt ihm die Idee des unbewussten Lernens mit Erinnerungshilfen besonders gut und er hat sich und seine unmittelbare Umgebung mit vielen Primes ausgestattet.

Sein Motto-Ziel *Mit freiem Kopf fliege ich durchs Leben* und das Bild vom stolzen Adler im blauen Himmel unterstützen Boris dabei, mehr Distanz zur Arbeit zu haben und den Stress und Ärger nicht mehr persönlich zu nehmen. Der großzügige Einsatz von Erinnerungshilfen und seine Dollarmünzen, die ihn an souverän gemeisterte Situationen erinnern, halfen ihm, seine neue gewünschte Haltung zu manifestieren. Er arbeitet mittlerweile seit zwei Jahren damit und hat die Haltung automatisiert. Erst kürzlich habe ich ihn wieder getroffen. Er sieht sich zwischenzeitlich im Stande, auch bei einer C-Situation so ruhig und gelassen zu bleiben wie bei einer A-Situation.

## Fazit

Sie haben im Leben immer zwei Möglichkeiten, mit suboptimalen Arbeitsbedingungen umzugehen: Sie können Ihre Umgebung so ändern, dass es für Sie wieder stimmt, oder, falls das nicht möglich ist, Ihre Haltung zu Ihrem Umfeld neu ausrichten. Dieser Artikel richtet sich an alle Personen, die nur begrenzt Einfluss auf ihre Umgebung nehmen können. Mit der ZRM-Methode haben Sie ein Tool an der Hand, mit dem Sie bei allem Stress psychisch

und physisch gesund bleiben und selbstwirksam handeln können. Denn fehlende Selbstwirksamkeit, das Gefühl dem Umfeld ausgeliefert zu sein, führt unweigerlich zu chronischem Stress. Nehmen Sie Ihr Leben selbst in die Hand und somit Einfluss auf dessen Gestaltung. Es ist schließlich Ihr Leben.

## Literatur

- Bucci; W.: The Referential Process, Consciousness, and the Sense of Self. *Psychoanalytical Inquiry*, 22 (5), S. 776-793, 2002
- Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Hogrefe, 2001
- MBI: <https://www.hilfe-bei-burnout.de/wp-content/uploads/2014/09/Maslach-Burnout-Selbsttest-PDF.pdf>, zuletzt abgerufen am 16.04.2018
- Storch, J., Morgenegg, C., Storch, M., Kuhl, J.: *Ich blicks*, Hogrefe, 2016
- Storch, J., Olbricht, D., Storch, M.: *Burn-out, ade*. Hogrefe, 2018
- Storch, M., Krause, F.: *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) 6., überarbeitete Auflage*. Hogrefe Verlag, Bern, 2017

## Fachbeitrag

Raus aus dem Autopilotmodus

# Mit dem "Prinzip Wirkung" das Mindset stärken und Kraft schöpfen

Unsere Zeit ist von großen Veränderungen geprägt. Das betrifft die Projektarbeit in besonders hohem Maße, denn Veränderungen werden in der Regel über Projekte abgewickelt: Die Digitalisierung verändert die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten und mit unseren Kunden kommunizieren. Es entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Die Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege müssen angepasst, oft sogar grundlegend verändert werden.

Ich selbst beschäftige mich schon seit vielen Jahren mit dem Thema Veränderung und möchte den alten Glaubenssatz "Die Menschen mögen keine Veränderungen und wollen am liebsten alles so lassen wie es ist", so nicht gelten lassen. Denn ich habe viele Projektleiter kennengelernt, die neue Herausforderungen lieben und denen die Entwicklung neuer Produkte oder die Einführung neuer Technologien Freude und Erfüllung bereitet.

Aber es gibt auch Dinge, die uns bei dieser Arbeit behindern und blockieren, die uns Kraft und Motivation rauben und Veränderung erschweren. Oft fällt unser Blick dann auf die äußeren Bedingungen, wie starre Hierarchien und langsame Entscheidungsprozesse, unfähige Chefs oder Sponsoren, die uns mehr behindern als unterstützen.

## Verlieren Sie Ihre Kraft nicht im Kampf mit äußeren Bedingungen!

Ich möchte Ihnen daher eine andere Perspektive auf das Thema vorschlagen: Statt im Rahmen der Veränderung alle Energie und Schaffenskraft im Kampf mit diesen äußeren Bedingungen zu verlieren, können Sie bei sich selbst und Ihrem Mindset anfangen: Bei der Art und Weise, wie Sie die Situationen und die Menschen beurteilen, die Ihnen in diesem Prozess begegnen. Wie Sie sich in herausfordernden, oft auch belastenden Situationen fühlen und was Sie über solche Situationen denken. Denn Ihr Mindset hat eine ganz wesentliche Wirkung auf Sie selbst, Ihre Arbeit und Ihr Umfeld. Es bestimmt die Art und Weise Ihrer Handlung. Es bestimmt die Qualität der Ergebnisse, die Sie mit Ihrer Arbeit erzielen. Und es bestimmt, wie viel Verständnis Sie sich selbst und anderen Menschen in solchen Situationen entgegenbringen.

Wie können Sie Ihr Mindset so beeinflussen, dass Sie eine möglichst positive Wirkung hervorrufen?

In diesem Artikel zeige ich, wie Sie das "Prinzip Wirkung" ganz konkret in Ihrem Projektalltag leben können. Außerdem stelle ich Ihnen ein Werkzeug vor, mit dem Sie sich Ihre – positive aber auch negative – Wirkung bewusst machen und diese ggf. verbessern können.

### Autorin



#### Martina Baehr

Arbeits- und Organisationspsychologin, seit 2009 freiberufliche Projektmanagerin, Trainerin und Coach

Kontakt: [baehr@gelassenheitsformel.com](mailto:baehr@gelassenheitsformel.com)

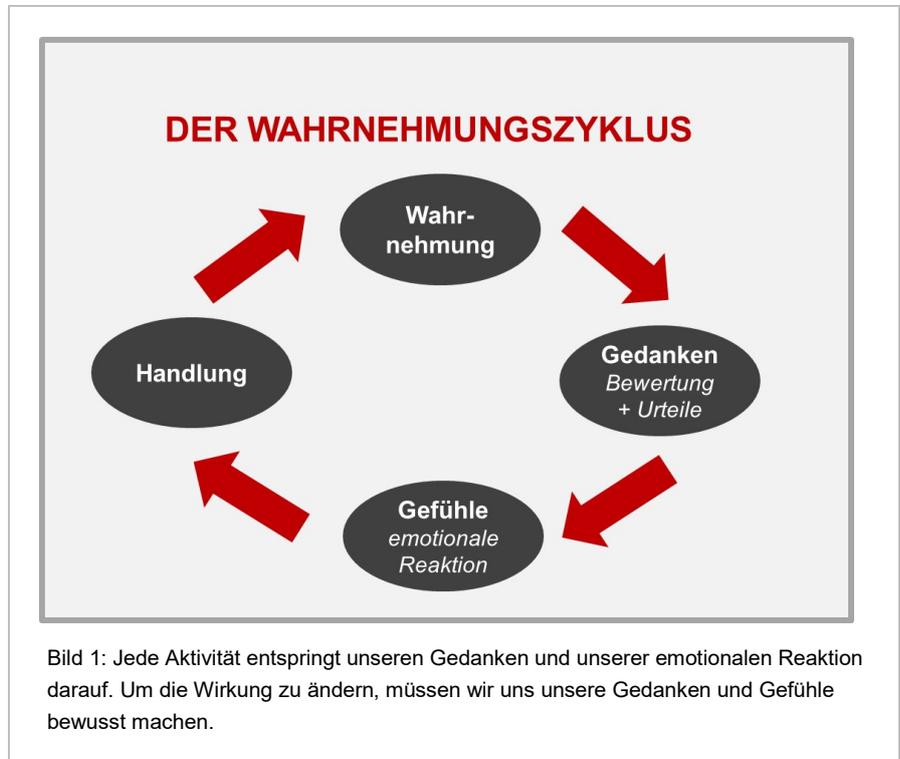
Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

## Das Prinzip Wirkung im Projektalltag

Was können Sie tun, wenn Sie in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung feststecken und was können Sie tun, um positive Wirkungen zu erkennen und zu stärken?

Zunächst ist es wichtig, sich den Ausgangspunkt des Prozesses bewusst zu machen. Alles was wir erleben und erfahren beginnt immer und ausnahmslos in unseren Gedanken und unserer subjektiven Bewertung der Realität. Jede Aktivität, jede Handlung, die wir durchführen, entspringt unserem Denken und unserer emotionalen Reaktion darauf. Das geschieht manchmal bewusst, viel öfter aber unbewusst. Solange wir jedoch unbewusst, wie im Autopilot, denken, fühlen und handeln, haben wir keine Chance, jemals eine neue, bessere Wirkung zu erzielen (Bild 1).



Es geht also zunächst darum, dass wir uns unsere Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst machen.

### Beispiel – per Autopilot in den "Jammer"-Modus

Das Zusammenspiel zwischen Mindset, Handlung und Wirkung möchte ich Ihnen anhand eines Beispiels aus meinem eigenen Projektleben, einem großen SAP-Einführungsprojekt, deutlich machen.

Bevor das neue System in Betrieb genommen wurde, stand die Schulung der Mitarbeiter an. Wir ordneten diese nach ihren Aufgaben den einzelnen Schulungsmodulen zu. Anschließend erstellten wir für die Schulung einen Zeitplan und verschickten die Einladungen.

Vor dem SAP-Einführungsprojekt hatten wir in einem Organisationsentwicklungsprojekt neue Aufgabenbereiche, Prozesse und Strukturen für die Organisation erarbeitet. Die mit der Umsetzung einhergehende Reorganisation lief parallel zum IT-Projekt und hatte zur Folge, dass einigen Mitarbeitern gekündigt wurde. Leider versäumten wir, die beiden Aktionen aufeinander abzustimmen. Das führte dazu, dass einige der Mitarbeiter fast zeitgleich eine Kündigung und eine Einladung zur Schulung erhielten. Einige von ihnen riefen daraufhin wutentbrannt bei meiner Assistentin an.

