

Spotlight

Schwierige Projektsituationen meistern



Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps.

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Schwierige Projektsituationen meistern

Ihr Projekt ist in einer schwierigen Situation? Hier kommt Hilfe! Sie erfahren, wie Sie auch in Krisen handlungsfähig bleiben und Komplikationen gemeinsam mit Ihrem Team meistern können.

Zudem erhalten Sie Tipps und Methoden, um schwierige Situationen in Projekten erst gar nicht entstehen zu lassen.

Inhalt

Strategien für schwierige Situationen im Projekt

1. Der Sanitäter im Projekt – handlungsfähig in der Krise
Teil 1: Schemata aus dem Rettungsdienst ins Projekt übertragen Seite 4
2. Der Sanitäter im Projekt – handlungsfähig in der Krise
Teil 2: Mit einem Rollenspiel für den Ernstfall üben Seite 13
3. Orientierung am wirkungsvollsten Punkt
Projekt in der Krise – mit der EKS zum Turnaround Seite 20
4. SWOT-Analyse Seite 35

Schwierige Situationen als Team bewältigen

5. Wie bleibt mein Team auch in kritischen Situationen handlungsfähig?
Teil 1: Die Resilienz des Teams bewerten mit dem KANOSSA-Test Seite 45
6. Wie bleibt mein Team auch in kritischen Situationen handlungsfähig?
Teil 2: Die Resilienz kurz- und langfristig stärken..... Seite 64
7. Progressive Konfliktanalyse..... Seite 84
8. Konfliktwolke..... Seite 97

Frühzeitiges Erkennen und Handeln

- 9. Alles klar?!
Erfolgreicher Projektstart mit der systemischen Auftragsklärung.....Seite 109
- 10. Antreiber – eine Kraft, die stets Gutes will, doch Böses schafft
Die Antreiber-Risikoanalyse als Frühwarnsystem fürs Projekt.....Seite 115
- 11. Kill Your CompanySeite 133
- 12. Zielbaum.....Seite 144

Kritische Projektsituationen analysieren mit AMPEL und ABCDE

Der Sanitäter im Projekt – handlungsfähig in der Krise

Teil 1: Schemata aus dem Rettungsdienst ins
Projekt übertragen



Dr.-Ing. Miriam Sasse

Senior Agile Transformation
Consultant bei Arvato
Systems / Bertelsmann

Auch wenn wir es uns anders wünschen, manchmal geraten unsere Projekte in kritische Situationen. Dann verfallen wir in Aktionismus und versuchen in kürzester Zeit die Situation zu erfassen und Entscheidungen zu treffen. Dabei spielt es keine Rolle, ob wir als Führungskraft, Projektleiter, Teammitglied, Auditor, Berater oder PMO-Mitarbeiter das Projekt analysieren und behandeln wollen: Wir geraten in eine Dynamik, die schwer zu managen ist – chaotisch, hektisch, verdeckt, politisch und außergewöhnlich.

In diesem Beitrag erläutere ich, wie im Rettungsdienst und TraumaManagement® mit kritischen Situationen umgegangen wird. Die hier häufig angewandten Algorithmen bieten große Vorteile, um auch in kritischen Projektsituationen handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. Die zwei sehr populären Algorithmen, AMPEL und ABCDE, können Sie im Projektmanagement anwenden, um sie als Handlungsmuster für eine kritische Projektsituation einzusetzen.

Problem: Hohe Dynamik in kritischen Projektsituationen

In Stressphasen greifen wir automatisch auf bewährte Handlungsmuster zurück ohne dabei alternative Wahlmöglichkeiten zu berücksichtigen. Diese emotionalen Not-Handlungen sind zwar schnell umsetzbar, aber weder sachlich abgewogen noch bewusst entschieden. In einer kritischen Situation führen wir aus Zeitmangel keine durchdachte Anamnese (professionelle Erfragung von potentiell relevanten Informationen durch Fachpersonal) durch. Wir entscheiden stattdessen oft ganz pragmatisch ohne weitere Informationen einzuholen oder verfallen blindem Aktionismus.

In der ersten Phase einer kritischen Situation wollen wir flüchten oder kämpfen. Unsere angeborene erhöhte Ausschüttung von Stresshormonen versetzt uns in extreme Dynamik – sichtbar z.B. in schnellen Beruhigungs- oder Motivationsparolen der Führungskräfte, die sich oft unerreichbar machen oder den Mitarbeitern mit abwehrenden Kommentaren begegnen. Mit zunehmender Intransparenz wächst der Flurfunk, manchmal mit fast paranoiden Aussagen durch immer größer werdendes Misstrauen. Mit Glück geraten nicht alle Mitarbeiter in impulsives, archaisches Ur-Verhalten (schreien herum, verweigern das Gespräch etc.), sondern bedienen sich vorhandenem Schubladen-Denken oder erlernten Handlungsmustern (bilden Task Forces, rufen den Berater zu Hilfe etc.).

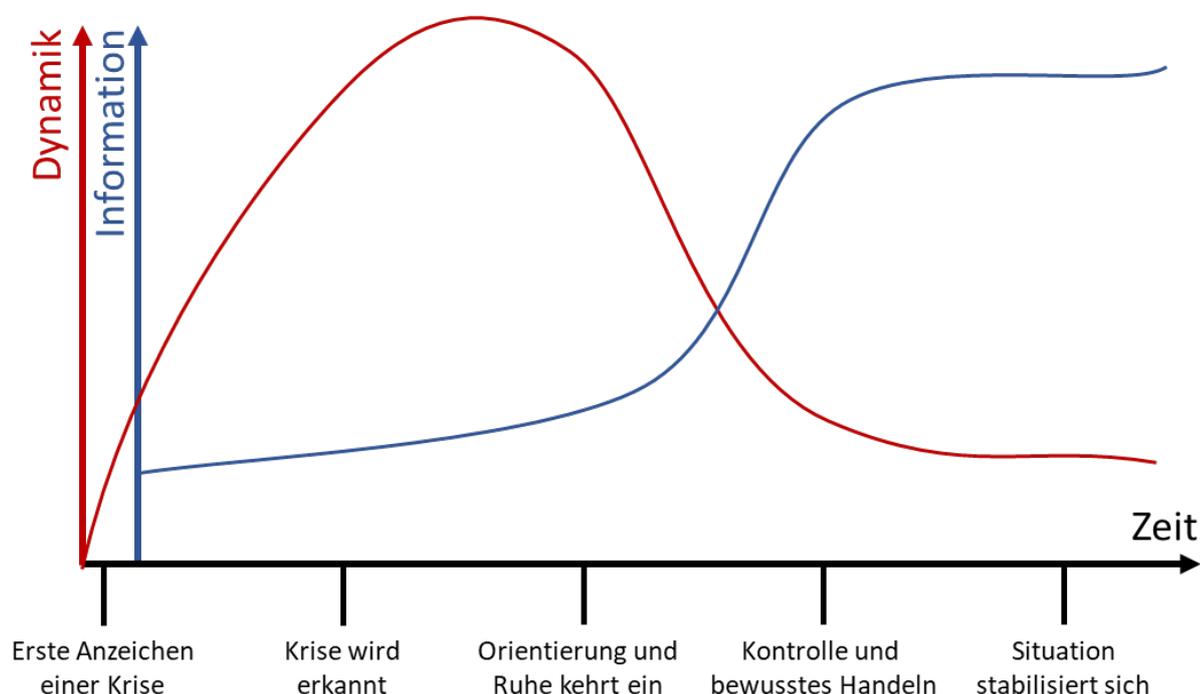


Bild 1: Zu Beginn einer Krise herrscht hohe Dynamik bei geringer Information der Beteiligten, im Laufe der Zeit dreht sich dieses Verhältnis um.

Zu oft lassen wir uns jedoch von der Ablaufgeschwindigkeit der Ereignisse beeindrucken und werden dadurch anfällig für "Management by Babysitter" (wer am lautesten schreit, wird als erstes bedient). Bewusst ausgewählte Handlungen und Entscheidungen können wir erst voranbringen, nachdem wir genügend Informationen gesammelt haben. Denn erst wenn die anfängliche Dynamik von alleine abflacht, können wir die Situation kontrolliert und bewusst beeinflussen. Nun verfügen alle Teammitglieder über mehr Informationen und die Lage ist überschaubarer. Auch wenn es immer noch chaotisch ist, können wir in der Situation agieren und Veränderungen beobachten (Bild 1).

Lösung: Entscheidungen mithilfe von Algorithmen treffen

Es gibt eine Alternative zum intuitivem, archaischem Ur-Verhalten und Schubladen-Denken. Rettungsdienst und Luftfahrt nutzen sie bereits: erlernte Algorithmen – kurze, eindeutige, eingängige, trainierbare Handlungsvorschriften zur Lösung eines Problems, bestehend aus wohldefinierten Einzelschritten.

Mithilfe von Algorithmen wägen Rettungskräfte alle Vor- und Nachteile gründlich ab. Sie betrachten das Problem rational und aus unterschiedlichen Perspektiven, bevor sie eine Entscheidung treffen und eine Lösung verfolgen. Diese Art der Entscheidungsfindung bedarf einer ausgiebigen Übung, damit sie schnell verfügbar sind. Fürs Erste hilft eine kleine laminierte Merkkarte, langfristig sollten die Algorithmen intensiv erlernt und praktisch trainiert werden. Im Rettungsdienst werden die Algorithmen im Rahmen von Simulationstrainings und Rollenspielen regelmäßig trainiert und verinnerlicht, damit sie

auch unter Stress abrufbar bleiben. Dies lässt sich auch im Projektmanagement hervorragend integrieren: Simulationstraining zur Ausbildung im Projektmanagement oder Rollenspiele für Projektteams in kritischen Situationen (mehr dazu in Teil 2).

Damit diese Algorithmen in kritischen Situationen stabilisieren können und sich als Handlungsmuster verinnerlichen lassen, müssen sie sehr eingängig und ohne Werkzeug verwendbar sein. Zwei Algorithmen aus der Erstanamnese und dem **TraumaManagement®** haben sich in den letzten Jahren im Rettungsdienst durchgesetzt:

- AMPEL (oder auch SAMPLE oder PS AMPEL) zur Erstanamnese
- ABCDE-Schema nach TraumaManagement®

Projektsituation erfassen mit dem AMPEL-Algorithmus

In jedem professionellen medizinischen Erstgespräch (Anamnese) werden potentiell wichtige Informationen von und über den Patienten erfragt. Sie stellen die Rahmenbedingungen für die weitere Behandlung dar. Der Algorithmus AMPEL wurde im Rettungsdienst eingeführt, damit vor und während der Behandlung die Aufnahme der Patientendaten nicht vergessen wird. Es wäre fatal, wenn der Sanitäter dem Patienten z.B. für seine Schmerzen ein Medikament verabreicht, aber vorher nicht fragt, welche Medikamente der Patient bereits eingenommen hat bzw. auf welche Medikamente er allergisch reagiert.

Auch im Projekt sind diverse Personen daran interessiert, sich schnell die potentiell wichtigsten Informationen über das Projekt zu beschaffen: neue Projektleiter oder Teammitglieder, Führungskräfte, Qualitätsmanager sowie interne und externe Berater etc. Bevor Sie eine Krise im Projekt lösen können, sollten Sie ein die grundlegenden Informationen einholen. Wie im Rettungsdienst stellen Sie bei der Anamnese stets die gleichen zentralen Fragen, unabhängig von der zu behandelnden Krankheit oder Behandlung.

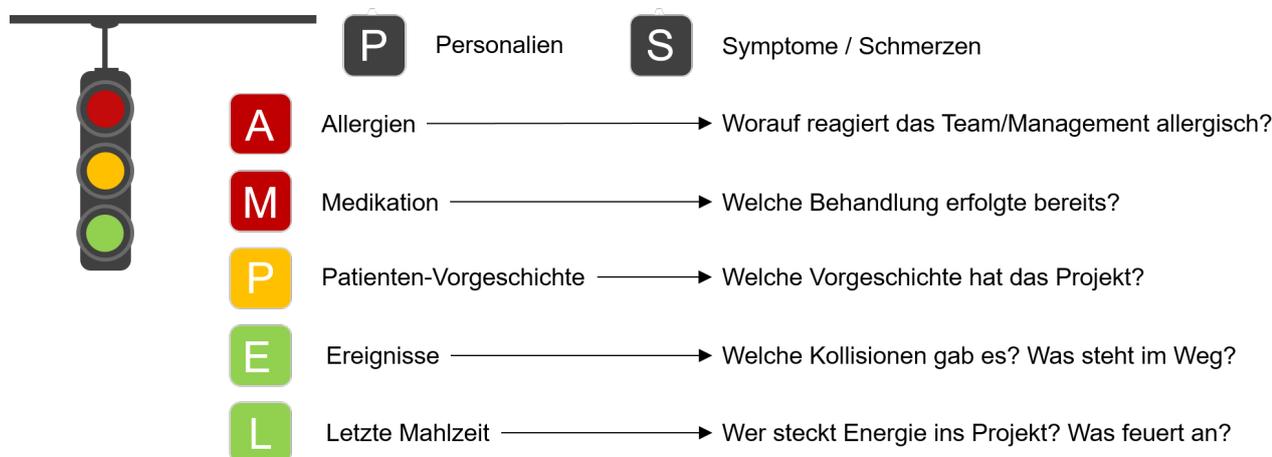


Bild 2: Das AMPEL-Schema besteht aus fünf Schritten und dient dazu, eine Projektsituation zu erfassen.

Das **P steht für "Personalien"**: Wie heißt der Patient? Wie alt ist er/sie? Welches Geschlecht hat er/sie?" Diese Fragen kann der Patient natürlich nur beantworten, wenn er bei Bewusstsein ist und seine Schmerzen ihm eine Kommunikation erlauben. Kann er die Fragen nicht beantworten, befragt man Angehörige und Passanten oder beginnt direkt mit dem ABCDE-Schema.

P im Projekt

Auch über das Projekt sollte ich als erstes die Projekt-Personalien in Erfahrung bringen: "Wie heißt das Projekt überhaupt? Welches Ziel hat es? Wie lange läuft es schon? Gibt es einen Terminplan? Gibt es einen Projektauftrag?" An der Stelle höre ich bereits, ob das Projektteam frei reden kann und will. Wenn das Team nicht frei reden kann oder will – z.B. kann es keine gemeinsamen Ziele nennen, gibt es nur ungenügende Informationen, die Mitarbeiter zeigen Widerstand, Überblick oder Rahmenbedingungen fehlen oder es gibt durch ständige Terminverschiebungen vielleicht gar keinen Terminplan – dann können wir schlussfolgern, dass wir mit der AMPEL nicht weit kommen werden. Wir erhalten als Informationen lediglich Ausdrücke von Emotionen und Bedürfnissen.

Der Rettungsdienst, und wir entsprechend im Projekt, beginnen in diesem Fall direkt mit dem ABCDE-Schema. Das ABCDE-Schema stellt eine Systematik zur Patientenversorgung in Krisensituationen dar. Es interpretiert die vorliegende Situation direkt in priorisierter Reihenfolge, so dass sofort Interventionsmaßnahmen daraus abgeleitet werden können.

Gehen Sie zum **S für "Symptome"** über, wenn das Projektteam und sein Umfeld frei reden können und wollen. Hier fragt der Sanitäter im Rettungsdienst, wo es denn weh tut. Er fragt nach Haupt- und Begleitbeschwerden, Beschwerdebeginn und -verlauf, gerne auch nach der Stärke der Schmerzen mit: "Auf einer Skala von 1 bis 10, wie groß ist denn der Schmerz?"

S im Projekt

Übertragen auf das Projektmanagement können wir fragen: "Warum wird die Krise als solche bezeichnet?" Wir wissen oft nicht genau, wie groß der Schmerz ist. Dies erfragen wir ebenfalls mit einer Skala von 1-10: "Wie schwer sind denn im Moment die Symptome? Wie wird das Ganze vom Projektteam wahrgenommen?"

Auch anhand der am häufigsten von Teammitgliedern und Stakeholdern genannten Aussagen erhalten wir einen Eindruck über die Höhe der Beschwerden. Wenn z.B. häufig gesagt wird "Das geht nicht!", "Das klappt nicht!", "Das kann ich nicht versprechen!", "Keine Ahnung, das weiß ich nicht!" oder wenn die verwendeten Metaphern sich an Kriegs- oder Naturkatastrophen-Metaphern orientieren, so dass gesagt wird: "Ich muss immer wieder kämpfen", "Die ziehen alle Mauern hoch", "Die Fürstentümer schotten sich ab und kämpfen gegen das Projekt an", "Ich habe eine Flut von Arbeit", zeigt dieses an, dass die Symptome sehr stark sind.

Die einzelnen Schritte der AMPEL

Nach den Personalien und Symptomen starten wir mit dem **AMPEL-Schema**, um weitere Informationen über die Projektsituation und Rahmenbedingungen zu erhalten.

A wie Allergien

Hierzu zählen Allergien gegen Pflaster, Medikamente wie Beruhigungsmittel oder Antibiotika, Insekten, Lebensmittel oder anderes. Im Projekt fragen wir, worauf das Projektteam oder verschiedene Manager bereits allergisch reagieren. Wenn das Projektteam allergisch reagiert auf Schlagworte wie "Taskforce", "umpriorisieren" oder andere Trigger, sollten Sie zusehen, dass Sie diese Trigger nicht stärker aktivieren. Arbeiten Sie mit anderen Wörtern: Wenn das Team auf Berater allergisch reagiert, sollten sie vielleicht nicht noch einen Berater schicken, wenn überhaupt einen Trainer oder Coach. Tricksen Sie ein bisschen, damit die Trigger, die allergische Reaktionen im Team oder bei Führungskräften hervorrufen, nicht wieder aktiviert werden. Hier zu hinterfragen, warum diese Trigger bestehen, und welche Ursachen dahinterliegen, dauert in dieser Phase zu lange. Auch im Rettungsdienst werden die Ursachen erst im Krankenhaus genauer hinterfragt.

M wie Medikation

Hier geht es im Rettungsdienst darum, welche Medikamente der Patient einnimmt. Gerinnungshemmer, Beruhigungsmittel? Hat sich der Patient vielleicht schon selbst Medikation zugeführt, z.B. Schmerzmittel? Auch im Projekt fragen wir: "Was wurde bisher schon probiert? Welche Behandlung erfolgte bereits? Welche Behandlung war erfolgreich und was hat nicht geholfen?" – etwa ein Teamtraining, Projektleiter- oder Lieferantenwechsel.

P wie Patientenvorgeschichte oder Präerkrankungen

Darunter fallen frühere Krankenhausaufenthalte, Voroperationen oder chronische Erkrankungen. Im Projektmanagement, wollen wir wissen: "Was ist im Projekt eigentlich die letzte Zeit passiert? Welche Krisen und Notfälle hatte das Projekt bereits? Wie viele Projektleiter gab es? Wie viele Änderungen? Wie viele Umstrukturierungen?" Hier sind die wichtigsten Eckdaten gefragt. Es ist wichtig, Erzählungen zu sammeln und zunächst einfach nur aktiv zuzuhören. Gerade in kritischen Situationen mit hoher Dynamik brauchen Mitarbeiter Ansprechpartner, die ihnen zuhören, ehrliches Interesse zeigen und sie in ihrer Situation sehen und wertschätzen.

E wie Ereignis

Gefragt sind Ereignisse, die zum Unfall führten oder ihn provozieren wie Unfallmechanismen, Auslandsaufenthalte oder körperliche Warnzeichen. Im Projekt heißt das: "Warum ist das Projekt in diese kritische Lage geraten? Gab es Kollisionen oder Konflikte? Kollisionen mit der Unternehmensstrategie? Kollisionen

mit anderen Projekten? Was passierte hier genau? Gab es Warnzeichen wie erhöhte Fehlzeiten der Mitarbeiter, Kündigungen, Aggressionen, Widerstände, Ängste bei geplanten Veränderungen?"

L wie Letzte Mahlzeit

Hier fragt der Rettungsdienst, was die letzte Energiezufuhr war. Dazu gehören Aufnahmen von fester und flüssiger Nahrung, Alkohol-, Drogen- und Tabakkonsum. Auf die Projektsituation übertragen fragen Sie: Wer steckte alles Energie ins Projekt? Wie viel Geld wurde schon reingesteckt? Wie viel Motivation von anderen Seiten gibt es? Wer feuert das Projekt an? Wer fordert regelmäßig Informationen aus dem Projekt und wer liefert Informationen?

Beispiele aus der Praxis

In den Projekten sind durch die AMPEL schon häufig Aspekte genannt worden, die hinterher lebensrettend waren. Ein Gruppenleiter berichtete z.B., dass das Projektteam allergisch auf Taskforces reagiert (A: Allergien). Wir führten daraufhin keine Taskforce sondern Kreativ-Workshops durch, kündigten sie auf ganz andere Weise an und das Team war hoch motiviert.

In einem anderen Projekt berichtete ein Geschäftsführer sehr emotional und kraftvoll, dass er immens viel Geld, Zeit und Kraft in das Projekt investiert. Er würde das Team immer wieder motivieren, wäre immer erreichbar, stünde mit Rat und Tat beiseite. Wer so viel Energie in das Projekt steckt (L: Letzte Mahlzeit) ist nicht leicht davon zu überzeugen, dass die "Sehnsuchtsziele" des Projekts ggf. unerreikbaar und nicht realistisch sind. Hier ist höchste Vorsicht geboten bei der Projektbehandlung – sonst kommt uns die letzte Mahlzeit in hohem Bogen entgegen, weil sich das Projekt oder sein Umfeld übergeben. Große Änderungen oder ungewohnte Maßnahmen sind schlecht zu verdauen und müssen gekonnt vorbereitet werden.

Mit der AMPEL sind Sie bereits gut über die wichtigsten Eckdaten des Projekts und seine "Erkrankung" informiert. Mit dieser Sicherheit vermitteln Sie dem Team ein Gefühl von Stabilität und Kontrolle, um die kommenden Schritte gemeinsam zu beschreiten. Auch im Rettungsdienst führt das Training und die Anwendung der Algorithmen zu einer erhöhten Sicherheit und Ruhe bei den Sanitätern, was sich beruhigend und vertrauensstiftend auf die Patienten auswirkt.

In 5 Schritten zur Krisenlösung mit dem ABCDE-Schema

Nach einer ersten Analyse mithilfe der AMPEL betrachten wir nun das ABCDE-Schema nach TraumaManagement®, das eine Systematik zur Patientenversorgung darstellt. Falls der Patient nicht ansprechbar ist, wird direkt mit dieser Versorgung begonnen. Die Systematik beschreibt die Analyse-Schritte in priorisierter Reihenfolge. Sobald ein Schritt bei der Prüfung als beeinträchtigt bewertet wird, beginnt man direkt mit der Behandlung dieses Aspekts. Sehen wir uns zuerst alle Schritte bei ihrer Anwendung im Rettungsdienst an (Bild 3).

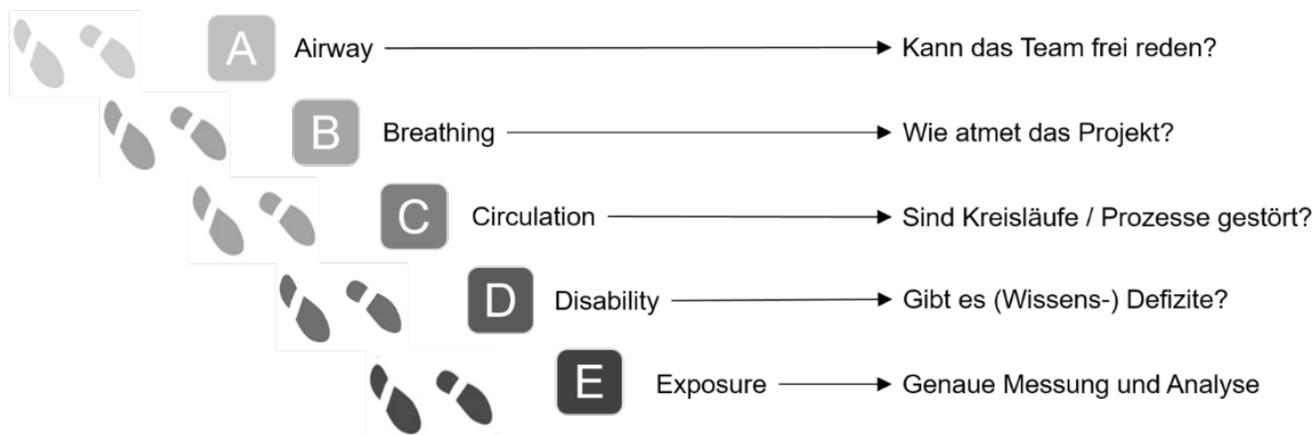


Bild 3: Das ABCDE-Schema analysiert das Projekt systematisch, um einer Krise Schritt für Schritt auf den Grund zu gehen.

Airway oder Atemwegssicherung, A: Der Patient bekommt gut Luft. Alle Patienten, die nicht sprechen können, müssen sofort auf eine mögliche bedrohliche Unterbindung der Atemluftversorgung, z.B. durch Versperren der Atemwege, untersucht werden. Ggf. müssen Maßnahmen zur Öffnung der Atemwege ergriffen werden.

Breathing oder Belüftung, B: Die Luft, die der Patient einatmet, kommt auch dort an wo sie soll. Zusätzlich sind die Frequenz und Tiefe der Atmung normal bzw. ausreichend. Bei einer zu geringen, zu flachen, zu schnellen oder zu tiefen Atmung muss mit der gesteuerten Beatmung über eine Beatmungsmaske begonnen werden.

Circulation oder Kreislauf, C: Das Kreislaufsystem kann in seiner Funktion gestört sein, wenn beim Patienten kein Puls fühlbar ist. Auch die Hautfarbe und -temperatur gibt Aufschluss über den Kreislauf.

Disability oder differenzierende Maßnahmen, D: Dies bezeichnet den neurologischen Zustand des Patienten. Wir überprüfen durch visuelle und akustische Reize und ggf. durch Schmerzreizsetzung, was der Patient überhaupt wahrnimmt, wie er es wahrnimmt und wie er darauf reagiert. Kann er umfangreich und reflektiert auch komplexere Fragen beantworten?

Exposure oder Entkleiden, E: Um ganz sicher zu gehen, entkleidet der Rettungsdienst den Patienten, um den Körper auf Prellungen, Schwellungen oder Blutungen zu untersuchen. Erst jetzt werden Messsysteme wie Blutdruckmesser, EKG und Blutzuckerbestimmungen angewendet. Dann wird dafür gesorgt, dass der Patient mit Decken warmgehalten wird.

Wie können wir dies auf das Projektmanagement übertragen?

Airway, A: Kann das Team frei reden? Wenn die Teammitglieder nicht frei reden können, kann das politische Gründe haben, Konflikte mit den Stakeholdern oder Interessenkonflikte. Sie sollten auch fragen, was getan wird, um zu erfahren wie es dem Projektteam geht? Welche Aufmerksamkeit hat das Projekt im Unternehmen?

Breathing, B: Hier geht es darum, wie das Team "atmet". Das heißt auch, welche Frequenz im Projekt herrscht. Mit welcher Frequenz werden Budget und Personen in das Projekt "gepumpt"? Kommen diese Ressourcen dort an, wo sie gebraucht werden? Oder sollte der Zufluss stärker von außen gesteuert werden? Welche Frequenz haben wir bei den Meetings? Welche Fluktuationen haben wir im Projekt? Wie viele Mitarbeiter werden z.B. wieder aus dem Projekt abgezogen? Wie gut können die einzelnen Rollen, Funktionen oder Aufgaben im Projekt ausgeführt werden? Wenn z.B. der Auftraggeber keine Zeit fürs Projekt hat oder die Probleme direkt Personen zugeschrieben werden, die sagen "da bin ich überhaupt nicht für zuständig", sollte dies hier auffallen.

Circulation, C: Kreisläufe, wie einzelne Prozesse oder Wechselwirkungen, die gestört werden können, haben wir auch im Projekt. Die Kooperationsbereitschaft zwischen den Mitarbeitern kann unklar sein oder es herrschen keine vernünftigen Standards oder Prozesse, insbesondere an den Schnittstellen, nach denen gearbeitet werden kann.

Disability, D: Beim neurologischen Befund sehen wir uns an, welche Defizite es gibt, etwa Mangel an Budget, Zeit, Personal oder Wissen. Wenn es wachsende Intransparenz gibt, weil man entweder zu viel oder zu wenig Informationen hat oder es ein heilloses Durcheinander gibt und keiner so wirklich Bescheid weiß, sollte dies beachtet werden. Genauso können Berichte fehlen oder Mitarbeiter sich auf Formalitäten berufen, um sich zu schützen. Aussagen wie "Ich kann ihnen diese Informationen nicht geben, weil sie gar nicht in meiner Berichtslinie sind." sind typische Symptome. Diese und andere Widerstände und Abgrenzungen können zu Wissensdefiziten führen.

Exposure, E: Das "Entkleiden" des Projekts, das sog. "Projekt-Striptease", bei dem jeder Stein umgedreht wird und Auditoren, Berater, Revisoren mit genauen Analysen und Audits in das Projekt kommen, erfolgt ggf. zum Schluss. Denken Sie daran, dass Sie ein lebendes System analysieren. Ihre Analyse sollte nicht die Härte oder Tiefe einer "zerstörenden Prüfung" oder Obduktion aufweisen (wie eine Leichenöffnung zur Feststellung der Todesursache). Die Wertschätzung des Projekts und Teams, seiner bisherigen Leistung und Fähigkeiten sollte immer im Vordergrund stehen. Entblößen Sie das Projekt nicht, sondern halten Sie es "mit Decken warm". Ein unterkühltes Projekt kann man nach der Analyse nur schwer wieder in Bewegung versetzen.

Je nachdem ob ein A-, B-, C-, D- oder E-Problem vorliegt, beginnen Sie direkt mit Maßnahmen für die höchste Stufe. Z.B. ist es wichtiger, das Projekt aus einem politischen Kriegsgebiet heraus zu holen

(A-Problem) als die Schnittstellen zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen festzulegen (C-Problem). In beiden Fällen würde ich mit einem Audit, z.B. einem Automotive SPICE Assessment (für E-Probleme), nur für Unmut bei den Mitarbeitern sorgen und für zusätzliches Kanonenfutter bei den Führungskräften. Das Ergebnis des ABCDE-Algorithmus dient ebenfalls als roter Faden für Berichte an das Management. Die Assoziation mit den Begriffen aus dem Rettungsdienst kann hier Brücken schaffen, um auch sehr kritische Projektsituationen an das Management zu berichten.

Fazit und Ausblick

Mithilfe der Algorithmen AMPEL und ABCDE aus dem Rettungsdienst können Sie eine solide Ersteinschätzung einer Projektsituation vornehmen. Dies bedeutet aber noch nicht, dass sich Ihr Team in einer Krise auch an die Algorithmen erinnert. Wenn Führungskräfte das Gespräch verweigern, Flurfunk und Misstrauen wachsen und Kollegen herumschreien, fällt es schwer, die Situation Schritt für Schritt strukturiert zu analysieren. Das stellen Sie mithilfe von Simulationen und regelmäßigem Üben sicher. Im zweiten Teil dieser Artikelserie erhalten Sie ein detailliertes Rollenspiel zum Nachmachen und weitere wertvolle praktische Tipps.

Literatur

- Funcke, Amelie; Havermann-Feye, Maria: Training mit Theater: Von der Einzelszene bis zum Unternehmenstheater – Theaterelemente erfolgreich in Training bringen. 1.Auflage, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn (2004)
- Luxem, J.; Kühn, D.; Runggaldier, K.: Rettungsdienst RS/RH, 2. Auflage, Elsevier GmbH, München (2010)
- Marx, Daniel: Faktor Mensch – Sicheres Handeln in kritischen Situationen, 2. Auflage, MEDI-LEARN Verlag GbR, Marburg (2017)
- Schmidt, Gunther; Dollinger, Anna; Müller-Kalthoff, Björn: Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn (2011)
- Seekamp, Andreas; Schnelle, Ralf; Rupp, Peter; Rossi, Rolando; Knacke, Peer; Atzbach, Ulrich: Das Trauma-Buch: Präklinische Versorgung Verletzter, Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mgH, Edewecht (2009)

Kritische Projektsituationen analysieren mit AMPEL und ABCDE

Der Sanitärer im Projekt – handlungsfähig in der Krise

Teil 2: Mit einem Rollenspiel für den Ernstfall üben



Dr.-Ing. Miriam Sasse
Senior Agile Transformation
Consultant bei Arvato
Systems / Bertelsmann

Die Führungsetage ist nicht greifbar, der Flurfunk lässt die Gerüchteküche brodeln und keiner hat ausreichend Informationen zum aktuellen Projektstatus: Immer wieder geraten Projekte in solche Krisensituationen. Ganz lässt sich dies aufgrund der steigenden Komplexität unserer Arbeitswelt nicht verhindern. Allerdings gibt es eine Alternative zu hektischem Herumschreien und der Taktik, Gespräche zu verweigern.

Die im Rettungsdienst angewandten Algorithmen AMPEL und ABCDE lernten Sie in Teil 1 dieser zweiteiligen Artikelserie kennen. Mit diesen beiden Algorithmen bleiben Sie auch in kritischen Projektsituationen handlungs- und entscheidungsfähig. Sie helfen Ihnen, das Problem rational und aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, bevor Sie eine Entscheidung treffen und eine Lösung verfolgen.

Algorithmen durch Simulationen einüben

Beide Algorithmen werden im Rettungsdienst in diversen Seminaren erklärt, damit die Teilnehmer Sinn und Zweck verstehen. Nur dann herrschen die notwendige Akzeptanz und Motivation, um die Algorithmen intensiv und regelmäßig zu trainieren. Um aus einem Algorithmus ein tief im Stammhirn verankertes, automatisiert und unbewusst abrufbares Handlungsmuster werden zu lassen, bedarf es Training, Training und – Training!