Meine Assistentin kam zu mir und ärgerte sich maßlos über dieses Vorgehen. Auch ich stieg sofort in die Klagewelle ein: "Wie konnte sowas passieren?", "Wie kann man so mit Menschen umgehen?", "Warum werfen die uns jetzt solche Steine in den Weg?", "Ist denen überhaupt klar, was sie damit anrichten?" Zu allem Überfluss diskutierte ich das Ganze auch noch mit unserem Beraterteam, die dann mit uns in die allgemeine Empörung einfielen.

Ich steckte also in Denk- und Verhaltensmustern mit einer negativen Wirkung fest, wobei ich die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkte. Wir alle erzeugten dann immer mehr solcher unproduktiver Gedanken und unangenehmer Gefühle und vergeudeten außerdem viel Zeit mit unfruchtbaren Diskussionen.

Betrachten wir die Gedanken und Gefühle sowie deren Wirkung einmal genauer, um besser zu verstehen, wie wir in diese Situation geraten konnten. Denn es ist immer das gleiche Muster, dass dem Prinzip Wirkung zugrunde liegt:

- Eine Situation und unsere Bewertung führen zu entsprechenden negativen, abwertenden oder positiven Gedanken, die einen aufbauen. Ausgangspunkt war bei mir das Unverständnis, wie man so mit Menschen umgehen kann.
- Diese Gedanken lösen eine automatische emotionale Reaktion in uns aus. Meine emotionale Reaktion darauf war Empörung, Wut, Ärger und auch Frustration, weil ein solches Verhalten ja nicht gerade Akzeptanz unter den Mitarbeitern schafft.
- Sind uns diese ersten beiden Schritte nicht bewusst, wird die anschließende Handlung automatisch gestartet – wie im Autopilot-Modus. Auch bei mir lief die Handlung automatisch ab: Ich machte meiner Empörung und meinem Frust Luft – mit meiner Assistentin und dem Beraterteam. So steckte ich mit meiner Handlung auch andere an, was dazu führte, dass wir alle einige Zeit mit unproduktiven Diskussionen und Frustgefühlen verbrachten, was uns eine Menge Kraft kostete. Da wir uns moralisch im Recht fühlten, produzierten wir immer mehr dieser Gedanken und Gefühle. Ähnlich wie bei einer Sucht konnten wir gar nicht mehr damit aufhören.

Ich habe sozusagen die negative Wirkung des Auslösers immer weiter verstärkt und kam nicht auf die Idee, dass ich andere, bessere Handlungsalternativen gehabt hätte. Z.B. hätte ich mit der Personalabteilung Kontakt aufnehmen können. Wir hätten die Leute identifizieren können, die von der Kündigung betroffen waren. Wir hätten sie anrufen und uns entschuldigen können. Das wäre möglicherweise eine bessere Handlungsalternative gewesen. Aber ich habe einfach nur wie im Autopilot reagiert.

Die Wirkungsanalyse in Bild 2 fasst meine Gedanken und Gefühle sowie die Wirkung meiner Handlung noch einmal zusammen.

## Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 1)

Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung ( ↑ ↓ )
Meine Assistentin hat die Teilnehmer für die SAP Schulung eingeladen. Es rufen einige voller Wut an, die ihre Kündigung bekommen haben.	Ärger, Wut, Frustration, Hilflosigkeit	Wie kann das sein? Warum denkt keiner mit? Wie kann man Menschen so behandeln? Das geht ja gar nicht!	Knoten im Magen Beschleunigter Herzschlag	↓ "Jammern" mit Assistentin und Team über diesen Faux Pas  Damit habe ich andere mit dem "Jammer-Virus" angesteckt

Bild 2: Die Wirkungsanalyse hilft, den Zusammenhang zwischen Gefühlen und Gedanken sowie der Handlung und ihrer Wirkung zu erkennen

## Positive Wirkungen verstärken

So wie uns negative Situationen Kraft entziehen, können positive Situationen uns und andere aufbauen und stärken. In unserem hektischen Arbeitsalltag gehen solche Situationen allerdings oft unter. Mit unserer Aufmerksamkeit sind wir meist mehr bei der anderen Seite der Medaille, dem Problemdenken.

Das hat zwei Gründe: Zum einen die mangelnde Bewusstheit oder anders ausgedrückt die fehlende Achtsamkeit, die in Betriebsamkeit und Aktionismus einfach untergeht. Zum zweiten unsere Tendenz generell mehr auf die Probleme zu achten und auf das, was nicht so gut läuft. Eine Eigenart, die gerade im deutschen Kulturkreis sehr ausgeprägt ist. Wir glauben, dass wir unsere Probleme nur dann bewältigen können, wenn wir uns intensiv damit beschäftigen. Alles andere erscheint uns naiv oder realitätsfremd.

Diese beiden Prägungen sorgen dafür, dass wir die positiven Wirkungen meist nicht bewusst wahrnehmen und somit nicht zur eigenen Stärkung nutzen und davon profitieren können. Gerade bei Veränderungen, neuen Themen oder Innovationen bräuchten wir jedoch Kraft und Energie. Daher ist es wichtig, auch bei positiven Situationen mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen.

In dem IT-Einführungsprojekt, über das ich berichtet habe, war es ähnlich: Das Projekt lief sehr gut, das Projektziel hatten wir termingerecht innerhalb von acht Monaten erreicht. Trotzdem verlor ich in dieser Zeit eine Menge Energie. Zum einen, weil ich zu oft auf die Probleme blickte, die mit der parallel verlaufenden Reorganisation verbunden waren. Zum anderen, weil ich meist achtlos an vielen erfolgreichen Situationen vorbeiging, die mir eine Menge Freude, Zufriedenheit und Selbstvertrauen hätten geben können. Stattdessen ging ich gleich zum nächsten Thema über, denn ich wollte meine Aufgaben möglichst schnell und reibungslos erledigen.

## Beispiel – Erfolge auskosten statt zum Tagesgeschäft überzugehen

Der Integrationstest, den wir am Ende der Realisierungsphase durchführten, verlief außerordentlich erfolgreich: Wir hatten vergleichsweise wenige Probleme und die Anwender konnten mit allen Funktionen gut arbeiten. Alle Teilnehmer sahen, wie gut die Integration zwischen den Prozessen der verschiedenen Unternehmensbereiche funktionierte.

### Meine Wirkungsanalyse (Beispiel 2)

Situation	Gefühle	Gedanken	Körper	Wirkung (↑↓)
Unser Integrations- test ist gut gelaufen. Alle haben viel voneinander gelernt.	Freude, Zufriedenheit, Verbundenheit, Vertrauen	Das war wirklich sehr schön und bereichernd für alle.  Das hat definitiv die Zusammen- arbeit zwischen den Abteilungen gestärkt.	Ich könnte abheben...	↑ Es ist viel positive "Energie" entstanden. Bereichsüber- greifende Zusammenarbeit + Verständnis wurde gestärkt.

Bild 3: Nur wenn positive Gefühle und Gedanken bewusst ausgekostet werden, führen sie zu einer stärkenden Wirkung

Der erfolgreiche Integrationstest löste viele positive Gefühle in mir selbst und den Teammitgliedern aus. Da waren Freude und Zufriedenheit über das positive Ergebnis und den Erfolg unserer Bemühungen der vergangenen Monate. Es entwickelte sich eine große Verbundenheit zwischen den Teammitgliedern aus den verschiedenen Bereichen und es entstand Vertrauen für alle weiteren Aktivitäten. Insgesamt brachte der Integrationstest sehr viel Akzeptanz für unser Projekt. Bild 3 zeigt die Wirkungsanalyse für dieses Beispiel.

Ich bin danach, wie schon gesagt, schnell wieder zum Tagesgeschäft übergegangen und habe die positiven Gefühle nicht ausgekostet. Sie wurden dadurch auch nicht in meinem emotionalen Gedächtnis gespeichert. Denn die Neuropsychologie hat herausgefunden, dass das erst passiert, wenn man positive Gefühle für mindestens 30 Sekunden intensiv fühlt und auskostet. Durch den Automatismus, schnell zum Tagesgeschäft überzugehen, konnte ich das Potential der positiven Situation nicht adäquat nutzen.

## Das emotionale Gedächtnis trainieren

Um unser emotionales Gedächtnis immer mehr auf positive Begebenheiten auszurichten und zu stärken, können wir drei Faktoren nutzen: Die Intensität und die Dauer eines Gefühls sowie die Frequenz, mit der dieses Gefühl auftritt.

Ich hätte mich also öfter, intensiver oder länger an die Situation erinnern können, um mehr von der positiven Wirkung zu profitieren. Ich hätte mit dem Team möglichst viel darüber kommunizieren können, um gemeinsam Nutzen aus den stärkenden, vertrauensbildenden Gefühlen zu ziehen. Wir hätten uns diese Wirkung im Team bewusst machen können, um daraus auch in anderen, ähnlichen Situationen Kraft zu schöpfen. Alle diese Möglichkeiten konnte ich damals nicht nutzen, weil ich das Wissen und die Erfahrung über die Wirkung nicht hatte.

## Positives Denken kultivieren

Wenn wir uns immer mehr auf die positiven Wirkungen ausrichten, kultivieren wir automatisch ein neues Denken und ein neues Verhalten. Wir schaffen mehr Freude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. Auf der Teamebene schaffen wir vor allem Vertrauen und Verbundenheit. Wir schaffen Gemeinsamkeit. Wir bauen ein Energiereservoir auf für all die Frustrationen, Ängste und ärgerlichen Situationen, die im Laufe der Projektarbeit immer wieder auf uns alle zukommen werden.

Das entsteht alles ganz einfach über eine Verschiebung unserer Aufmerksamkeit und unserer Wahrnehmung. Ohne komplizierte Methoden und aufwendige Zusatzaktionen. Einfach aus dem Arbeitsprozess heraus, wenn wir uns dafür die nötige Zeit nehmen und das entsprechende Bewusstsein für diese Wirkungen schaffen.