Dabei ist es unserem Gehirn fast egal, ob wir das Vorgehen in Gedanken, am realen Fall, einem aufwendig konstruierten Fallbeispiel oder einem abstrakten Rollenspiel einüben. Die neuronalen Netze in unserem Gehirn werden bei allen Übungsformen an der gleichen Stelle aktiviert und entwickeln an diesen Stellen schnellere Signalübertragungsraten, sprich: Wir lernen. (Detailinformationen unter "**Hebb-sche Lernregel**"). Wichtig ist lediglich, dass die Einsichten und Lerneffekte emotional verankert werden, d.h. dass die damit einhergehenden Gefühle dafür sorgen, dass es leichter behalten wird.

In der Luftfahrt müssen alle Piloten und Flugbegleiter regelmäßige Simulationen alltäglicher, außergewöhnlicher und kritischer Situationen durchführen, um die sog. Befähigungsprüfung zu bestehen. Im Rettungsdienst und in der Feuerwehr gehören regelmäßige Einsatzsimulationen zum etablierten Standard. Es drängt sich die Frage auf, warum wir in Projektmanagement-Trainings so selten Simulationen und Rollenspiele einbinden, um brauchbare Handlungsmuster zu verinnerlichen.

Vorteile von Simulationen im Projektmanagement

Sie könnten nun antworten, dass das Erstellen von Simulationen zu aufwendig ist, aber wir wissen, dass Gedankenexperimente und abstrakte Rollenspiele genauso gut wirken. Im Simulationstraining konzentrieren wir uns nicht das Projektmanagement-Fachwissen und dessen Umsetzung, sondern auf:

- die Interaktion der Teammitglieder,
- die Kommunikation,
- das Führungsverhalten,
- die Wahrnehmung der Situation,
- die Art und Weise der Entscheidungsprozesse und
- die Handlungsmuster, die in der Stresssituation die Überhand gewinnen.

Ziel einer Simulation ist es immer, sich selbst in einer kritischen Situation zu erleben und sein Handeln zu reflektieren. Die Teilnehmer lernen durch gegenseitiges Feedback ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster kennen. Sie machen Erfahrungen mit Widerständen und Ängsten – ihren eigenen und denen der anderen. Zusätzlich nehmen sie wahr, wie stark alle Beteiligten untereinander vernetzt sind.

Das Wichtigste bei diesen Trainings ist die gegenseitige Beobachtung, ggf. eine Videoanalyse, die eigene Reflektion und ein hochwertiges Feedback nach jeder Durchführung. Voraussetzung: eine Bereitschaft zur Fremdkritik und eine offene Fehlerkultur. Beides wird durch diese Trainings auch gefördert. Jeder Fehler während des Trainings ist eine große Chance und ein Lerngegenstand für alle Beteiligten. Der Trainer ist hier gefordert, alle Teilnehmer angemessen in die Simulation oder das Rollenspiel hineinzuführen und anschließend wieder vorwurfsfrei zu entlassen und auszu"rollen" (d.h. jedem Teilnehmer die Rolle aus dem Rollenspiel wieder abzunehmen). Auch nach langjähriger Berufserfahrung kann die Lernkurve der Teilnehmer nach einem Training noch deutlich ansteigen. Während einer Simulation geraten die Teilnehmer bewusst in kritische Situationen und Grenzbereiche, die Stress und Ängste auslösen. Dies leitet eine langfristige Selbstreflektion und Persönlichkeits- und Teamentwicklung ein.

Simulationen und Rollenspiele selbst entwickeln

Das ist einfacher als im ersten Moment gedacht. Einige Projektmanagement-Simulationen stehen kostenfrei oder entgeltlich (größtenteils online) zur Verfügung. PC-gestützte Simulationen oder Bücher über Teamentwicklungstrainings bieten gut beschriebene Settings. Die Hogrefe Testzentrale bietet beispielsweise einige Management-Fallstudien, die Anregungen liefern. Auch das Projektmanagement-Lernspiel "Gipfeleroberer" ist hier zu nennen. Verschiedene Trainer und Berater bieten Inhouse-Simulationen oder Planspiele an, die häufig aber recht kostenintensiv sind. Eine schöne Simulation für agiles Management findet sich kostenfrei unter "[Cynefin Lego Game](#)" auf diversen Internetforen. Aber auch andere Team-Spiele (z.B. unter <https://www.openpm.info/display/openPM/Lernspiele>) können Sie gut als Projektsimulation aufbauen und für das Training der Algorithmen benutzen.

Egal wie stark vereinfacht oder aufwendig ausgefeilt Ihre Projektmanagement-Simulation ist, die aufgezeigten Algorithmen lassen sich problemlos darauf anwenden. Sie können die Algorithmen bei der Ausführung im Hinterkopf behalten, danach handeln und entscheiden oder sie zur Reflexion im anschließenden Lessons-Learned-Workshop verwenden.

(Ehemalige) Fans von Pen&Paper-Rollenspielen wie Dungeons&Dragons sind unter Informatikern und Ingenieuren häufig zu finden. Auch Impro-Theater-Erfahrene gibt es im Team häufiger als Sie denken. Wenn Sie nach Freiwilligen fragen, die ein Rollenspiel erarbeiten, werden sich sicherlich einige Personen melden. Diese Art von Rollenspielen und Simulationen bieten sich besonders zur Unterstützung der Ausbildung und kontinuierlichen Weiterentwicklung im Projektmanagement an.

! Eine Simulation mit einem Projektteam durchzuführen, das sich aktuell in einer Krise befindet, kann beim Team zu Verwirrungen, Frustrationen und starken emotionalen Reaktionen führen. Hier empfehle ich, das Rollenspiel mit einer symbolischen Situation durchzuführen, wie im nächsten Absatz beschrieben.

Der Sanitäter im Projekt

Einfach und mit wenig Aufwand können Sie symbolisch den "Rettungsdienst am Unfallort" als Rollenspiel nutzen. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn die Teammitglieder bereits in einer kritischen Situation stecken, sich schwer auf andere Situationen einlassen können und nur schwer ihrer aktuellen Problem-Trance entfliehen können. Durch diese Abstraktion können wir uns gedanklich so weit vom Problem entfernen, dass wir in der anderen Situation Lösungen für unser Problem finden können. Auch wenn uns das Problem vollständig einnimmt und lähmt, kann die sog. Meta-Perspektive helfen.

Statt das "Projekt in kritischer Situation" zu betrachten, betrachten wir die Analogie der "Person in kritischer Situation". Statt verschiedenen Managern, Projektleitern, Teammitgliedern und Beratern, die dem Projekt helfen wollen, beschäftigen wir uns mit Ersthelfern, Passanten, Familienmitgliedern, Rettungskräften und Notärzten, die einer verletzten Person helfen wollen. Wir entfernen uns gedanklich vom Problem, um anschließend wieder Rückschlüsse zu ziehen. Wir beschäftigen uns nur damit, wie wir der verletzten Person helfen können, was wir tun können und wie wir handeln sollten, wie wir kommunizieren wollen etc.

Ablauf des Rollenspiels

Wählen Sie als Moderator, wenn möglich, eine unabhängige Person oder ein externer Trainer, damit das gesamte Projektteam agieren kann. Die Teamdynamik und die im Team herrschenden Handlungsmuster werden umso schneller erkannt, je mehr Teammitglieder an dem Rollenspiel teilnehmen. Zu Beginn wird eine Vorbereitungszeit angekündigt:

"Bitte bereiten Sie sich nun auf das Rollenspiel "Person in kritischer Situation" vor. Bilden Sie Kleingruppen von maximal 7 Personen (2-4 Gruppen ist optimal). In der Gruppe haben Sie 10 Minuten Zeit, um sich zu überlegen, wie Sie auf die Person in kritischer Situation zugehen wollen, wie Sie diese befragen und behandeln wollen.

Notieren Sie sich gerne, welche Wörter und Fragen Sie verwenden wollen und welche nicht. Überlegen Sie sich bitte auch, wer von Ihnen welche Rolle übernehmen wird. Ersthelfer? Passant? Familienmitglied? Sanitäter? Notarzt? Es muss nicht jede Rolle vertreten sein. Bestimmen Sie aber auf jeden Fall einen Patienten und eine Art der Erkrankung oder Verletzung. Ihr Patient wird der zu behandelnde Patient für eine jeweils andere Gruppe sein."

Anschließend wird beispielhaft die Szenerie aufgebaut und 5 Minuten lang gespielt. Der Patient kommt dabei immer aus einer anderen Gruppe, damit man seine "Erkrankung" vorher nicht kennt. Auch kann der Trainer dem Patienten eine Erkrankung zuflüstern, z.B. Herzschmerzen, Schussverletzung, bewusstlos im dunklen Keller, aggressiver Patient unter Alkoholeinfluss oder Patient im Auto eingeklemmt. Wichtig ist nur, dass die Helfer die Situation erst erfragen müssen.

Zusätzlich werden pro Szene zwei Beobachter aus einer der nicht spielenden Gruppen ausgewählt, die sich während des Rollenspiels Notizen machen zu folgenden Punkten (gerne auf 4 Flipcharts, jeder Beobachter bekommt 2 Flipcharts):

Beobachter 1:

- Was siehst du, was die Sache voranbringt? Was löst gute Gefühle aus?
- Was siehst du, was die Sache behindert/stört? Was löst schlechte Gefühle aus?

Beobachter 2:

- Was sind faszinierende Einfälle? Was fällt aus dem Rahmen?
- Was sind tolle Formulierungen? (wortwörtlich notieren)

Die Aufgaben der Beobachter sind angelehnt an das symbolische Theater von Amelie Funcke (Funcke, 2004). Auch hier wird empfohlen, die Rollenspiele mehrfach durchzuführen, wenn es nur wenige Gruppen gibt und die Zeit dafür zur Verfügung steht. Wenn Sie mehr als einen Durchlauf planen, lassen Sie die Teilnehmer im ersten Durchlauf erst eigene Erfahrungen machen und geben Sie ihnen beim zweiten Durchlauf die Algorithmen AMPEL und ABCDE an die Hand. Wenn Sie mehr als zwei Durchläufe machen, können Sie zwischen den Durchläufen jeweils fragen, was der Unterschied zum vorherigen Durchlauf war. Was hat sich verbessert/verschlechtert? Was ist gleichgeblieben?

Typischerweise stellen die Teilnehmer beim ersten Durchlauf fest, dass alles ziemlich chaotisch und hektisch durcheinanderläuft. Jeder möchte etwas machen, weiß aber nicht was. Es stehen so viele Leute um den Patienten herum, dass die meisten nur im Weg sind. Niemand weiß, wer eigentlich die Fragen stellt, denn alle reden durcheinander. Irgendwann fallen einem keine Fragen mehr ein, obwohl noch so viele Punkte offen sind. Alle Beteiligten fühlen sich uninformiert und dabei hat man den Patienten endgültig verwirrt und in Schockstarre versetzt. Niemand fühlt sich wirklich handlungsfähig.

Werten Sie die Beobachtungen und Erfahrungen gemeinsam aus und versuchen Sie, Lösungsideen daraus abzuleiten. Drei Lösungsideen, die fast immer genannt werden:

1. Wir brauchen einen roten Faden bei den Fragen und Berichten (z.B. an den Notarzt).
2. Wir brauchen klare Abgrenzungen, wer sich wie um den Patienten kümmert und wer sich aus der Behandlung heraushält.
3. Wir brauchen spezifisches Know-How über diese Art der Erkrankung/Verletzung.

Für die erste Lösungsidee können Sie Ihren Teilnehmern die Algorithmen AMPEL und ABCDE erklären und das Merkschema an die Wand hängen. Für die zweite und dritte Idee bekommen alle Gruppen noch einmal 10 Minuten Zeit, um Abgrenzungen abzusprechen, einmal im Internet zu recherchieren etc. Nun dürfen sich alle Gruppen erneut dem Patienten zuwenden und 3 Minuten weiterbehandeln und Fragen stellen. Im Anschluss wird noch einmal mit den vier Fragen der Beobachter das Rollenspiel reflektiert und die neuen Ideen werden zusätzlich dokumentiert.

Im nächsten Schritt übersetzen die Gruppen die genannten Aussagen und Ideen in die "**Behandlung des Projekts in kritischer Situation**". Dabei muss der Grundgedanke, der hinter jeder Idee steckt, im Vordergrund stehen. Beschäftigen Sie sich vor allem mit der Übersetzung ungewöhnlicher Notizen, weil diese vorrangig zu interessanten, ungewöhnlichen Ideen führen.

Beispiel aggressiver Patient

Während eines Rollenspiels spielte der "Patient" einen wütenden, aggressiven Patienten, der zwar Reden kann, aber nicht will, stattdessen provoziert und randaliert und bei seiner Behandlung kein bisschen mithilft. Die behandelnde Gruppe stellte die Vermutung auf, er könnte Alkohol oder Drogen zu sich genommen haben, hatte hierfür aber keine klaren Hinweise. Die Kommunikation zwischen Gruppe und Patient lieferte viele Hinweise auf Werte und Glaubenssätze der Gruppe: "Wenn Sie keine Hilfe wollen, gehen wir wieder!", "Jetzt beantworten Sie erst mal meine Frage!", "Sie sind selbst schuld, dass wir hier kein bisschen vorankommen! Sie haben schließlich Drogen genommen!".

Die Gruppe reagierte auf Aggression mit Aggression, machte unbewiesene Vorwürfe, gab Befehle und konnte keinen Zugang zum Patienten aufbauen. Kleine Hinweise auf die wahre Erkrankung (schwere psychische Erkrankung mit Wahn und Halluzinationen) blieben unerkannt: "Mir kann man nicht helfen!", "Wir müssen fliehen!", "Sie sind hinter mir her!", "Lassen Sie mich alle in Ruhe!", "All diese Stimmen!", "Ich habe doch keine Drogen genommen!".

Das Team stellte in der Reflexion selbst fest, dass niemand auf den Patienten einging oder wirklich Interesse zeigte und alle nur an einer schnellen Lösung interessiert waren. Bei der Übertragung auf das Projekt erkannte das Team die Notwendigkeit aktiv zuzuhören, Ruhe zu bewahren, sich nicht durch die Projektdynamik mitreißen zu lassen oder vorschnelle Schlüsse zu ziehen.

Beispiel Scheinkrankheit

Ein weiteres außergewöhnliches Rollenspielerlebnis: Der Patient behauptet er sei gar nicht krank, seine Freundin würde das nur behaupten. Das Team war vollkommen verwirrt, jeder suchte den Blickkontakt mit

den anderen Gruppenmitgliedern und Schulterzucken war die erste Handlung. Die Frage "Wo ist denn Ihre Freundin?" wurde beantwortet mit "Die ist eben wieder weggefahren." Dies sorgte für die Aussage "Ja, wenn Sie uns nicht brauchen, fahren wir wieder". Das Rollenspiel war also sehr schnell beendet und alle meinten, dieses Rollenspiel hätte keinen nutzbaren Beitrag erbracht, der auf die Projektsituation übertragbar wäre.

Weit gefehlt! Es begannen nach und nach Diskussionen über Fehlkommunikation im Projekt, rot oder grün gemeldete Projekte, nicht anwesende Führungskräfte, Verheimlichungen von Problemen und Risiken und die Resignation von Mitarbeitern, wenn sie nicht direkt sehen wo sie anpacken können. Hieraus können Sie Maßnahmen und Teambeschlüsse für die weitere Zusammenarbeit ableiten.

Beispiel Stellvertretender Patient

Ein "Patient" spielte ein kleines Kind mit gebrochenem Bein, das davon überzeugt war, dass der Teddy mit ins Krankenhaus müsste. Zu Beginn wussten die Retter nicht, was da gerade "gespielt" wird. Als das klar wurde, begannen die Sanitäter mitzuspielen und behandelten den Teddy anstelle des Kindes. Über den Teddy versuchten sie dann Informationen über den Patienten heraus zu bekommen, was immer besser gelang.

Bei der Übertragung dieser ungewöhnlichen Idee tat sich das Projektteam erst schwer. Dann wurde klar, dass auch ein Projektteam einen anderen "Patienten" in den Vordergrund schieben kann, um selbst nicht im Mittelpunkt zu stehen. Auf diese Weise entstand die Theorie der stellvertretenden Patienten. Dem Team fiel plötzlich ein Lieferant ein, um den man sich gerade viel zu intensiv kümmert. Wir definierten Maßnahmen, wie man über den Lieferanten (=Teddy) das eigentliche Projekt (=Patient) behandeln könnte. Dabei fiel auf, dass einige Mitarbeiter den Lieferanten bereits auf diese Art und Weise ausnutzen und dadurch Probleme entstanden sind.

Erkenntnisse aus den Simulationen

- Ein "Sanitäter" sagte einmal: "Wunderbar, jetzt stehen wir mal gemeinsam auf. Das machen Sie super." Dass diese Formulierung die Sache richtig gut nach vorne gebracht hat, hatten beide Beobachter notiert. Daraus wurde später in der Übertragung auf die Projektsituation festgehalten, dass es Vertrauen bringt, wenn man auf die Person eingeht und sie verständnisvoll und einführend behandelt. Die Leute wollen ernst genommen werden und mit ihren vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten wertgeschätzt werden.
- Ein anderes Team fand heraus, dass folgende Formulierungen hilfreich waren: "jetzt passiert x", "Wir machen mal y" und "Sie fühlen vielleicht z". Diese Sätze erzeugten das Gefühl von Sicherheit und Kontrollierbarkeit beim Patienten und sorgten für eine gute Atmosphäre. Andere Formulierungen wie "Das tut gar nicht weh", "Alles wird gut" oder "Wir machen das schon" verwirrten den Patienten und reduzierten sein Vertrauen gegenüber den Helfern. Hier erfuhr das Projektteam am eigenen Leib, welche Wirkung die offene Kommunikation der nächsten Schritte gegenüber einfachen Beruhigungsfloskeln hat.

- Ein Projektteammitglied hatte früher mal im Rettungsdienst gearbeitet und unterbrach die Befragung mit "Du musst erst nach dem Problem fragen!". Daraufhin bewegte sich in dem Rollenspiel gar nichts mehr, bis der besagte Teilnehmer das Wort erneut ergriff und die Befragung alleine durchführte. Die Übertragung auf das Projekt erzeugte bei den Teilnehmern breites Grinsen, weil sie schon häufiger externe Berater hatten, die für einen vollkommenen Stillstand im Projekt sorgten. Ratschläge mit "Du musst ..." führen beim Projektteam zu einem "Totstell-Reflex" bis der Experte die Aufgabe selbst übernimmt.

Die Erkenntnisse aus den Rollenspielen sind immer tiefgründiger und nachhaltiger als Expertenvorträge oder Diskussionen im Team. Und ganz nebenbei etablieren sich die Algorithmen durch die wiederholte Übung. Der große Mehrwert liegt hier im emotionsorientierten Lernen durch eigene Erfahrung, das sich im Gegensatz zum bloßen Hören oder Diskutieren stärker in die Denk- und Handlungsmuster einprägt.

Fazit

Die Algorithmen AMPEL und ABCDE ermöglichen Ihnen eine solide Ersteinschätzung der Projektsituation, von der ausgehend Sie den weiteren Ablauf planen können. Zudem können Sie die Schritte der Algorithmen als Rahmen für einen Workshop zur Konfliktlösung nutzen. Vielleicht inspirieren Sie die Algorithmen auch, neue, eigene Algorithmen zu formulieren. Insbesondere von Ihnen selbst oder dem Projektteam entwickelte Algorithmen passen perfekt zu Ihren Fähigkeiten und der Projekt- und Unternehmenskultur. Über Simulationen und Rollenspiele mit diesen Algorithmen prägen Sie nachhaltig die Unternehmenskultur und pflegen Werte wie partnerschaftliches Handeln, Neugier und gegenseitigen Respekt.

Literatur

- Funcke, Amelie; Havermann-Feye, Maria: Training mit Theater: Von der Einzelszene bis zum Unternehmenstheater – Theaterelemente erfolgreich in Training bringen. 1.Auflage, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn (2004)
- Luxem, J.; Kühn, D.; Runggaldier, K.: Rettungsdienst RS/RH, 2. Auflage, Elsevier GmbH, München (2010)
- Marx, Daniel: Faktor Mensch – Sicheres Handeln in kritischen Situationen, 2. Auflage, MEDI-LEARN Verlag GbR, Marburg (2017)
- Schmidt, Gunther; Dollinger, Anna; Müller-Kalthoff, Björn: Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn (2011)
- Seekamp, Andreas; Schnelle, Ralf; Rupp, Peter; Rossi, Rolando; Knacke, Peer; Atzbach, Ulrich: Das Trauma-Buch: Präklinische Versorgung Verletzter, Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mgH, Edewecht (2009)

Orientierung am wirkungsvollsten Punkt

Projekt in der Krise – mit der EKS zum Turnaround



Dr. Gerhard Friedrich
Geschäftsführender
Gesellschafter der 360PM Dr.
Friedrich & Partner KG

Das Projekt ist in der Krise! Der Fertigstellungstermin wurde schon mehrfach verschoben, die Aufwände liegen weit über dem ursprünglichen Budget. Jetzt hat auch noch der Projektleiter das Handtuch geworfen. Ein externer Projektleiter wird gesucht und schließlich auch gefunden. Er soll dafür sorgen, dass das Projekt wieder auf Kurs kommt. Der Terminplan und das Budget sind – ein allerletztes Mal – anzupassen und dann darf es zu keinen Abweichungen mehr kommen.

Alles Anforderungen, die an sich selbstverständlich sind. Aber warum hat das bisher nicht funktioniert? Reicht es, eine Person auszutauschen oder gibt es tiefer liegende Problemursachen, die durch den Wechsel des Projektleiters nicht beseitigt wurden?

Projektkrisen

Projektkrisen können als Projektphasen charakterisiert werden, in denen sich gravierende Abweichungen von den Erfolgskriterien (Ergebnis, Budget, Termin) eines Projekts abzeichnen und erhebliche Zweifel bestehen, dass die Zielabweichungen ohne einschneidende Maßnahmen abgewendet werden können.

Es müssen daher die Ist-Situation, die möglichen Maßnahmen zur Krisenbewältigung, deren Durchführbarkeit und deren Erfolgsaussicht analysiert werden. Es kommt darauf an, rasch einen Zustand zu erreichen, in dem das Projekt mit eventuell angepassten Zielen und Rahmenbedingungen weitergeführt werden kann. Allerdings kann es auch sinnvoll sein, ein Projekt abzubrechen, weil im Rahmen der verfügbaren Zeit und mit den vorhandenen Ressourcen ein Erfolg nicht erzielbar scheint. Alles das ist mit Unsicherheit, Zeitdruck und damit Stress für alle Beteiligten verbunden.

Der herbeigeholte Krisenmanager sieht sich mit einem hohen Erwartungsdruck konfrontiert. Das Projekt läuft nun schon drei Jahre, es gibt eine reichhaltige Dokumentation, man beherrscht und exekutiert die Projektmanagement-Standards. Aber wo ansetzen? Sich durch Protokolle, Lasten- und Pflichtenhefte, Anforderungs- und Fehlertickets zu wühlen, kostet zu viel Zeit und wahrscheinlich sind die wahren Problemursachen dort ohnehin nicht zu finden.

Modelle bieten Orientierung

In Krisensituationen muss man sich rasch ein Bild von der Situation machen, das Wesentliche erfassen und alles Unwesentliche ausblenden. Leicht gesagt, aber was ist wesentlich, was nicht? Um das zu unterscheiden, benötigt man ein Modell, an dem man sich orientieren kann. Modelle zeichnen sich schließlich dadurch aus, dass sie die Realität vereinfacht darstellen, sodass man dank dieser Vereinfachung schneller und mit geringerem Aufwand zum gewünschten Ergebnis kommt.

Doch welches Modell soll man anwenden? Sollte man die Projektmanagementprozesse hinsichtlich der Prozessqualität checken und die erkannten Schwachstellen beseitigen? Laut ISO 21500 sind das 39 Prozesse, PMI nennt 47 Prozesse, in PRINCE2 sind es immerhin nur 7. Wie lange dauert die Analyse, wer soll das machen und hat man dann wirklich die Erkenntnisse, die man braucht, um das Projekt zu retten?

Dieser Beitrag stellt ein Modell vor, das für solche Herausforderungen gedacht ist, die "Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS). Der Nutzen des Modells lässt sich am besten am Beispiel des Managements von Projektkrisen aufzeigen, denn solche Extremsituationen wirken wie ein Vergrößerungsglas: Die Stärken und Schwächen des Modells werden deutlicher erkennbar als bei Routineprojekten.

Was ist die "EKS"?

Die Engpasskonzentrierte Strategie ist eine Strategielehre, die Wolfgang Mewes als Grundlage für die Karriereberatung entwickelt und 1970 in einem umfangreichen Fernkurs dargestellt hat. (Eine ausführliche Beschreibung der EKS als Grundlage für die Karriereplanung von Projektmanagern finden Sie im Artikel "[Strategische Karriereplanung mit dem EKS-Modell](#)", Projekt Magazin 22/2014). Genaugenommen ist die EKS eine Meta-Strategie, also eine Anleitung, wie Strategien gestaltet werden sollen, um zum Erfolg zu führen.

Den ursprünglichen Fokus auf die Karriereplanung hat Mewes später erweitert und die EKS zu einer allgemeinen Strategielehre für Personen, Unternehmen und soziale Systeme aller Art ausgebaut. Seit 2008 liegen umfassende Werknutzungsrechte an der EKS bei Fredmund Malik, der diese in die MAS (Malik Alleinstellungs-Strategie) integriert hat. Eine allgemein zugängliche Darstellung der EKS liefert das Buch "[Das große 1x1 der Erfolgsstrategie](#)", das mittlerweile in der 22. Auflage vorliegt. Es enthält eine Vielzahl von Fallbeispielen, in denen die bewusste oder oft auch unbewusste Anwendung der EKS-Prinzipien in einer existenziellen Krise wieder auf den Weg zum Erfolg führte.

EKS und Projektmanagement

Die EKS enthält keine expliziten Aussagen zum Management von Projekten und insbesondere zum Krisenmanagement in Projekten. Dennoch lassen sich aus der EKS Empfehlungen für die Bewältigung von Projektkrisen ableiten, wie dieser Beitrag zeigt. Naturgemäß können die Erklärungen in diesem Beitrag nicht als authentische Interpretation der EKS gesehen werden, denn es fließen die persönlichen Sichtweisen des Autors ein. Da die EKS allerdings als wissenschaftliche Strategielehre konzipiert wurde, wäre ein dogmatischer Zugang ohnehin nicht im Sinne des Erfinders.

Modelle im Projektmanagement

Im Projektmanagement arbeiten wir, wie generell im Management, bewusst oder unbewusst mit Modellen. Die Qualität eines Modells bemisst sich daran, wie viel es dazu beiträgt, Entscheidungen und Maßnahmen zu finden, die die gewünschten Resultate erzielen – bei Projekten sind diese Resultate die Erfüllung des Projektauftrags und dieser umfasst typischerweise eine Beschreibung der Terminvorgaben, des Aufwands und des erwünschten Ergebnisses (kurz und bündig: "in time, in budget, in scope").

Auch die EKS ist als ein Modell anzusehen, das den Anspruch erhebt, Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Um den Nutzen für das Projektmanagement zu verstehen, ist es zunächst sinnvoll, das Modell der EKS genauer zu betrachten. Die nachfolgende Beschreibung orientiert sich an der im Gabler Wirtschaftslexikon (online) dargestellten Systematik (Stichwort: **Modell**), die drei verschiedene Kategorien von Modellen unterscheidet: Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle und Entscheidungsmodelle (Bild 1).



Bild 1: Im Projektmanagement arbeiten wir – wie generell im Management – bewusst oder unbewusst mit Modellen.

Beschreibungsmodelle – einheitliches Vokabular

Alle Projektmanagementstandards benennen und beschreiben Elemente des Projektmanagements, seien es nun Kompetenzen des Projektleiters wie bei IPMA oder Prozesse sowie deren Inputs und Outputs wie bei PMI oder PRINCE2.

PMI hat sein Lexicon of Project Management Terms bereits in der 3. Version publiziert. Auch das Projekt Magazin bietet ein **Glossar** an, das versucht, verschiedene Beschreibungsmodelle möglichst objektiv darzustellen. Dort findet man z.B. **Projektdefinitionen** von verschiedenen Standardisierungsorganisationen (PMI, IPMA, PRINCE, DIN)

Hinter jedem dieser Beschreibungsmodelle steckt die Annahme, dass die angeführten Begriffe geeignet und zweckmäßig sind, um zu verstehen, wie Projekte funktionieren und wie diese zum Erfolg zu führen sind. Der Nutzen von Projektmanagement-Standards wird ja nicht zuletzt darin gesehen, dass sie ein gemeinsames Vokabular anbieten und so die Kommunikation in Projekten, zwischen Projekten und über Projekte unterstützen. Der Turmbau zu Babel wurde nicht zufällig durch eine Sprachverwirrung zum Scheitern gebracht.

Das verwendete Beschreibungsmodell beeinflusst maßgeblich, wie eine Projektsituation wahrgenommen und beschrieben wird. Jedes Beschreibungsmodell lenkt die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Aspekte

der Projektsituation, mit Wittgenstein könnte man sagen: "Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt" (Tractatus, Satz 5.6). Gerade in Krisensituationen, wo schnelle Diagnosen und effiziente Kommunikation wichtig sind, kommt daher der Wahl des Beschreibungsmodells besondere Bedeutung zu.

Welche Begriffe die EKS anbietet, um Projekte und Projektsituationen, insbesondere Projektkrisen zu beschreiben, lässt sich am besten anhand des EKS-Erklärungsmodells beantworten, das der nachfolgende Abschnitt beschreibt.

Erklärungsmodelle – Welche Maßnahmen führen zum Erfolg?

Erklärungsmodelle im Projektmanagement beantworten die Frage, warum manche Projekte gut laufen und in anderen Probleme auftreten. Dazu verwenden Erklärungsmodelle empirisch abgesicherte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und formulieren diese in der Terminologie eines Beschreibungsmodells.

Die Empfehlungen der PM-Standards und der Fachliteratur sind voller Erklärungsmodelle. So sieht die IPMA z.B. die Anwendung von technischen, sozialen und kontextbezogenen Kompetenzen des Projektleiters als entscheidenden Hebel, um Projekte erfolgreich zu managen. Das PMI definiert Wissensgebiete, die ein Projektleiter beherrschen sollte, Phasen in denen ein Projekt abgewickelt werden sollte und für alle Phasen Prozesse, die zu exekutieren sind, damit ein Projekt seine Ziele erreicht. Und jedes der zahlreichen Lehrbücher des Projektmanagements erklärt, was zu tun ist, damit ein Projekt erfolgreich läuft und was dazu führt, dass es scheitert. Und natürlich hat jeder erfahrene Projektmanager seine eigene Sicht, welche Maßnahmen zu welchen Ergebnissen führen.

Erfolg und Misserfolg aus Sicht der EKS

Die EKS betrachtet alle sozialen und biologischen Systeme unter dem Gesichtspunkt der darin wirkenden Kräfte. Dies können Antriebs- oder Bremskräfte sein, ebenso Anziehungs- oder Abstoßungskräfte. Dieses Spiel der Kräfte zu erkennen und zu nutzen, um die eigenen Ziele zu erreichen, ist eines der Grundprinzipien der EKS.

Wolfgang Mewes schreibt dazu in seinem Geleitwort zur 22. Ausgabe der "Erfolgsstrategie": "Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend [...]. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren".

Und weiter: "Jedes vernetzte System hat einen kybernetisch wirkungsvollsten Punkt, von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems gesteuert werden kann". "In vernetzten Systemen kommt es also nicht darauf an, möglichst große Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten".

Orientierung am wirkungsvollsten Punkt

Dieser wirkungsvollste Punkt ist der **Engpass**, auch als **Minimumfaktor** bezeichnet. Der Minimumfaktor wechselt im Zeitverlauf, "der Engpass wandert". Wenn z.B. in einem Projekt der aktuelle Engpass die Verfügbarkeit bestimmter Skills ist und man diesen Mangel beseitigt, ist der dann aktuelle Minimumfaktor vielleicht ein Planungsdefizit, um die Prioritäten des Einsatzes dieser zusätzlichen Ressourcen zu bestimmen. Ist dieser Minimumfaktor behoben, ist der neue Engpass z.B. das Vorliegen hinreichend detaillierter und mit dem Kunden abgestimmter Spezifikationen.

Die Engpassorientierung besagt in diesem Beispiel, dass es nichts bringt, die mangelnden Spezifikationen und Planungen fertig zu stellen, solange die für die Erledigung notwendigen Skills nicht zur Verfügung stehen. Es ist also immer zuerst der Engpass (der Minimumfaktor, der kybernetisch wirkungsvollste Punkt) zu suchen und zu beseitigen (siehe Bild 2).

In der Praxis kann man allerdings selten genau bestimmen, wie lange die wirksame Umsetzung einer Maßnahme braucht und was die nächsten Engpässe sein werden. Es kann daher sinnvoll sein, Maßnahmen anzustoßen, die nicht den aktuellen, sondern den vermuteten nächsten oder übernächsten Engpass adressieren. Richtig ist allerdings auch in diesem Fall, dass die maximale Wirkung nur erzielt werden kann, wenn die Engpässe in der richtigen Reihenfolge beseitigt werden.



Bild 2: Jede Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Dies ist der "Engpass", der zu beseitigen ist.

In der EKS wird dieser Unsicherheit mit der Empfehlung einer "**schiefen Schlachtordnung**" Rechnung getragen. In Anlehnung an diese militärische Taktik beschreibt Mewes damit die Empfehlung, nicht alles auf eine einzige Karte zu setzen, sondern mehrere Optionen zu verfolgen. Dabei allerdings jene Option mit höchster Priorität, die geeignet erscheint, den internen Engpass zu beseitigen.