Seien Sie jetzt mal ganz ehrlich zu sich selbst: Wie oft hängen Sie im Problemdenken fest? Wie oft tauschen Sie sich mit anderen über Probleme aus? Über das, was nicht funktioniert? Und schätzen Sie jetzt mal ein, wie viel Zeit Sie aktiv mit angenehmen Erinnerungen verbringen. Wie oft sprechen Sie über gelungene Zusammenarbeit und gemeinsame Erfolge?

## Wie Sie die Wirkungsanalyse für sich nutzen können

Die Grundlage für das Prinzip Wirkung ist also, mehr Bewusstsein für die unbewussten Gedanken und Gefühle aufzubauen. Denn sonst können Sie in solchen Situationen immer nur reagieren, anstatt zu agieren, also eine passende Handlung zu wählen.

Der Schlüssel dazu ist Ihr Gefühl, da es Ihnen zeigt, wohin Sie schauen müssen. Denn Sie können kaum den ganzen Tag auf Ihre Gedanken achten. Wenn Sie Ihren Gefühlen mehr Aufmerksamkeit schenken, dann können Sie den sich entwickelnden Teufelskreislauf aus Gedanken und Gefühlen stoppen, die Ansatzhebel für eine Verbesserung ihrer Wirkung herausfinden und eine neue Handlung wählen. Oft reicht es dazu aus, sich die Situation, Ihren inneren Zustand und die Wirkung bewusst zu machen und diese neu zu bewerten.

Wenn Sie die Wirkungsanalyse für sich selbst durchführen möchten, sollten Sie Folgendes beachten, um am besten davon zu profitieren.

## Mit dem inneren Kritiker umgehen

Es ist manchmal nicht einfach, sich den Situationen mit negativer Wirkung zu stellen, d.h. sich die Situation ehrlich und aufrichtig anzusehen. Denn dann schaltet sich gleich unser innerer Kritiker ein, der uns und die Situation bewertet. Der uns sagt, was wir alles hätten anders oder besser machen können. Das haben wir in der Schule, der Ausbildung, vielleicht sogar von unseren Eltern so gelernt und dieses Denkmuster steckt ganz tief in uns drin.

Schalten Sie diese Stimme am besten einfach aus, denn die Vergangenheit können Sie nicht mehr ändern. Machen Sie sich bewusst, dass Sie in der jeweiligen Situation Ihr Bestes gegeben haben. Sie haben es einfach nicht besser gewusst. Aber jetzt können Sie diese Situation nutzen, um die Wirkung zu analysieren und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Dazu finden Sie weitere Fragen zur Reflexion in der Vorlage zur Wirkungsanalyse, die Sie zusammen mit dem Artikel herunterladen können.

## Positive Gefühle auskosten

Mein zweiter Hinweis lautet: Wenn Sie direkt von der positiven Wirkung Ihrer Situation mit den angenehmen Gefühlen profitieren möchten, dann kosten Sie dieses Gefühl möglichst intensiv und lange aus. Sie erinnern sich vielleicht, was ich im vorherigen Abschnitt zu den Erkenntnissen der Neuropsychologie gesagt habe. Im Klartext heißt das: Erinnern Sie sich an die Situation und Ihre Gefühle und spüren Sie diese Gefühle möglichst intensiv im Herzen und in Ihrem Körper – für zwei bis drei Minuten. Nehmen Sie ganz bewusst wahr, wie Sie sich anschließend fühlen. Sie werden sehen, dass Sie auf diese Weise ganz einfach Ihren inneren Akku aufladen können. Immer dann, wenn Sie es brauchen.

## Übung: Eine Wirkungsanalyse erstellen

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und betrachten Sie die vergangene Woche oder den vergangenen Tag:

- Erinnern Sie sich an Situationen, die für Sie entweder besonders herausfordernd und / oder mit negativen Gefühlen, Druck oder Stress verbunden waren.
- Erinnern Sie sich an Situationen, die besonders erfreulich waren.
- Tragen Sie die jeweilige Situation, Ihre Gefühle, Ihre Gedanken und die Reaktionen Ihres Körpers in der Wirkungsanalyse (siehe PowerPoint-Vorlage im Anhang) ein.
- Wie war die Wirkung?
  - ↑ aufbauend, kraftspendend, ermutigend, wertschätzend, aufmunternd, Energie gebend oder
  - ↓ abbauend, auslaugend, entmutigend, abwertend, kritisierend, zeittressend.
- Beschreiben Sie die Wirkung auf Sie selbst und / oder Ihr Team, Ihr Arbeitsumfeld.

Wenn Sie eine vermeintlich negative Situation in ihre Wirkungsanalyse eingetragen haben, überlegen Sie, welche Denkweise, welche Handlungsalternative in der Situation besser gewesen wäre. Vielleicht tauchen ähnliche Situationen und die dazugehörigen Denk- und Verhaltensmuster ja häufiger auf und Sie können beim nächsten Mal eine neue Verhaltensweise oder eine neue Handlung ausprobieren. Wäre ich damals statt zu jammern auf die Personalabteilung zugegangen, um gemeinsam eine bessere Lösung zu finden, hätte ich auf jeden Fall eine Menge Zeit und Energie gespart. Wahrscheinlich hätte ich auch herausgefunden, welche positiven Effekte eine solch kooperative Haltung auf der anderen Seite hervorruft. Das hätte meine Bereitschaft gestärkt, zukünftig wertschätzender und weniger kritisierend vorzugehen.

Machen Sie sich bei Situationen mit einer positiven Wirkung bewusst, wie Sie solche positiven Wirkungen selbst erzeugen und verstärken können. Die größte Rolle spielt dabei die Wahrnehmung und die Wirkung Ihrer Gefühle. Sie erkennen, dass Gefühle wie Wertschätzung, Vertrauen, Freude und Gelassenheit Sie stärken können. Das steigert Ihr Selbstvertrauen und Ihre Bereitschaft, auch unangenehme Situationen bewusst und aufrichtig zu betrachten, um von den gewonnenen Erkenntnissen zu profitieren.

Wenn Sie Situationen mit positiver Wirkung eingetragen haben, sprechen Sie auch mit anderen – z.B. mit den Mitgliedern Ihres Teams oder Ihrer Abteilung – über Ihre Erkenntnisse. Bringen Sie ihnen das Prinzip Wirkung näher und unterstützen Sie sie, möglichst wirkungsvoll zu denken und zu agieren. So entsteht die Basis für ein wertschätzendes, kooperatives Arbeitsklima.

Eine Wirkungsanalyse ist keine einmalige Angelegenheit. Sie können sie jederzeit um neue Situationen ergänzen, die Sie erleben. So erhöhen Sie Schritt für Schritt Ihr Selbstwertgefühl, weil Sie immer mehr die Dinge tun, die für Sie selbst, Ihr Team und das Projekt die beste Wirkung erzielen.

## Fazit

Wenn Sie das Prinzip Wirkung in Ihrem Projektalltag anwenden, erkennen Sie die Zusammenhänge zwischen Ihrem Mindset – Ihren Gedanken, Ihren Gefühlen sowie Ihren Bewertungen – und den Handlungen. Sie können die beste Handlung auswählen, anstatt automatisch auf Probleme zu reagieren oder Standards zu folgen, die gar nicht passen.

Mit Hilfe der Wirkungsanalyse machen Sie sich bewusst, welche Auswirkung Ihr Denken und Handeln hat. Das erleichtert es, bessere Handlungsoptionen zu finden bzw. eine positive Wirkung selbst zu erzeugen und zu verstärken. So entsteht mehr Selbstvertrauen und ein gutes Selbstwertgefühl – meiner Meinung nach die mächtigsten und wirkungs-vollsten Erfolgsfaktoren, die uns gerade in Zeiten der Veränderung helfen, konstruktiv mit Ungewissheit, Chaos und Komplexität umzugehen. Denn ein gutes Selbstbewusstsein und das Wissen um die eigene Wirkung geben uns die innere Stabilität, die die äußeren Umstände oft vermissen lassen.

## Literatur

- Baehr, Martina: "Wie Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen", Projekt Magazin, Ausgabe 22/2015
- Bauer Joachim, Arbeit: Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht. Karl Blessing Verlag, 2013
- Childre, Doc; Cryer, Bruce: Vom Chaos zur Kohärenz. Herzintelligenz in Unternehmen. VAK Verlag, 2000
- Fredricksson Barbara: Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert, Campus 2011
- Hanson, Rick; Denken wie ein Buddha: Gelassenheit und innere Stärke durch Achtsamkeit, Irisana Verlag, 2014
- Miyashiro, Marie, R.: Der Faktor Empathie: Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2013
- Schein, Edgar, H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, EHP Verlag, 2000
- Zohar, Dana, Marshall: IQ?, EQ? SQ!: Spirituelle Intelligenz – Das unentdeckte Potenzial, Westermann, 2010

## Fachbeitrag

### Jahresplanung erstellen

# Klare Ziele für eine gesunde Work-Life-Balance

Die meisten Menschen planen ihr Leben meiner Ansicht nach weniger sorgfältig als einen vierzehntägigen Urlaub. Berufliche oder geschäftliche Ziele haben dabei häufig Vorrang – Projektmanager stecken meist so tief in Ihren Projekten, dass sie vergessen, sich Freiräume für sich selbst und ihr Privatleben zu nehmen. Doch genau hier liegt der "Hase im Pfeffer": Familie, Gesundheit, Freunde und Hobbies stufen wir häufig als zweitrangig ein. Natürlich nehmen wir uns vor, z.B. endlich einmal mehr Zeit für ein Wochenende mit dem Partner oder einen Besuch bei den Eltern zu finden. Doch es bleiben Lippenbekenntnisse, wenn wir weiterhin so planen wie bisher.