Konzentration auf eine enge Zielgruppe

Einen weiteren essentiellen Erfolgsfaktor sieht die EKS in der **Konzentration der Kräfte** auf eine möglichst eng umrissene und homogene **Zielgruppe** sowie ein **Nutzenangebot**, mit dem **das brennendste Problem der Zielgruppe** adressiert wird.

Das brennendste Problem der Zielgruppe bezeichnet die EKS als **externen Engpass**, die Faktoren, die projektintern der Lösung des brennendsten Problems der Zielgruppe entgegenstehen als **internen Engpass**. Der externe Engpass hat immer Vorrang vor dem internen: "Denke stets extrovertiert, fokussiere nicht so sehr auf interne Probleme. Denn je besser man die Probleme und Engpasspässe der Zielgruppe löst, desto besser wird man auch seine eigenen Probleme lösen".

Ein weiteres EKS-Prinzip ist der **Vorrang immaterieller vor materiellen Vorgängen**. "In jedem sozialen System gibt es materielle und immaterielle Engpässe, die auf vielfältige Weise miteinander vernetzt sind. Nur wenn beide Ebenen betrachtet werden, kann sich das Unternehmen optimal entwickeln". Das mag reichlich esoterisch klingen, letztlich meint es aber das, was man heute als **Projektkultur** bezeichnen würde. Die EKS sieht Unternehmen (und Projekte) als dynamische Systeme: "Spannungen (Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Visionen, Erwartungen, Probleme, Intuition) sind die Triebfeder menschlichen Handelns. Immer dann, wenn zwischen Ist- und Soll-Zustand eine Differenz auftritt, erleben wir Spannungszustände, die uns zum Handeln und zu Verhaltensänderungen motivieren. Spannungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen Energie innewohnt. ... Spannungen wirken im Engpass immer am stärksten".

"Der eigene Erfolg hängt nicht davon ab, wie hart man arbeitet und wie sehr man sich anstrengt, sondern davon, wie gut es gelingt, auch die im Umfeld vorhandenen Spannungen zum eigenen Vorteil zu nutzen". Das ist allerdings nicht als Aufforderung zu egoistischer Ausbeutung der Umwelt gemeint. Denn: "Je mehr man dazu beiträgt, die Probleme anderer zu lösen, desto mehr werden diese anderen ihre Energie und ihre Ressourcen auf Sie richten!". Und: "Je besser Sie die immateriellen Prozesse erkennen und beeinflussen, desto besser sind die materiell finanziellen Ergebnisse".

Das brennendste Problem der Zielgruppe lösen

Während bei der Anwendung der EKS in der Karriere- und Unternehmensplanung die Wahl der Zielgruppe als gestaltbar gesehen wird und aus der Analyse der eigenen Stärken abgeleitet wird, ist bei einem bereits laufenden Projekt die Zielgruppe nicht mehr zu wählen, sondern muss identifiziert werden. Meist, aber nicht immer, ist es der offizielle Auftraggeber. Das brennendste Problem dieser Zielgruppe ist **der externe Engpass**, die Ursachen für die Projektkrise im Projekt sind **der interne Engpass**. Beide sind zu adressieren, der externe Engpass hat allerdings immer Priorität, die Behebung des internen Engpasses steht im Dienste des externen Engpasses.

Der Turnaround eines Krisenprojekts ist gelungen, wenn das brennendste Problem der Zielgruppe gelöst wurde. Die Zielgruppe ist in aller Regel der Projektauftraggeber. Allerdings ist dieser selbst davon abhängig, seiner Zielgruppe einen Nutzen zu bieten; das ist ein interner oder externer Kunde bzw. Nutzer des Projektergebnisses. Die Kräfteverhältnisse dieser Stakeholder sind selten offensichtlich und oft ist der offizielle Projektauftraggeber nicht der wirkliche Letztentscheider, an dessen Erwartungen sich der Krisenmanager ausrichten muss.

Generell kann man aus der EKS für Projekte ableiten: Ein Projekt lebt davon, dass es seiner **Zielgruppe** einen **Nutzen** anbietet. Das entspricht der zentralen Rolle des Business Case in allen Standards des Projektmanagements. Allerdings sieht die EKS diesen "materiellen" Faktor nur als eine notwendige, aber nicht hinreichende Grundlage für den Projekterfolg. Die Analyse eines Projekts setzt im Kontext der EKS bei der Suche nach der relevanten Zielgruppe, deren brennendstem Problem (dem externen Engpass) an und blickt von dort auf die Ursachen der Projektkrise (den internen Engpass).

Die EKS richtet das Stakeholdermanagement radikal an den Bedürfnissen der "Zielgruppe" aus: "Entscheidend ist allein, welches Problem die Zielgruppe für ihr wichtigstes hält. Über die Lösung des

größten Engpasses bieten sie der Zielgruppe den größten Nutzen. Nach Lösung des größten Engpasses müssen sie sich konsequent dem nächsten widmen".

Die Idee dahinter: Je attraktiver das Nutzenangebot eines Projekts ist, umso leichter wird es die erforderlichen Ressourcen (Know-How, Personal, Sach- und Finanzmittel) erhalten.

Grenzen der EKS im Krisenmanagement

Erfolg setzt bei der EKS voraus, dass das Nutzenangebot auf den tatsächlich vorhandenen Stärken basiert. Aufgrund der eigenen Stärken wird dann im Rahmen der Strategiefindung die am besten geeignete Zielgruppe sowie ein daraus abgeleitetes Nutzenangebot ermittelt. Ist die passende Strategie gefunden, ist immer ein Erfolg möglich.

Bei der Anwendung im Krisenmanagement von Projekten stößt die EKS hier an Grenzen. Die Wahl der Zielgruppe und des Nutzenangebots ist beim Start eines Projekts bereits erfolgt und kann nur noch in sehr engen Grenzen geändert werden. Die EKS kann hier also "nur" dabei helfen, die Chancen eines Turnarounds realistisch zu bewerten. Wenn das brennendste Problem der Zielgruppe und die Stärken des Projektteams bzw. des Krisenmanagers nicht zueinander passen, ist ein Erfolg nicht zu erwarten. Als Lösung kann nach einem Krisenmanager gesucht werden, der diesen Befund ändert oder aber das Projekt wird als nicht sanierbar beendet.

Eine Erfolgsgarantie ist beim Turnaround von Projekten daher auch mit der EKS nicht möglich.

Entscheidungsmodelle – zielführende Maßnahmen finden

Projektmanager brauchen nicht nur Beschreibungen einer Situation und Erklärungen, was zu welchen Wirkungen führt, sondern auch Aussagen, wie sie in einer bestimmten Situation die zielführenden Maßnahmen finden können. Solche "Entscheidungsmodelle", egal ob sie intuitiv oder mehr oder minder stark formalisiert sind, beruhen auf Erklärungsmodellen. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Erklärungsmodellen werden ausgewertet: Gesucht sind Maßnahmen (also Ursachen im Erklärungsmodell), die unter den bestehenden Rahmenbedingungen zum gewünschten Ziel (die Auswirkungen dieser Ursache) führen.

Geht man z.B. davon aus, dass Parallelisierung von Vorgängen zu einer verkürzten Durchlaufzeit führt, wird man sich bei drohendem Terminverzug dazu entscheiden, Parallelisierung (Fast Tracking, **Simultaneous Engineering**) als Maßnahme einzusetzen. Ist man hingegen der Meinung, dass eine diszipliniert eingehaltene sequentielle Abarbeitung (z. B. **Stage Gates, Wasserfallmodell**) zum Erfolg führt, während Parallelisierung zu Abstimmungsproblemen und letztlich zu erhöhtem Aufwand und zu Verzögerungen durch Nacharbeiten führt, wird die Entscheidung – entsprechend dem abweichendem Erklärungsmodell – anders ausfallen.

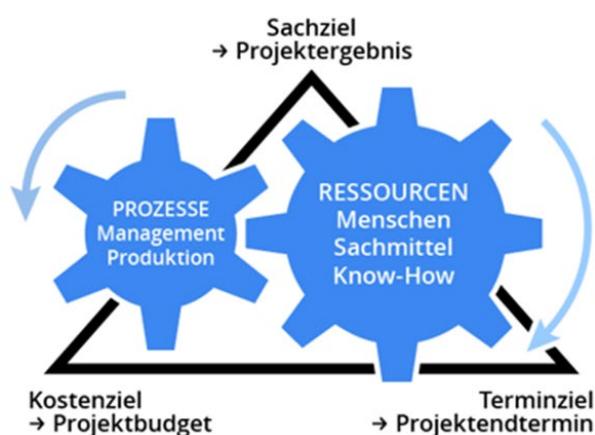
Beim Management einer Projektkrise hat man meist nur einen Versuch, umso wichtiger ist es, Entscheidungsmodelle zur Verfügung zu haben, deren Trefferquote hoch ist.

Das Entscheidungsmodell der EKS für Krisenprojekte

Auf Basis des Erklärungsmodells lässt sich das Entscheidungsmodell der EKS zur Auseinandersetzung mit einer Projektkrise anhand folgender Fragen zusammenfassen:

1. **Wer ist die relevante Zielgruppe**, wer hat den höchsten Nutzen aus dem Projekt und ist auch bereit sowie in der Lage, dafür "zu zahlen"? Nur, wenn dieser Punkt positiv abgeschlossen werden kann, machen die weiteren Schritte Sinn. Führt diese Frage zu keinem befriedigenden Ergebnis, muss das Projekt eingestellt werden.
2. Was ist für diese Zielgruppe der Engpass? Wo besteht der größte Schmerz und was wäre der höchste Gewinn? **Was ist also der externe Engpass?**
3. Welche Umstände im Projekt be- oder verhindern es, den externen Engpass erfolgreich zu beseitigen? **Was ist also der interne Engpass?**
4. **Was ist zu tun**, um den internen Engpass zu lösen, so dass nachfolgend der externe Engpass beseitigt wird?
5. **Wer** kann was tun und **bis wann?**
Aktion: Initiieren dieser Maßnahmen und laufendes Controlling der Umsetzung.
6. Reichen diese Maßnahmen aus?
Wenn nein, weiter bei Punkt 4.
Wenn ja: Ist das Projektziel erreicht und das Projekt abgeschlossen?
Wenn nein: Weiter bei Punkt 2.
Wenn ja: Projekt abschließen.

Um den externen und den internen Engpass zu finden, kann als Suchraster das in Bild 3 gezeigte Modell verwendet werden.



© 360PM Dr. Friedrich & Partner KG

Externen Engpass bestimmen

(Was wäre für die relevante Zielgruppe der größte Gewinn im Projekt?)

- Ergebnis
- Budget
- Termin

Internen Engpass lösen

(Welche Umstände im Projekt verhindern es, den externen Engpass erfolgreich zu beseitigen?)

- Prozesse
- Ressourcen

Bild 3: Suchraster, um bei einer Projektkrise den externen und den internen Engpass zu ermitteln.

Den externen Engpass im Krisenprojekt bestimmen

Der **externe Engpass**, also das brennendste Problem der Zielgruppe des Projekts, ist im "Magischen Dreieck" – Ergebnis, Budget, Termin – zu suchen.

Die Veränderung des Scope, die Erhöhung des Budgets und die Verschiebung des Termins *können, müssen aber nicht* das brennendste Problem sein. Manchmal sind sie für den Wertbeitrag des Projekts sogar positiv. Es ist kein Zufall, dass die Standish Group für die Beurteilung des Projekterfolgs die Kriterien "OnBudget, OnTime, OnTarget" durch die Kriterien "Valuable, OnGoal, Satisfactory" ersetzt hat. Begründung: "We avoid penalizing a project for having an evolving target, which all projects have, even the very small ones".

Den internen Engpass lösen

Der **interne Engpass** liegt im Bereich der Prozesse und Ressourcen des Projekts. Als Suchraster für die Management-Prozesse eignen sich Standards wie z.B. die ISO 21500 bzw. der weitgehend identische, aber detailliertere PMBOK Guide. Als Suchraster für die Produktionsprozesse in einem IT-Projekt, das die Softwareentwicklung bzw. das Customizing von Software umfasst, kann der "Guide to the Software Engineering Body of Knowledge" (SWEBOK Guide) dienen. In anderen Bereichen sind je nach Verfügbarkeit andere Systematiken heranzuziehen.

Um den internen Engpass zu beseitigen, werden immer Maßnahmen im Bereich der Ressourcen notwendig sein – egal, ob es um die Erweiterung des Projektteams geht und/oder den Austausch von Personen, die Bereitstellung von Räumen, das Engagement von Beratern zur gezielten Behebung von Know-How-Defiziten, um Maßnahmen zur Korrektur von Schwachstellen der Projektkultur etc. Was auch immer getan wird, Kriterium ist immer, welchen Beitrag die Maßnahme zur Behebung des internen Engpasses leistet, der wiederum Mittel zum Zweck ist, um den externen Engpass zu beheben.

EKS und TOC bzw. CCPM

Wenn man das Wort Engpass hört, denkt man natürlich sofort an die **Theory of Constraints** (TOC) und den daraus abgeleiteten Ansatz des Critical Chain Projektmanagements (CCPM). Dazu gibt es im Projekt Magazin eine hervorragende Sammlung von Fachbeiträgen im Spotlight "**Wie funktioniert Critical Chain Project Management und was bringt es?**".

Aus der TOC abgeleitet gibt es eine Fülle sehr konkreter Instrumente, um die Produktivität von Projekten signifikant zu steigern. Wenn dies der relevante interne Engpass ist, um den externen Engpass zu lösen, ist man mit dem Instrumentarium des CCPM bestens bedient. Da die EKS in einem anderen Kontext entwickelt wurde, hat sie hier nichts Vergleichbares zu bieten. Allerdings erinnert mich die CCPM an das Bonmot von Paul Watzlawick: Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel. Es ist richtig, dass in jedem Projekt früher oder später die Erhöhung der Produktivität (des "Durchsatzes" in CCPM-Terminologie) zum internen Engpass wird, dessen Beseitigung Priorität hat. Und zweifellos ist die Reduktion des "Work in Progress" und damit des Multitaskings dafür der richtige Ansatz. Aber meist müssen zuerst Engpässe in vorgelagerten Bereichen beseitigt werden, bis der Durchsatz zum brennendsten Prob-

lem wird. So gesehen sind EKS und CCPM keine Gegensätze, allerdings sollte die EKS als übergeordnete Sicht zur Identifikation des jeweils prioritären Handlungsfelds eingesetzt werden.

EKS in der Praxis – Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Rollout einer Softwarelösung (Fortsetzung)

Kehren wir zurück zu unserem Beispiel zu Beginn des Artikels, das wir konkretisieren und mit den Mitteln der EKS analysieren. Um Rückschlüsse auf das beschriebene Projekt zu erschweren, wird nicht zwischen weiblichen und männlichen Beteiligten unterschieden, sondern stets die männliche Form verwendet. Auch andere Bezeichnungen wurden bewusst neutralisiert.

Ausgangssituation – Verzögerungen und Budgetüberschreitungen

Das Projekt hatte die Entwicklung und den Rollout einer umfangreichen Softwarelösung für einen wichtigen Unternehmensbereich zum Ziel. Dieser Unternehmensbereich war in der Programmorganisation vertreten, sowohl im Lenkungsausschuss als auch in der Programm- und in der Projektleitung.

Die Entwicklung der Software lag in den Händen eines Tochterunternehmens, das wiederum den größten Teil des Auftragsvolumens an einen externen Subunternehmer vergeben hatte, der daher für den Erfolg des Projekts bestimmend war.

Auftraggeber des externen Projektmanagers war der Leiter der IT-Abteilung des Unternehmens. Er war auch der Programmauftraggeber und für alle Projektbudgets verantwortlich. Formal war allerdings der Programmleiter der unmittelbare Auftraggeber, da es sich um ein Projekt im Rahmen eines Programms handelte.

Aufgrund der aufgetretenen Verzögerungen und Budgetüberschreitungen waren alle Beteiligten unter Druck. Die Versuchung, diesem Druck durch Schuldzuweisungen zu entkommen, war daher erheblich, das Klima im Programm und im Projekt entsprechend belastet.

Die relevante Zielgruppe: Der Projektauftraggeber

Es war rasch klar, dass in diesem Fall tatsächlich der offizielle Projektauftraggeber die entscheidende Instanz war, um den Erfolg des Krisenmanagers zu beurteilen. Bei ihm liefen die Interessen aller Zielgruppen zusammen, er verfügte auch über die budgetären Ressourcen und war auch für den Subunternehmer des beauftragten Tochterunternehmens die entscheidende Ansprechperson (u.a., weil er als Vorsitzender des Aufsichtsrats wesentlich an der Bestellung der Geschäftsleitung dieses Unternehmens beteiligt war).

Der Programmleiter sowie der Leiter des Tochterunternehmens spielten eine untergeordnete Rolle. Auch der unternehmensinterne Kunde war über den Programmauftraggeber eingebunden und musste nicht direkt adressiert werden.

Der externe Engpass: Planungssicherheit

Also stellte sich die Frage, was das brennendste Problem der Zielgruppe war (in diesem Fall repräsentiert durch eine Person, den Projektauftraggeber). Aufgrund vergangener positiver Projekterfahrungen hatte der Krisenmanager die Möglichkeit zu vertraulichen und informellen Gesprächen. In einem solchen Gespräch wurde deutlich, dass Planungssicherheit für ihn das wichtigste Erfolgskriterium war. Wenn jetzt ein neuer Termin genannt wurde, so sollte dieser halten. Gleiches galt für das Budget. Lieber einen späteren Termin und ein höheres Budget nennen und diese Planwerte erreichen, als dann nochmals verschieben. Für das Ergebnis galt Beschränkung auf das unbedingt Notwendige als Leitlinie; es bestand große Bereitschaft, den Scope auf das Allernotwendigste zu reduzieren, selbst auf die Gefahr hin, dass die Anwender unzufrieden sind.

Somit konnte Planungssicherheit als externer Engpass ermittelt werden, die im Turnaround hergestellt werden musste.

Was verhindert Planungssicherheit?

Was war der interne Engpass, der dem Erreichen der notwendigen Planungssicherheit entgegenstand? Bisher war eine intensive und konfliktvolle Auseinandersetzung mit Change Requests das dominierende Thema in der Projektarbeit. Damit verbunden war schon ein Termincontrolling mit zahlreichen Zwischenterminen aufgesetzt worden. Die Change Requests wurden in einem gut gepflegten Ticketsystem verwaltet. Die Erwartung an den Krisenmanager war daher, dass er endlich das Entstehen von Change-Requests stoppen möge, vor allem dadurch, dass er das "Wünsch Dir was" der Anwender unter Kontrolle bekommt.

So der Anschein, aber war das wirklich der interne Engpass, also der wirkungsvollste Ansatzpunkt im Projekt zur Erzielung eines Turnarounds?

Der interne Engpass: Gegensätzliche Sichtweisen von Lieferanten und Anwendern

Die erste Maßnahme des Krisenmanagers war eine Runde von Vier-Augen-Gesprächen mit den wichtigsten Playern im Projekt. Dabei wurde die Sicht jeder dieser Personen auf den Status des Projekts, die Ursachen der Probleme und ihre Ideen zu einer Verbesserung der Situation gesammelt. Das Bild war höchst widersprüchlich. Während die "Lieferanten" die mangelnde Disziplin der Anwender bei der Kontrolle des Scopes und die daraus resultierenden Change-Requests als Engpass klassifizierten, sahen die "Anwender" die mangelnde Eignung des bisher gelieferten Systems für den praktischen Einsatz als KO-Kriterium.

Die Frage nach einem Pflichtenheft oder einer anderen Art von Anforderungsdefinition ergab, dass es zwar ein Pflichtenheft gab, dieses jedoch aus Sicht der Anwender unvollständig war. Aus diesem Grund war es auch nie abgenommen worden, galt also offiziell als vorläufig und sollte in der Projektarbeit konkretisiert werden.

Der interne Engpass bestand also in den gegensätzlichen Sichtweisen von Lieferanten und Anwendern. Während die Lieferanten davon ausgingen, dass die Anforderungen klar seien und nur noch Change Requests gegenüber dieser Anforderungsdefinition zulässig seien, versuchten die Anwender mit Hilfe von

Change Requests das nicht vorhandene Anforderungsdokument zu ersetzen. Was für die einen Changes (also Zusatzanforderungen) waren, war für die anderen unverzichtbarer Teil des Projektscope. Man hielt die Teile in der Hand, es fehlte aber eine Gesamtsicht.

Maßnahmen: Internen Engpass durch erneute Anforderungsanalyse beseitigen

Als Maßnahme zur Krisenbewältigung wurde daher eine (neuerliche) Phase der Anforderungsanalyse eingeschoben. Diese war zwar schwer durchzusetzen, weil ja offiziell alles klar war, aber unverzichtbar für den Erfolg, wie sich später bestätigte. Die Analyse wurde in einer kleinen Gruppe im Dialog abgewickelt, die Kommunikationswege wurden verkürzt, die Ergebnisse in Textform für alle verständlich dargestellt (es war letztlich das, was man ein Fachkonzept nennt). Auf der Seite der Lieferanten wurde eine Zwischenebene eingespart. Diese war vor allem mit der Identifikation von Change Requests und deren Bepreisung beschäftigt gewesen und hatte peinlich darauf geachtet, dass kein direkter Kontakt zwischen Anwendern und Entwicklern stattfand. Das Klima der Zusammenarbeit verbesserte sich signifikant und nachhaltig, aus dem Gegeneinander wurde durch den direkten Kontakt immer mehr ein Miteinander.

Am Ende konnte der GoLive geschafft werden, eine Terminverzögerung ergab sich noch, weil der Anwenderbereich mehr Zeit in die Anwenderschulung und in die organisatorische Vorbereitung investieren wollte, als ursprünglich vorgesehen. Diese Zeit konnte für die weitere Stabilisierung und Performanceoptimierung des Systems genutzt werden, ohne dass daraus der Vorwurf einer verspäteten Fertigstellung resultierte. Für den Projektauftraggeber eine höchst positive Situation.

Fallbeispiel 2: Implementierung eines neuen IT-Kernsystems bei einem Finanzdienstleister

Ausgangssituation: Gegensätzliche Einschätzung des Fertigstellungsgrads und Frontenbildung

Ein Finanzdienstleistungsunternehmen löste sein gesamtes IT-Kernsystem ab. Der Auswahlprozess war von einem kleinen Team ausgewählter Führungskräfte durchgeführt worden, die Entscheidung fiel einstimmig. Am Projekt beteiligt war der Lieferant der Standardsoftware, die sich durch einen hohen Grad an Konfigurierbarkeit und Customizingmöglichkeiten auszeichnete und ein Softwareunternehmen, das unmittelbar davor ein ähnliches Projekt bei einem anderen Unternehmen durchgeführt hatte. Dieses war bereits an der Entwicklung des Standardpakets beteiligt gewesen und hatte nun die Anpassung an die spezifischen Anforderungen des Kunden durchzuführen.

Die Projektleitung lag in den Händen eines ambitionierten IT-Managers, der großen Wert auf eine strukturierte Abwicklung des Projekts legte. Alle Anforderungen hinsichtlich Customizing, Konfiguration und Integration wurden in einem Ticketsystem abgewickelt, das allen Projektbeteiligten zur Verfügung stand. In der Anfangszeit wurde dieses System allerdings vor allem von den IT-Bereichen des Unternehmens und den Mitarbeitern des Softwareunternehmens genutzt.

Das Klima der Zusammenarbeit, sowohl unternehmensintern auch mit dem externen Partner, war auffallend gut.

Es war ein iteratives Vorgehen vereinbart, der Vertrag mit dem Implementierungspartner war bewusst nicht als Werkvertrag, sondern als Dienstleistungsvertrag mit geeigneten Steuerungs- und Kontrollmechanismen für den Auftraggeber gestaltet.

Als der vorgesehene Go-Live-Termin näher rückte, konkret nur noch ein Jahr in der Zukunft lag, wurde eine Bestandsaufnahme der bereits realisierten und noch zu erwartenden Anpassungen gemacht. Dabei zeigte sich eine gravierende Abweichung der Einschätzungen des Fertigstellungsgrades zwischen IT-Bereich und externem Partner einerseits, den Anwenderbereichen des Unternehmens andererseits. Ob der geplante Termin realistisch sei, wurde sehr unterschiedlich beurteilt, die Anwenderbereiche waren höchst pessimistisch und warfen dem IT-Bereich sowie dem Implementierungspartner Schönfärberei und/oder Realitätsverlust vor. Der Verweis auf den Status der offenen Tickets wurde als nicht aussagekräftig über den wahren Stand des Projekts zurückgewiesen. Das Klima der Zusammenarbeit verschlechterte sich rapide, eine Frontstellung zwischen Anwenderbereichen einerseits und dem IT-Bereich des Unternehmens und der externen Firma baute sich auf.

Betrachten wir das, was geschah mit der Brille der EKS.

Die relevante Zielgruppe: Die Geschäftsleitung

Der Erfolg dieses Projekts war für die Geschäftsleitung des Unternehmens von existenzieller Bedeutung. Vergleichbare Projekte in der Branche waren katastrophal verlaufen und dementsprechend wurde der Verlauf dieses Projekts aufmerksam beobachtet und erkennbare Krisensymptome führten zu entsprechender Nervosität bei allen Beteiligten. Die Geschäftsleitung musste in dieser Situation Sicherheit vermitteln und dafür musste sie selbst Sicherheit gewinnen, sie war die relevante Zielgruppe.

Der externe Engpass: Klarheit über den Fertigstellungsgrad

Was war der externe Engpass? Es war die Unklarheit über den Status des Projekts und die damit verbundene Unsicherheit über den realistischen Einsatztermin. Die Projektkosten waren natürlich relevant, aber letztlich waren ausreichende Reserven budgetiert worden, um notwendige Maßnahmen zu finanzieren. Wie so oft galt: Im Erfolgsfall bliebe das Kostenthema sekundär, im Misserfolgsfall würde natürlich auch dieses dem Top-Management auf den Kopf fallen. Es musste also alles getan werden, um Klarheit über den Fertigstellungsgrad zu bekommen und darauf aufbauend, einen von allen Beteiligten gleichermaßen anerkannten Fortschritt zu erzielen. Die Geschäftsleitung wusste, dass sie eine überschaubare Terminverschiebung und auch eine Budgeterhöhung gegenüber den Eigentümern problemlos vertreten könnte, allerdings nur einmal. Jede neuerliche Verschiebung würde zu ernsthaften Problemen führen, sowohl für die Karriereplanung der Geschäftsleitungsmitglieder als auch für alle am Projekt Beteiligten.

Der interne Engpass: "Atomisierung" der Anforderungsdefinition

Was war der interne Engpass? Die strukturierte Abwicklung der Anforderungen über das Ticketsystem hatte zu einer Atomisierung der Anforderungsdefinition geführt. Auch lief die Kommunikation über Anforderungen von Seiten der externen Firma oft über Kommentare zu Tickets und diese lösten bei den betroffenen Anwendern nicht selten heftige Emotionen aus: Manche Formulierungen wurden als Zeichen mangelnder Fachkompetenz und mangelnden Willens, die Anforderungen zu verstehen und umzusetzen gesehen.

Maßnahmen: Anforderungen mit Geschäftsprozessen korrelieren und schnellere Abarbeitung

Eine erste Maßnahme war, jedes einzelne Ticket einem Geschäftsprozess zuzuordnen und den Fertigstellungsgrad je Geschäftsprozess zu beurteilen. Dadurch konnte erkannt werden, welche Anforderungen noch umzusetzen waren, um einen Geschäftsprozess abdecken zu können. Damit verbunden wurde auch die Abarbeitung der Anforderungen nach Geschäftsprozessen priorisiert und versucht, in jeder Iteration möglichst viele Geschäftsprozesse vollständig abzuschließen. Diese Sicht ermöglichte es den Anwenderbereichen, ein Gesamtbild der erledigten und der offenen Anforderungen in ihrer vertrauten Denkwelt zu erlangen. Die Aussagekraft und die Glaubwürdigkeit der Ticketstatistik stieg dadurch an, weil der Verdacht, es seien noch sehr viele Tickets überhaupt nicht identifiziert worden, nun je Prozess verifiziert und ausgeräumt werden konnte.

Allerdings war diese Maßnahme nicht ausreichend, es musste auch das Tempo der Abarbeitung der Tickets erhöht werden. Es zeigte sich, dass Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Anwendern und Entwicklern eine zentrale Ursache für Verzögerungen waren. Daher wurde zu den einzelnen fachlichen Themengebieten (also zu einer Gruppe von Geschäftsprozessen) ein gemeinsames Team von Anwendern und Entwicklern gebildet, das in der Schlussphase des Projekts direkt zusammenarbeitete. Diese an Ideen des **Extreme Programming** orientierte Vorgangsweise brachte eine erhebliche Beschleunigung der Arbeiten und nicht zuletzt auch eine radikale Verbesserung des Klimas der Zusammenarbeit.

Diese Orientierung an den Geschäftsprozessen und die Beschränkung des Scope auf die für den Go-Live unbedingt notwendigen Features legte noch eine weitere Maßnahme nahe. Die Projektleitung wurde einer Führungskraft aus dem Anwenderbereich übertragen, die gleichzeitig für den Großteil des operativen Geschäftes in der Linie verantwortlich war.

Die genannten Maßnahmen führten dazu, dass die Geschäftsleitung sich auf einen um ein halbes Jahr verschobenen Einsatztermin festlegte. Dieser konnte auch gehalten werden.

Wie ging es weiter? Als nächster Engpass erwies sich die Umstellung der Mitarbeiter der operativen Ebene auf das neue System. Das Ausmaß der damit verbundenen Herausforderungen war deutlich unterschätzt worden, dieses Thema war in der "schiefen Schlachtordnung" offenbar zu wenig forciert

worden. Das waren jedoch intern lösbare Probleme, die für die Außenwirkung des Projekts und damit für die Erfolgsbilanz der Geschäftsleitung keine Relevanz hatten.

Fazit

Wie der Beitrag zeigt, ist die EKS eine geeignete Grundlage, um in kritischen Projektsituationen einen Turnaround zu schaffen. Besonders hervorzuheben ist, dass die EKS nicht in Konflikt mit anderen Ansätzen steht, wohl aber eine übergeordnete Sicht zur Bestimmung der Prioritäten der Situationsanalyse und der notwendigen Korrekturmaßnahmen bietet. Auf diese Weise lenkt die EKS die Aufmerksamkeit auf die dynamischen Aspekte von Projekten, die Mechanismen der Zusammenarbeit, die für Erfolg und Misserfolg als primär verantwortlich gesehen werden.

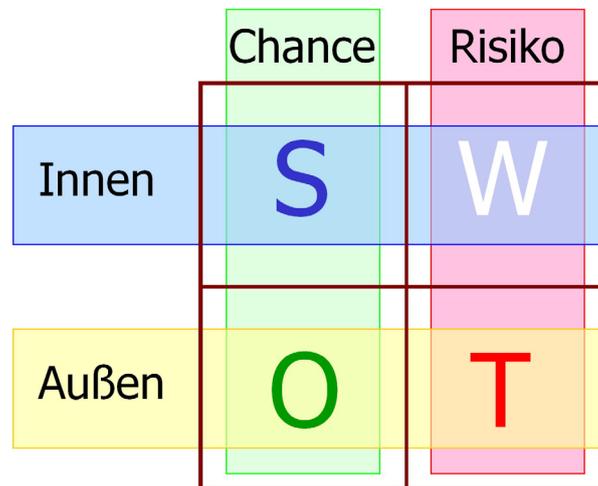
Die zentralen Botschaften der EKS sind:

1. Die Frage nach der Zielgruppe eines Projekts, also dem letztlich entscheidenden Stakeholder, der das Kriterium für Erfolg und Misserfolg determiniert.
2. Die Suche nach dem "brennendsten Problem der Zielgruppe", dem externen Engpass und die Forderung, alle Maßnahmen strikt auf dessen Lösung auszurichten.
3. Die Unterscheidung von externem und internem Engpass und die Empfehlung, den internen Engpass in Abhängigkeit vom externen Engpass zu bestimmen.
4. Die Konzentration der Kräfte auf die Behebung des aktuellen internen Engpasses, anstatt breit gestreuter Aktivitäten und damit Verzettelung ("schiefe Schlachtordnung").
5. Die Erkenntnis, dass der Engpass wandert und daher die Identifikation des externen und des daraus abgeleiteten internen Engpasses eine laufende Aufgabe des Projektmanagements ist.
6. Die Priorisierung von Soft-Facts des Projektmanagements, also der Einstellungen, Emotionen und Motive der handelnden Personen und ihres mehr oder minder konflikthaften bzw. harmonischen Zusammenwirkens im Projekt bei der Ursachenforschung und Maßnahmenplanung.

Literatur

- Friedrich, K.; Malik, F.; Seiwert, L; "**Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS® - Erfolg durch Spezialisierung**", GABAL Verlag GmbH, 22., aktualisierte Ausgabe, Offenbach 2016.

SWOT-Analyse



Die SWOT-Analyse betrachtet Produkte, Prozesse, Teams, Unternehmen und andere zu analysierende Objekte systematisch nach den Kategorien "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" und "Threats". Zweck ist, bestehende Probleme zu lösen und bestehende Chancen zu nutzen. Die Methode wird im Rahmen von Strategie-Entwicklungsprozessen eingesetzt. Mit Hilfe der SWOT-Analyse wird sowohl der eigene Status reflektiert als auch die zentralen Einflüsse des Umfelds bestimmt.

Einsatzmöglichkeiten

- Statusbestimmung einer Organisationseinheit
- Entwicklung einer Geschäftsstrategie
- Entscheidung zwischen verschiedenen Handlungsoptionen
- Entwickeln eines Lösungsansatzes für eine bestimmte Aufgabe
- Erstellen eines Business Cases
- Karriereplanung

Vorteile

- Sie ermöglicht Entscheidungsfindungen auch in komplexen, d.h. nicht-linearen und dynamischen Umfeldern.
- Sie ist auch bei einer unzureichenden Informationsbasis einsetzbar.
- Sie unterstützt intuitive Entscheidung.