Um die Grundlage für eine gesunde Work-Life-Balance zu schaffen, ist es wichtig, sich bewusst Freiräume, z.B. für die Familie und eigene Hobbies zu nehmen und diese in einer Wochenplanung festzuhalten. Dadurch gelingt der Balanceakt zwischen Privatem und Beruflichem besser.

Zunächst sollten Sie sich bewusst machen, was Sie in Ihrem Leben beruflich und privat erreichen wollen, um anschließend mit einer Jahresplanung den Grundstein für das Erreichen Ihrer Ziele zu legen. Im Folgenden stelle ich Ihnen dazu drei Aktionsschritte zur Zielklarheit und Zielerreichung vor:

1. Schritt: Balance der Lebensbereiche
2. Schritt: Zehn-Jahres-Bilanz
3. Schritt: Aus Wünschen Ziele machen

## Drei Schritte zur Zielklarheit und Zielerreichung

### 1. Schritt: Balance der Lebensbereiche

Der Schlüssel für ein dauerhaft erfolgreiches Leben ist das Ergebnis eines Vorgehens, durch das Sie sich täglich alle wichtigen Bereiche Ihres Lebens bewusst machen und überlegen, wie Sie diese in Einklang bringen können. Denn wer seinen Lebensschwerpunkt nur in seinem beruflichen Leistungsbereich sieht, dem kann es passieren, dass er sich in der Mitte seines Lebens in einer heftigen Sinnkrise wiederfindet. Wer die Menschen, die ihm wirklich wichtig sind, ständig auf Zeiten vertröstet, in denen er "dann einmal" Zeit für sie hat, der setzt seine Beziehungen aufs Spiel und muss damit rechnen, irgendwann den Preis in Form von Verlust von Freundschaften, Konflikten mit den eigenen Kindern oder Scheidung zu zahlen.

#### Autor



#### Bernd Wobser

seit 2000 Partner bei Personalberatung für IT-Branche, stellvtr. Bundesvorsitzender der GfA e.V.

Kontakt: [Wobser@mbm.de](mailto:Wobser@mbm.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Wer den eigenen Körper hintergeht und nicht für ausreichend Entspannung, Schlaf, gesunde Ernährung und Bewegung sorgt, der muss damit rechnen, dass der Körper eines Tages streikt und mit Krankheiten kontert. Nur als gesunder, zufriedener und ausgeglichener Mensch können Sie besonders im komplexen Arbeitsfeld Projektmanagement dauerhaft Höchstleistungen vollbringen. Die eigene Lebensbalance ist ein wichtiger Baustein, um Erfolg, Zufriedenheit sowie Berufs- und Lebensziele zu erreichen.

Erstellen Sie deshalb eine Übersicht, in der Sie Ihr Leben in folgende fünf Hauptlebensbereiche aufgliedern (Bild 1):

- Arbeit/Geschäft
- Gesellschaft
- Freizeit/Seele
- Gesundheit
- Familie

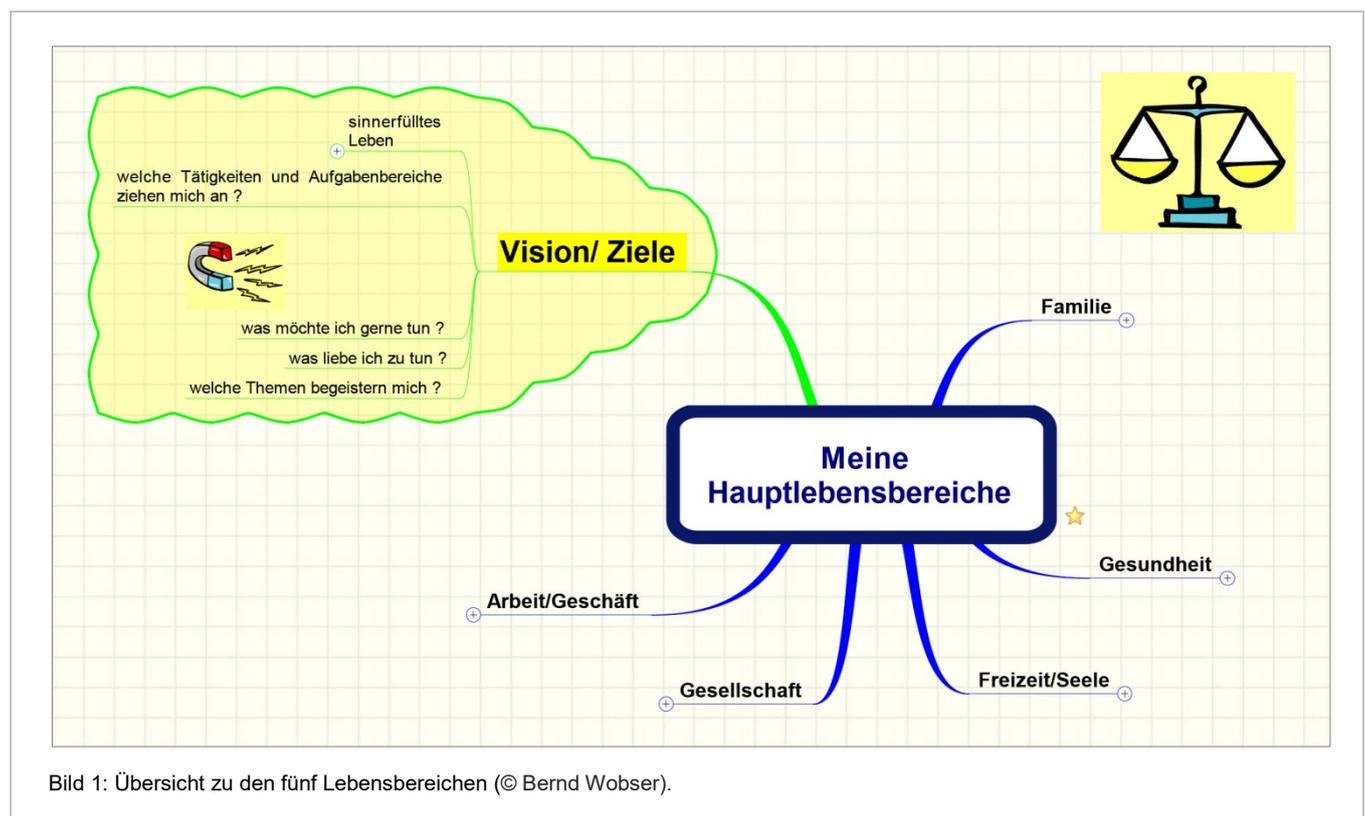
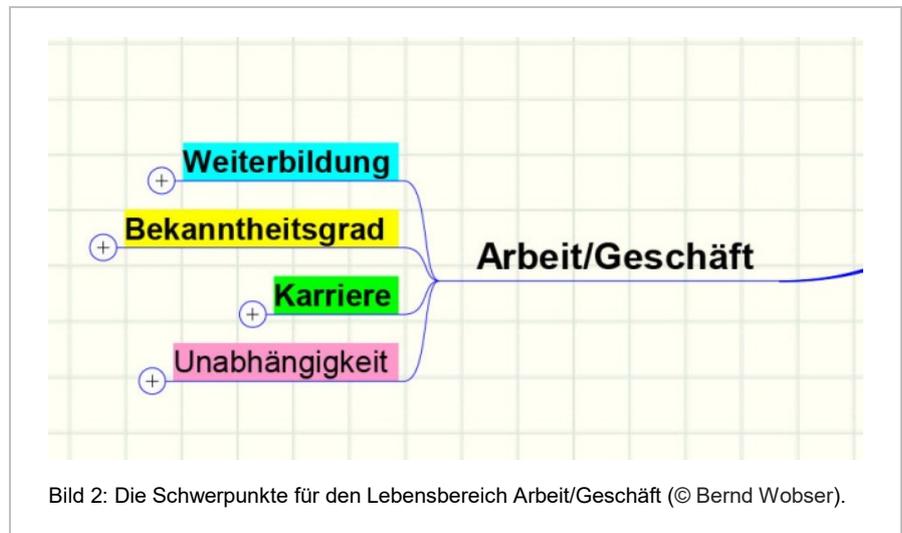


Bild 1: Übersicht zu den fünf Lebensbereichen (© Bernd Wobser).

Führen Sie sich anschließend zu jedem Lebensbereich die Schwerpunkte vor Augen, die für Sie persönlich wichtig sind und die Sie in Ihre weitere Planung mit einbeziehen möchten. In Bild 2 sind die individuellen Schwerpunkte für den Lebensbereich Arbeit/Geschäft beispielhaft aufgeführt. Als wichtige Schwerpunkte werden hier die Bereiche "Weiterbildung", "Bekanntheitsgrad", "Karriere" und "Unabhängigkeit" identifiziert.

## Beispiel

Momentan bin ich Senior-IT-Consultant bei einem internationalen Top-Unternehmen. Die Erhöhung meines Bekanntheitsgrads beim Fachmanagement wie auch auf der Entscheidungsebene meiner Kunden sehe ich als wichtige "Selbstmarketingmaßnahme" für meine langfristige geplante Selbstständigkeit/Unabhängigkeit an. Ich möchte als unabhängiger "High Professional Expert" anerkannt und weiterempfohlen werden und dadurch auch im eigenen Unternehmen schneller weiterkommen. Weiterbildungen sollen diese Ziele unterstützen.



## 2. Schritt: Zehn-Jahres-Bilanz

Nachdem Sie sich Ihre individuellen Schwerpunkte für jeden Lebensbereich gesetzt haben, gilt es Bilanz zu ziehen. Fragen Sie sich dafür zuerst: "Wo war ich vor zehn Jahren in jedem der fünf Lebensbereiche?" Halten Sie Ihre Antworten stichpunktartig fest. Gerne können Sie hierfür auf das Tabellenblatt "Übersicht Zehn-Jahres-Bilanz" aus der Excel-Vorlage zurückgreifen, die bei der HTML-Version des Artikels zum Download zur Verfügung steht.

### Wo stand ich vor zehn Jahren beruflich und privat?

#### Beispiel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich war Junior-Berater für Microsoft-ERP-Software bei einem kleinen Software-Dienstleister mit 15 Mitarbeitern und einem überschaubaren Kundenstamm. Ich stand ganz am Anfang meiner Karriere.
- **Einkommen:** 37 T€ Jahresgehalt
- **Vermögen:** keines
- **Kunden:** Meine Kunden waren kleine mittelständische, oft inhabergeführte Unternehmen aus der Region mit gewachsenen Strukturen, Abläufen, Abteilungs-Besitztümern und unklaren Machtverhältnissen.
- **Projekterfahrung:** Ich war fachlich noch sehr unsicher, da ich nur eine oberflächliche Ausbildung/Einweisung erhalten hatte. So wurde ich z.B. in ein Projekt (Handelsunternehmen, zwei Brüder in der GF) als Ersatz für einen ausgefallenen Projektmanager "hineingeworfen" und sollte entsprechend "in time und in budget" das Projekt "durchziehen". Die Schwierigkeiten waren dabei ein nur "schwammiges" Pflichtenheft, völlig unzureichende Vorbereitungen und ein "HickHack" zwischen der Geschäftsführung und einem alteingesessenen Abteilungsleiter bezüglich Kompetenzverlusts durch die neue erforderliche Arbeits- und Ablauforganisation.

- **Berufliche Verantwortung:** Ich hatte Probleme, in kritischen Situationen den Überblick zu behalten, z.B. als erkennbar wurde, dass der Zeitplan in einem Projekt völlig "aus dem Ruder" lief. Deshalb kam es zu massiven Vorwürfen seitens der Geschäftsführung und ich war eine Nachtschicht lang beschäftigt, eine Alternativ-/Zwischenlösung zu entwickeln und diese Vorgehensweise dann auch bei der Geschäftsführung durchzusetzen.
- **Weiterbildung:** Ich wurde oft ins "kalte Wasser" geworfen und musste dann irgendwie durchkommen. Ähnlich schwierige Projektsituationen habe ich noch mehrmals durchgemacht. Meistens war die Vorbereitung für das Projekt ungenügend, die Mitarbeiter auf der Kundenseite schlecht geschult und es kam permanent zu Diskussionen, Änderungswünschen und Verzögerungen.
- **Unabhängigkeit:** Häufig wurde ich von meinem damaligen Chef zu sog. "troubleshooting"-Aufgaben bei den Kunden eingesetzt. Dort war Stress vorprogrammiert. Damals hatte ich mir deshalb geschworen, eines Tages mein eigener Chef zu werden und damit unabhängig vom Wohlwollen oder der Willkür eines Vorgesetzten zu arbeiten.
- **Familie:** Ich machte eine schwierige Zeit mit meiner damaligen Freundin durch. Ich hatte wenig Zeit für mich selbst, war unausgeglichen und reizbar.
- **Gesundheit:** Ich ging gerne joggen, war aber beruflich so eingespannt, dass ich selten dazu kam.
- **Freizeit/Seele:** Ich spielte gerne Gitarre, fand allerdings kaum Zeit dafür.
- **Gesellschaft:** Meine Freunde vernachlässigte ich durch den beruflichen Stress oft.

Im nächsten Schritt erfolgt eine "Bestandsaufnahme", die zeigt, wie sich die berufliche und private Situation verändert hat. Halten Sie dabei die momentane Situation ebenfalls in Stichpunkten fest. Stellen Sie sich dazu die Frage: "Wo stehe ich heute, was hat sich verändert?"

## Wo stehe ich heute beruflich und privat?

### Beispiel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich bin im dritten Jahr Senior-IT-Consultant bei einem internationalen Top-Unternehmen. Unser Unternehmen gehört zu einem der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen mit über 230.000 Mitarbeitern und umfassenden globalen Lösungen in den Bereichen Infrastruktur, Kommunikation, Mobilität und IT-Services. Unsere Mitarbeiter und Kunden haben Zugriff auf das weltweite Experten-Know-how und ein globales Wissensnetzwerk.
- **Einkommen:** 85 T€ + Bonus + Firmenauto
- **Vermögen:** Besitzer einer Eigentumswohnung, mit Hilfe des Arbeitgebers solide finanziert
- **Kunden:** Als Senior IT-Consultant berate ich nun überwiegend Automobil- und Nutzfahrzeughersteller dabei, deren Geschäftsprozesse und IT-Lösungen auf die sich abzeichnenden Veränderungen anzupassen. Unsere Projektstandorte sind München, Stuttgart, Ingolstadt und Wolfsburg. Derzeit erarbeitet unser Team für einen großen deutschen Automobilhersteller Lösungsansätze für den Bereich After Sales Services in Form von Anforderungsdokumenten, Lastenheften sowie Grob- und Feinkonzepten an der Schnittstelle zwischen Prozess, Fachlichkeit, IT-Architektur und IT-Umsetzung.

- **Projekterfahrung:** In meinen anderen Projekten geht es um die Mobilität der Zukunft. Hier arbeiten wir mit dem Kunden an der Umsetzung von zukunftsweisenden Mobilitätskonzepten mit vernetzten Fahrzeugen, Ladestationen-Management und die dazu erforderlichen IT-Landschaften. Die Themenfelder umfassen dabei: Strategieentwicklung, Anforderungsanalyse sowie die Formulierung der Ziel-Architektur; Umsetzungsbegleitung, Steuerung von Entwicklerteams und die Auswahl und Bewertung von geeigneten technischen Lösungen.
- **Weiterbildung:** Ich genieße eine sehr gute fachliche Weiterentwicklung sowie kontinuierliche Schulungen in den Bereichen agile Methoden im PM (wie z.B. SCRUM), PRINCE2, Requirements Engineering, Business Process Modeling, Management- und Selbstmanagement-Skills.
- **Betriebsklima:** Das Management erkennt meine Leistungen an und ich leite ein Team.
- **Aufstiegsmöglichkeiten:** Ich sehe Perspektiven für meine berufliche Entwicklung, da das Unternehmen interne Aufstiegschancen bietet.
- **Unabhängigkeit:** Ich genieße den Freiraum in meinen Projektaktivitäten, bei denen ich als "Unternehmer im Unternehmen" agieren kann. Meine Erfolge bei der Akquisition neuer Anschlussprojekte motivieren mich und verstärken meinen Antrieb zum nächsten Karriereschritt.
- **Familie:** Meine heutige Lebenspartnerin ist ebenfalls in der Consulting-Branche. Sie hat deshalb Verständnis für meine flexiblen Arbeitszeiten und Dienstreisen.
- **Gesundheit:** Ich nehme mir nur unregelmäßig die Zeit, um Sport zu treiben.
- **Freizeit/Seele:** Ich habe seit Jahren nicht mehr Gitarre gespielt.
- **Gesellschaft:** In meinem derzeitigen Unternehmen habe ich viele neue Kollegen kennengelernt, die ich auch privat gerne treffe.

Nach der Analyse der vergangenen zehn Jahre und der derzeitigen Situation werfen Sie nun einen "Blick in die Zukunft".

## Wo möchte ich in zehn Jahren beruflich und privat stehen?

Überlegen Sie sich dazu konkrete Antworten zu den drei nachfolgenden Fragen:

- Was möchte ich mit meinem Leben in den nächsten zehn Jahren am liebsten anfangen?
- Was würde ich mir für die nächsten zehn Jahre alles wünschen, wenn ich wüsste, dass es genauso kommt, wie ich es möchte?
- Was täte ich, wenn ich wüsste, dass Misserfolg absolut ausgeschlossen ist?

## Beispiel-Wunschzettel

- **Karriere und Bekanntheitsgrad:** Ich möchte zum Senior-Manager in unserem Unternehmen aufsteigen und mit einem Team für Großkundenprojekte von BMW oder AUDI zuständig sein. Hierbei möchte ich z.B. die Leitung von Projekten mit strategischen IT-Schnittpunkten und Managementbegleitung bei umfangreichen IT-Transformationen übernehmen. Zudem möchte ich Lösungsansätze konzipieren und Expertenrunden sowie Workshops zur Vorbereitung von wesentlichen Managemententscheidungen leiten.

- **Projekte und Unabhängigkeit:** Ich möchte für ein Jahr in den USA arbeiten und zurück in Deutschland ein internationales Team aus Mitarbeitern für international organisierte Großunternehmen führen. Mit der Erfahrung aus dem USA-Engagement möchte ich Folgendes erreichen: Akquisition von strategischen "Leuchtturm"-Projekten in der europäischen Automobilindustrie, eigenverantwortliche Erstellung komplexer IT-Angebote mit meinem Expertenteam sowie Pflege und Ausweitung von Beziehungen auf der Top-Management-Ebene im Kundenumfeld sowie innerhalb unserer internationalen Organisation.
- **Weiterbildung:** Ich möchte nebenberuflich ein Fernstudium in Psychologie abgeschlossen haben und damit die Basis für meine spätere freiberufliche Tätigkeit als Management-Berater gelegt haben.
- **Familie:** Ich möchte mit meiner jetzigen Lebenspartnerin eine Familie mit zwei dann schon fast erwachsenen Kindern haben und ein eigenes Haus in der Umgebung von Rosenheim bewohnen. Ich möchte stolz auf das Verhältnis zu meiner Frau und zu unseren Kindern sein.
- **Gesundheit:** Ich möchte körperlich so fit sein, dass ich an einem Marathonlauf teilnehmen kann.
- **Gesellschaft und Freizeit/Seele:** Ich möchte einen großen Freundeskreis um mich wissen und mit meiner Frau regelmäßig unserem gemeinsamen Hobby, dem Tanzen, nachgehen.

Sie haben nun festgehalten, was Sie sich für Ihre Zukunft wünschen. Um Klarheit über Ihre Wünsche und Ziele zu erhalten, gehen Sie nun dazu über, Ihre Wünsche in konkrete Ziele umzuwandeln.