- Es sind keinerlei Berechnungen oder Simulationen erforderlich.
- Sie kann sehr schnelle Ergebnisse liefern.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Sie ist anfällig für kognitive Verzerrungen, wie z.B. Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit.
- Bei sehr vielen zu berücksichtigenden Informationen verliert man leicht den Überblick.
- Sie liefert keine Szenarien, sondern betrachtet lediglich die aktuelle Situation.
- Sie ist nur bedingt geeignet zum Lösen von technischen Problemen.
- Sie ist nicht für einfache, deterministische Systeme geeignet, bei denen es genau eine Lösung gibt.
- Bei ungeklärten Konflikten innerhalb des Teams ist das Finden einer von allen akzeptierten und gemeinsam verfolgten Strategie nicht möglich.
- Versteckte Interessen (Hidden Agendas) können das Ergebnis verfälschen.

Ergebnis

- Liste der eigenen Stärken
- Liste der eigenen Schwächen
- Liste der externen Chancen
- Liste der externen Bedrohungen
- Optionale Bewertungen und Priorisierungen der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen
- Sammlung möglicher Strategien
- priorisierte Strategie

Voraussetzungen

- Alle Stakeholder mit Entscheidungsbefugnissen nehmen teil.
- Alle Teilnehmenden haben ein Interesse an der Entwicklung einer Lösung.
- Zwischen den Teilnehmenden herrscht ein Klima gegenseitigen Vertrauens.

Qualifizierung

Bei der Anwendung in einem Team muss der Leiter mit der Methode intensiv vertraut sein und sie bereits mehrmals selbst eingesetzt haben. Es ist empfehlenswert, die SWOT-Analyse mit einfachen Themen mehrfach einzuüben, bevor man sie für eine wichtige Aufgabenstellung einsetzt.

Benötigte Informationen

- Erfahrungswissen der Teilnehmer
- Expertenwissen der Teilnehmer
- Intuition der Teilnehmer
- Auswertungen der vorhandenen Informationen über die Fragestellung

Benötigte Hilfsmittel

- In der Gruppe: Moderationstafel, Moderationskarten, Stifte
- Bei umfangreicheren Aufgaben: Acht Moderationstafeln (vier für die SWOTs, vier für die Strategien)
- Als Einzelperson: Stifte und Blatt Papier
- Geeignete Software zur Dokumentation der SWOTs (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation)

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie die Aufgabe, die Frage oder das Ziel!
- Schritt 2: Stellen Sie das Team für die SWOT-Analyse zusammen!
- Schritt 3: Recherchieren Sie alle erforderlichen Informationen!
- Schritt 4: Bereiten Sie den Workshop vor!
- Schritt 5: Tragen Sie die SWOTs zusammen!
- Schritt 6: Präzisieren und clustern Sie die SWOTs!
- Schritt 7: Bewerten Sie die SWOTs!
- Schritt 8: Erstellen Sie mögliche Strategien / Lösungen!
- Schritt 9: Priorisieren Sie die Strategien / Lösungen

Unternehmensverantwortliche, Projektleiter, Produktmanager und andere Entscheidungsträger müssen meist auf unzureichender Informationsbasis und unter Termindruck weitreichende Entscheidungen treffen. Mit Hilfe der SWOT-Analyse haben sie für schnelle Entscheidungen auf unzureichender Informationsbasis eine Herangehensweise zur Verfügung, die:

- gezielt die kollektive Kompetenz aller Betroffenen aktiviert
- die Komplexität der Situation auf wenige Parameter reduziert.

Grundprinzip der SWOT-Analyse ist die Betrachtung des Themas aus den vier Perspektiven Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Möglichkeiten / Chancen) und Threats (Bedrohungen). Die Anfangsbuchstaben dieser Perspektiven geben der Methode ihren Namen. Die gesammelten Beiträge werden auch "SWOTs" genannt.

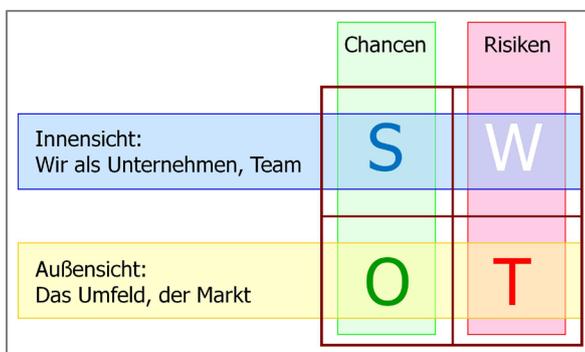


Bild 1: Prinzip der SWOT-Analyse.

Schritt 1: Definieren Sie die Aufgabe, die Frage oder das Ziel!

Formulieren Sie als erstes die Aufgabe, Fragestellung bzw. die Zielsetzung für die SWOT-Analyse. Je fokussierter Sie dies tun können, desto schneller werden Sie das Ergebnis erhalten und desto eindeutiger wird die Antwort ausfallen.

Beispiele für Themenstellungen, die mit einer SWOT-Analyse bearbeitet werden können, sind z.B.:

- Welche Produktstrategie sollen wir in Zukunft verfolgen?
- Welcher Lösungsansatz ist für unser Projektteam am aussichtsreichsten?
- Wie reagieren wir auf einen neuen Wettbewerber auf dem Markt?
- Wie behaupten wir uns in der aktuellen Wirtschaftskrise?
- Wie können wir ein eingetretenes, schwerwiegendes Risiko bewältigen?

An diesen Beispielen wird deutlich, dass die einmalige Durchführung einer SWOT-Analyse nicht immer ausreichend ist. Bei einer umfangreichen Strategieentwicklung kann sie vom Grobkonzept bis zur Detailplanung der Maßnahmen immer wieder eingesetzt werden.

Schritt 2: Stellen Sie das Team für die SWOT-Analyse zusammen!

Stellen Sie im zweiten Schritt das Analyseteam zusammen. Aus der Aufgabe bzw. Fragestellung ergibt sich in der Regel auch, welche Personen bzw. Vertreter welcher Abteilungen dabei sein müssen. Es müssen sowohl die erforderlichen Fachkompetenzen im Team vertreten sein als auch die benötigten Entscheidungsbefugnisse über das zu behandelnde Thema. Wenn z.B. ein Lösungsansatz für die Aufgabenstellung eines Projekts gefunden werden soll, muss der Auftraggeber geeignet repräsentiert sein. Bei der Strategieentwicklung eines Unternehmens muss die Geschäftsführung teilnehmen.

Es ist besser, wenn ein nur mittelbar Betroffener zu viel anwesend ist als wenn eine ausschlaggebende Information zu wenig Eingang findet. Das Team muss natürlich noch arbeitsfähig sein. Ggf. ist es erforderlich, einen Co-Moderator oder einen externen, professionellen Moderator hinzuzunehmen.

Schritt 3: Recherchieren Sie alle erforderlichen Informationen!

Auch wenn die SWOT-Analyse in komplexen Situationen mit unzureichender Informationsbasis eingesetzt werden kann, ist dies keine Entschuldigung für Nachlässigkeit in der Informationsbeschaffung. Innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den möglichen Ressourcen müssen Sie für eine möglichst umfangreiche Datenbasis sorgen. Je nach Dimension der Aufgabenstellung ist es z.B. durchaus möglich, dass im Vorfeld einer SWOT-Analyse eigene Marktforschungsstudien durchgeführt werden.

Schritt 4: Bereiten Sie den Workshop vor!

Wenn Sie die SWOT-Analyse in einem Team durchführen, sollten Sie dies in Form eines gut organisierten Workshops machen. Verwenden Sie hierzu die Methodenbeschreibung [Workshop](#).

Schritt 5: Tragen Sie die SWOTs zusammen!

Der erste gemeinsame Schritt des Analyseteams ist das Zusammentragen der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren. Bereits hier gibt es viele methodische Variationsmöglichkeiten. Am einfachsten ist es, wenn das Team nacheinander die vier Bereiche jeweils gemeinsam bearbeitet. Bewährt hat sich die Kärtchenmethode, bei der alle Beteiligten in einem Brainstorming ihre Beiträge auf Kärt-

chen schreiben. Möglich ist auch ein **Mindmapping**, dieses hat den Vorteil, dass bereits eine erste Strukturierung erfolgt, dafür sind die einzelnen SWOTs nicht so klar abgegrenzt.

Die folgendem Leitfragen können helfen, Beiträge zur jeweiligen Perspektive zu finden.

Strengths

Die eigenen Stärken zu erkennen und richtig zu benennen, ist keineswegs einfach, da sie oft als selbstverständlich angesehen werden. Es lohnt sich, die Frage nach den eigenen Stärken gründlich zu behandeln. Geeignete allgemeine Fragestellungen sind z.B.:

- Welche Erfolgserlebnisse hatten wir in der letzten Zeit?
- Welche Kunden sind von unseren Produkten begeistert?
- Was trauen wir uns ohne Bedenken jederzeit zu?
- Wie haben wir die letzte Krise überwunden?

Weaknesses

Einerseits sind die eigenen Schwächen oft präsenter als die Stärken, andererseits fällt es meist schwerer, sie klar zu benennen. Geeignete Fragestellungen sind z.B.:

- In welchen Situationen ziehen wir uns zurück?
- Welche Herausforderungen gehen wir nicht an?
- Wo fahren wir Verluste ein?
- Welche Misserfolge hatten wir in der letzten Zeit?
- Wo haben wir die meisten Reklamationen?

Opportunities

Bei der Identifikation von Chancen, die das Umfeld bietet, helfen einerseits z.B. Marktforschungsdaten, Trendanalyse oder auch die Entwicklung von Umsatzzahlen. Andererseits geht hier sehr stark das Erfahrungswissen und die Intuition der Teilnehmer ein. Die Sammlung der Chancen sollte daher in einer freien kreativen Atmosphäre erfolgen. Geeignete Fragestellungen sind z.B.:

- Welche Produkte konnten wir in letzter Zeit besonders gut verkaufen?
- Bei welchen Gelegenheiten haben wir besonders gutes Feedback erhalten?
- Welche Trends gibt es in unserer Zielgruppe?
- Womit haben unsere Wettbewerber aktuell Schwierigkeiten?
- Was werden wir in drei Jahren erreicht haben?

Threats

Bedrohungen werden meist besonders schnell und aufmerksam wahrgenommen. Deshalb ist es sinnvoll, sie am Schluss zu identifizieren, damit sie keinen negativen Einfluss auf das Sammeln der Chancen haben. Mögliche Leitfragen sind:

- Bei welchen Produkten ging wir in letzter Zeit der Umsatz zurück?
- In welchen Bereichen haben die Wettbewerber einen Vorsprung vor uns?
- Welche neuen Technologien bedrohen unser Produktportfolio?
- Bei welchen Zielgruppen verlieren wir Marktanteile?
- Welche gesellschaftlichen, politischen, globalen Entwicklungen gefährden unser Geschäft?
- Welche globalen Entwicklungen können uns gefährden?

Diese Leitfragen dienen zum einen nur als Anregung, zum anderen wurden sie nur allgemein formuliert. Im Sinne einer effizienten und zielführenden SWOT-Analyse sollten sie situationsbezogen formuliert und entsprechend ergänzt werden.

Wenn das Sammeln länger als eine Dreiviertelstunde gedauert hat, ist nach diesem Schritt eine Pause zu empfehlen.

Schritt 6: Präzisieren und clustern Sie die SWOTs!

Im zweiten Durchlauf geht es darum, die gesammelten SWOTs für alle Teilnehmer verständlich zu formulieren und Doppelnennungen zu eliminieren. Es geht noch nicht darum, sie zu bewerten oder zu priorisieren. Bei mehr als fünf Karten für eine Perspektive, sollten Sie überprüfen, ob Sie ähnliche Aussagen zu Clustern zusammenfassen können.

Haben mehrere Untergruppen (siehe Varianten) getrennt voneinander die SWOTs erarbeitet, müssen die Arbeitsergebnisse zuerst im Plenum allen vorgestellt werden. In erster Linie geht es hier darum, Verständnisfragen zu klären. Ergänzungen oder Prioritätsverschiebungen sollten nur mit großer Zurückhaltung vorgenommen werden. Ansonsten entstehen leicht Plenardiskussionen, die den Prozess verzögern oder sogar blockieren.

Ergebnis dieser zweiten Runde ist eine präsentations- und dokumentationsfähige Liste der SWOTs. Nummerieren Sie die SWOTs, damit Sie sie in den folgenden Schritten eindeutig identifizieren können.

Schritt 7: Bewerten Sie die SWOTs!

Empfindet das Analyseteam (bzw. eine Arbeitsgruppe) z.B. die Gefahren nicht als gleichwertig, so sollten es diese priorisieren. Bei mehr als fünf Beiträgen in einem Bereich empfiehlt sich ohnehin eine Priorisierung, um die anschließende Strategieentwicklung gezielter durchführen zu können.

Schritt 8: Erstellen Sie mögliche Strategien / Lösungen!

Vor diesem Schritt sollten Sie unbedingt eine Pause einplanen. Selbst bei einer spontanen SWOT-Analyse unter Zeitdruck, sollten Sie hier mindestens fünf Minuten lang die bisherigen Eindrücke setzen lassen.

Der Clou der SWOT-Analyse besteht darin, die Faktoren der Innensicht (Stärken und Schwächen) sowie Außensicht (Chancen und Bedrohungen) miteinander zu kombinieren und daraus mögliche Strategieansätze zu entwickeln. Dabei sind vier Kombinationen möglich:

S-O-Strategie

Mit den eigenen Stärken die Möglichkeiten realisieren, die das Umfeld bzw. der Markt bietet. Z.B. einen technischen Vorsprung nutzen, um ein neues Produkt zu entwickeln, das vom Markt gefordert wird.

S-T-Strategie

Mit den eigenen Stärken Bedrohungen von außen abwehren. Z.B. Bestandskunden durch einen hervorragenden Kundenservice vom Abwandern zu einem neuen Konkurrenten abhalten.

W-O-Strategie

Eigene Schwächen beseitigen, um neue Chancen wahrzunehmen bzw. mit Hilfe von Möglichkeiten die eigenen Schwächen überwinden. Z.B. die Bedienungsfreundlichkeit eines Produkts erhöhen, um neue Kundengruppen anzusprechen.

W-T-Strategie

Eigene Schwachstellen vor möglichen Angriffen schützen bzw. Schwachstellen beseitigen, um vor den Gefahren geschützt zu sein. Z.B. die Produktion in Billiglohnländer zur Senkung der Produktionskosten verlagern, um Konkurrenten aus denselben Ländern abzuwehren.

Eine analytische, aber auch sehr aufwendige Methode besteht darin, alle Kombinationsmöglichkeiten der gesammelten SWOTs (also z.B. jede Stärke mit jeder Möglichkeit) zu überprüfen, ob sie einen sinnvollen Ansatz ergibt. Unter dem meist herrschenden Zeitdruck ist dies selten durchführbar. Einfacher ist es, intuitiv nach passenden Kombinationen zu suchen, dabei kann freilich manche neue Idee übersehen werden.

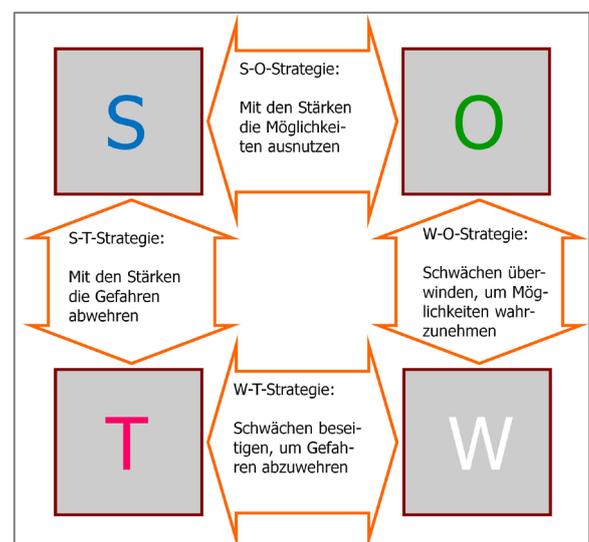


Bild 2: Schema der Kombinationsmöglichkeiten für die Strategie-Entwicklung.

Ein Kompromiss zwischen diesen beiden Herangehensweisen ist es, nur die am höchsten priorisierten Elemente in allen Kombinationen detaillierter zu betrachten. Niedriger priorisierte Elemente verwenden Sie nur dann, wenn sich z.B. ansonsten keine passende Stärke für eine Gefahr finden lässt.

Schreiben Sie für jeden gefundenen Strategieansatz ein eigenes Kärtchen und notieren Sie dabei die Nummern der verwendeten SWOTs. Es ist dabei selbstverständlich möglich, dass Sie z.B. mehrere Stärken zur Abwehr einer Gefahr einsetzen.

Wenn Sie mit acht Moderationstafeln arbeiten, stellen Sie diese im Kreis auf, wobei sich SWOT- und Strategie-Tafeln abwechseln. Die SW-Tafeln und OT-Tafeln stellen Sie dabei jeweils gegenüber auf. Die Überschriften der Strategietafeln ergeben sich dann aus ihren Nachbartafeln.

Schritt 9: Priorisieren Sie die Strategien / Lösungen

Allen Teilnehmern muss bewusst sein, dass die SWOT-Analyse keinen Algorithmus zur automatischen Formulierung einer Strategie liefert. Eine solche zu entwickeln bleibt vollständig in der Verantwortung der Teilnehmer. Zweck der SWOT-Analyse ist es lediglich, die Rahmenbedingungen und die Basis für eine Unternehmensstrategie zu liefern. Mit ihrer Hilfe sollen die Teilnehmer Lösungsansätze finden, um die vorhandene Leistungsmöglichkeit des Unternehmens optimal zur Geltung zu bringen.

Dementsprechend sollten bei der Bewertung und Priorisierung der gefundenen Strategien nicht persönliche Vorlieben eine Rolle spielen, sondern die gemeinsame Einschätzung der Erfolgchancen unter Berücksichtigung sowohl des Umfeldes als auch der eigenen Situation.

Deshalb gibt es für den letzten Schritt keine allgemeingültige Handlungsempfehlung. Möglich ist eine Reihe von Vorgehensweisen, wie z.B.:

- Priorisieren der Strategien nach einem Punktesystem: Jeder Teilnehmer erhält eine bestimmte Anzahl von Punkten, die er auf die gefundenen Strategien verteilt. Anschließend werden die Strategien nach der Punktezahl sortiert.
- Priorisieren durch einen paarweisen Vergleich: Alle Strategien werden paarweise miteinander verglichen. Die Gruppe wählt per Mehrheit eine der beiden aus. Die Strategien werden anschließend nach den Gewinnpunkten priorisiert.

Formulierung von Arbeitsaufträgen zur weiteren Analyse der gefundenen Strategien. Oft richten sich die Strategien an unterschiedliche Abteilungen (z.B. Entwicklung oder Marketing). Damit die Geschäftsführung endgültig entscheiden kann, benötigt sie noch weitere Ausarbeitungen, z.B. einen Business Case.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Johari-Fenster** – Klären der Interessenslage der Teilnehmer
- **Mindmapping** – Sammeln von SWOTs

Praxistipps

- Verwenden Sie große Sorgfalt darauf, die Aufgabenstellung, das zu lösende Problem oder das angestrebte Ziel möglichst prägnant zu beschreiben.

- Verwenden Sie jeweils einheitliche Kärtchenfarben für S, W, O und T (z.B.: S blau, W weiß, O grün und T rot).
- Geben Sie für die Sammlung der SWOTs ausreichend Zeit und brechen Sie nicht zu früh ab.
- Falls sich im Laufe des Prozesses wichtige neue Erkenntnisse ergeben, kann es sinnvoll sein, zu Schritt 5, dem Sammeln der SWOTs, zurückzuspringen.
- Dokumentieren Sie umfangreich die Ergebnisse, insbesondere auch verworfene Strategien.
- Erstellen und pflegen Sie für Ihren Einsatzbereich Leitfragen für die SWOTs.

Varianten

SWOT-Analyse mit Untergruppen

Eine Variation bei anspruchsvollen SWOT-Analysen besteht in der Bildung von Unterteams. Bei zwei Teams kümmert sich eines um die Innensicht (S und W), das andere um die Umfeldanalyse (O und T). Die Aufteilung in vier Teams, jeweils eines für S, W, O und T hat einerseits den Nachteil, dass die bewusste Kontrastbildung nicht so ausgeprägt ist. Andererseits hat sie den Vorteil, dass anschließend eine Bildung von Mischgruppen für die Strategieentwicklung möglich ist.

Haben Sie mit vier Arbeitsgruppen die SWOTs entwickelt, so bietet es sich in Schritt 8 an, vier gemischte Strategieteams zu bilden. Beispielsweise schließen sich jeweils die Hälfte des S- und O-Teams zum S-O-Team zusammen und erarbeiten Strategievorschläge, wie mit den Stärken des Unternehmens die erkannten Marktchancen auszunutzen sind.

Herkunft

Die SWOT-Analyse geht auf den Manager und Berater Albert S. Humphrey (1926 bis 2005) zurück. In den 1960er Jahren entwickelte er mit seinem Team an der Stanford Universität die zunächst SOFT-Analyse genannte Methode. Dabei stehen S für Satisfaction (Zufriedenheit), O für Opportunities (Möglichkeiten), F für Faults/Failures (Fehler, Fehlschläge) und T für Threats (Gefahren, Bedrohung, Risiken). Humphreys Ziel war es, eine Methode zur langfristigen, strategischen Unternehmensplanung zu schaffen. Im Laufe der Anwendung entstand aus der SOFT-Analyse die heutige SWOT-Analyse – Quellen über diese Entwicklung konnte ich allerdings nicht ausfindig machen.

Hauptwerk Humphreys war nicht die SWOT-Analyse, sondern das Führungsmodell "Team Action Management" (TAM®). Wohl auch deswegen ist die SWOT-Analyse Allgemeingut und unterliegt keinen Lizenzbeschränkungen.

Autor

Dr. Georg Angermeier

Erstellt am: 19.06.2016

Die Resilienz im Team erhöhen

Wie bleibt mein Team auch in kritischen Situationen handlungsfähig?

Teil 1: Die Resilienz des Teams bewerten mit dem KANOSSA-Test



Dr.-Ing. Miriam Sasse
Senior Agile Transformation
Consultant bei Arvato
Systems / Bertelsmann

Management Summary

- Als Projektleiter, Führungskraft, Project Management Office oder Personalentwickler wollen wir unsere Projektteams ideal unterstützen und gut auf kritische Situationen vorbereiten. Wir wollen sie stark, flexibel, widerstandsfähig, handlungsfähig – kurzum "resilient" – machen.
- Die sieben Resilienz-Faktoren nach KANOSSA sind ein Indiz für eine hohe Resilienz im Team: Kohärenz, Akzeptanz, Netzwerkorientierung, Optimismus, Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Ausrichtung sollten im Team vorhanden sein.
- Mit dem Resilienz-Test KANOSSA kann das Projektteam die eigene Resilienz ermitteln und projektspezifisch Interventionen und Trainings auswählen, die das Team unterstützen und in Resilienz üben.
- Der Artikel führt wirksame Instrumente zur Entscheidungsfindung und Kommunikation in kritischen Situationen auf und schärft das Bewusstsein für die Situation von Mitarbeitern und Führungskräften.

Wir stehen am Ufer und blicken auf das Meer der freien Wirtschaft, sehen die Wellen des Fortschritts und die Strudel des Wandels. Wir sehnen uns nach neuen innovativen Ländern, aber uns fehlt das Schiff. Dann sagt unser Freund "Du hast keine Chance, aber nutze sie!" (Zitat aus dem Film "Die Atlantikschwimmer", Regisseur Herbert Achternbusch, 1976). Und wir springen ins kalte Wasser und schwimmen los. – Fühlt es sich bei so manchem Projekt nicht genau so an, wenn man überlegt, es zu starten oder versucht, es trotz Turbulenzen fortzusetzen? Die Frage ist: Wie schaffen wir es durch den Strudel des Wandels? – Die Antwort: Mit resilienten Mitarbeitern und Teams.

Zu mir ins Project Management Office kommen regelmäßig Projektleiter und Führungskräfte, die ihr Team darin unterstützen wollen, auch in kritischen Situationen handlungsfähig zu sein. In diesem Artikel erfahren Sie mehr über die "Kraft der Resilienz", die das Projektteam widerstands- und handlungsfähig macht. Sie lernen die Hintergründe, Resilienz-Faktoren und Fragen zum Resilienz-Test KANOSSA kennen und erhalten eine Gebrauchsanweisung für die Nutzung in der Praxis. In Teil 2 der zweiteiligen Artikelserie stelle ich Ihnen verschiedene Interventionen vor, die ich Projektleitern häufig empfehle,

weil sie zur Stärkung der Handlungs-fähigkeit im Projekt beitragen und ideal in den Projektalltag eingebunden werden können.

Was macht uns handlungsfähig in der Krise?

Typische Krisen in Projekten zeigen sich immer daran, dass Budget- und Zeitpläne nicht eingehalten oder Anforderungen nicht erfüllt werden können – in einem für die Projekterfüllung bzw. fürs gesamte Unternehmen kritischen Ausmaß. Manchmal – oft aber erst im Nachhinein – erkennt man diese kritischen Situationen schon an diversen vorhergehenden Ereignissen und Signalen ([Liste von Frühwarn-Indikatoren für Projektkrisen](#)).

Oft wird dann gesagt, ein Ereignis "mache" eine Krise. Wenn aber das Ereignis eine Krise ausmacht, dann sind die Menschen immer die "Opfer" der Ereignisse. Diese Annahme sorgt dafür, dass Menschen sich darauf versteifen, das Ereignis müsse besser werden oder verschwinden, bevor sie handlungsfähig werden können. Sie sind also ihrem Schicksal ausgeliefert und rücken ab von eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und Kompetenzen. Die Ereignisse kann man meist nicht alleine (auf)lösen, aber man kann dennoch handeln.

Resilienz als Gradmesser für die Widerstandskraft

Der italienische Schriftsteller und Politiker Antonio Gramsci sagte: "Die Krise besteht gerade in der Tatsache, dass das Alte stirbt und das Neue nicht zur Welt kommen kann." Die bisherigen Handlungsstrategien und Routinen der Menschen greifen also in der kritischen Situation nicht, sie befinden sich in einer Übergangslage mit enormer Ungewissheit. **Die Resilienz zeigt nun, wie gut jemand mit der Krise umgehen kann, wie stark die innere Widerstandskraft ist und wie man gestärkt daraus hervorgeht.**

Im Folgenden beschreibe ich, welche Faktoren dafür sorgen, dass betroffene Teams zu Handelnden werden und die Krise als Chance für Innovationen, Entfaltung und Reifung verstehen. Um Handlungs- und Widerstandsfähigkeit in Projekten zu erlangen, ist die Synergie aus Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten jeder einzelnen Person, des Zusammenwirkens als Team und der Organisation wichtig. Die Handlungsfähigkeit ist nicht einfach gegeben und bleibt nicht dauerhaft vorhanden, sondern entwickelt sich aufgrund von Möglichkeiten, Befähigungen und Randbedingungen und will kontinuierlich gepflegt werden. Dieser Artikel bezieht sich darauf, wie die Organisation und das Projektteam als Ganzes handlungsfähig bleiben. Hierzu nehmen wir eine systemische Sicht anstelle einer individuellen Perspektive ein. Zum Thema der persönlichen Resilienz und der Burnout-Prophylaxe lesen Sie "[Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)", projektmagazin.

Ansätze und Hintergründe der Resilienz-Forschung

Der Begriff "Resilienz" kommt ursprünglich aus dem Ingenieurwesen, wo er die Fähigkeit eines Werkstoffs beschreibt, nach einer Verformung durch hohe Belastung wieder in den Ausgangszustand zurückzukehren. Nicht nur die Ingenieure unter den Lesern wissen, dass nicht jedes Material hoch widerstandsfähig von der Natur erschaffen wurde. Viele Materialien werden in aufwendigen Prozessen und mit großer Energieeinbringung durch Menschenhand erzeugt. Und weitaus nicht jedes Material

eignet sich für jeden Belastungsfall. Es wäre fahrlässig, wenn wir uns den Einsatzbereich nicht vorher genau ansehen würden und mittels aufwendiger Berechnungs- und Prüfverfahren Material und Belastung perfekt aufeinander abstimmen würden.

Der Resilienz-Zyklus nach Scharte et al (2014) überträgt diese Gedanken auf die Widerstandsfähigkeit von Menschen. In den fünf Phasen Prepare (sich vorbereiten), Prevent (vorsorgen), Protect (schützen), Respond (reagieren) und Recover (erholen) werden folgende Fragen gestellt: Wie kann sich ein Projektteam auf widrige Ereignisse vorbereiten? Können wir Frühwarnsysteme aufstellen? Wie können wir Risikofaktoren reduzieren und so gegen das Eintreten von Krisen vorsorgen? Wie können die Teams in der Krise reagieren und handlungsfähig bleiben? Wie können sich Teams, Mitarbeiter und Organisation nach der kritischen Situation erholen und aus der Krise lernen?

Sicherlich vermuten Sie bereits, dass Sie die Resilienz in einem Projekt nicht dadurch fördern, dass Sie einem vor-definierten Ablauf wie einem Rezept folgen. Die Förderung der Resilienz ist so individuell wie das Projekt selbst und muss mitsamt seiner Geschichte, seinen Verbindungen innerhalb der Organisation, seiner Kultur und dem gesamten umgebenen System betrachtet werden. Um Interventionen zur Förderung der Resilienz auswählen zu können, müssen die richtigen Fragen in den Vorgesprächen gestellt werden. Nur so entsteht ein Eindruck über die **Identität des Projekts und seine Ausprägungen**. Ich empfehle zusätzlich eine Projekt-Anamnese (z.B. mit den **Schemata AMPEL und ABCDE**, um einschätzen zu können, ob sich das Projekt bereits in einer kritischen Situation befindet. In einem stabilen und krisenfreien Umfeld werden die im folgenden vorgestellten Resilienzfaktoren meistens objektiver und positiver bewertet als in kritischen Projektsituationen.

Faktoren der Resilienz nach KANOSSA

Umfangreiche wissenschaftliche Forschungen konnten diverse Resilienzfaktoren herausarbeiten, die verschiedene Bezeichnungen erhielten. Für den im Folgenden verwendeten Ansatz haben sich in meiner Studie einige **Resilienz-faktoren** als gute Basis im Projektkontext herauskristallisiert: **Kohärenz, Akzeptanz, Netzwerkorientierung, Optimismus, Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Ausrichtung** (Bild 1 von oben links nach unten rechts). Die Piktogramme und das Apronym KANOSSA dienen dabei als Gedankenstütze. KANOSSA passt gut, da der Begriff mit dem "Gang nach Canossa" und somit mit einer langen, demütigen Reise voller Selbstreflektion assoziiert wird (Bitt- und Bußgang von König Heinrich IV. im Jahr 1076).

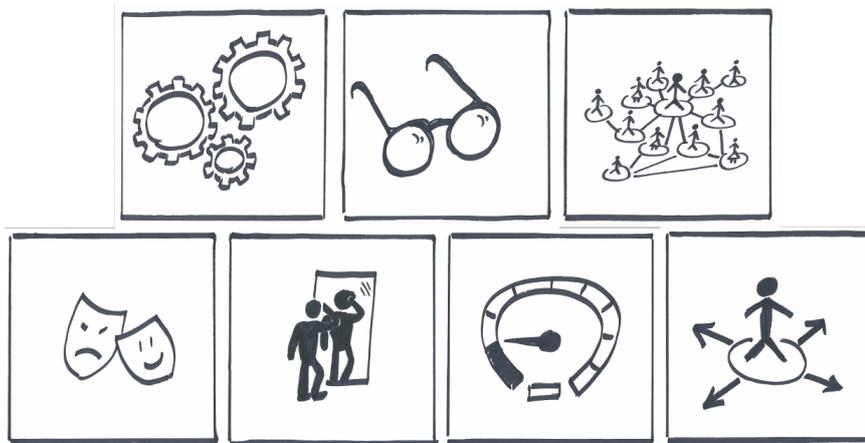


Bild 1: Piktogramme der sieben Resilienzfaktoren nach KANOSSA, um sich die Faktoren leichter merken zu können

Was nutzt der Resilienztest KANOSSA im Projekt?

Tagtäglich gehen Signale in und über Projekte durchs Unternehmen. Diese Signale sind oft unklar, mehrdeutig, wirr und unvollständig. Es sind Gefühle, Ahnungen und Gerüchte, die es zu interpretieren gilt, obwohl sie ggf. unwahr und irrelevant sein könnten. Ein bloßes Risikomanagement mit Risikomonitor und -portfolio reicht hier meist nicht aus, denn es plant das Falsche: Maßnahmen, die uns an eine Sicherheit glauben lassen, die nie da sein wird. Risikomanagement reduziert das komplexe Projektumfeld auf einfachste banale Aussagen und lenkt möglicherweise vom Unerwarteten ab. Entweder landen diese Unterlagen dann in der Ablage (und werden nie wieder angeschaut) oder sie werden zur lästigen Routine, mit der Risiken "erledigt" sind.

Der Resilienztest KANOSSA hingegen soll das Team zur Selbstreflexion anregen und den Blick wieder auf die kleinen Signale lenken, die Indizien für ein mögliches Aufschaukeln des Systems sein könnten. Mit dem Test können Sie die Faktoren, die Resilienz unterstützen, präventiv erkennen und bewerten.

In welchem Rahmen kann ich den Test einsetzen?

Sie können den Test z.B. im Rahmen eines **Workshops**, **World Cafés** oder **Open Spaces** einsetzen. Das gemeinsame Beantworten der unten aufgeführten Fragen im Team oder in Führungskräfte-Runden sorgt für eine oft noch unbekannte Gesprächstiefe über Bauchgefühle und Intuitionen sowie klare Zahlen, Daten und Fakten zu einzelnen Projekten. Der Test zieht neue Denkweisen mit sich, aus denen meist neue Handlungsweisen folgen. Sie können ihn auch als Einzelperson ausfüllen oder in Ihr Coaching als sog. "Tertium" mitnehmen. Das Tertium, hier der KANOSSA-Test, auf den Befragter und Befragter Bezug nehmen, macht es möglich, über "nicht Kommunikables" und "Unkontrollierbares" zu sprechen. Dies schafft das Gefühl von Sicherheit, das man benötigt, um über kritische Themen sprechen zu können.

Ich kann den KANOSSA-Test deshalb in jeder Situation empfehlen: In einer kritischen Situation kann das Gespräch über die Fragen des Tests beruhigend und stabilisierend wirken, auch wenn das Testergebnis aufgrund der starken Wahrnehmungseinschränkung nur wenig über die grundlegende Resilienz des Teams aus-

sagen wird. Wenn keine kritische Situation vorliegt, kann der Test präventiv wirken. Nach einer Krise dient der Test als Hilfe bei der Reflexion und unterstützt Teams dabei, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

(Weiter-)Entwicklung des Resilienztests KANOSSA

Die Fragen bzw. Items des Resilienztests basieren auf diversen wissenschaftlichen Studien, die im Rahmen einer Meta-Analyse von mir ausgewertet und Praxisberichten gegenübergestellt wurden. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse wurde die Faktorenstruktur auch in weiteren Stichproben bestätigt. Der Test wurde bereits mehrfach in realen Projekten (darunter ehrenamtliche Projekte, Forschungs- und Lehrprojekte von Universitäten sowie technische und organisatorische Projekte mehrerer Unternehmen) verwendet und wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Einige Fragen des Tests wurden bewusst invertiert, d.h. ins Gegenteil gekehrt, um eine Ja-sage-Tendenz (Akquieszenz) zu vermeiden. Diese Fragen sind mit * markiert. Im Originaltest werden die Fragen/Items durchmischt, um den Konsistenzeffekt zu reduzieren. Das bedeutet, dass ähnlich klingende Aussagen stimmig beantwortet werden. Zur besseren Lesbarkeit wurde hier davon abgesehen.

Im Folgenden werden die sieben Faktoren Kohärenz, Akzeptanz, Netzwerkorientierung, Optimismus, Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Ausrichtung vorgestellt. Mit Hilfe der aufgelisteten Fragen lassen sich die Potentiale bezüglich der einzelnen Faktoren aufzeigen und diskutieren.

! Die Fragen/Test-Items werden den Abonnenten des projektmagazins im Rahmen dieses Artikels zur Verfügung gestellt, dürfen jedoch nicht an Dritte weitergegeben oder kommerziell genutzt werden. Die Auswertungsmatrix inkl. Item-Gewichtung kann auf Nachfrage zur Verfügung gestellt werden. Bei weitergehendem Interesse an einer Nutzung und/oder einer Teilnahme an der Studie melden Sie sich bitte bei mir.

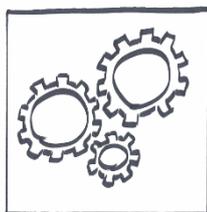
Gebrauchsanweisung für den Resilienz-Test KANOSSA in der Praxis

Der Resilienztest baut auf meinen Erfahrungen auf, die ich in den vergangenen Jahren in einigen Projekten unterschiedlicher Unternehmen und Organisationen aus verschiedenen Blickwinkeln sammelte. Der Fragebogen ist deshalb neutral formuliert und für diverse Projektarten anwendbar. Ich erlebte, wie das eine oder andere dieser Projekte "wegen schlechter Umstände" in eine Krise geriet und mich faszinierte es von Mal zu Mal mehr, wie sich Projektleiter und Mitarbeiter trotz erschütternder Erfahrungen immer wieder aufrafften und weitermachten. In den Krisen selbst konnte ich die Resilienz des Projekts kaum erkennen. Die hohe Dynamik, der Informationsmangel, viele zeitgleiche Veränderungen, Ziel- und Anforderungswechsel sorgten für mehr als nur Stimmungsschwankungen im Team. Trotz widriger Umstände schafften es einige Mitarbeiter jedoch schnell, wieder leistungsfähig, ausgeglichen und glücklich zu sein und die Projekte bewegten sich zügig wieder mit gleichbleibender Effizienz ihrem Ziel entgegen.

Der Resilienz-Test KANOSSA bietet nun den ersten Schritt, um die vorhandene Resilienz im Team abzuschätzen. Mit diesem Vorwissen können Sie in einem zweiten Schritt das Team aktiv stärken, damit dieses möglichen Turbulenzen gelassen begegnen kann.

! Achten Sie bei der Anwendung darauf, die Fragen immer im Kontext des jeweiligen Projekts zu interpretieren. Nicht bei jedem Projekt, zu jeder Situation und in jeder Konstellation von Projekt, Organisation, Kultur, Kunde etc. ist jede Frage und jeder Faktor gleich wichtig für eine hohe Resilienz. Ein "Ja" auf die Test-Fragen, bzw. ein "Trifft zu 100% zu" (bzw. Nein/0% bei *-Fragen) ist in den meisten Fällen zwar besser, ist aber kein Muss. Ausnahmen sind z.B., wenn die Befragten ihre Einschätzung einer Frage als Idealzustand, als vorteilhaft oder kongruent zur Unternehmenskultur empfinden. Wenn Sie nur die Hälfte oder weniger der Fragen eines Resilienzfaktors mit Ja (bei * mit Nein) beantwortet haben, wäre es angebracht, Maßnahmen einzuleiten.

K wie Kohärenz



Kohärenz bezeichnet eine Grundhaltung, die davon ausgeht, dass alles im (Projekt-)Leben früher oder später einen Sinn ergibt (**Sinnhaftigkeit**), dass jeder Mensch den Herausforderungen seines Lebens gewachsen ist (**Handhabbarkeit**) und sein (Projekt-)Umfeld als verstehbar, vorhersehbar und strukturiert wahrnehmen kann (**Verstehbarkeit**). Diese drei Faktoren des Sense of Coherence (SOC) von Antonovsky (1997) wurden von Udris (2006) Merkmalen des Arbeitsumfelds zugewiesen, die sich mit den Zahnradbildern aus dem Piktogramm assoziieren lassen.

Für eine **Verstehbarkeit** müssen alle "Zahnräder des Projekts" transparent gemacht werden, so dass die Menschen die Zusammenhänge, Einflüsse und Wechselwirkungen erkennen. Es muss erkennbar sein, welches Zahnrad ein anderes in Bewegung setzt und wie die Elemente des Projekts miteinander kommunizieren. Hierfür ist es hilfreich, dass das Projektteam und seine Mitglieder Aufgaben ganzheitlich verantworten (siehe "**Ganzheitliches Rollen-konzept entwickeln und einführen**"). Auf diese Weise bewegen sie nicht nur ein, sondern mehrere Zahnräder des Projekts und erleben sich als selbstwirksam und wertgeschätzt. Jedes Teammitglied erhält einen gewissen Einfluss- und Handlungsspielraum, wird beteiligt, man kooperiert miteinander statt zu konkurrieren und erhält Feedback und Unterstützung, damit jeder **Handhabbarkeit** wahrnimmt. Das Team darf selbstorganisiert arbeiten und eigenständig Entscheidungen treffen, insbesondere in (zeit-)kritischen Situationen. Das Arbeitsumfeld ist abwechslungsreich, anspruchsvoll und gibt dem Team Raum, um sich zu entwickeln und zu lernen.

Die **Sinnhaftigkeit** wird dadurch erhöht, dass Zahnräder nicht ins Leere greifen oder nutzlos Kraft verbrauchen, wie sinnlose Tätigkeiten es tun: z.B. die Dokumentation längst in Vergessenheit geratener Meetings, die Buchung von Arbeitsstunden nach dem "Gießkannenprinzip" oder die Arbeit an Produkten, die nicht auf den Markt kommen werden.

Es ist wichtig, dass sich das Team nicht als Opfer der kritischen Situationen und Ereignisse sieht, sondern schnell aus der Opferrolle aussteigt, aktiv ins Geschehen eingreift und Verantwortung übernimmt. Das Team glaubt nicht daran, dass es fremdbestimmt wird, es wartet nicht darauf, dass das Manage-

ment die Probleme löst, sondern holt alle Beteiligten immer wieder mit ins Boot, handelt gemeinsam und glaubt an seinen Einfluss auf die Zukunft.

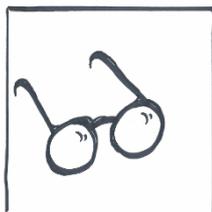
In Großgruppenmoderationen wie **Open Spaces** oder auch kleinen Team-Workshops erfährt jedes Teammitglied, dass er/sie ein wertvoller Teil des Systems ist, der Verantwortung für den Erfolg des Projekts trägt. Das Vertrauen in das Projekt und seine Teile wird über Kommunikation und Transparenz aufgebaut. Hierzu gehört die Kommunikation über die Gegenwart, Zukunft aber auch die Vergangenheit des Projekts. Das Team findet in der Geschichte über die Vergangenheit immer wieder Bestätigung, dass jedes Teammitglied eine Wirkung erzeugen kann und immer Handlungsoptionen bestanden. Das Team erwartet ein "Happy End" und diese Prophezeiung wird sich auch erfüllen (Effekt der Self-Fulfilling-Prophecy nach Otto Neurath, 1911), da es unbewusst selbst am meisten dafür sorgt, dass die Erwartungen eintreten.

Die folgenden Fragen können Sie spezifisch für ein Projekt Ihrer Wahl bewerten, entweder mit Ja/Nein oder auf einer Skala von 0% (trifft nicht zu) bis 100% (trifft vollkommen zu). Markieren Sie Fragen, über die Sie lange nachgedacht haben und kehren Sie später dorthin zurück. Arbeiten Sie erst alle Faktoren des Tests durch und verschaffen Sie sich einen Überblick über das Ergebnis, indem Sie Ihre Bewertungen miteinander vergleichen. Manche Fragen können nur beantwortet werden, wenn das Team in einer Krise steckt oder bereits eine durchlebt hat. Trifft dies nicht zu, bleiben diese Fragen ohne Bewertung.

Fragen zu Kohärenz	ja	nein
Erkennt das Team den Zusammenhang zwischen bisherigen Geschehnissen / Problemen und der Krise?		
Sieht sich das Team in der aktiven, schöpferischen Rolle (und nicht als Opfer des Geschehens) und lässt sich somit nicht in die Enge treiben?		
*Werden viele sinnlose Tätigkeiten ohne Wertschöpfung für das Produkt durchgeführt?		
Leben die Beteiligten eine hohe Transparenz der Informationen, Entscheidungen und Probleme?		
*Wird eine Anpassung der Arbeitsabläufe in Krisensituationen vermieden?		
Identifiziert sich das Team stark mit dem Unternehmen und mit dem Projekt?		
Ist das Projektteam vertrauensvoll, wertschätzend und respektvoll zueinander?		
*Werden Entscheidungen immer ausschließlich vom obersten Management getroffen?		
Führt jedes Projektmitglied ganzheitliche, modular strukturierte Aufgaben und Funktionen aus?		
*Konkurrieren die Mitarbeiter im Projekt um Aufgaben und die Gunst der Führungskräfte?		

Sind die Auswirkungen jeder Tätigkeit auf das Gesamtprojekt allen Teammitgliedern bewusst?		
Dürfen alle Aufgaben, die keinen Sinn (mehr) ergeben, in Frage gestellt werden?		

A wie Akzeptanz



Im Chinesischen ist das Zeichen für Krise (危机 wēijī) ein Doppelzeichen bestehend aus "Gefahr" und "Chance" und weist darauf hin, dass es immer beide Seiten einer Krise gibt. Wir sollten also nicht undifferenziert nur auf eine der Seiten schauen, sondern beide Seiten akzeptieren. Jede Krise ist ein Wandel von Alt zu Neu und eine Veränderung, an der wir wachsen können, wenn wir wertschätzend und würdigend mit der bleibenden Ambivalenz umgehen, dass es immer Gefahr und Chance gleichzeitig ist. Im

Projektalltag möchten wir die Gründe, Ursachen und den Nutzen hinter den Ereignissen kennen, um Verständnis und Akzeptanz zu haben.

Wenn wir außerhalb der Krisen oft genug die Erfahrung machen, dass die Ereignisse alle einen Grund haben, können wir in kritischen Situationen tolerant gegenüber Widersprüchen bleiben und Geschehnisse unerklärt lassen. Nur wenn wir diese Erfahrung vorher gemacht haben, können wir sie in Krisensituationen nutzen und sie als Chance und Quelle des Lernens akzeptieren und uns nicht in die Enge treiben lassen.

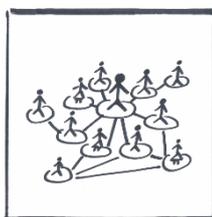
Das Piktogramm der Brille weist auf die unterschiedlichen Sichtweisen und individuellen Wahrnehmungsfiler hin. Je nach Projektkultur und Vielfalt der Mitarbeiter und ihrer Fertigkeiten werden kritische Situationen unterschiedlich wahrgenommen und auf sie reagiert. In Teams, in denen vor der Problemlösung zuerst nach Schuldigen gesucht wird, tendieren die Mitglieder dazu, das Problem zu leugnen oder zu vermeiden. Die Mitarbeiter verschließen die Augen vor der Realität, setzen "rosa-rote Brillen" auf und berichten weiterhin von einwandfrei laufenden Projekten.

Resiliente Projektteams dagegen akzeptieren die kritische Situation, begreifen sie als Wendepunkt und suchen nach Lösungen. Ihre Mitglieder können unterscheiden, ob die Hindernisse veränderbar und die Probleme lösbar sind oder nicht. Sie betrachten Rückschläge, Enttäuschungen und Widrigkeiten als dazugehörig, als Chance zur Weiterentwicklung. Oft sind diese die einzige Möglichkeit, um genug Energie für die "Fluchtgeschwindigkeit" aufzunehmen und der Anziehungskraft der Krise zu entkommen.

Fragen zu Akzeptanz	ja	nein
Wird die Krise als solche akzeptiert und nicht verleugnet oder verharmlost?		
Wird die Krise gesamtheitlich, in allen Facetten nicht verdrängt und offen besprochen und analysiert?		
*Resignieren die Teammitglieder bei Problemen und kritischen Situationen?		
Können andere Wahrnehmungsfiler ausgeschlossen werden?		

Hat das Team die Fähigkeit, Geschehnisse unerklärt und Widersprüche offen zu lassen?		
*Bringen im Team alle Mitarbeiter die gleichen Fähigkeiten und Qualifikationen mit?		
Wurde das Team aufgrund seiner Vielfalt an Nationen, Geschlecht, Alter und Meinungen zusammengestellt?		
Werden Diagnosen, Annahmen und Wahrnehmungen regelmäßig in Frage gestellt?		
Werden andere Standpunkte und Sichtweisen durch das gesamte Team toleriert?		

N wie Netzwerkorientierung



Der Resilienzfaktor Netzwerkorientierung fragt danach, wie gut das Projektteam im Projektinneren und im äußeren System vernetzt ist. Hierzu gehört auch die Vernetzung mit anderen Projekt-teams, Lieferanten und Kunden. In resilienten Netzwerken kann das Team im Bedarfsfall um Unterstützung bitten, schneller Informationen gewinnen und sich gegenseitig vertrauen. In einem solchen sozialen Netzwerk stehen die Menschen im Mittelpunkt.

In typischen **Stakeholder-Analysen** des Projektmanagements werden üblicherweise die einzelnen Personen getrennt voneinander betrachtet. Die Verbindungen untereinander, die Kommunikationspfade, die gegenseitige Unterstützung, Verpflichtungen etc. werden meistens vernachlässigt. Nur wenige Teams stellen **ihr Netzwerk in kreativen Bildern oder Soziogrammen dar** oder benutzen Prozessbeschreibungen, um Schnittstellen im System zu reflektieren. Mittels der Meta-Position, d.h. dem Hineinversetzen in die Perspektiven anderer Personen und Teams, kann das Projektteam Distanz zu kritischen Situationen aufbauen und andere Wirkmechanismen mit einbeziehen. Solche Methoden können von Coaches, Personalmanagern o.a. ins Team eingebracht werden. Innerhalb des Netzwerks können diese dadurch eine strategische Position einnehmen, da sie vertrauliche Informationen sowie einen guten Überblick über verschiedene Projekte und Befindlichkeiten haben.

Für eine hohe Resilienz ist es förderlich, wenn stabile Bindungen und ein Gefühl der Zugehörigkeit im Team bestehen. Hierbei muss nicht unbedingt eine physische Nähe im Team aufgebaut werden. In virtuellen Teams kann eine hohe mentale Bindung zur Resilienz beitragen. Die soziale Unterstützung im Team ist nach Frese (1989) besonders hoch, wenn die Teammitglieder sich aufeinander verlassen können, sich vertrauen und gegenseitig unterstützen. Sie hören sich gegenseitig aktiv zu und nehmen sich Zeit zur kollegialen Beratung, wenn jemand seine Probleme mitteilen möchte. Mitgeteilte Informationen werden nicht ungefiltert oder direkt an Vorgesetzte weitergegeben. Das Netzwerk wird regelmäßig gepflegt und basiert auf einem gerechten Austausch.

Sollten die Teammitglieder jedoch untereinander eine zu starke Bindung aufbauen, kann das dazu führen, dass sie sich stark von ihrem Umfeld abgrenzen und das Netzwerk nach außen vernachlässigen. Extrembewertungen bei diesem Faktor (bei Skalenbewertung 100%) sollten Sie deshalb mit Vorsicht bewerten.

Fragen zu Netzwerorientierung	ja	nein
Gibt es ein Netzwerk von Personen, die Wissen zum Resilienzmanagement beitragen können?		
Kann das Team auf inneren Zusammenhalt und gegenseitige Unterstützung bauen?		
Vertraut das Team auf das Wohlwollen des mittleren und oberen Managements bzgl. des Gelingens / Fortschreiten des Projekts?		
*Kann jedes Teammitglied aufkommende Probleme eigenständig lösen?		
*Sind die Teammitglieder hoch ausgelastet und haben wenig Zeit für persönliche Gespräche?		
Hat das Projekt ein gutes Netzwerk zu den Lieferanten?		
Besteht ein gutes Verhältnis zum Projektsponsor und anderen Stakeholdern?		
Hat das Projekt ein gutes Verhältnis zu anderen Projekten, die Ergebnisse des Projekts nutzen oder Ergebnisse für das Projekt liefern?		
Werden die Netzwerke aufrechterhalten und gepflegt?		
Besteht ein gleichgewichtiger Austausch / Energieaustausch zu allen beteiligten Parteien?		
Ist das Team kommunikativ und kooperativ?		
*Engagieren sich das Management und andere Teams wenig für dieses Projektteam?		
*Wird eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit vermieden?		
Beherrschen die Teammitglieder das Aktive Zuhören oder die Kollegiale Beratung?		
*Werden vertrauliche Informationen direkt an Vorgesetzte weitergeleitet?		

O wie Optimismus



"Denk positiv, wir schaffen das schon!" In so manchen kritischen Situationen möchten wir eine solche Aussage gar nicht hören. Warum nicht?

Es gibt eigentlich nicht "die Krise" an sich, sondern nur subjektives Erleben und Bewerten der Situation als Krise. Nur wenn man sich selbst, seine Bedürfnisse oder Ziele in Gefahr sieht und Angst vor möglichen Zukunftsphantasien entwickelt, kann man eine Krise erleben. Weil Ängste sich immer auf die Zukunft beziehen, sie aber das Team in der Gegenwart handlungsunfähig machen, gilt es, den Fokus des Teams auf die Handlungsoptionen im Hier und Jetzt und die bereits erfolgreich bewältigten Krisen der Vergangenheit zu lenken. Wenn nun aber ein Team(-mitglied) eine Situation als gefährliche Krise erlebt, werden jede optimistische Aussage und jeder Hinweis auf die "Chancen in der Situation" von ihm als zynisch und missachtend erlebt. Um hier einen Zugang zum Team(-mitglied) zu

erhalten, müssen Sie das Leidvolle zuerst würdigen und bestätigen, bevor lösungsorientiert, ressourcenfokussiert und optimistisch denkend gearbeitet werden kann.

Innerhalb eines Teams gibt es immer eher positiv und eher negativ denkende Menschen. Dabei können einige Personen mit ihrer Stimmung ganze Teams in beide Richtungen beeinflussen. Optimisten können dazu beitragen, dass Krisen als Herausforderungen und als überwindbar wahrgenommen werden und das Team an seinen Zielen festhält. Pessimisten sorgen für ein gewisses Maß an Wachsamkeit für Frühsignale von Krisen. Sie denken daran, dass Maßnahmen aus Risikoanalysen keine Versicherung darstellen, und man sich nicht zurücklehnen darf. Personen, die bereits einige Niederlagen und Schicksalsschläge erlebt haben, stärken häufig die Beharrlichkeit im Team. Den Realisten im Team fallen unrealistische Zeitvorgaben und nicht priorisierbare Aufgaben auf. Resiliente Teams wechseln bewusst in die Optimisten-, Realisten- oder Pessimisten-Rolle, ganz intuitiv oder methodengeleitet, z.B. mit der **Walt-Disney-Methode**.

Den Optimismus sichtbar machen

Den Optimismus des Teams erkennt man gut daran, wie dieses kommuniziert und argumentiert. Viele arbeitspsychologische Wissenschaftler haben beobachtet, wie in Teams miteinander geredet wird und den Grad an optimistischen, selbstbezogenen und aktivierenden Redeanteilen beurteilt. Ihr Fazit: Bei resilienten Teams ist genau dieser Redeanteil höher. Sie lästern und verteidigen sich weniger, stellen viele Fragen und werden nicht zynisch.

Sie können dies für sich als Team gut beurteilen, wenn Sie ein Meeting aufzeichnen und hinterher gemeinsam reflektieren. Beurteilen Sie zusammen, wie erfrischend und kreativ Ihr Meeting war, wie stark sich jeder Einzelne beteiligt hat und wie argumentiert wurde.

Resiliente Teams können darüber hinaus realistisch reflektieren, wie ein Erfolg oder Misserfolg im Projekt auf das Team zurückzuführen ist (siehe Attributionsklassifikation von Weiners, 1986). Sie bringen die Erfolge in Verbindung mit ihren Anstrengungen und Fähigkeiten (internal) oder der Aufgabenschwierigkeit und dem Zufall (external). Sie wissen, dass die Fähigkeiten des Teams auch in kritischen Situationen stabil sind und Anstrengungen und Wahrnehmungen zeitlich variabel sind. Resiliente Teams sehen klar, was sie kontrollieren können und was nicht. Sie sind optimistisch, dass sie in diesem Rahmen handlungsfähig sind.

Fragen zu Optimismus	ja	nein
Legt das Team eine gesunde Zuversicht an den Tag?		
Herrscht ein positives Teamklima mit mehr positiven als negativen Äußerungen?		
Falls es im Team handlungsunfähige Mitarbeiter gibt, werden Aktivitäten unternommen, um diese aus ihrem Teufelskreis heraus zu holen?		
Werden Entscheidungen / Optionen optimistisch, pessimistisch und realistisch betrachtet und anschließend abgewogen?		
*Sind Diskussionen im Team stets kritisch, ganzheitlich und verallgemeinert?		

*Werden bei Problemen Verantwortliche und Schuldige schnell benannt?

*Werden erfolgreiche Projekteinhalte als selbstverständlich angesehen und in Projektberichten aus-
gelassen?

S wie Selbstwahrnehmung



Kennen Sie Aussagen wie "Weil mir xy passiert ist, muss es mir jetzt so gehen"? Dies sind klare linearkausale Ursache-Wirkungsbeziehungen, die wir in Schule und Studium lernen, welche aber nur für technische, "tote" Systeme gelten. In menschlichen, "lebenden" Systemen schaffen wir unsere Krise durch die eigene Wahrnehmung der Ereignisse.

Resiliente Teams geben sich deshalb keiner starren Wahrnehmung der Geschehnisse und ihrer selbst hin, sondern betrachten die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Zur aktuellen Situation trägt jedes Mitglied des Systems bei, die Situation ist autonom von innen heraus entstanden. Folglich stellt sich auch nicht die Schuldfrage, sondern jeder hat die Verantwortung und Konsequenzen zu tragen und muss sich unangenehmen Einsichten stellen. Aussagen wie

- "Wenn xy passiert, dann können wir handeln." (= Wenn-Dann-Falle),
- "Ich würde handeln, aber xy liegt vor." (=Aber-Glaube),
- "Wenn es das Schicksal so will, dann passiert xy" (=Schicksalsgläubigkeit),
- "Das haben wir schon immer so gemacht" oder "Das macht man so"

sorgen für eine Opferrolle des Teams und somit für Handlungsunfähigkeit. Wie oben erwähnt, sind Krisen Situationen, in denen alte Routinen nicht mehr greifen, aber neue Vorgehensweisen noch nicht etabliert sind. Das Denken in alten Mustern erschwert den Ausstieg aus der Situation. Resiliente Teams "machen sich nichts vor" und unterstellen nicht, dass ihr Projekt "in quality, time & budget" durchläuft, weil sie akzeptieren, dass Unerwartetes und Unplanbares all-gegenwärtig ist. Sie setzen auf hohe Flexibilität durch hohe Transparenz, Selbstreflexion und Adaption und tasten sich Schritt für Schritt in Richtung Ziel.

Selbstwahrnehmung verbessern

Auf den Umgang mit diesen ungewissen Umständen können wir uns im Team vorbereiten, indem wir regelmäßig unsere Selbstreflexion und Achtsamkeit trainieren. In Lessons Learned und Mitarbeitergesprächen ist dies bereits seit längerem Bestandteil. Nun liegt auch in den neuen Ansätzen der modernen Führung, des agilen Managements und des Business Coachings der Fokus auf Selbstreflexion und Achtsamkeit. Resiliente Teams sind geübt in diesen Analysen, können diverse Perspektiven einnehmen, beachten Signale und nehmen wahr, was im Projekt unersetzlich ist.

Fragen zu Selbstwahrnehmung

ja nein

Ist das Projektteam analysestark in unterschiedlichen Disziplinen?		
Nehmen die Teammitglieder beim Betrachten der Krise / Situation verschiedene Perspektiven / eine Meta-Position ein?		
Trägt jedes Teammitglied und das Umfeld die Verantwortung und die Konsequenzen für die Situation statt die Schuldfrage zu stellen?		
Achtet das Team auf kleine Anzeichen / Vorboten für eine Krise?		
Sind die Teammitglieder sensibel / empathisch gegenüber ihren Kollegen?		
Fragen zu Selbstwahrnehmung		
Weiß das Projektteam, welche Produkte / Tätigkeiten für das Projekt wichtig / unersetzlich sind?		
*Sagt das Team, dass es keine Ressourcen besitzt, um die Situation selbst zu beherrschen?		
*Geraten Erfolge der Vergangenheit schnell in Vergessenheit?		
Werden regelmäßige Reflektionen des Projektstatus durchgeführt (z.B. Retrospektiven, Lessons Learned)?		

S wie Selbstregulierung



Von resilienten Teams und ihren Mitgliedern erwarten wir, dass sie auch in kritischen Situationen ihre Gefühle und Handlungsimpulse kontrollieren können und keine Kurzschlusshandlungen vorkommen. Nach der Krise soll das Team schnell wieder seine ursprüngliche Leistungsfähigkeit erreichen. Nur wie entwickeln wir solche Super-Teams, die über brennende Kohlen laufen können ohne das Gesicht zu verziehen? Ich sehe es kritisch, wenn das Management solche sozialen Kompetenzen, effektive Stressbewältigungsstrategien und ideale Selbstregulation von allen Mitarbeitern erwartet und das Team bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung nicht unterstützt. Hierzu gehören nicht nur umfangreiche Teamtrainings, sondern auch **Lessons Learned, eine wirklich offene Fehlerkultur** sowie Freiraum für Experimente mit neuen Methoden und Ideen. Resiliente Teams erhalten vom Management Handlungsspielraum, um sich selbst zu regulieren und selbst zu entscheiden.

Teams, die Entscheidungen und Aufgaben bisher immer vom Management instruiert bekamen, sind nicht gewohnt, selbstverantwortlich zu handeln und neigen dazu, sich von Management, Beratern und Experten abhängig zu machen. In komplexen Projektumfeldern, spätestens aber in kritischen Situationen, gibt es den einen Retter und Helden nicht mehr, sondern die Lösung kann nur durch Beteiligung aller Teammitglieder gefunden werden. Komplexe Problemstellungen sind nicht durch erhöhte Analyse zu beherrschen, weil die Wirkzusammenhänge der einzelnen Elemente vom Menschen nicht mehr vollständig, sondern nur in Teilen erfasst werden können. Es kommt im komplexen Umfeld deshalb auf das kognitive und implizite Wissen der Mitarbeiter an, auf das erahnende Erfassen und die Intuition. Das Team greift also störend in die eigenen Prozesse ein, experimentiert mit Verbesserungsvorschlägen aus dem Team. Resiliente Teams sind sich ihrer Lösungsfähigkeit als Gruppe und der Ressourcen im eigenen und sie umgebenden System bewusst.

Das Team nimmt wahr, was ihm fehlt, was es braucht und nimmt sich selbst als kompetent wahr. Hier können die Lösungsverantwortung und Entscheidungsgewalt ins Team gelegt werden.

Wann ist eine Selbstregulierung erreicht?

Ob das Team bzw. einzelne Mitarbeiter selbstreguliert arbeiten, erfahre ich ganz einfach, wenn ich mir das Engagement des Teams ansehe. Wie viele aus dem Team melden sich, wenn mal "etwas ausprobiert" werden soll? Wenn man einen Freiwilligen sucht? Oder wenn jemand aus der Menge mit einer Tätigkeit hervortreten soll? Nicht resiliente Teams halten sich zurück, sie vermeiden es, Fehler zu machen und haben Angst vor Verantwortung oder Verpflichtung. Viele dieser Teams kommen aus einer Null-Fehler-Kultur und haben noch nicht selbst erfahren und verinnerlicht, dass sich das Team nur weiterentwickelt, wenn es mit Neuem experimentiert, was ggf. auch scheitern kann. Resiliente Teams treten regelmäßig aus ihrer Komfort-Zone heraus und lernen durch kontinuierliche Rückkopplung und Feedback. Dadurch wagen die Teammitglieder in kritischen Situationen, den entscheidenden Schritt selbstorganisiert durchzuführen, sie handeln nach dem Prinzip "Wir dürfen alles machen, was nötig ist, solange sich niemand beschwert."

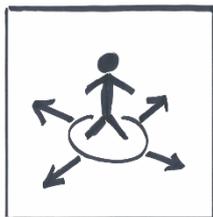
! Resiliente Teams haben die gleiche Anzahl an Konflikten und Problemen wie nicht resiliente Teams, aber sie wissen, damit umzugehen. Sie machen sich ihre Ressourcen bewusst und sorgen bei wichtigen Kompetenzen und Funktionen für Redundanz oder einen Plan B, z.B. Aushilfsregelungen bei Notfällen mit anderen Teams. Sie haben bereits vorab wichtige Szenarien für die Projektzukunft entworfen und sich Handlungsalternativen geschaffen. Resiliente Teams lassen sich nicht durch sinnlose, nicht wertschöpfende Tätigkeiten ablenken, sie vermeiden Zeit-verzögerungen, Liegezeiten, Störungen in Meetings und während der Arbeit sowie zu hohe Zeitverluste durch Kontextwechsel bei der Bearbeitung mehrerer paralleler Aufgaben oder Projekte.

Fragen zu Selbstregulierung	ja	nein
Kann das Team Handlungsimpulse gezielt kontrollieren?		
Werden aus den Meetings / Diskussionen Gefühle / Gefühlsausbrüche herausgehalten und wird der aktuelle Status objektiv betrachtet?		
Kann das Team flexibel bei Änderungen / Problemen reagieren?		
Herrscht innerhalb des Projekts eine offene Fehlerkultur?		
Ist die Entscheidungskompetenz dort, wo die kritische Situation ist?		
*Gibt es Retter und Helden im Projekt, denen das Team vertraut?		
*Vertraut das Team auf alte Vorgehensweisen und Best Practices?		
Werden unterschiedliche Herangehensweisen gefördert und wird mit ihnen experimentiert?		
Können Teammitglieder selbst über Erholungszeiten und Unterstützungsbedarf entscheiden?		

*Wurden Reserven und Redundanzen im Team vermieden?

Kann das Team gut mit unerwarteten Situationen und ungeplanten Veränderungen umgehen?

A wie Ausrichtung



Ein resilientes Team hat eine klare Ausrichtung. Das bedeutet nicht, dass diesem Team von oben alle Details, Anforderungen, Vorgehensweisen und Templates vorgegeben werden. Stattdessen wird resilienten Teams der Sinn (die Vision) des Projekts vermittelt, das WAS und WOFÜR. Das Unternehmen lässt das Projektteam selbst entscheiden, WIE sie arbeiten wollen. Sie brauchen den Erwachsenen im Projektteam nicht sagen, wie sie arbeiten sollen – Sie müssen ihnen nur den Rahmen abstecken

und genug Freiraum zum Entfalten lassen. Dadurch konzentriert sich das Team auf Ihre Ziele, Visionen und Prioritäten und prüft auf dem Weg zum Ziel immer wieder die Chancen und Risiken. Diese Ausrichtung bietet auch Menschen eine gemeinsame Orientierung und ein Zugehörigkeitsgefühl, die sich aufgrund von immer wieder neuen Teamzusammenstellungen und verteilten Standorten nicht gut kennen. Die Ausrichtung schafft Sicherheit.