### 3. Schritt: Aus Wünschen Ziele machen

Gehen Sie es nun an, Ihre Wünsche zu Zielen zu machen, indem Sie sich fragen:

- Begeistert mich das Ziel so, dass ich bin zum Ende durchhalte?
- Kann ich "sehen", dass ich dieses Ziel erreiche?

Mit diesen zwei Fragen im Hinterkopf leiten Sie nun aus dem Rohmaterial der Gedanken, Wünsche und Vorstellungen konkrete Ziele für das erste Jahr ab. Legen Sie hierzu für jeden Lebensbereich die Etappenziele fest. Die Etappenziele für das erste Jahr sollten Sie Ihren Zielen aus der Zehn-Jahres-Perspektive ein Stück näher bringen. Gerne können Sie hierfür auf das Tabellenblatt "Ziele und Maßnahmen 2016" aus der Excel-Vorlage zurückgreifen, die bei der HTML-Version des Artikels zum Download zur Verfügung steht.

#### Zehn-Jahres-Ziel "Senior-Manager" (Lebensbereich Arbeit/Geschäft)

Für das angestrebte Karriereziel "Senior-Manager" ist es notwendig, dass ich mich im Lebensbereich Arbeit/Geschäft weiterentwickle. Dazu sollte ich mir in den von mir gewählten vier Schwerpunkten Weiterbildung, Karriere, Unabhängigkeit und Bekanntheitsgrad konkrete Ziele setzen.

#### Weiterbildung

Um mich weiterzubilden, werde ich z.B. ein Führungstraining absolvieren.

## Karriere

Um meine Karriere voranzutreiben, nehme ich mir für dieses Jahr vor, einen Karriereordner anzulegen. Obwohl ein Wechsel meines Arbeitgebers derzeit kein Thema für mich ist, kann durch Umstrukturierungen oder ein ganz besonderes, attraktives Angebot eines Mitbewerbers eine Veränderungssituation entstehen. Denn bei einer Bewerbung für eine Managementposition wird erwartet, dass ein persönlicher Karriereordner neben den üblichen Unterlagen die Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten, Erfolge, Referenzen, Anerkennungen und vor allem die erzielten Ergebnisse professionell darstellt. Der Karriereordner sollte zeitnah verfügbar sein.

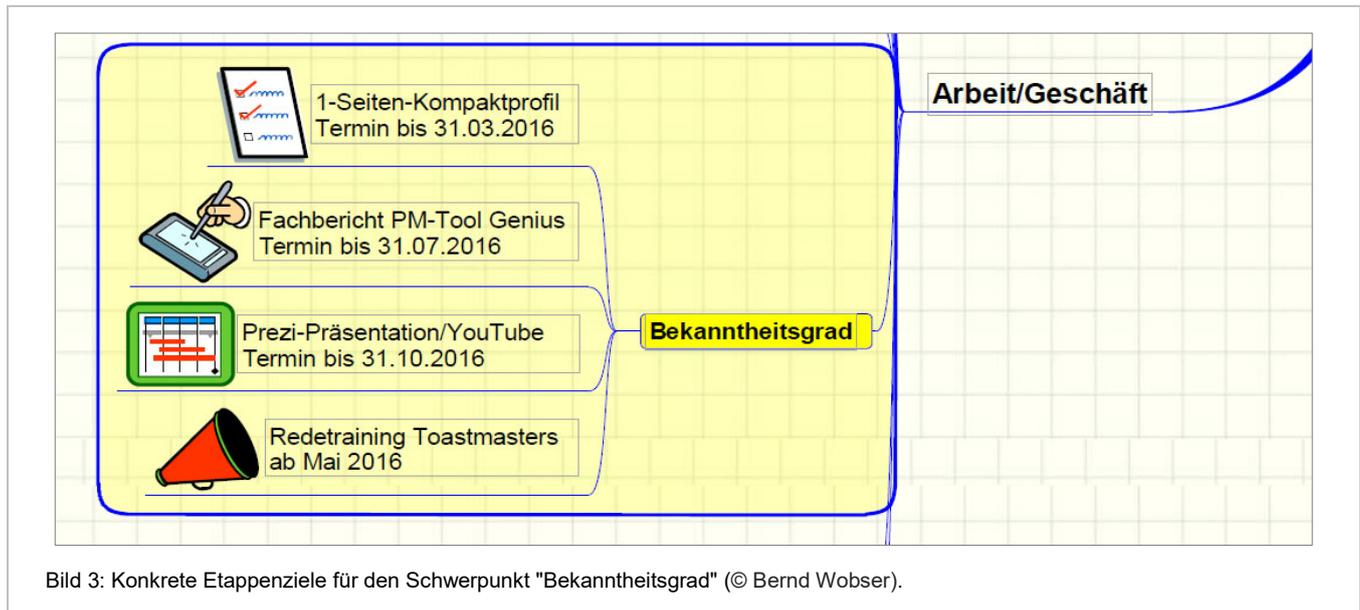
## Unabhängigkeit

Für meine beruflichen Zielvorstellungen als unabhängiger und selbstbestimmender Managementberater knüpfe ich über Xing und LinkedIn Kontakte zu Personen mit ähnlichem Werdegang und erreichter Zielposition. Außerdem abonniere ich Newsletter der fünf Top-Management-Beratungen, um kontinuierlich aktuelle Informationen über Strategien, Marktausrichtungen und Entwicklungen zu erhalten und damit die Chancen für meine spätere Positionierung/Spezialisierung einschätzen zu können.

## Bekanntheitsgrad

Um meinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen, muss ich meine Kenntnisse, Erfahrungen, Leistungen und Erfolge bei den Entscheidern im eigenen Haus, aber auch im Markt bekannt machen und Aufmerksamkeit bei Meinungsführern erlangen. Ich lege deshalb folgende Etappenziele für 2016 fest (Bild 3):

1. Erarbeitung eines professionellen 1-Seiten-Kurzprofils in Deutsch und Englisch mit aktuellem Foto zur Nutzung als "vergrößerte Visitenkarte" bis zum 31.03.2016. Insbesondere nach interessanten Erstkontakten auf Veranstaltungen, Managementforen oder über Netzwerke sende ich eine kurze Dankes-Email und als Anhang mein Kompaktprofil. Das erhöht meinen Bekanntheitsgrad und kann zu weiteren neuen Kontakten führen, die ein besonderes Interesse an meinen Fähigkeiten oder eine weiterführende Vernetzung haben.
2. Erstellung und Veröffentlichung eines Fachberichts zu den Erfahrungen mit der neuen Version des webbasierten Online-Projektreporting-Tool von Genius bis 31.07.2016
3. Erstellung einer Präsentation mit Prezi-Software über moderne Methoden des Projektmanagements und Veröffentlichung mittels YouTube; Referat-Angebot zu dem Thema an FH Augsburg schicken bis 31.10.2016
4. Mitgliedschaft in der Toastmasters-Gruppe München, pro Monat einen Abend am Rede-/Rhetorik-Training teilnehmen, ab Mai 2016.



## Zehn-Jahres-Ziel "eigene Familie" (Lebensbereich Familie)

In zehn Jahren werde ich eine eigene Familie haben und ein intaktes Familienleben führen. Ich nehme mir deshalb für dieses Jahr vor, mit meiner Lebenspartnerin unsere Zukunft zu besprechen. Dabei möchte ich die Punkte Eheschließung, Kinder und unseren zukünftigen Lebensmittelpunkt ansprechen. Für unsere Familienplanung werde ich gemeinsam mit meiner Partnerin, meinen Eltern und Schwiegereltern die Betreuung abstimmen. Zudem werde ich meinen Wunsch, ein Jahr in den USA zu arbeiten, gemeinsam mit meiner Partnerin besprechen, um zu klären, ob er machbar ist. Als konkretes Etappenziel werde ich bis zum 30.06.2016 eine Familienkonferenz einzuberufen. In dieser werde ich die genannten Punkte ansprechen, die ich bis Ende Mai mit meiner Partnerin vereinbart habe.

## Zehn-Jahres-Ziel "Marathon laufen" (Lebensbereich Gesundheit)

Im Lebensbereich Gesundheit werde ich in zehn Jahren einen Marathon laufen. Dazu muss ich körperlich fit werden und bleiben. Für das erste Jahr nehme ich mir deshalb vor, einen Vertrag bei Kieser-Training abzuschließen, um dort einmal pro Woche 40 Minuten zu trainieren. Zudem werde ich dreimal pro Woche an einem Lauftreff teilnehmen.

## Zehn-Jahres-Ziel "Beziehungen pflegen und gemeinsames Hobby" (Lebensbereiche Gesellschaft und Freizeit/Seele)

Für die Lebensbereiche Gesellschaft und Freizeit/Seele habe ich mir einen großen Freundeskreis von meiner Frau und mir gewünscht und, dass wir gemeinsam Tanzen gehen. Ich nehme mir deshalb für das erste Jahr als Etappenziel vor, am Wochenende mit meiner Partnerin Tanzen zu gehen und dafür Termine verbindlich mit ihr abzustimmen. Um meinen Freundeskreis zu erweitern, melde ich mich bis Ende April in einem Sportverein an und spiele Basketball. Außerdem werde ich im nächsten Urlaub am Mittelmeer wieder mit dem Gitarre-Spielen beginnen. Diesen Urlaub am Mittelmeer werde ich mit meiner Partnerin bis Ende März buchen.

## Lebensbereiche mit einer Wochenplanung überwachen

Damit Sie Ihre Etappenziele für das erste Jahr nicht aus den Augen verlieren, sollten Sie jeden Lebensbereich in Ihrer Wochenplanung berücksichtigen und so die Ziele für jede Woche festhalten. Überlegen Sie sich zu Wochenbeginn, wie viel Zeit Sie für jeden Ihrer Lebensbereiche aufbringen können. Selbstverständlich kommt es im Tagesgeschäft auch immer wieder zu unvorhersehbaren Kollisionen von Terminen und Aktivitäten, z.B. eine wichtige Abschlusspräsentation und am gleichen Tag ein Krankheitsfall in der Familie, der einer Betreuung bedarf. Das lässt sich nicht planen und kann nur individuell und situationsbezogen gelöst werden.