Eine gute Ausrichtung des Projektteams sorgt auch dafür, dass dieses in kritischen Situationen klare Sinne behält, sich nicht durch Probleme und Krisen verkrampft, sondern sich zukunfts- und lösungsorientiert ausrichtet. Auch bei äußeren Einflüssen, verschiedenen Erwartungen durch die Stakeholder oder bei Konflikten bleibt diese Ausrichtung bestehen. Es ist dabei wichtiger, dass Sie die Ziele und Visionen transparent machen und brauchbare Informationen liefern, als dass Sie sie perfekt ausformulieren oder vermarkten.

Persönliche Ziele der Mitarbeiter ermöglichen Identifikation mit Projektzielen

Ein Ziel (eine Vision) ist etwas, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Hinter jedem Ziel stecken Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte und mit entsprechend viel Zeit, Geld und Fähigkeiten ließe sich nahezu jedes Ziel erreichen. Aber auch bei einschränkenden Rahmenbedingungen, die Ziele unerreichbar und idealistisch wirken lassen, orientieren sich die Mitarbeiter an diesen Zielen und schaffen eine emotionale Betroffenheit. Die Ziele schaffen eine hohe Bindung zwischen den Mitarbeitern und sorgen dadurch für Resilienz. Die Mitarbeiter müssen eigene persönliche Visionen aufgebaut haben, damit sie sich selbst in den Visionen und Zielen des Projekts wiederfinden. Dadurch sind Motivation und Mitarbeiterbeteiligung sichergestellt – anstelle einer aufgezwungenen Einwilligung (Senge 1996).

Häufig findet das Team spätestens darin einen gemeinsamen Nenner, wenn die Teammitglieder darüber sprechen, wie nach Projektende über das Projekt geredet werden soll und was davon in Erinnerung bleiben soll. Hier kommen dann Bedürfnisse, Erwartungen und Visionen jedes Einzelnen zum Vorschein, die emotionale Resonanz erzeugen und dadurch wesentlich sind für die gemeinsame Projektabwicklung.

Das Management lebt die Ziele vor

Diese gemeinsamen Ziele und Visionen müssen vom Management überzeugend vermittelt und vorgelebt werden. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht über die Hintergründe des Projekts und die hinter dem Projekt liegenden Geschichten der Vision informieren, berufen sich meist darauf, dass sie die Mitarbeiter vor einer Informationsflut schützen wollen. Ehrlich gesagt: Ihre Mitarbeiter überleben auch die Informationsflut durch Nachrichten, Facebook, Twitter, Radio, Fernsehen etc. Es ist eine ihrer Kernkompetenzen der heutigen Zeit, sich nur so viel und genau über das Wichtigste zu informieren, dass sie damit umgehen können. Zu wenig Informationen sorgen dafür, dass die Mitarbeiter sagen "Ich habe kein gutes Bild über die Sachlage, ich kann auf dieser Basis nichts entscheiden. Ich kann keine Verantwortung übernehmen." Die Debatte über die Transparenz ist meist ein unbewusstes Gefecht über den vermeintlichen Machtverlust durch Wissensabgabe.

Fragen zu Ausrichtung	ja	nein
Wurde die Vision der Organisation und ihre Zielsetzungen für alle beschäftigten Personen mit Hilfe geeigneter Management- und Kommunikationsmechanismen vermittelt?		
Sind die Ziele des Projekts allen Teammitgliedern bekannt?		
Passen die Projektziele zu den Geschäftszielen / Visionen?		
Wurde sichergestellt, dass die Vision von allen geteilt wird und sich jeder verpflichtet fühlt?		
Werden kontinuierlich Chancen und Risiken reflektiert und analysiert?		
Wird im Projekt ziel- / lösungsorientiert gearbeitet?		
Wird im Projekt aktiv die Zukunft gestaltet? (z.B. die Zeit nach dem Projekt? Plan B?)		
Können Situationspotenziale genutzt werden, um für die strategische Richtung zu motivieren?		
Haben die Projektmitglieder die Möglichkeit, sich aktiv am Erreichen der Geschäftsziele zu beteiligen und sind sie nicht bloß nur betroffen?		
Wird die kollektive Intuition in Entscheidungsfindungen einbezogen?		
Gibt es einen regelmäßigen offenen Austausch mit anderen Teams und Führungskräften über Ziele im Unternehmen?		
Identifiziert sich das Team mit der Ausrichtung des Projekts, dessen Sinn und Mehrwert für das Unternehmen?		

Auswertung der Testfragen

Wenn Sie den Resilienz-Test regelmäßig ausfüllen, wird erkennbar, ob das Team resilienter für die Projektsituationen und sensibler für kritische Indikatoren, Symptome und nicht-funktionale Verhaltensmuster geworden ist. Ich empfehle den Resilienz-Test zu wichtigen Meilensteinen im Projekt durchzuführen oder ihn mit bereits bestehenden Auditplänen oder Assessments zu verknüpfen. Um herauszufinden, wie resilient ein Projekt ist, sind die bereits erwähnte Projektart und das Projektumfeld zu berücksichtigen. Der Fragebogen ist bereits ein erster Schritt zu mehr Aufmerksamkeit und Achtsamkeit bezüglich der Faktoren der Resilienz im Projekt.

Vorsicht bei der Anwendung!

Achtung: Wenn zentrale Faktoren für Resilienz herausgearbeitet werden, werden Machtstrukturen, organisationale Schwächen und unangenehme Folgen sichtbar gemacht, um hieraus eine lösungsorientierte Umgestaltung möglich zu machen.

Allein schon durch die Konfrontation mit den Fragen aus dem KANOSSA-Test irritieren Sie das Team. Hierfür sind gegenseitiges Vertrauen und Transparenz über die Projektlage wesentlich, damit sich keine dysfunktionalen Muster verfestigen. Stattdessen sollen sich Denkmuster entwickeln, die über die gewohnte Perspektive hinausgehen. Sich mit diesen Fragen intensiv zu beschäftigen, birgt das Risiko, sich in einer pessimistischen, leidenden Opfer-Haltung, einer sog. Problemtrance, zu verlieren. Hier empfiehlt sich ein neutraler Dritter, ein Coach oder Berater, der eine wohlwollende und wertschätzende Atmosphäre unterstützt und wilde, ungewöhnliche, kreative Ideen fördert. Um in neuen Dimensionen zu handeln, müssen Experimente mit Neuem durchgeführt werden.

Resilienz in den Projektalltag integrieren

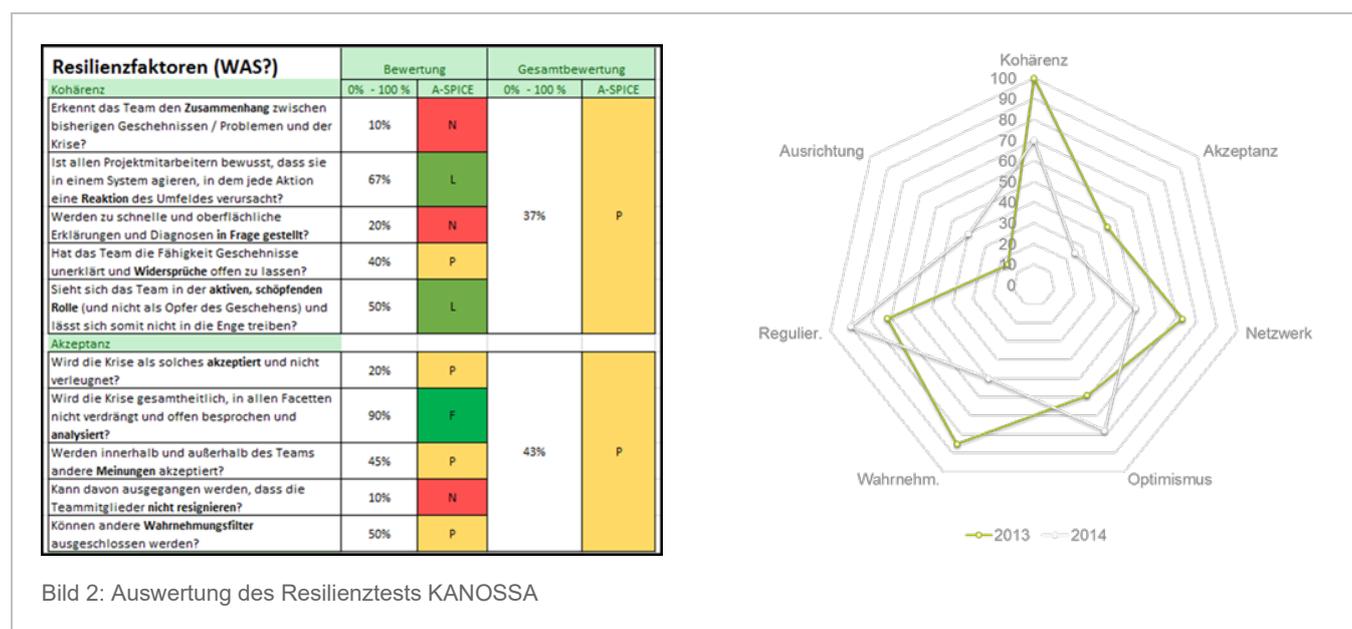


Bild 2: Auswertung des Resilienztests KANOSSA

Um die Resilienz auch im Arbeitsalltag der Projekte regelmäßig zu betrachten, wurde der Resilienz-Test in einigen Projekten als Standard-Dokument aufgenommen, sogar in regelmäßige interne Selbstbewertungs-Assessments nach Automotive SPICE. Die Bewertung der Test-Items erfolgte nach den Kriterien aus der ISO 15504, die bei Automotive SPICE verwendet werden, N, P, L und F (Not, partially, largely and fully achieved) und/oder auf einer 0-100% Skala (für 100% = Trifft vollkommen zu). Bild 2 zeigt einen Auszug der Bewertungstabelle und ein Diagramm zur Gegenüberstellung der Jahresergebnisse, um Veränderungen wahrzunehmen und zu besprechen.

Mit diesen Ergebnissen haben Sie eine hervorragende Gesprächsbasis, mit der Sie auf Führungskräfte, HR, Organisationsentwickler, externe Berater und Coaches zugehen können. Es ist damit wesentlich einfacher, Inhalte für Interventionen, Schulungen, Workshops etc. für das Team passend auszuwählen. Insbesondere im technischen Projektumfeld habe ich wahrgenommen, dass Gespräche und Maßnahmen zur Resilienz umso stärker operationalisiert werden, je mehr sie sich in die bestehende Landschaft aus Meetings, Audits und Prozessen eingliedern. Das Triggern gewohnter Muster sorgt bei allen Beteiligten für weniger Widerstand und Unsicherheit in der Anwendung.

Ausblick

In Teil 2 des Artikels erfahren Sie, welche Techniken Sie zur kurz- und langfristigen Stärkung der Resilienz einsetzen können. Damit greifen Sie nicht nur reaktiv bei akuten Krisen ein, sondern bereiten präventiv die Strukturen, Denk- und Handlungsweisen auf den Ernstfall vor.

Sie lernen zudem das "House of Resilienz" kennen, mit dem Sie Interventionstechniken auswählen und in die Arbeitsweisen eingliedern können. Auch dieses Werkzeug lässt sich wie Audit-Checklisten und Workshops zum "House of Quality" (Quality Function Deployment, QFD) in die Arbeitsabläufe integrieren.

Fazit

Eigentlich ist es ganz einfach: Wenn Sie den Menschen wertschätzend in den Mittelpunkt setzen und kontinuierlich an sich arbeiten, um sich zu verbessern, kann das Ergebnis nur gut werden. Der Resilienz-Test gibt Ihnen die Möglichkeit, im Team bewusst zu reflektieren und sich umfangreich mit den Faktoren der Resilienz auseinander zu setzen. Hier erkennen Sie leicht, wo noch Bedarf an Trainings, Weiterbildung und anderen Interventionen herrscht. Vorschläge und Handlungsempfehlungen hierzu finden Sie im Teil 2 dieses Artikels. Achten Sie auf sich selbst und tun Sie sich selbst etwas Gutes – jetzt und nicht erst später. Das macht Sie handlungsfähig!

Literatur

- Antonovsky, A.; Franke, A.: Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: Bd. 36, Tübingen: DGVT, 1997
- Frese, M.: Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 43(2), 1989, S.112-121
- Neurath, Otto: Nationalökonomie und Wertlehre, eine systematische Untersuchung, Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung, Bd. 20, Wien/Leipzig, 1911, S. 52–114, in: Rudolf Haller, Ulf Höfer (1998): Otto Neurath. Gesammelte ökonomische, soziologische und sozialpolitische Schriften, Bd. 4 und Bd. 5, Wien: Hölder-Pichler-Tempsky, 1911, S. 470–518
- Scharte, B., Hiller, D., Leismann, T., und Thoma, K.: Einleitung. In K. Thoma (Hrsg.): Resilien-Tech. "Resilience by design": Strategie für die technologischen Zukunftsthemen (acatech STUDIE) (S. 9–18), München: Herbert Utz, 2014
- Schmidt, Gunther; Dollinger, Anna; Müller-Kalthoff, Björn: Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 2011
- Seligman, Martin E. P.: Pessimisten küßt man nicht: Optimismus kann man lernen. München: Droemer Knaur, 2001
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, 1996
- Udris, I.: Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel? Wirtschaftspsychologie, 8 (2/3), 2006, Seite 4-13
- Weiner, B.: An attributional theory of motivation and emotion, New York: Springer, 1986

Die Resilienz im Team erhöhen

Wie bleibt mein Team auch in kritischen Situationen handlungsfähig?

Teil 2: Die Resilienz kurz- und langfristig stärken



Dr.-Ing. Miriam Sasse
Senior Agile Transformation
Consultant bei Arvato
Systems / Bertelsmann

Management Summary

- Als Projektleiter, Führungskraft, Project Management Office oder Personalentwickler wollen wir unsere Projektteams ideal unterstützen und gut auf kritische Situationen vorbereiten. Wir wollen sie stark, flexibel, widerstandsfähig, handlungsfähig – kurzum "resilient" – machen.
- Als langfristige Maßnahmen für mehr Resilienz im Team kann stärker auf die Team-Zusammensetzung, die Komfortzonen, die Muster im Team und die Sinnvermittlung in der Organisation geachtet werden. Ein guter Umgang mit Unsicherheit, die Lehre der positiven Psychologie sowie das Einrichten von kollegialer Beratung oder "Local Heroes" zeigen ebenfalls positive Effekte.
- Als kurzfristige Maßnahmen werden Retrospektiven, Storytelling, Celebration Grid, Cynefin Modell, Soziogramme, Drama-Dreiecke und Projekt-Kardiogramme als mögliche Techniken für eine höhere Resilienz vorgestellt.
- Die Sammlung unterschiedlichster Resilienz-Methoden soll dazu inspirieren, selbst aktiv und kreativ zu werden. Die Resilienz-Methoden schärfen das Bewusstsein für die Situation von Mitarbeitern und Führungskräften.

"Du hast keine Chance, aber nutze sie!", sagten schon "Die Atlantikschwimmer" im gleichnamigen Film 1976. "Denn der Wandel wird nie wieder so langsam sein wie heute!", behaupteten 2015 der ehemalige Managing Director von Twitter, Thomas de Buhr, und 2016 der Deutschland-Chef von Google, Philipp Justus.

Ist das wirklich so? Diese Frage ist entscheidend, wenn wir uns darüber Gedanken machen, wie wir uns auf unsere zukünftige Arbeit im Projekt vorbereiten möchten, welche Haltung wir einnehmen können und wie wir handeln wollen. Wenn wir uns selbst als handlungsfähig wahrnehmen, können wir passende Maßnahmen auswählen und handeln. Das gilt für jeden Einzelnen und für das gesamte Team.

Um die Handlungs- und Widerstandsfähigkeit – auch Resilienz genannt – wahrzunehmen, bedarf es im ersten Schritt Kenntnis über deren Hintergründe und Faktoren. Der **Resilienz-Test KANOSSA** (im [ersten Teil dieser Artikelserie](#) beschrieben) hilft Ihnen bei der Reflexion Ihrer Resilienz im Team. In diesem zweiten Teil der Artikelserie stelle ich Ihnen verschiedene Maßnahmen und Ansätze vor, die zur kurz- und langfristigen Stärkung der Handlungsfähigkeit im Projektteam dienen. Auf diese Weise greifen Sie nicht nur reaktiv bei akuten Krisen ein, sondern bereiten präventiv die Strukturen, Denk- und Handlungsweisen für den Ernstfall vor. Dazu ist es notwendig, das gesamte Projekt und dessen Umfeld samt seinen Wechselwirkungen zu betrachten.

Warum ist Resilienz im Projektteam so wichtig – und wird dennoch oft vernachlässigt?

Vorab: Selbst ein sehr gutes Team, in dem alle Mitarbeiter gemeinsam die gleichen Ziele anstreben und sich gegenseitig vertrauen, kann in eine Projektkrise geraten. In Krisen wird sichtbar, ob das Team Konflikte aus dem Weg geht, die Übernahme von Verantwortung vermeidet oder Zusagen nicht eingehalten werden (siehe "5 Dysfunktionen eines Teams" nach Lencioni, 2014).

Diese Merkmale lassen jedoch nicht darauf schließen, ob und wie das Team gestärkt aus der Krise wieder austritt. Gerade wenn sich das Team an seine Grenzen und darüber hinauswagt, kann es wachsen. Gerade dann, wenn das Team mit dem unerwarteten, unsicheren, dynamischen Umfeld experimentiert, können die Mitglieder am meisten lernen – aber Sie würden auch keine Reise in ein fremdes Land antreten, ohne sich vorab über die Gegebenheiten im Land zu informieren, passende Kleidung einzupacken, sich impfen zu lassen, etc.

Wie bereiten wir unser Team auf die "fremden Länder" vor? Häufig greifen Unternehmen aus der Liste der Standard-Angebote etwas heraus wie "Change-Management-Trainings" oder "Teambuilding-Workshops" – wenn überhaupt etwas zur Vorbereitung des Teams durchgeführt wird. Denn Führungskräfte haben oft keine Zeit, um sich um ihre Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung zu kümmern. In manchen Firmen häuft sich bereits das "Remote Leadership", bei dem sich Führungskraft und Mitarbeiter kaum noch regelmäßig persönlich treffen. Und als Projektleitung hat man nur fachliche Führungsverantwortung und somit oft keinen Auftrag zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Manchmal haben Projektleiter und ihre Teams nicht einmal Zugriff auf die HR-Abteilung oder die Trainer und Coaches der Personalentwicklung.

Die Handlungsfähigkeit im Projekt gezielt stärken

Doch es gibt Entwarnung: Es ist nie zu spät, die Resilienz im Team und bei jedem einzelnen Mitarbeiter zu fördern. Allerdings scheint es bei den Faktoren der Resilienz genauso zu sein wie bei anderen psychologischen Faktoren: Werden sie nicht – wie Muskeln – regelmäßig trainiert und gepflegt, bauen sie sich nach einiger Zeit von alleine wieder ab.

! Es geht nicht darum, vollresiliente, gestählte Mitarbeiter und Teams durch aufgezwungene Interventionen zu "formen". Stattdessen sollten Sie die Mitarbeiter dazu einladen, freiwillig etwas für ihre psychi-

sche Gesundheit und Handlungsfähigkeit im Team zu tun, indem Sie ihnen einen Angebotskatalog vorstellen. Wichtig ist, dass Sie die Kollegen oder Mitarbeiter dazu einladen und ihnen die Maßnahmen nicht aufdrücken. Letzteres würde die Abwehrhaltung der Mitarbeiter stärken und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Veränderungen im Keim erstickt werden.

Welche Maßnahmen setze ich wann ein?

Bei den unzähligen Möglichkeiten zur Steigerung der Resilienz fällt es oft schwer, die passende auszuwählen. Mit dem in **Teil 1** dargestellten Resilienztest wissen Team und Projektleiter, woran genau sie arbeiten sollten. Mithilfe einer Matrix haben Teams nun eine Möglichkeit, selbst auswählen zu können, WIE sie ihr Ziel erreichen.

Es gibt noch eine weitere Parallele zum Muskel-Training: Wenn das Team bereits "erkrankt" ist oder war, bieten sich nicht alle Resilienz-Trainingsmethoden an. Wenn sich das Team bereits in einer kritischen Situation oder Krise befindet und sich handlungsunfähig fühlt, kommt die frische Einführung einiger der Methoden häufig weniger gut an. Dann geht es darum, dass die Führungskräfte Sicherheit, Ruhe und Wertschätzung für das Team zeigen. Den aktuellen "Gesundheitszustand" können Sie mit verschiedenen Methoden ermitteln (siehe "**Der Sanitäter im Projekt – handlungsfähig in der Krise**"). Wenn ein frei zur Verfügung stehendes Angebot von einem Team nicht genutzt wird, kann auch das u.U. auf eine geringe intrinsische Motivation oder eine hohe Erschöpfung im Team hinweisen.

Kurz- und langfristige Resilienz-Verstärker

Im Angebot an Resilienz-Interventionen zur "Prävention" können sowohl kurzfristige als auch langfristige Maßnahmen enthalten sein. Angebote, die viele kennen, sind: gemeinsam Essen gehen oder Bowling-Turniere für mehr Kohärenz und Akzeptanz im Team oder die Fucked-Up-Session und Improvisationstheater, um die Selbstregulation zu trainieren.

Die im Folgenden dargestellten Interventionen sind Beispiele, um Ihnen einen Eindruck und Überblick über diverse Möglichkeiten zur Resilienzstärkung zu geben. Zu jeder einzelnen Intervention könnte man einen eigenen Artikel oder ein ganzes Buch schreiben. Je nach Entwicklungsstufe und Grad der Eigenverantwortung im Team finden unterschiedliche Interventionen Zuspruch. Betrachten Sie die folgenden Seiten gerne als Schatzkiste mit Methoden, die Sie nutzen können, und ergänzen Sie diese um Ihre eigenen Methoden-Schätze. Sicherlich kennen Sie, Ihre Mitarbeiter, die HR-Abteilung und andere Kollegen weitere Maßnahmen und Ansätze, die resilienzfördernd wirken.

! Bitte bedenken Sie stets, dass Resilienz eine tief im Team verankerte Ressource ist. Die "einfachen Tools und Techniken" sind natürlich verlockend. Jedoch werden Sie allein durch einfache Verhaltensanweisungen oder ein paar Seminare, Checklisten und Poster an der Wand keine gesteigerte Resilienz erreichen. Es bedarf einem Ausflug in die Innenwelt der Mitarbeiter und sehr viel Mut, das System in eine Instabilität zu begleiten, aus der heraus eine Veränderung möglich ist. Wir sind weder Sklaven der uns aufgezwungenen Unternehmens- und Projektstrukturen noch Opfer der Dynamik und Komplexität unserer

Zeit. Wir können Resilienz lernen, fördern und handlungsfähig bleiben – dies bedarf aber auch einer Änderung der Werte und Haltungen.

Angela Duckworth führte Studien darüber durch, wann Menschen sich in kritischen Situationen "durchbeißen". Sie bezeichnet das als "Grit" oder Durchhaltevermögen. Ihr englischer Test "Grit Survey" ist frei verfügbar unter <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/testcenter>. Um Steh-auf-Projekte zu erhalten, ist es gut, Personen mit hohem Durchhaltevermögen im Team zu haben, denn "Grit" kann man nicht erlernen – es scheint allerdings ansteckend zu sein.

In Tabelle 1 finden Sie einen Überblick über die im folgenden vorgestellten Interventionsmethoden und eine Anwendungsempfehlung (+) aufgrund ihrer möglichen positiven Wirkung auf die Resilienzfaktoren nach KANOSSA.

Resilienzfaktoren	Langfristige Interventionen								Kurzfristige Interventionen						
	Team-Zusammenstellung mit Diversität	Komfortzone erweitern	Muster verändern (Schema Coaching)	Umgang mit Unsicherheit	Lehre der Positiven Psychologie	Kollegiale Beratung	Krisenstab / Local Heroes	Sinnvermittlung / Resilienz der Organisation	Retrospektiven / Lessons Learned	Storytelling für Führungskräfte	Celebration Grid	Cynefin Model	Soziogramm des Projekts	Drama-Dreieck	Kardiogramm des Projekts
Kohärenz	+	+						+		+		+			+
Akzeptanz	+			+		+			+					+	+
Netzwerkorientierung	+					+	+						+		
Optimismus	+				+										
Selbstwahrnehmung	+		+	+					+		+	+		+	
Selbstregulation	+	+	+	+							+				
Ausrichtung	+	+					+	+		+		+			+

Tabelle 1: Resilienzfaktoren und Interventionsmethoden mit subjektiver Empfehlung der Autorin

Langfristige Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz

1. Team-Zusammenstellung mit Diversität

In den Resilienzfaktoren aus dem ersten Teil sind einige Aspekte des Diversity Managements verborgen. Insbesondere bei der Team-Zusammenstellung ist die Vielfalt (Diversität) ein höchstwichtiger Faktor, um die Handlungsfähigkeit zu erhöhen: Es kommt auf eine gute Mischung von unterschiedlichen Typen im Projektteam an, die sich gegenseitig akzeptieren, wertschätzen und vertrauen – unabhängig von ihrer Rolle und Hierarchie.

Diversität und die Resilienzfaktoren nach KANOSSA

Kohärenz wird in der Psychologie oft mit Selbstwirksamkeitserwartung gleichgesetzt (Antonovsky & Franke 1997). John William Atkinson (1966) unterscheidet zwischen "Erfolgssuchern" und "Misserfolgsvermeidern". Erfolgssucher nehmen sich Projekte und Aufgaben vor, bei denen sie eine Chance von 50:50 haben, dass sie ihnen gelingen, weil sie hier am meisten lernen. Misserfolgsvermeider nehmen sich zu hohe oder zu niedrige Ziele vor. In beiden Fällen ist der Selbstwert der Misserfolgsvermeider nicht bedroht, weil die Ziele entweder erreicht werden oder das Scheitern nicht auf die Person zurückgeführt wird. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung liegt insbesondere bei älteren Menschen vor (Wiesmann, Wendlandt & Hannich, 2004), die aufgrund ihrer Lebenserfahrung besser einschätzen können, zu was sie fähig sind und sich z.B. aufgrund ihrer langen Unternehmenszugehörigkeit mehr trauen. Experimentierfreudige Erfolgssucher und langjährige Mitarbeiter können in Kombination eine sehr resiliente Mischung ergeben – wenn sie sich gut verstehen und sich vertrauen.

Akzeptanz ist nach Pitfield (2015) der wichtigste Faktor, um Misskommunikation in multinationalen Teams zu begegnen. Hier ist es wichtig, Offenheit als Persönlichkeitsmerkmal mitzubringen, damit die Krise akzeptiert und alle Facetten beleuchtet werden können. Ein vielfältiges Projektteam erhöht die Anzahl der Perspektiven. Bender (2015) benennt den Kulturellen Intelligenzfaktor (cultural intelligence quotient) CQ als wichtiges Merkmal von Teammitgliedern und Projektleitern für eine gemeinsame Betrachtung und Akzeptanz der kritischen Situation. Die gegenseitige Akzeptanz und das Vertrauen sorgen für eine schnelle Reaktionsfähigkeit in einer Krise, blinde Flecken werden schneller erkannt. Dadurch kann das Team die Komplexität besser verkraften und es ergeben sich mehr Möglichkeiten zum Handeln.

Netzwerkorientierung ist das Schlagwort, das direkt mit dem Aspekt der sozialen Unterstützung einhergeht (Frese 1989). Extrovertierte Persönlichkeitstypen im Team sind häufig stark im Aufbau eines guten Netzwerks. Schwantz (2002) zeigt auf, dass Männer schneller Bündnisse und Seilschaften knüpfen und Kommunikation häufiger als Machtinstrument sehen. Frauen knüpfen langfristige Bindungen. Die Kommunikation ist für sie ein Ausdruck von Höflichkeit. Je vielfältiger ein Team ist, desto weniger grenzt es sich von seinem Umfeld ab (Tajfel 1971).

Optimismus ist ein kulturspezifischer Faktor, wenn er im Sinne einer gesunden Zuversicht und einem positiven Teamklima betrachtet wird. Seligman (2001 und 2015) zeigt, dass sich Optimismus und Pessi-

mismus im Team zwischen Mitarbeitern übertragen. Negativen Nachrichten über das Projekt wird meist mehr Gewicht gegeben als positiven. Mindestens zwei positive Nachrichten müssen auf eine negative Nachricht folgen, damit die Gesamtsituation als neutral beurteilt wird. Männer sind – laut seiner Studie – statistisch gesehen besser darin, negative Emotionen zu bewältigen und zu regulieren als Frauen. Frauen sind dagegen besser darin, Emotionen auszudrücken. Je nach Situation benötigt man im Projektteam beide Eigenschaften.

Die **Selbstwahrnehmung** im Team wird besonders durch sensible und empathische Teammitglieder gestärkt. Sie wirken wie ein Sensor, der Krisensignale früher erkennt. Unter Stress wird die Empathie bei Männern geringer und bei Frauen höher (Tomova et. al., 2014). Eine gute Selbstreflexion bringen auch **LGBT**-Teammitglieder ein, die häufig durch ihre individuelle Lebensgeschichte bereits eine hohe Selbstwahrnehmung und Empathie mitbringen (Czollek et. al., 2009). Es ist wichtig, kontinuierlich die gemeinsame Entwicklung als Team zu reflektieren (z.B. in Lessons Learned oder Retrospektiven) und sich selbst zu beobachten, um die Vielfalt konstruktiv nutzbar zu machen.

Selbstregulierung beinhaltet die Kontrolle der Handlungsimpulse, wie es Religionen wie der Buddhismus und Hinduismus im Fokus haben. Selbstregulierung im Team fördern gewissenhafte Persönlichkeitstypen, die es gelernt haben, **gewaltfrei zu kommunizieren (nach Marschall B. Rosenberg)**. Nach Lind (1986) können Männer ihre Aggressionen und Emotionen besser beherrschen, wenn Frauen im Raum sind, weil ihr Moralwert steigt.

Ausrichtung wird im Projektteam nicht nur durch die Projektziele gegeben. Nach Otten (2000) orientieren sich Männer häufiger an Regeln, Zielvorgaben und To-Dos, während Frauen sich an Situationen, Orientierungspunkten, ihrem Wissen über andere Projekte und den Emotionen der Menschen orientieren.

2. Die Komfortzone des Teams vergrößern

Unsere Komfortzone mit individuellen Gewohnheiten und Routinen gibt uns Sicherheit. Ihre Grenzen halten uns aber auch davon ab, selbstbestimmt und mutig zu handeln. Wir können diese Grenzen ausweiten, indem wir unsere Gewohnheiten brechen, uns neuen Lebens- und Arbeitsabschnitten stellen und mit Neuem experimentieren.

Hier kann sich jeder selbst ständig kleinen Herausforderungen stellen oder das Team sich als Gruppe Herausforderungen vornehmen, z.B. sog. Wochenaufgaben oder Team-Experimente. Grundsätzlich sollten Wochenaufgaben oder Experimente als Einladung formuliert sein und als freiwilliger Wettbewerb mit sich selbst angesehen werden. Die Entscheidung, bei der Aufgabe mitzumachen, liegt bei jedem selbst.

Auszug der Ideen für Wochenaufgaben und Experimente im Team (gesamte Liste im Anhang):

- Setze dich in der Kantine zu jemanden, den du nicht kennst, und fange ein Gespräch mit ihm/ihr an.
- Schreibe einen handschriftlichen Brief an deinen liebsten Arbeitskollegen.
- Sammelt eure Lieblingssongs im Team, die euch in kritischen Situationen aufheitern können.
- Beginnt alle Meetings der Woche pünktlich und beendet sie fünf Minuten vor der Zeit.
- Tauscht für eine(n) Tag/Woche den Sitzplatz mit einem Kollegen. Schnuppert die Luft anderer Teams.
- Macht **Guerilla-Marketing für euer Projekt**, damit alle das Projekt kennen und unterstützen.
- Probiert ein agiles Tool aus (z.B. Taskboard, Daily Standup, Retrospektive).

Am besten sind die Übungen, die man ohne Anstrengung durchführt und die Spaß machen. Das sind Übungen, bei denen die Leute dabei bleiben, selbst wenn die offizielle Intervention beendet oder der Moderator im Urlaub ist. Es ist gut, wenn Sie die Übungen und Interventionen zuerst an sich selbst ausprobieren, damit Sie die Wirkung und Schwierigkeiten mit der Übung kennen und unterstützen können.

Um die Komfortzone zu erweitern und somit die Resilienz langfristig zu steigern, sind regelmäßige Experimente wie diese erforderlich. Weitere Anregungen für Team-Experimente finden Sie z.B. auf <https://management30.com>, <http://www.liberatingstructures.com/>, in den Coaching Tools-Büchern von Christopher Rauen und unter den kurzfristigen Maßnahmen dieses Artikels. Im anschließenden Team-Workshop können Sie dann besprechen, wie es jedem Teammitglied mit dieser Aufgabe oder dem Experiment vorher, währenddessen und hinterher erging.

3. Muster verändern mit Schema-Coaching

Resilienz ist auch als Handlungs- und Orientierungsmuster des Teams zu verstehen, das sich insbesondere während der Konfrontation und Bewältigung von Stress und Krisensituationen herausbildet. Die durchlebten Erfahrungen sorgen nicht nur für Erkenntnisse. Oft entwickelt ein Team in kritischen Situationen auf Dauer einen bestimmten Arbeitsmodus, den es einnimmt und der zum Team gehört als oft unbewusster Teil der Teamkultur.

Viele Mitarbeiter im Projekt haben eine sehr hohe Bindungs- und Treuetendenz zu ihren Kollegen, Führungskräften und zum gesamten Unternehmen. Manche Berater und Redner neuer Managementpraktiken kritisieren, dass die in ihren Augen veralteten Praktiken wie Bonuszahlungen, Stundenbuchungen, Zielvereinbarungsgespräche etc. Mitarbeiter einschränken wie ein Kind. Die Mitarbeiter seien dadurch weder handlungsfähig noch arbeiteten sie selbstorganisiert.

Diese Praktiken sind vielleicht nicht mehr zeitgemäß und zu wenig mitarbeiterorientiert, aber sie bergen aktuell eine große Kompetenz, die Mitarbeiter und Führungskräfte sich angeeignet haben. Die Mit-

arbeiter haben diverse feste Arbeitsmodi und Bewältigungsschemata. Die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Selbstwert im Team definieren sich meistens durch Anweisungen, Rückmeldungen und Lob der Führungskräfte. Die dahinterliegenden Schemata kann man nicht ohne weiteres verändern oder löschen, ohne einen Ausgleich für die durch die alten Schemata erfüllten Bedürfnisse zu schaffen.

Die Schemata sind nicht an sich schlecht oder abzulehnen, jedoch braucht man in komplexen oder kritischen Projektumgebungen oft andere Vorgehensweisen. Die bestehenden, alten Schemata kann sich das Team mittels meines Team-Schema-Coachings bewusst machen und wertschätzen (**Selbstwahrnehmung**). Hierfür übertrug ich die Schema-Therapie von J. Young auf die Team-Arbeit und brachte sie in Coaching-Workshops ein. Typische Situationen werden im Team reflektiert und alternative Denk- und Handlungsweisen imaginiert und simuliert. Daraufhin erlernt das Team neue, selbstgewählte Schemata (**Selbstregulation**) und etabliert sog. "Unterbrecher". Die Unterbrecher werden zukünftig daran erinnern und bewusstmachen, dass man sich selbst anders regulieren möchte.

4. Unsicherheit zum Freund machen

In jedem Projekt begeben wir uns mal mehr und mal weniger auf neue, ungewohnte und unsichere Wege. Jeder Projektplan, jede Budgetabschätzung und jede Risikoanalyse verschafft uns dabei eine Illusion von Sicherheit und wir verleugnen die Unsicherheit unseres Vorhabens. Je neuer und innovativer der Weg, desto mehr sind wir auf das Prinzip "Versuch und Irrtum" angewiesen. Probieren und Experimentieren entspricht nur leider selten dem Anspruch an Berechenbarkeit und Sicherheit des Managements.

Eine Bereitschaft für Experimente im Business erhält man vom Management meist erst dann, wenn man bereits in einer Krise steckt oder eine tragfähige Vision hinter der Veränderung steckt – eine Vision, die fasziniert, neugierig macht und alle Beteiligten emotional bewegt. (Mehr dazu im Artikel "**Unternehmen im Wandel: Das Management von Unsicherheit**"). Vielleicht ist der einzige Weg, sich die Unsicherheit zum Freund zu machen, loszulassen, sich um sich selbst zu kümmern und um seine eigene Resilienz. Vertrauen auf die eigene Intuition, die sensible Wahrnehmung aktueller Gegebenheiten und das bewegliche Sich-Einlassen auf jede noch so kleine Veränderung sind gefordert. Dies bedeutet z.B. auch, die Situation zu akzeptieren, wie sie ist, wenn Produkt-, Projekt-, Prozess- und sonstige Änderungen unerwartet aufkommen (**Resilienzfaktor Akzeptanz**), die Änderungen willkommen zu heißen und auf die Situation zu reagieren anstatt sie zu verfluchen.

Unsicherheit mit agilem Vorgehen aushalten

Wenn die Projektumgebung als instabil und komplex wahrgenommen wird, entsteht der Kurs erst in der Bewegung und langfristige Ziele kann es nicht geben. Für Projekte, die ständig hoher Unsicherheit ausgesetzt sind, bieten sich agile Management-Ansätze an. Bei hoher **Selbstwahrnehmung** im Team nimmt dieses wahr, welche Projektumgebung vorliegt und reagiert entsprechend mit einem iterativ-inkrementellen Vorgehen in kleinen Schritten. Durch regelmäßige Feedback-Schleifen zu Arbeitsergebnissen und -weisen sowie mit (Selbst-)Reflexion ergründet das Team die Quellen der Unsicherheit schneller. Für agile Teams ist Unsicherheit nicht mehr negativ behaftet, sondern sie halten sie sogar für wichtig. Hindernisse werden zu einer kontinuierlichen Aufgabe gemacht und nicht als Bedrängnis gesehen.

Diese positive Einstellung fördert die eigene psychische Gesundheit, stärkt Sicherheit und Halt in den Mitarbeitern selbst sowie innerhalb des Teams und die Unabhängigkeit gegenüber äußeren Umständen. In agilen Teams wird Improvisation als hohes Können angesehen und als eine hohe Form der **Selbstregulation**. Ähnlich wie im Jazz wird nicht alles erst fertig gedacht, bevor gehandelt wird, sondern mutig mit dem Tun begonnen und während des Handelns weitergedacht. Wie agile Ansätze z.B. bei einem Werkzeugmaschinenhersteller eingesetzt werden, lesen Sie hier "**Komplexe Produktentwicklungen mit Agile und Lean beschleunigen**".

5. Die Lehre der Positiven Psychologie

Die Positive Psychologie beschäftigt sich mit den positiven Aspekten des Menschseins und behandelt neben Glück, Geborgenheit, Vertrauen, individuellen Stärken, Verzeihen und Solidarität auch unseren **Resilienzfaktor Optimismus**. Hieraus ist die Strömung des **Positive Leadership**, ein Modell zur Mitarbeiterführung, hervorgegangen. Sie stellt das psychische Wohlbefinden in den Mittelpunkt, wohlwissend, dass der Arbeitsplatz einen wesentlichen Teil unserer Identität darstellt und jeder dritte Mitarbeiter innerhalb eines Arbeitsjahres psychisch erkrankt. Mit ehrlicher Selbstreflexion und kleinen Interventionen stellen sich die Mitarbeiter ihren Problemen und Hindernissen statt ihnen auszuweichen – und sie können den **Resilienzfaktor Optimismus** im Team erhöhen.

Positive Psychologie in der Praxis

Martin Seligman, Psychologieprofessor in Pennsylvania, unterrichtet in der USA 45.000 Feldwebel in positiver Psychologie, welche wiederum die 1,4 Millionen Soldaten trainieren. Ziel ist es, eine sowohl körperlich als auch psychisch gesunde Armee aufzubauen. Sie lernen u.a. aktiv konstruktives Reagieren sowie Hintergründe und Übungen für psychisches Wohlbefinden. Dieses Train-the-Trainer-Programm wurde auch an Schulen in Großbritannien durchgeführt. Dabei wurden Lehrer bei der Ausbildung ihrer Schüler in Positiver Psychologie unterrichtet. Die Idee von Unternehmen wie IKEA, Thalia oder Unilever ist es, Führungskräfte zu einem Train-the-Trainer-Programm gehen zu lassen, damit sie wiederum ihre Teammitglieder unterrichten können.

Eine von vielen Übungen aus dem Programm ist, dass die Mitarbeiter einen Charakterstärken-Test durchführen (<https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/de/testcenter>) und danach versuchen, ihrer größten Charakterstärke bei ihrer unbeliebtesten Arbeitsaufgabe einzusetzen. Eine andere Übung lässt eine Tonaufnahme von einem Meeting erstellen und die Anzahl positiver und negativer Ausdrücke zählen. Beim nächsten Meeting soll das Team damit experimentieren, dass es mindestens doppelt so viele positive wie negative Ausdrücke verwendet, damit – wie erforscht wurde – die Gesamtstimmung als neutral angesehen wird.

6. Kollegiale Beratung – Unterstützung aus dem Unternehmen

Um langfristig resilient zu werden und zu bleiben, ist eine regelmäßige Auseinandersetzung mit den Fragen und Problemen zur Resilienz im Team wichtig. Hierzu kann eine kollegiale Beratung im Unter-

nehmen eingerichtet und der **Resilienzfaktor Netzwerkorientierung** erhöht werden: In regelmäßigen Beratungsgesprächen mit vorgegebener sechsstufiger Gesprächsstruktur beraten sich sechs bis neun Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig. Kollegiale Beratungen geben keine gleichbleibende Rollenverteilung vor, Fallgeber und Moderator ergeben sich zu Beginn der Beratung. Die vorgetragenen Probleme und Fragestellungen beziehen sich häufig auf die Resilienzfaktoren.

Eine besonders effektive Wirkung erzielt kollegiale Beratung, wenn die Teilnehmer sich auf Augenhöhe miteinander beraten, sich vertrauen und die Prinzipien und Praktiken der Methode diszipliniert einhalten. Durch den Umgang mit den eigenen Problemstellungen und den Problemen anderer in persönlichen und wertschätzenden Gesprächen erhöht sich auch der **Resilienzfaktor Akzeptanz**. Eine umfangreiche Einführung in die kollegiale Beratung sowie in Frage- und Problemlösungs-Techniken ist zu empfehlen. Näheres dazu unter "[Intervision: Wirkungsvolle Beratung ohne professionellen Berater](#)" und "[Die sieben häufigsten Stolpersteine in der kollegialen Beratung](#)".

7. "Krisenstab" – Local Heroes für den Feuerwehreinsatz

Manche Unternehmen bilden ein gutes, resilientes Team als Krisenstab aus, der in kritischen Situationen zur Unterstützung hinzukommen kann. Die "Local Heroes" agieren wie Sanitäter oder die Feuerwehr. Das Team besteht aus echten Könnern aus dem Zentrum des Unternehmens, die eine gute Reputation haben und gut vernetzt sind. Die Local Heroes sind mit diversen Kompetenzen und Fähigkeiten ausgestattet: Kenntnisse in klassischem und agilem Management, Prozess- sowie Krisenmanagement mit diversen Resilienz-Werkzeugen (z.B. die von mir entwickelten **ABCDE- und AMPEL-Schemata für das Projektmanagement**) gehören für gewöhnlich dazu. Befindet sich ein Projektteam in einer kritischen Situation oder Krise, treten die Mitglieder des Krisenstabs temporär aus ihren Rollen heraus und wenden ihr spezifisches Können an.

Es ist ein Zeichen für eine hohe **Netzwerkorientierung**, wenn ein Team ohne Konsequenzen um Unterstützung bitten darf und wenn das Team den Local Heroes seine Probleme anvertraut. Die Einrichtung von Local Heroes und der Umgang damit sagt auch viel über die Kultur von Teams und Unternehmen aus und kann maßgeblich zum **Resilienzfaktor Ausrichtung** beitragen. Die Teams erhalten die Ziele und Visionen für ihr Projekt und können selbst über das WIE der Umsetzung bestimmen. Die Führungskräfte trauen den Mitarbeitern damit eine selbstständige Lösung von Schwierigkeiten zu und stellen ihnen "Ihresgleichen" an die Seite statt externe Berater oder eine direkte Eskalation auszurufen. Diese Unternehmensstruktur sorgt in Krisensituationen für ein höheres Gefühl von Handlungsfähigkeit.

8. Sinnvermittlung und Resilienz auf Organisationsebene

Jeder Mitarbeiter möchte gerne zu etwas gehören und im Dienst von etwas stehen, das größer ist als er selbst. Jeder möchte mit dem, was er kann und weiß, etwas Größeres "möglich machen" (Luhmann, 1984). Ein Sinn-Gefühl sorgt für mehr **Kohärenz und Ausrichtung** im Team. Die Motivation in einem Team wird erst dann zu einem Problem, wenn der Sinn an der Arbeit verschwindet (Sievers, 1987). Aber können wir den Mitarbeitern Sinn "bieten"? Kann man Sinn "machen" oder "ergibt" er sich? Walter Böckmann (1987) übertrug die Erkenntnisse der Logotherapie Viktor Frankls auf die Arbeitswelt und stellte fest, dass wir:

1. Etwas schöpfen wollen: neue innovative oder beeindruckende Produkte oder (Dienst-)Leistungen
2. Etwas erleben wollen: mit anderen zusammen oder alleine Erinnerungen schaffen
3. Für etwas stehen wollen: für ideelle Werte und Haltungen, für eine persönliche Entwicklung über sich selbst hinaus

Welche innovativen Ideen setzen Ihre Mitarbeiter um? Welche Erinnerungen schaffen Sie am Arbeitsplatz? Für welche ideellen Werte steht Ihr Unternehmen? Wenn z.B. die Organisation ihre Vision einer "positiven Zukunft für die Menschheit" aufschreibt und verkündet, gehen manche Mitarbeiter damit in Resonanz und schöpfen daraus Kraft (Udris, 2006). Dafür lohnt es sich, wenn sich das Management immer mal wieder zusammensetzt und überlegt, wie man ein "sinnvolles Arbeitsumfeld" schafft. Wie soll man später in den Geschichtsbüchern der Stadt (oder Welt) über das Unternehmen schreiben? Worüber sollen die Mitarbeiter im Familien- und Freundeskreis berichten?

Schaffen Sie zudem mehr Möglichkeiten für Ihre Mitarbeiter, sich altruistisch zu engagieren. Schaffen Sie z.B. Freiräume, um sich gegenseitig helfen zu dürfen und auch außerhalb des Unternehmens Gutes zu tun. Altruistische Taten verschaffen ein Glücksgefühl, das länger anhält als jede andere Freude (Seligman, 2015).

Zwischenfazit

Die im Unternehmen vorgelebten Werte, die Haltung der Vorbilder und das Mindset der Experten und Führungskräfte prägen jedes einzelne Projekt. Auch der Umgang des Unternehmens mit den Ergebnissen aus Resilienz-Tests und die Einrichtung langfristiger Resilienz-Maßnahmen weisen darauf hin, welchen Wert die Stärkung der Team-Resilienz erhält. Unternehmen mit einer hohen Wertschätzung für Resilienz schätzen auch den Aufbau sehr vielfältiger Teams, sie lehren die Mitarbeiter diverse Methoden zum Umgang mit Unsicherheit und Komplexität im Projekt und geben ihnen den notwendigen Freiraum, um in kritischen Situationen autonom handeln zu können.

Kurzfristige Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz

Mit den kurzfristigen Maßnahmen ist es wie mit Energy-Drinks oder Eiweiß-Shakes: Sie geben nur für kurze Zeit Kraft. Martin Seligman fand heraus, dass jeder Mensch und jedes Team eine Nulllinie für Wohlbefinden, Resilienz und andere psychische Eigenschaften hat, um die sie schwanken. Die im Folgenden vorgestellten Maßnahmen helfen dabei, einzelne Faktoren der Resilienz kurzfristig zu erhöhen. In den meisten Fällen sorgen diese Maßnahmen aber nicht dafür, dass das Team in eine reflektierende Instabilität gelangt, aus der heraus eine grundlegende langanhaltende Resilienz-Erhöhung möglich ist.

1. Retrospektive oder Lessons Learned

Die Resilienz eines Teams hängt davon ab, wie gut es sich selbst und die Umgebung reflektieren und analysieren, andere Perspektiven einnehmen und die aktuelle Situation akzeptieren kann. Regelmäßiges Reflektieren, ggf. auch unter professioneller Anleitung, erhöht die **Resilienzfaktoren Akzep-**

tanz und Selbstwahrnehmung sowie darin eingeschlossen auch das Vertrauen und die Offenheit im Team. Die professionelle Anleitung ist häufig notwendig, da weder in Schulen, Universitäten oder Unternehmen das Feedback-Geben oder Reflektieren gelehrt wird. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass (Projekt-)Teams **Lessons Learned** oder **Retrospektiven** häufig auslassen. Richtig durchgeführt verhelfen sie dem Team jedoch nicht nur zu einer höheren Resilienz, sondern auch zu durchdachteren Arbeitsweisen und einer höheren Leistungsfähigkeit. Im agilen Rahmenwerk Scrum wird nach jedem Entwicklungsschritt (**Sprint**) eine **Retrospektive zur Reflexion** durchgeführt.

2. Storytelling für Führungskräfte

In vielen Unternehmen werden Storytelling oder sog. Einstreugeschichten immer mehr operationalisiert, um Mut zu machen, Ressourcen zu wecken, Lösungsprozesse anzuregen, Aufmerksamkeit zu fokussieren oder Traditionen und Werte zu vermitteln – also um **Kohärenz** bei den Mitarbeitern zu erzeugen (Schmidt, G.; Dollinger, A. & Müller-Kalthoff, B., 2011). Durch die emotionsgeladene Darstellung der Informationen in Form von Geschichten bleibt die Nachricht nachhaltiger im Gedächtnis. Wirkungsvolle Geschichten helfen Führungskräften und Unternehmen, sich zu positionieren sowie Bedürfnisse und Neugierde bei den Mitarbeitern zu wecken. **Im Business Storytelling** erzählen die Geschichten von Werten, Haltungen, Visionen und Reisen des Unternehmens. Dies hilft den Teams bei der **Ausrichtung** und vermittelt ein Gefühl der Selbstwirksamkeit. Nutzen Sie eine eindeutige, einfache und klare Botschaft sowie einen durch einen Helden zu lösenden Konflikt. In "Leader's Storytelling" von Stephen Denning, "Story Power" von Vera Birkenbihl und anderen Büchern finden Sie Anregungen für Metaphern und das Berichten eigener Geschichten.

! Wichtig ist, dass die Führungskräfte nur das ausdrücken, was sie vollkommen ernst meinen. Denn Mitarbeiter merken die Diskrepanz, wenn Führungskräfte etwas Anerkennendes oder Mut Machendes in ihrer Geschichte erzählen, aber selbst nicht dahinterstehen. Weil die Menschen in der kritischen Situation bereits an sich selbst zweifeln, stellen sie sich selbst dann noch mehr in Frage. Wenn Sie möchten, dass Ihr Team in eine Aktivität kommt, vermeiden Sie direkte Ratschläge. Appellieren Sie an die Fähigkeit des Teams, eigene Lösungen zu finden, weil sie die einzigen Experten für ihre eigene Situation sind. Niemand kennt sich in der eigenen Situation besser aus als das Team selbst.

3. Celebration Grid

Wie feiern Sie im Büro Erfolge? Wie reagiert das Team auf gute Ergebnisse? Können Sie aktiv konstruktiv auf Erfolgsmitteilungen eingehen? Ein einfaches "Glückwunsch" ist meist nicht besser als gar keine Reaktion – es hat keinen Effekt und man lernt dabei auch nicht aus den Erfolgen der anderen. Ein wirklicher Mehrwert entsteht erst durch aufmerksame Rückfragen und sog. **Aktives Zuhören**. Genauso wirkt das Feiern von Misserfolgen und Fehlern, wie es manchmal im Rahmen von "Offener Fehlerkultur" propagiert wird, auf die meisten Mitarbeiter eher suspekt. Wie können wir stattdessen eine hohe **Selbstwahrnehmung und Selbstregulation** im Team bei Erfolgen, Misserfolgen und Fehlern erreichen?

Jurgen Appelo bringt es in seinem Buch "Management for Happiness" auf den Punkt: Wir lernen am meisten, wenn wir mutig mit Neuem experimentieren – Neues, das mit 50% Wahrscheinlichkeit auch

scheitern kann, denn dann ist der Lernerfolg am größten. Wenn wir hingegen Misserfolge minimieren wollen, fokussieren wir uns auf die Vermeidung von Fehlern. Wir gehen "auf Nummer sicher", gehen defensiv mit der Umsetzung neuer Ideen um und reduzieren dadurch unsere Möglichkeiten, zu lernen. Fragen Sie also: Was haben wir Neues ausprobiert? Wie gut hat es funktioniert? Was haben wir gelernt? – Machen Sie diese Fragen und das Feiern von Lernerfolgen und positiven Erkenntnissen zu wiederkehrenden Ritualen, z.B. jeden Monat bei einem gemeinsamen Team-Event. Mehr zur Methode sowie eine tolle Poster-Vorlage für Workshops finden Sie unter <https://management30.com/practice/celebration-grids/>.

4. Situationen analysieren mit dem Cynefin-Modell

Von der ersten Minute des Projekts an müssen wir immer wieder entscheiden, wie wir vorgehen wollen und welche Management-Methoden passen. Wenn uns nicht klar ist, wie wir die Situation einordnen sollen und welche Art von betrachtetem System vorliegt, sind wir verwirrt. Dies wird umso kniffliger, wenn noch kritische Situationen hinzukommen. Viele orientieren sich für eine Einordnung am **Cynefin-Modell** (bedeutet "Lebensraum") von Dave Snowden (2007). Sie brechen die Situation in kleinere Bestandteile herunter und sortieren diese in folgende Situationen ein:

- **Einfach:** Routineaufgaben, klare Prozesse, die kategorisierbar sind. Man kann sie standardisieren und kontinuierlich verbessern.
- **Kompliziert:** Aufgaben, die Fachwissen benötigen und analysierbar sind. Hier können Experten Lösungen und Szenarien erarbeiten.
- **Komplex:** Die Situation/Aufgabe ist dynamisch, lebendig und verändert sich ständig. Hier hilft nur probieren, experimentieren und beobachten mit ständigen Rückmeldungen.
- **Chaotisch:** Naturkatastrophen und Krisen mit unvorhersehbaren, hoch dynamischen Veränderungen. Es geht darum, Sicherheit herzustellen, Gefahren und Risiken zu begrenzen. Dies geschieht durch Handeln, um die negativen Auswirkungen der Krise zu verringern bzw. zu vermeiden.

Je nachdem, aus welchem Bereich das Problem entspringt oder in welcher Situation man sich befindet, wählt man ein passendes Lösungsvorgehen. Dies kann z.B. Prozessmanagement (für einfache Situationen), klassisches Projektmanagement (für komplizierte Situationen), agiles Management (für komplexe Situationen) oder Krisenmanagement (für chaotische Situationen) sein.

Um bei all diesen Situationen und Aufgaben ein resilientes Team zu sein, ist es sinnvoll, sich auf diese Situationen vorzubereiten. Hierfür eignet sich ein Workshop mit dem gesamten Team. Analysieren und kommentieren Sie dabei jeden der vier Bereiche auf einer Metaplan-Wand in einer Ecke des Raums. Mögliche Fragen dazu sind:

- Welches sind für den jeweiligen Bereich typische Situationen/Aufgaben?
- Wann haben wir diese Situationen/Aufgaben bereits erfolgreich gemeistert?
- Inwieweit fühlt sich das Team diesen Situationen/Aufgaben gewappnet?
- Welche Fähigkeiten brauchen wir hierfür noch?
- Welcher Bereich ist uns am liebsten?

Das Team kann anschließend sich selbst und die Situationen besser einschätzen und sich als handlungsfähiger wahrnehmen. Möglicherweise stellen sich Experten für die einzelnen Bereiche heraus, die in den jeweiligen Situationen unterstützen können.

5. Ein Soziogramm des Projekts entwerfen

Wenn Sie im Resilienz-Test feststellten, dass Ihr Projektteam am Faktor **Netzwerkorientierung** arbeiten könnte, bieten sich Umfeld- und Stakeholder-Analysen an. Leider werden diese oft als lästige Excel-Listen gefühllos erstellt und verschwinden dann in irgendwelchen unauffindbaren Ordnern im Projekt-Datensumpf. Der Psychiater Jacob Levy Moreno entwickelte in den 30er Jahren die Methode Soziometrie, die das Team und sein Umfeld grafisch in einem Soziogramm als Netzwerk darstellt. Beziehungen, Informations- und Energieflüsse werden mit unterschiedlichen Pfeilen und Bildern symbolisiert. In einem Workshop kann jedes Teammitglied seine eigene Wahrnehmung bildlich darstellen und das Ergebnis mit den anderen Mitgliedern diskutieren. Hierbei entstehen häufig ganz neue Perspektiven auf das Netzwerk und neue Ideen für zukünftige Kommunikations- und Unterstützungswege. Ein Soziogramm kann wirksame Macht- und mikropolitische Strukturen innerhalb des Projektteams, zwischen den Projekten und über andere Interaktionsebenen hinweg sichtbar machen. Anregungen und Tipps zur Umsetzung finden Sie im Artikel "[Austausch im Team analysieren und verbessern](#)".

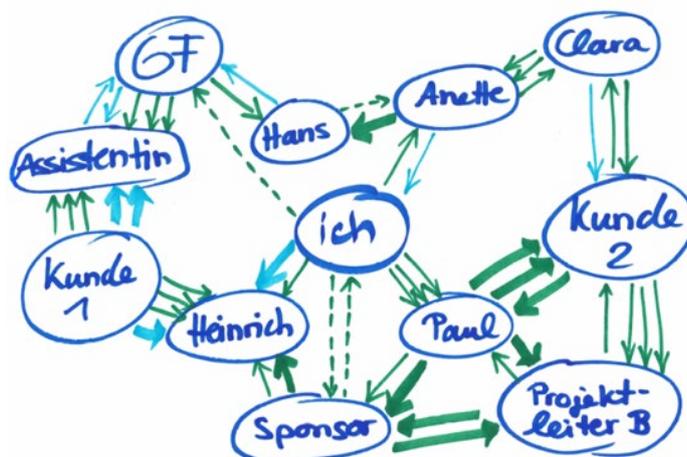


Bild 1: Ein Soziogramm von Projektteam und Umfeld macht Kommunikations- und Unterstützungswege sichtbar

6. Drama-Dreiecke im Projekt offenlegen

So manche Handlungsunfähigkeit ist rein subjektiv und wird durch das Team selbst aufrechterhalten. Das Team sieht sich als Opfer des Systems und befindet sich in einer sog. Problem-Trance. Um die Trance zu beenden – und die **Akzeptanz und Selbstwahrnehmung** im Team zu stärken –, können Sie das "Drama-Dreieck" aus der Transaktionsanalyse nutzen. Die beteiligten Personen eines Problems nehmen dabei die Rollen des Opfers, des Täters und des Retters ein. Entsprechend ihrer Selbstwahrnehmung stecken die Rollen in ihren Handlungsmustern und Motiven fest, z.B. sieht sich das Team als Opfer und den Abteilungsleiter als Täter, weshalb es den Mitarbeiter aus dem PMO als Retter um Hilfe bittet. Durch Perspektivübernahme und das Aufdecken des Drama-Dreiecks können die Beteiligten ihre Trance durchbrechen und sich bewusst für andere Handlungsweisen entscheiden. Der Tipp "[Mit dem Drama-Dreieck aktiv Verantwortung übernehmen](#)" erläutert die Methode an zwei Beispielen.

7. Das Kardiogramm als Stimmungsbarometer

Während eines Projekts geht die Stimmung im Team rauf und runter. Jedes Teammitglied nimmt Situationen anders wahr und geht anders damit um. Genauso wie ein Elektrokardiograf die Aktivitäten der Herzmuskelfasern aufzeichnet, kann das Team in einem Projekt-Kardiogramm jede bedeutende Aktivität des Projekts aufzeichnen. Um die **Kohärenz, Akzeptanz und Ausrichtung** des Projektteams zu verbessern, können Sie Workshops durchführen, in denen sich die Teammitglieder über diese Schwankungen austauschen. Auf diese Weise werden Wechselwirkungen erkannt, andere Perspektiven eingenommen, Verbesserungspotentiale entdeckt und eine gemeinsame Strategie für den zukünftigen Umgang mit Schwankungen entwickelt. Bild 2 zeigt ein Projekt-Kardiogramm, in das die Teammitglieder die subjektiv wahrgenommenen Schwankungen der Stimmung, des verfügbaren Budgets, der Mitarbeiteranzahl, der Team-Resilienz und der Team-Leistung eingetragen haben.

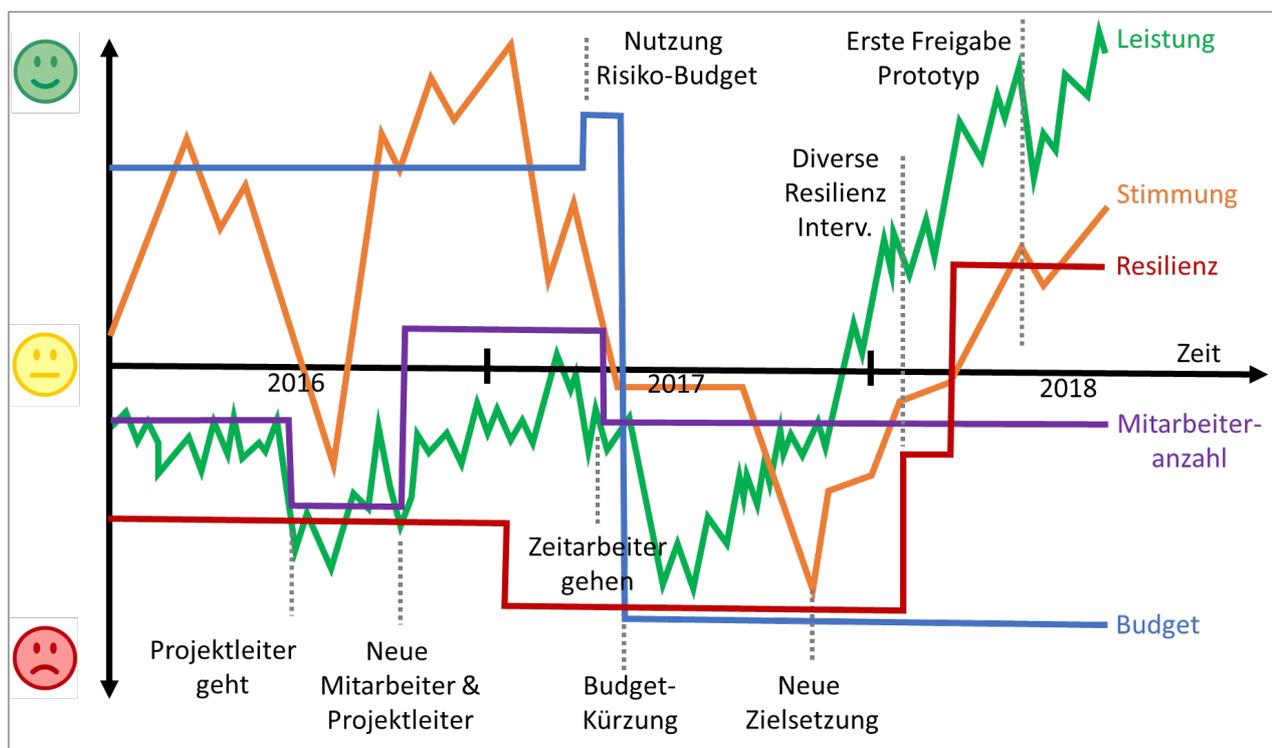


Bild 2: Ein Kardiogramm des Projekts visualisiert die Stimmung im Team sowie die wahrgenommene Leistung und Resilienz

Dieses Vorgehen entwickelte ich für eine Team-Retrospektive. In einem zweistündigen Workshop zeichneten zunächst alle Teammitglieder ihr persönliches Kardiogramm, daraus wurde anschließend ein Projekt-Kardiogramm entwickelt und das Team diskutierte die folgenden Fragen dazu:

- Welche Kenntnisse/Fähigkeiten haben dabei geholfen, die Tiefpunkte im Projekt zu überstehen?
- Welche Ressourcen waren nützlich?
- Wer hat das Team unterstützt?
- Was hat das Team aus den Tief-, Hoch- und Wendepunkten gelernt?

- Wie stehen die einzelnen Situationen miteinander in Wechselwirkung?
- Wie möchten Sie zukünftig mit den einzelnen Situationen umgehen?

Resilienz ist eine andauernde Aufgabe jedes Unternehmens!

Sie haben nun acht langfristige und sieben kurzfristige Interventionsmaßnahmen zur Stärkung der Resilienz kennengelernt. Ein resilientes Projekt resilient zu halten, ist ein immerwährender Prozess, der über die Zeit unterschiedliche Ausprägungen annimmt und unterschiedlich umgesetzt werden kann. Die Projekte, die eine hohe Resilienz besonders nötig haben, sind häufig Turbulenzen und ungeahnten Ereignissen ausgesetzt. Sie sind sehr dynamisch, komplex, politisch und vernetzt im Unternehmen. Diese Projektteams sollten ihre Resilienzfaktoren regelmäßig beobachten und Resilienztrainings vor, während und nach kritischen Situationen durchführen. Zur Beobachtung bietet es sich an, den Resilienz-Test KANOSSA regelmäßig zu beantworten (Teil 1 der Artikelserie).