Wenn Sie jedem Lebensbereich eine bestimmte Farbe zuweisen und die damit verbundenen Aufgaben entsprechend markieren (z.B. blau für alle beruflichen/geschäftlichen Termine und Aktivitäten etc.), ist die zeitliche Verteilung beim Erstellen des Wochenplans ohne weiteren Zeitaufwand sichtbar. Beim Rückblick auf die vorherige(n) Woche(n) lässt sich gut erkennen, wie sich die verfügbare Gesamtzeit auf die einzelnen Lebensbereiche verteilt hat. Eine "bunte" Woche bedeutet in "Balance" zu sein, eine überwiegend in z.B. "blau" geführte Woche veranschaulicht die Veränderung der Prioritäten und signalisiert Ihnen, dass Sie sich nicht genügend Zeit für die übrigen vier Lebensbereiche eingeplant haben.

Durch den wöchentlichen "Farben- Balance-Check" visualisieren Sie 52-mal im Jahr die gefühlte Gewichtung der Ausgeglichenheit und Zufriedenheit in Ihren Lebensbereichen. Am Ende des Jahres ziehen Sie Bilanz und können so sehen, wie viel Zeit Sie sich für jeden Lebensbereich genommen haben und wo Handlungsbedarf besteht.

### Beispiel

Ich stelle fest, dass durch die Vernachlässigung des Bereichs Gesundheit meine Rückenbeschwerden deutlich angestiegen sind; meine Leistungsfähigkeit und Motivation nähern sich einem kritischen Punkt. Für die neue Jahresplanung priorisiere ich diesen Lebensbereich deshalb ab Januar deutlich höher. Ich lege drei fixe Termine pro Woche fest: Einmal Kieser-Rückentraining und zweimal Gruppen-Jogging. Diese Zielsetzung kommuniziere ich meiner Familie, meinen Kollegen und meinem Arbeitgeber. Sollten die wöchentlichen Termine für meine Gesundheit nicht möglich sein, muss ich einen eventuellen Wechsel des Arbeitgebers in Betracht ziehen.

## Fazit

Bei einer Jahresplanung sollten wir bedenken, dass unsere Ziele aus der Vergangenheit mitunter zu unserer heutigen Lebenssituation geführt haben. Deshalb ist es wichtig, sich jetzt konkrete Ziele für eine aktive Lebensgestaltung und Berufsvision zu setzen, um diese in der Zukunft realisieren zu können. Diese Zielsetzungen und Vereinbarungen mit uns selbst sollten wir schriftlich fixieren ("Ich werde ..."). Denn dabei entsteht eine Art psychische Energie, die es als mentalen Verstärker bei der Umsetzung und dem Überwinden von Hindernissen zu nutzen gilt.

Die 10-Jahres-Vorschau ist eine aktive Vision mit möglichst anschaulichen Zukunftsbildern sowie ein ganzheitliches Leitbild für die eigenen beruflichen/persönlichen Entwicklungsziele. Die Einflüsse und mögliche Veränderungen in einer globalisierten Welt lassen sich jedoch über so einen langen Zeitraum nur grob abschätzen. In der Wirtschaft haben Aufspaltungen von Konzernen, Ausgliederungen, Teilverkäufe oder Fusionen i.d.R. einschneidende Auswirkungen auf die Arbeitsplätze und Lebensplanung betroffener Arbeitnehmer. Auch familiäre oder gesundheitliche Veränderungen können dazu führen, dass Sie Ihre Vision und Ihre Ziele anpassen oder in eine ganz andere Richtung lenken müssen.

Ich wünsche Ihnen für Ihre Jahresplanung 2016 viel Erfolg!

## Tipp – Selbstmanagement

### Stärken stärken

# Erfolgreicher ist, wer weiß, was er kann

Zu entdecken, was Sie auszeichnet – was Ihre Talente, Ihre Begabungen, Ihre Fähigkeiten, Ihre Ressourcen sind – ist eine sehr lohnenswerte Aufgabe. Das bildet die Basis für Ihre persönliche Weiterentwicklung und für eine erfolgreiche Arbeit im Projektmanagement. Beim Stärken entdecken geht es darum, aufzuspüren, was einem wirklich Spaß macht und wirklich gut gelingt. Fragen Sie sich: "Wofür brennt mein inneres Feuer?" Das, was Sie beispielsweise als Projektmanager gern und gut tun, tun Sie häufig freiwillig und dadurch bekommen Sie wiederum mehr Routine in der Arbeit und werden noch besser darin.

## Die eigenen Stärken ermitteln

Bitte ich in meinen Seminaren die Teilnehmenden ihre Stärken aufzuzählen, reagieren die meisten mit großem Erstaunen und nennen maximal eine Stärke oder positive Eigenschaft. Wenn ich die Teilnehmenden frage: "Beschreiben Sie doch mal bitte Ihre Schwächen", zählt mir jeder einzelne hingegen eine Reihe negativer Eigenschaften auf.

Für Ihr Berufsleben und vor allem auch für das Bewältigen der speziellen Herausforderungen eines Projektmanagers sollten Sie aber besonders Ihre Stärken kennen, um diese in der Arbeit in und mit Ihrem Team einsetzen zu können. Deshalb möchte ich Sie ermuntern, sich auf den Weg zu machen und sich selbst besser kennenzulernen. Die folgende Übung hilft Ihnen dabei, Ihre persönlichen Stärken zu ermitteln:

Notieren Sie Ihre positiven Leistungen, Ihre Fähigkeiten und Ihre Erfolge bis heute (siehe Tabelle 1):

### Autorin



### Monika Heilmann

Managementtrainerin und Autorin;  
Spezialisiert auf  
Konfliktmanagement,  
Gesprächs- und

Verhandlungsführung sowie  
Persönlichkeitsentwicklung; Inhaberin  
von COWIMO-Konfliktlösungen

Kontakt: [info@cowimo.de](mailto:info@cowimo.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Wann / Wobei war das?	Was haben Sie konkret geleistet? Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden?	Welche Eigenschaften, welche Fähigkeiten haben Ihnen in dieser Situation geholfen?
Schule / Kindesalter		
Ausbildung / Studium		
Privatleben / Familie		
Berufsleben		
Hobby / Verein / Sport		

Tabelle 1: Die eigenen Stärken ermitteln, die es in einem nächsten Schritt auszubauen gilt.

Nachdem Sie Ihre Stärken ermittelt haben, geht es nun darum diese zu stärken. Die folgenden Tipps sollen Sie dabei unterstützen.

## Stärken stärken

### Äußere Kraftquellen richtig nutzen

Kennen Sie diese Menschen, die immerzu Hindernisse sehen und Ihnen nur Ihre Schwächen rückmelden: Ihnen vor allem dann Feedback geben, wenn Sie etwas aus deren Sicht schlecht gelöst haben? Diese Menschen rauben Ihnen Ihre Energie (sog. Energie-Vampire). Daher sollten Sie sich verstärkt Menschen zuwenden, die Ihnen als äußere Kraftquelle dienen: die Ihnen Mut machen, Sie stärken und die Ihnen durch ihre positive Grundstimmung – mit konstruktiver, motivierender Kritik – zur Seite stehen.

Um herauszufinden, wer Sie in Ihrem Umfeld positiv beeinflusst, machen Sie sich bewusst, welche Menschen:

- Sie bestärken,
- Ihnen Mut machen,
- interessiert danach fragen, was Sie umtreibt,
- Ihnen positives Feedback geben,
- Ihnen unverblümt kritisches Feedback geben, ohne Sie zu verletzen oder zu kränken,
- Ihren beruflichen Weg wohlwollend begleiten.

**!** Meiden Sie – soweit möglich – Energie-Vampire und umgeben Sie sich mit Menschen, die Ihnen guttun und Sie stärken.

Das gleiche gilt für Ihre Arbeit als Projektleiter: Stärken Sie Ihr Projektteam, indem Sie Ihren Mitarbeitern motivierend beiseite stehen. Sorgen Sie für eine wertschätzende Grundstimmung im Team: Fragen Sie zum Beispiel, wie der jeweilige Mitarbeiter mit der gegenwärtigen Situation zurechtkommt und was ihn derzeit umtreibt. Geben Sie positives Feedback und für gute Arbeitsergebnisse Anerkennung.

### Loben Sie sich selbst

Eigenlob stimmt! Achten Sie auf Situationen, in denen Sie sich ausgesprochen wohl fühlen oder in denen Sie über sich hinauswachsen. Haben Sie beispielsweise einem Kollegen / einer Kollegin geholfen, einen Arbeitsvorgang schneller abzuschließen oder neben Ihrer eigentlichen Arbeit für alle Mitarbeiter eine Feier organisiert? Haben Sie vielleicht nach der Arbeit für Ihre Kinder / Eltern eingekauft, sie zu einem Termin begleitet oder womöglich nach Feierabend in Ihrem Verein ehrenamtlich gearbeitet?

Notieren Sie, wie Sie sich dabei fühlen, was genau Ihnen dabei leichtfällt und wie erfolgreich Sie dabei waren. Loben Sie sich, wenn Ihnen etwas gut gelungen ist: "Wow, das habe ich gut gemacht" oder "Super, das ist mir prima gelungen". Häufig warten wir vergeblich auf ein Lob von anderen. Auch Führungskräfte vergessen immer wieder, ihre Mitarbeiter zu loben und ihnen Anerkennung auszusprechen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie ein Gespür dafür entwickeln, was Sie gut gemacht haben und sich selbst Beifall spenden.

**!** Sich innerlich und leise über Gelungenes oder Erfolge zu freuen, ist gut. Noch besser ist es, sich laut zu sagen, dass man etwas besonders gut gemacht hat. Wer mit sich laut spricht, nimmt Gedanken direkter und intensiver wahr. Sie stärken auf diese Weise Ihr Selbstbewusstsein.

## Entzaubern Sie Kritik

Selbstbewusste Menschen lassen sich durch Kritik von anderen nicht so leicht aus der Ruhe bringen und nehmen diese weniger persönlich. Menschen, mit geringerem Selbstvertrauen neigen jedoch dazu, eben genau dies zu tun: Sie nehmen sich Kritik sehr zu Herzen und schwächen damit ihr ohnehin schon niedriges Selbstbewusstsein weiter.

Schauen Sie sich gut an, wer Sie kritisiert. Kritik ist immer die eigene subjektive Meinung und Sichtweise des Kritikers. Sie entscheiden, welche Bedeutung diese Kritik für Sie hat und ob Sie Ihr Verhalten aufgrund dieser Kritik verändern möchten.

Um Kritik zu entzaubern, ist der richtige Umgang damit entscheidend:

- Hören Sie aktiv zu, wiederholen Sie mit eigenen Worten, was die kritisierende Person gesagt hat. "Habe ich dich / Sie richtig verstanden, dass ...?"
- Sofern sich die Kritik in Verallgemeinerungen äußert, beispielsweise mit Begriffen wie "immer", "ständig" oder "nie", fragen Sie nach, was konkret gemeint ist. Verlangen Sie ein konkretes Beispiel für die an Ihnen kritisierten Verhaltensweisen.
- Hören Sie sich die Kritik an, aber rechtfertigen Sie sich nicht. Andernfalls geben Sie dem Kritiker nur weitere Nahrung, um seine Kritik zu vertiefen.
- Ist die Kritik berechtigt, weil Sie einen Fehler begangen haben oder Sie im Unrecht sind, dann entschuldigen Sie sich und beseitigen Sie den Fehler. Sofern Sie möchten, können Sie sich Gedanken zur Frage machen: "Was kann ich daraus lernen?"

## Nehmen Sie das Heft selbst in die Hand

Anstatt sich selbst als Opfer zu sehen, sich zu beklagen und Gründe aufzuzählen, weshalb einem etwas nicht gelingt, empfehle ich Ihnen, die Initiative zu ergreifen und selbstverantwortlich zu handeln. Geben Sie nicht anderen die Schuld, sondern suchen Sie nach Möglichkeiten, Situationen selbst zu ändern und zu lösen.

**!** Prüfen Sie, was in Ihrem Einflussbereich liegt und Sie daher verändern können. Und dann ändern Sie es!

Wer selbstverantwortlich handelt, braucht keine Ausreden oder Erklärungen zu erfinden, wenn etwas misslingt. Er steht dazu und übernimmt die Verantwortung für sein Tun und Handeln. Ein Mensch mit Selbstverantwortung handelt eher, als dass er sich beklagt. Und dieses Handeln stärkt letztendlich sein Selbstwertgefühl und damit auch sein Selbstvertrauen.

## Fazit

Je besser Sie Ihre Ressourcen kennen und diese einsetzen, desto selbstbewusster wird Ihr Auftreten. Ihre Selbstsicherheit können Sie zusätzlich stärken, indem Sie sich auf äußere Kraftquellen einlassen, sich einen professionellen Umgang mit Kritik aneignen und selbstverantwortlich handeln. Sie entwickeln sich persönlich weiter und werden intensiver in Ihrem Beruf als Projektmanager – mit Ihren Stärken – wahrgenommen.

**!** Die Kenntnis über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen gibt Ihnen eine gute Portion Selbstvertrauen: So können Sie selbstsicher und selbstbewusst im Projektalltag bestehen.

Fördern Sie kontinuierlich Ihre Stärken und bauen Sie sie aus – Sie können reichlich profitieren: Sie werden eine positive Grundhaltung zu sich selbst entfalten, sich selbst besser akzeptieren und als wertvollen Menschen schätzen lernen. Als Belohnung werden Sie ein gutes Gefühl für Ihre Identität bekommen, für Ihre Kompetenzen sowie für Ihre Wertigkeit und damit für schwierige Zeiten und Herausforderungen – beruflich und privat – gut gerüstet sein.

## Tipp – Selbstmanagement

# Das Erfolgstagebuch: Motivieren, Wissen managen und vieles mehr

Sehen Sie am Ende eines langen Arbeitstags nur die riesige To-Do-Liste von morgen? Dabei könnten Sie doch stolz auf sich sein, weil Sie heute schon einen Großteil Ihres Wochenpensums geschafft haben. Ist die Stimmung in Ihrem Team auf dem Tiefpunkt, weil niemand so recht einen Projektfortschritt erkennen will? Und das, obwohl Ihre Mitarbeiter eine gute Lösung für ein technisches Problem gefunden haben.

Im Arbeitsalltag verblassen oft die errungenen Erfolge gegenüber der Aufgabenbelastung, die noch zu bewältigen ist. Ein gutes Hilfsmittel, um einen Gegenpol für den Arbeitsdruck zu schaffen, ist ein Erfolgstagebuch.

### Vorteile Ihres persönlichen Erfolgstagebuchs:

- Sie polen sich auf eine positive Grundeinstellung.
- Sie lernen, sich an kleinen Erfolgen zu erfreuen und aufzubauen.
- Sie betreiben Ihr persönliches Wissensmanagement. Ein Beispiel: "Team kam pünktlich zur Besprechung. Habe das erreicht, indem ich erstmals jeden Mitarbeiter persönlich angerufen und eingeladen habe (statt anonymer Mail)."
- Ihr Selbstbewusstsein wächst, weil Sie "schwarz auf weiß" sehen, wie erfolgreich Sie wirklich arbeiten.

### In den Tagesablauf einbauen

Keine Angst, da kommt nicht schon wieder ein lästiges, tägliches To-Do auf Sie zu. Bauen Sie das Erfolgstagebuch als Selbstverständlichkeit in den Tagesablauf ein. Wie Joggen oder Gymnastik. Schon nach kurzer Zeit braucht man das Training, um sich gut zu fühlen. Denken Sie daran: Das Erfolgstagebuch ist kein Luxus für gute Zeiten. Gerade an Tagen, an denen es nicht so gut läuft, ist es wichtig, auch kleine Erfolge festzuhalten!

### Ihr persönliches Erfolgstagebuch

Machen Sie Ihr persönliches Erfolgstagebuch zu Ihrem ständigen Begleiter. Es gehört genauso zu Ihrer Grundausstattung wie Ihr Kalender – egal ob elektronisch oder in Papierform, es muss nur jederzeit sofort greifbar sein. Wenn Sie erst den Computer starten müssen oder Sie einen Gedanken nicht notieren können, weil Ihr Computer im Büro steht und Ihnen im Zug etwas einfällt, ist das Vorhaben schnell zum Scheitern verurteilt. Am besten liegt Ihr Buch immer offen (betriebsbereit) auf Ihrem Schreibtisch und Sie notieren den Erfolg unmittelbar, nachdem er eingetreten ist.

#### Autorin



#### Astrid Pfeiffer

Dipl.-Politologin, Journalistin, zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau, PM-, IT- und Wirtschaftsthemen

Kontakt: [astrid.pfeiffer@muenchen-mail.de](mailto:astrid.pfeiffer@muenchen-mail.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

Wie umfangreich Sie Ihr Tagebuch führen, ist typabhängig. Seien Sie am Anfang nicht zu enthusiastisch, Stichworte reichen, Sie wollen schließlich das Tagebuch auch in hektischen Zeiten führen. In der nachfolgenden Tabelle sehen Sie einen Vorschlag, wie ein Eintrag im Erfolgstagebuch aussehen könnte. Der Vorteil: Sie können so Ihre Erfolge auch später nachvollziehen:

Datum	Welcher Erfolg?	Wer war beteiligt?	Wie haben wir den Erfolg erreicht?	Welche positiven Konsequenzen traten ein?	Was wäre ohne diese Lösung passiert?
12.01.04	Konflikt über Aufgabenverteilung gelöst	Meier, Huber, Schmitt, Fischer	Sofort bei Auftreten moderiertes Gespräch beim PL	Lösung gefunden, Kollegen arbeiten wieder zusammen, Projekt termingerecht beendet	Schlechtes Arbeitsklima, schlechte Produktqualität, Projektendtermin verpasst

Sie können Ihr persönliches Erfolgstagebuch auch auf Ihr Team erweitern, indem Sie die Erfolge Ihres Teams in einem eigenen Büchlein oder einer eigenen Projektdatetei festhalten.

### Vorteile eines Team-Erfolgstagebuchs:

- Als Projektleiter können Sie dem Team mit einem Erfolgstagebuch zeigen, dass Sie auch kleine Erfolge registrieren und zu schätzen wissen.
- Eine nachhaltig positive Grundstimmung entsteht. Sie macht die (gemeinsame) Arbeit viel angenehmer.
- Stimmung und Arbeitsmotivation steigen kurzfristig. Das ist besonders in schwierigen Projekten oder in Krisensituationen wichtig.
- Erfolge aufzulisten beugt "Durchhängern" des Teams vor. Diese entstehen zum Beispiel, wenn ein schwieriges technisches Problem den Projektfortschritt bremst oder wenn die Begeisterung nach dem Projektstart langsam abflaut.
- Sie können das Erfolgstagebuch bei Verhandlungen mit Vorgesetzten, Geldgebern etc. einsetzen. Zum Beispiel dann, wenn Sie zusätzliche Finanzmittel brauchen, einen guten Mitarbeiter aus der Linie für Ihr Projekt ausleihen oder die Einstellung des Projekts verhindern möchten.
- Sie erreichen gleichzeitig einen Lerneffekt und betreiben Wissensmanagement. Gute Lösungen (Best Practises) werden festgehalten. Das kann zum Beispiel sein: "Wir sind soundso vorgegangen, als wir den Konflikt über die Aufgabenverteilung diesmal schnell gelöst haben."
- Sie können das Tagebuch auch gewinnbringend für das Projektabschluss-Meeting mit dem Auftraggeber, dem Management etc. einsetzen, weil Sie darin die einzelnen Erfolge, und was diese dem Unternehmen gebracht haben, protokollartig erfasst haben.

Erfolge zu sammeln macht Spaß. Probieren Sie es einfach aus!