Übersicht erzeugen mit dem "House of Resilienz"

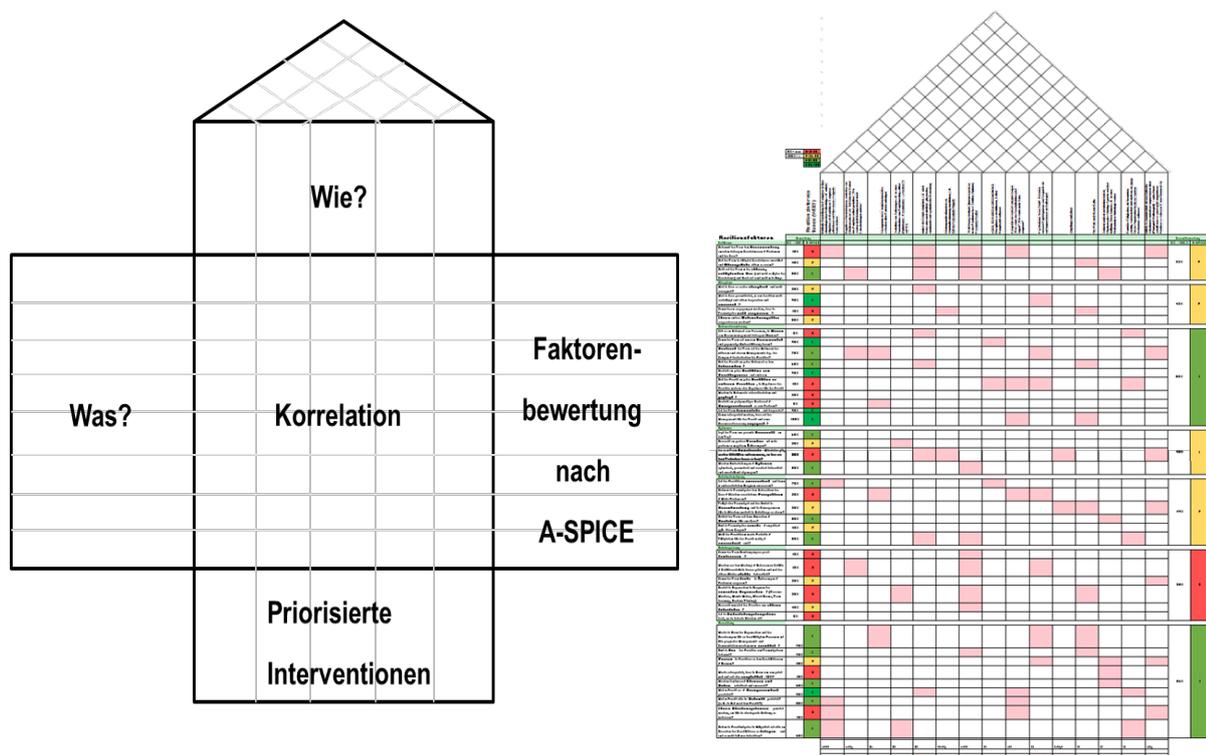


Bild 3: House of Resilienz – links eine Prinzip-Skizze und rechts ein Praxisbeispiel

In der Praxis stellt sich häufiger die Frage, wieviel Budget für welche Resilienz-Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden soll. Für den Austausch und die Diskussionen mit Management, Controlling und

der Personalentwicklung nutze ich deshalb eine Erweiterung der Gegenüberstellung der Resilienzfaktoren aus Tabelle 1, das sog. "House of Resilienz" (HoR) (Bild 3). Dabei habe ich die Resilienzfaktoren und -interventionen in gewichteten Listenfeldern dargestellt. Abhängigkeiten und Einflüsse werden in einer Metrik direkt sichtbar und Handlungsempfehlungen ablesbar. Damit können Sie langfristige Verbesserungen Ihrer Resilienz festhalten und die Quellen der Weiterentwicklung erkennen. Das Projektteam ist eingeladen, mit dem HoR ein maßgeschneidertes Resilienz-Programm für sich zu erstellen, indem es die Interventionen entsprechend des HoR-Ergebnisses konfiguriert.

Das Prinzip des HoR leitete ich vom "House of Quality" (QFD; Quality Function Deployment) ab, das bei vielen Ingenieuren und Managern ein Gefühl von Gewohnheit aufkommen lässt, weil sie dieses bereits seit dem Studium kennen. Aus dem gleichen Grund nutzte ich die Bewertungskriterien der ISO 15504 (vgl. Automotive SPICE), um ein gewohntes Schemata zu aktivieren. Die Resilienz-Tests und Bewertungen wurden u.a. im Rahmen der gewohnten Automotive SPICE Inhouse-Assessments durchgeführt und ergänzten diese um einen weiteren Fragenblock. Auf Basis des HoR können Sie ein für Ihr Unternehmen passendes Konzept erstellen, um die Projektresilienz zu erhöhen.

In Zusammenarbeit mit den anderen Beteiligten können Sie im HoR sämtliche Informationen sammeln und mögliche Hindernisse oder Engpässe identifizieren. Das HoR charakterisiert die aktuelle Situation und kann einen roten Faden und die Entscheidungsgrundlage für Ihren Bericht im Management liefern.

Ausblick: "Rollout" eines ganzheitlichen Resilienz-Managements

Wenn Sie ein ganzheitliches Resilienz-Management in Ihrem Unternehmen anstreben, bedarf es natürlich mehr als den KANOSSA-Test und das House of Resilienz. Noch wichtiger als die Orientierung an den hier beschriebenen Resilienzfaktoren und Interventionen ist die Inspektion und flexible Anpassung in regelmäßigen kleinen Schritten, das kontinuierliche Experimentieren und die Einbindung aller Mitarbeiter.

Egal ob Sie Ihr Unternehmen digital, agil, kulturell oder bezüglich Resilienz verändern möchten, es wird nur "von innen heraus" gelingen. Erwachsene Menschen verändern sich nur, wenn sie sich selbst zu einer Veränderung entscheiden. Wird ihnen von der Führung etwas aufgezwungen, zu dem sie nicht im emotionalen Bezug stehen, findet meist nur eine vorgetäuschte Veränderung statt oder sogar eine Bewegung in die entgegengesetzte Richtung.

Im Buch **OpenSpace Agility kompakt** wird das Engagement Modell "Prime/OS" vorgestellt, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter gut in den Roll-Out eines Resilienz-Managements einbinden können. Im Rahmen der **Großgruppen-Moderations-methode Open Space** werden alle Mitarbeiter dazu eingeladen, ihre Kompetenzen, Meinungen und Erfahrungen zum Thema Resilienz einzubringen. Gemeinsam entwickeln die teilnehmenden Mitarbeiter Handlungsempfehlungen für Interventionen, die ihr Team und/oder die gesamte Organisation resilienter machen würde. Die Open Space-Veranstaltungen werden in regelmäßigen Abständen abgehalten, so dass die Mitarbeiterin der Zeit zwischen den Open Spaces mit unter-

schiedlichen Interventionen zur Resilienzstärkung experimentieren und ihre Selbstwirksamkeit im Umgang mit diesen Methoden erfahren sowie beim nächsten Open Space reflektieren und teilen können.

Fazit

Resiliente Projekte können nur entstehen, wenn die Projektteams in ihren Kernkompetenzen gestärkt werden und aus der Organisation Handlungsspielräume erhalten. Sie existieren in einem Umfeld starker Werte und Visionen, in dem eingetragene Gewohnheiten und Routinen hinterfragt und unsichere, instabile Wege beschränkt werden dürfen. Folglich in einer Organisation, die darauf ausgerichtet ist, hinzuzulernen und sich weiterzuentwickeln (Senge 1996). Die Projekte erfahren Stabilität durch die Organisation, wenn sie sich in die Instabilität begeben, reflektieren, aus Rückschlägen lernen und sich ständig neu erfinden.

Mehr Informationen zum Thema Resilienz und den einzelnen Interventionen erhalten Sie von der Autorin Dr. Miriam Sasse im [Seminar "Resilienz und Handlungsfähigkeit in technischen Projekten" vom VDI Wissensforum](#).

Literatur

- Antonovsky, A. & Franke, A.: Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: Bd. 36. Tübingen: DGVT, 1997
- Appelo, J.: Managing for Happiness. Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. New York, John Wiley & Sons, 2016
- Atkinson, J.W.: An introduction to motivation.: Van Nostrand 1964 ib. 66., 1966
- Bender, K.: Cultural intelligence and its relationship with key project manager competencies. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Science, Vol 76 (4-A) (E). 2015
- Birkenbihl, V. F.: StoryPower : welchen Einfluss Stories auf unser Denken und Leben haben. München: mvg Verlag, 2001
- Böckmann, W.: Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. mipaperbacks, 1987
- Czollek, L.C., Perko, G. & Weinbach, H.: Lehrbuch Gender und Queer. Grundlagen, Methoden und Praxisfelder. Weinheim und München, Beltz Juventa, 2009
- Denning, S.: The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. 2. Auflage, Jossey-Bass Verlag, 2011
- Duckworth, A.: GRIT - Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer ans Ziel. München, C. Bertelsmann Verlag, 2017
- Frese, M: Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 43(2), S.112-121. 1989
- Lencioni, P.: Die 5 Dysfunktionen eines Teams. New York: John Wiley & Sons, 2014.

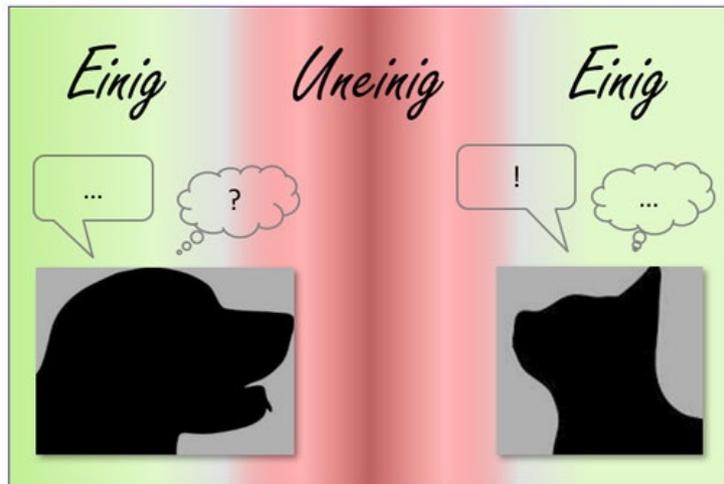
- Lind, G.; Grochowska, K. & Langer, J.: Haben Frauen eine andere Moral? Eine empirische Untersuchung von Studentinnen und Studenten in Österreich, der Bundesrepublik Deutschland und Polen. http://www.unikonstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1986_Moral-Geschlecht.pdf, 1986
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1984
- Moreno, J. L.: Die Grundlagen der Soziometrie: Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2013.
- Otten, D.: MännerVersagen. über das Verhältnis der Geschlechter im 21. Jahrhundert, Köln, Lübbe, 2000
- Pitfield, L. E.; MacLellan, A. M. & Kelloway, E. K.: Multicultural diversity and communication in the project context. In: Chiocchio, F.; Kelloway, E. K. & Hobbs, B. (Hrsg.). The psychology and management of project teams. Seiten 363-392. New York, NY, USA: Oxford University Press. 2015
- Rauen, C.: Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn, Manager Seminare-Verlag-GmbH, 2009
- Schmidt, G.; Dollinger, A.; Müller-Kalthoff, B.: Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, 2011
- Schwanitz, D.: Männer. eine Spezies wird besichtigt. Augsburg, Weltbild, 2002
- Seligman, M.E.P.: Pessimisten küßt man nicht : Optimismus kann man lernen. München: Droemer Knaur, 2001
- Seligman, M.E.P.: Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens. München, Goldmann Verlag, 2015
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 3. Auflage, Stuttgart, 1996
- Sievers, B: Motivation als Sinnersatz. Gruppendynamik 18, 159 - 178, 269 – 295, 1987
- Snowden, D.; Boone, M. E.: A Leaders Framework for Decision Making. Harvard Business Review 11/2007. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>. 2007
- Tajfel, B.; Bundy, F.: Social categorization and intergroup behavior, in: European Journal of Social Psychology 1, S. 149-178. 1971
- Tomova, L., von Dawans, B., Heinrichs, M., Silani, G. & Lamm, C.: Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction. Psychoneuroendocrinology, 43, 95-104. 2014
- Udris, I.: Salutogenese in der Arbeit – ein Paradigmenwechsel? Wirtschaftspsychologie, 8 (2/3), Seite 4-13, 2006
- Wiesmann, U.; Wendlandt, S.; Hannich, H.-J.: Salutogenese im Alter: Kohärenzgefühl und psychosoziale Widerstandsressourcen älterer aktiver Menschen. Zeitschrift für Gerontopsychologie & -psychiatrie, 17, pp. 179-193. Hogrefe Verlag. 2004

Anhang

Diese Liste enthält Ideen für Wochenaufgaben und Experimente im Team, um die Komfortzone zu vergrößern.

- Setze dich in der Kantine zu jemanden, den du nicht kennst, und fange ein Gespräch mit ihm/ihr an.
- Grüße jeden, der dir heute über den Weg läuft, ganz egal ob du ihn/sie kennst.
- Schreibe einen handschriftlichen Brief an deine/n liebste/n Arbeitskollegin/en.
- Führe ein Erfolgstagebuch, aus dem hervorgeht, dass du ein Held des Teams bist.
- Erzähle einer/m Arbeitskollegen/in deine Lebensgeschichte und lass dir ihre/seine erzählen.
- Beginnt alle Meetings der Woche pünktlich und beendet sie 5 Minuten vor der Zeit.
- Macht Fotos von Orten und Gegenständen am Arbeitsplatz und lasst diese gegenseitig suchen.
- Erstellt Kontaktanzeigen zum gemeinsamen Essen, Kino, Sport etc. und seid gespannt, wer sich meldet.
- Spielt mitten in der Kantine ein Brettspiel oder Kartenspiel.
- Schreibt eure Lieblingsbücher auf Zettel, zieht diese gegenseitig und lest sie in der nächsten Woche.
- Verzichtet eine Woche lang auf jeglichen Rechner im Meeting inkl. PowerPoint-Präsentationen.
- Tauscht für eine(n) Tag/Woche den Sitzplatz mit einem Kollegen. Schnuppert die Luft anderer Teams.
- Erzählt euch gegenseitig jeden Morgen einen Witz.
- Macht als Team bei einem Improvisationstheater mit.
- Schreibt euch jede Woche gegenseitig Dankeskarten, sog. Kudo-Karten.
- Redet einen Tag lang nur auf Englisch.
- Geht als Team zusammen zum Klettern, in die Oper, zur Meditation, zum Bogenschießen, ...
- Macht Guerilla-Marketing für euer Projekt, damit alle das Projekt kennen und unterstützen.
- Probiert ein agiles Tool aus (z.B. Taskboard, Daily Standup, Retrospektive).
- Sammelt eure Lieblingssongs im Team, die euch in kritischen Situationen aufheitern können.
- Tragt in ein Log-Buch jeden Tag ein, was im Projekt gut lief.

Progressive Konfliktanalyse



Die Progressive Konfliktanalyse analysiert und strukturiert intuitiv die vielfältigen Aspekte einer Konfliktsituation. Auf diese Weise gelingt es den Parteien, sowohl unvermutete Gemeinsamkeiten zu erkennen als auch die eigentlichen Konfliktthemen zu identifizieren. Anschließend können die Teilnehmer auf Basis der gemeinsamen Anforderungen weiterarbeiten und fokussiert die verbleibenden Punkte lösen, z.B. mit der Konfliktwolke.

Einsatzmöglichkeiten

- Identifikation der zentralen Konfliktthemen zwischen Personen oder Gruppen als Basis für die Lösungsfindung
- Klärung einer unscharfen und vielseitigen Konflikt- oder Dilemma-Situation durch klare Unterscheidung zwischen vermuteten und tatsächlichen Widersprüchen
- Mediation von Uneinigkeiten und Konfliktsituationen zwischen Gruppen (Abteilungen, Fachgruppen, ...)

Entwickelt wurde die Methode für den Einsatz in Arbeitsgruppen, sie kann aber genauso zu zweit oder allein eingesetzt werden, um größere Klarheit in einem Konflikt oder Dilemma zu schaffen. Der Aufwand ist minimal und die Methode ist so einfach, dass sie bereits mit Grundschulkindern verwendet werden kann.

Vorteile

- Weniger Reibungsverluste durch energie- und zeitraubenden Streit über lediglich vermutete Widersprüche, die leicht aufzulösen sind oder über die bereits Einigkeit besteht
- Dank intuitiver Struktur schnell und einfach jederzeit einsetzbar

- Erhöht die Wirksamkeit und Erfolgsaussichten von Konfliktlösungsmethoden (z.B. Konfliktwolke), indem Fehlannahmen eliminiert und die tatsächlichen Konfliktthemen identifiziert werden.
- Die Fokussierung auf die eigentlichen Themen hilft dabei, faule Kompromisse zu vermeiden, bei denen beide Seiten verlieren.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Das bessere Verständnis der Konfliktsituation führt nicht automatisch zu einer (Win-Win-)Lösung.
- Wenn die Konfliktursache persönlicher Natur ist oder auf einem Machtkampf beruht (es also keinerlei Bereitschaft gibt, eine Einigung zu finden), kann die Progressive Konfliktlösung bestenfalls Randkonflikte abtrennen, aber keine Win-Win-Situation vorbereiten.

Ergebnis

- Strukturierte Dokumentation der Einzelaspekte des Konfliktthemas
- Klarheit darüber, welche Themen unstrittig sind und worin das größte Konfliktpotential besteht
- Verbessertes, gegenseitiges Verständnis der Beteiligten
- Kommunikationsbasis für weitere Konfliktbehandlung

Voraussetzungen

- Zwei klar abgegrenzte Parteien (z.B. zwei Abteilungen, Organisationen, Personen) mit eindeutigen, gegensätzlich erscheinenden Positionen
- Interesse beider Parteien an einer konstruktiven, sachlichen Auflösung der Konfliktsituation
- Bereitschaft der Konfliktparteien, gemeinsamen in einem Workshop an der Analyse und Lösung des Konflikts zu arbeiten

Qualifizierung

Die Progressive Auflösung von Konflikten kann von jedem ohne Vorkenntnisse eingesetzt werden. Bei der Anwendung in Gruppen ist Moderationserfahrung erforderlich.

Benötigte Informationen

- Sichtweisen der zentralen Beteiligten auf die Konfliktsituation
- Informationen über bisherige "Steine des Anstoßes" – was wollen die Parteien jeweils (nicht)?

Benötigte Hilfsmittel

- Pinnwand, Wand oder Bodenfläche, passende Schreibmaterialien (z.B. Moderationskarten und Marker)
- Alternativ: Beamer mit einer Tabelle wie in Schritt 1 beschrieben. Meine Empfehlung ist jedoch, die Erarbeitung zunächst analog statt digital durchzuführen.

Durchführung

- Schritt 1: Stellen Sie die Grundstruktur auf!
- Schritt 2: Sammeln Sie, was jede Seite will!
- Schritt 3: Sammeln Sie, was jede Seite NICHT will!
- Schritt 4: Entfernen Sie Duplikate und Persönliches!
- Schritt 5: Platzieren Sie die Karten!
- Schritt 6: Werten Sie die Tabelle aus!
- Ergänzende Methoden

Oft sind Uneinigigkeiten – besonders langjährige und chronische – sehr schwammig, fast wie ein undurchsichtiger Nebel: Alle wissen, dass ein Konflikt zwischen den Parteien herrscht, aber es ist schwer, die beteiligten Emotionen und Persönlichkeiten vom objektiven Inhalt des Konflikts zu trennen. Eine solche Situation kann dazu führen, dass der Konflikt lange Zeit nicht konstruktiv adressiert wird. Stattdessen wird die Gegenpartei so gut wie möglich umgangen und gemieden. Wenn doch Lösungsversuche gemacht werden, führen diese nur zur weiteren Verhärtung der Fronten.

Beispiel: Konflikt zwischen Sales und Operations

Sie sind Leiter des Projektmanagements eines Unternehmens im Anlagenbau. Eben wurde eine neue Software zur Multiprojektsteuerung eingeführt. Durch die gewonnene Transparenz wird so deutlich wie noch nie offensichtlich, dass die Abteilung Operations nicht in der Lage ist, die von Sales den Kunden versprochenen Termine einzuhalten.

Plötzlich stehen Sie als neutrale Position zwischen den Fronten von Sales und Operations: Operations drängt Sie, die neu berechneten, realistischen Termine ernst zu nehmen und sofort die Verschiebung des Liefertermins an die Kunden zu kommunizieren. Sales hingegen warnt vor Kundenverlust, wenn eine Verzögerung zu früh bekannt gegeben wird. Operations drängt die Projektmanager, die Entwick-

lungsprojekte zugunsten der laufenden Kundenprojekte zurückzustellen, Sales drängt auf die Fertigstellung der Entwicklungsprojekte, um die geplanten Präsentationstermine halten zu können.

Beinahe täglich werden Notfall-Meetings zu neuen und laufenden Projekten einberufen, mit dem Versuch, irgendwo noch Zeit herauszuschlagen. Die Schuldigensuche für die schlechte Liefertreue läuft auf Hochtouren. Operations und Sales schieben sich wechselseitig die Verantwortung für die Verzögerungen zu.

Sie und Ihr Team wollen ganz einfach die Projekte bestmöglich managen, aber wie das gehen soll, ist plötzlich unklarer als je zuvor. Jedenfalls scheinen sich die Fronten immer weiter zu verhärten, statt dass Einigkeit gefunden wird. Ihre Projektmanager wissen nicht mehr, was sie den Kunden sagen sollen und sind am Verzweifeln.

Höchste Zeit für eine Krisensitzung. Dazu laden Sie den Sales-Director und seine Gebietsmanager für Sales, und für Operations den Operations-Director und die Abteilungsleiter von Konstruktion, Produktion und Service ein.

Schritt 1: Stellen Sie die Grundstruktur auf!

Bereiten Sie eine Tabelle mit fünf Spalten und einer Überschriftenzeile (wie in Bild 1 dargestellt) auf einer geeigneten Oberfläche vor (Pinnwand, Wand, Boden, Sandkiste, ...).

Die progressive Konfliktanalyse ist aufgeteilt in zwei gedankliche Hälften: die eine Partei hat den linken, die andere den rechten Teil, beide teilen sich die mittlere Spalte. Die Inhalte der Spalten sind von links nach rechts:

1. Alle Elemente, die Partei A will, und denen Partei B zustimmt – also Einigkeit herrscht.
2. Alle Elemente, die in den Graubereich zwischen 1. und 3. Spalte fallen.
3. Alle Elemente, bei denen völlige Uneinigkeit besteht; also eine Partei will etwas, doch die andere lehnt das kategorisch ab.
4. Alle Elemente die in den Graubereich zwischen 3. und 5. Spalte fallen.
5. Alle Elemente, die Partei B will, und denen Partei A zustimmt – also ebenfalls Einigkeit herrscht.

In der progressiven Konfliktklärung ist es oft so, dass die meisten Elemente zunächst in der Mitte platziert werden (weil angenommen wird, dass die Gegenpartei gänzlich uneinsichtig ist). Im weiteren Verlauf wandern sie zumindest etwas nach außen, weil sich herausstellt, dass die Gegenpartei in der Realität einige Dinge nicht so schwarz-weiß sieht wie zunächst angenommen.

Einigkeit (will Partei A und Partei B stimmt zu)	Graubereich	Völlige Uneinigkeit	Graubereich	Einigkeit (will Partei B und Partei A stimmt zu)

Bild 1: Progressive Resolution - Grundstruktur

Beispiel

Sie entscheiden, dass Sales die linke und Operations die rechte Hälfte der Tabelle erhält. Sie schreiben die entsprechenden Überschriften auf Moderationskarten und pinnen diese nebeneinander auf eine große Pinnwand. Die Linien ziehen Sie mit Kreppband. Damit sieht Ihre Tabelle nun so aus wie in Bild 2 dargestellt.

Einigkeit (wichtig für Sales und Ops. stimmt zu)	Graubereich	Völlige Uneinigkeit	Graubereich	Einigkeit (wichtig für Ops. und Sales stimmt zu)

Bild 2: Progressive Resolution – Beispiel Sales v.s. Operations

Schritt 2: Sammeln Sie, was jede Seite will!

Jetzt geht es an die Arbeit mit dem Team.

Lassen Sie zunächst jede Seite für sich in der Gruppe brainstormen, was sie will (erreichen will, tun will, entscheiden dürfen will, getan haben will, ...) und wovon sie vermutet, dass die andere Seite dagegen ist. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schreiben diese Punkte auf Moderationskarten – am besten mit einer eigenen Farbe für jede Gruppe.

Achten Sie bereits während die Gruppen noch arbeiten auf die Inhalte der Karten. Wenn Ihnen persönliche Angriffe und Unterstellungen böser Absichten auffallen, sprechen Sie dies in der Gruppe an und sortieren Sie diese Karten mit Zustimmung der Gruppe aus.

Sammeln Sie dann die Karten außerhalb Ihrer vorbereiteten Tabelle (z.B. auf einer anderen Pinnwand oder auf dem Boden), gruppiert (oder farblich unterscheidbar) nach den beiden Parteien.

Beispiel

Sie lassen die Teilnehmenden zwei Gruppen bilden, eine Sales- und eine Operations-Gruppe. Jeder Gruppe geben Sie Moderationskarten und die Fragestellung: "Was wollen wir, was die andere Gruppe unserer Vermutung nach nicht will?"

Sales	Operations
Schnellere Produktentwicklung	Ausreichend lange Lieferzeiten
Zufriedene Kunden	Erfolgsmessung am realistischen Liefertermin
Attraktive Produkte	Lieferterminverschiebung bei Designänderungen
Standard-Lieferzeiten	Kundenseitige Verschiebungen sofort erfahren
Pünktliche Fertigstellung der Projekte	Klare Prioritäten zwischen den Projekten

Während die Gruppen diskutieren und schreiben, gehen Sie immer wieder zwischen ihnen hin und her und fokussieren sie, wenn nötig, wieder auf die Fragestellung. Erinnern Sie die Teilnehmenden daran, dass es um positive Dinge geht, die sie sich zum Wohl des Unternehmens wünschen. Die Karte "Neuer Sales-Chef" ist hier fehl am Platz. Sie sprechen die Operations-Gruppe darauf an, und sie stimmt zu, dass diese Karte entfernt werden darf. "War nur ein Scherz", sagt die Konstruktionsleiterin. Aber Sie wissen genau, dass die Karte im Plenum kein Lachen, sondern unnötige Streitereien verursacht hätte.

Schritt 3: Sammeln Sie, was jede Seite NICHT will!

Bild 3: Gesammelte "wir wollen" Karten beider Parteien

Dann lassen Sie jede Seite ebenso (noch nicht genannte) Dinge sammeln, die sie NICHT will (kann) und wovon sie zugleich vermutet, dass die andere Seite darauf besteht. Auf diese Weise kommen vermutete Anforderungen auf den Tisch und können hinterfragt werden. Manchmal hat eine Seite nur den Eindruck, die Gegenseite verlange etwas von ihnen, aber in Wirklichkeit ist ihr diese Sache gar nicht wichtig oder es geht ihr eigentlich um etwas anderes.

Achten Sie auch in diesem Schritt bereits während die Gruppen noch arbeiten auf die Inhalte der Karten und sortieren Sie persönliche Angriffe und Unterstellungen böser Absichten mit Zustimmung der Gruppe aus.

Sammeln Sie diese Karten getrennt von den Karten des vorherigen Schritts wieder außerhalb der vorbereiteten Tabelle, gruppiert (oder farblich unterscheidbar) nach den beiden Parteien.

Sales

Neue Projekte
hinten anstellen

Operations

Erfolgsmessung am
Kunden-
wunschtermin

Vollständige
Spezifikationen vor
Projektstart

Schritt 4: Entfernen Sie Duplikate und Persönliches!

Prüfen Sie nun nochmals die gesammelten Ergebnisse aus Schritt 2 und 3:

- Falls Karten persönliche Angriffe und Unterstellungen böser Absichten enthalten, legen Sie diese zur Seite. Damit unterstützen Sie den Fokus auf die sachlichen Inhalte.

Bild 4: Gesammelte "wir wollen NICHT"-Karten beider Parteien

- Beschreiben Karten denselben Inhalt, dann einigen Sie sich mit dem Team auf die am treffendsten formulierte Karte.

Holen Sie sich immer die Zustimmung des Plenums, wenn Sie eine Karte aussortieren wollen.

Schritt 5: Platzieren Sie die Karten!

Nun können Sie, Karte für Karte, an die eigentliche Arbeit gehen:

Beginnen Sie mit einer beliebigen Karte und bitten Sie die Gruppe, welche die Karte eingebracht hat, diese zu platzieren.

- Karten aus Schritt 2 ("Wir wollen, aber die anderen vermutlich nicht"), werden meist entweder in der Mitte oder im Graubereich auf der eigenen Seite dieser Partei landen ("Wir wollen, aber die Gegenpartei unterstützt das nur im Ausnahmefall oder unter bestimmten Bedingungen").
- Eine Karte, die in Schritt 3 ("Wir wollen nicht, aber die anderen bestehen vermutlich darauf") gesammelt wurde, wird meist entweder in der Mitte oder im Graubereich auf der Seite der Gegenpartei landen ("Die Gegenpartei will, wir können nur im Ausnahmefall oder unter bestimmten Bedingungen zustimmen").

Dann bitten Sie die Gegenseite, dazu Stellung zu nehmen, indem diese der Platzierung zustimmt oder einen anderen Ort für die Karte vorschlägt.

Es kommt oft vor, dass alle Karten erstmal in der Mitte platziert werden, dann aber von der zweiten Partei an den Rand verschoben werden. Ein nur scheinbarer Widerspruch wurde aufgedeckt, Sie sind dem Kern und damit der Lösung einen Schritt näher!

Beispiel

Der Gebietsmanager von Europa setzt sofort die erste Karte "Pünktliche Fertigstellung der Projekte" mitten in die Spalte "völlige Uneinigkeit" und sagt: "Ihr wollt immer nur mehr Zeit und dann werdet ihr trotzdem noch zu spät fertig. Ich glaube euch nicht, dass ihr überhaupt versucht, die Projekte pünktlich fertig zu bekommen!"

Der Produktionsleiter kontert: "Und warum machen wir dann Überstunden, Wochenendarbeit und drei Schichten, wenn es knapp wird? Weil es uns egal ist? Wir würden auch gerne immer pünktlich liefern!" Sie verschieben die Karte also in die linke Spalte.

Währenddessen spricht der Produktionsleiter weiter: "Ihr liefert so schlechte Spezifikationen, dass noch während der Montage Designänderungen kommen und wir fast alles nochmal machen müssen! Wie sollen wir denn da pünktlich fertig werden?"

Nun unterbrechen Sie doch, indem Sie dem Produktionsleiter die entsprechende Karte in die Hand drücken: "Wo gehört diese Karte also hin?" Der Produktionsleiter ist kurz irritiert, geht dann aber wortlos zur Pinnwand und platziert die Karte ebenso wie sein Vorgänger genau in die Mitte, in den Bereich der völligen Uneinigkeit.

Der Sales Director meldet sich zu Wort: "Die Karte haben wir geschrieben. Wir wissen wie wichtig vollständige Spezifikationen für euch sind, und wir geben wirklich unser Bestes. Aber mein Team besteht nun mal nicht aus Maschinenbauern! Da kann es trotz Prüfformular mal vorkommen, dass sie eine unklare oder unvollständige Spezifikation freigeben. Wenn ihr euch die Zeit nehmen würdet, die Spezifikation *selbst* vor Projektstart zu prüfen, hätten wir das ganze Problem nicht."

Oho, da kommen ja interessante Verbesserungsideen! Aber das ist aktuell nicht das eigentliche Thema. Schnell notieren Sie nebenher auf einem Flip-Chart: "Spezifikationsprüfung vor Projektstart durch Fachexperten" und fragen dann den Sales Director: "Wo würdest du die Karte also hingeben?"

"In den rechten Graubereich. Wir wissen genau wie wichtig das Thema Spezifikation ist, damit die Projekte pünktlich fertig werden. Aber das kann nicht für jedes Projekt gelten." Er steht auf und verschiebt die Karte um eine Spalte nach rechts.

"OK, nächste Karte, von wem kommt die Wir-Wollen-Nicht-Karte 'neue Projekte hintenanstellen'?" fragen Sie in die Runde. Die Gebietsleiterin für Asien zeigt auf: "Die ist von mir. Wir sind ausgebucht für die nächsten sechs Monate! Aber ich kann doch nicht unseren GoldStar-Kunden eine Lieferzeit von über einem Jahr sagen! Die kommen nie wieder!"

Die Konstruktionsleiterin antwortet: "Wenn wir neue Projekte konsequent hintenanstellen könnten, dann hätten wir halbwegs vorhersagbare Projektlaufzeiten, und die laufenden würden pünktlich fertig werden. Aber so wie es jetzt ist, müssen wir dauernd die laufenden Projekte unterbrechen, schnell ein neues Projekt konstruieren, dann zum alten zurück, da kommt aber schon das nächste superdringende neue Projekt, und so weiter. Manchmal habe ich das Gefühl, es ist ein Wunder, dass wir überhaupt etwas fertigbekommen."

"Sag ich ja – die Karte gehört also in die Mitte", sagt die Gebietsleiterin Asien ruhig und hängt die Karte an die Pinnwand.

Der Sales-Director meldet sich überraschend zu Wort: "Ich bin nicht prinzipiell gegen die Idee, Projekte hintenanzustellen. Wie ihr das Projektportfolio managt kann uns eigentlich egal sein – solange die Lieferzeiten konkurrenzfähig sind und die zugesagten Termine eingehalten werden. Karina hat jedenfalls recht, dass wir auf keinen Fall einen GoldStar-Kunden hintenanstellen können, die sind ihre Sonderbehandlung mit besonders kurzen Lieferzeiten gewöhnt. Aber für alle anderen wäre das eventuell schon denkbar – wenn ihr wirklich sicher seid, dass ihr dann schneller wärt?"

"Auf jeden Fall!", antwortet die Konstruktionsleiterin, "Ich seh' es bei den Neuen, die können viel weniger als meine alten Hasen, aber weil sie erstmal nur ein Projekt zum Einarbeiten bekommen, sind sie damit praktisch gleichschnell fertig wie einer meiner Topleute! Aber sobald ein Neuer drei oder vier Themen gleichzeitig am Tisch hat, ist er plötzlich viel langsamer."

"Wo gehört die Karte also hin?" fragen Sie. "Rechts von der Mitte, würde ich sagen", antwortet der Sales-Director.

"So klingt es für mich auch", sagen Sie und verschieben die Karte, "aber über das Thema Projekte hintenanstellen reden wir nochmal in einem separaten Termin. Damit müssen wir vorsichtig sein, um keine Panik auszulösen, aber ich habe den Eindruck, dass wir da einer Sache auf der Spur sind."

Einigkeit (wichtig für Sales und Ops. stimmt zu)	Graubereich	Völlige Uneinigkeit	Graubereich	Einigkeit (wichtig für Ops. und Sales stimmt zu)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Pünktliche Fertigstellung der Projekte</div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Vollständige Spezifikationen vor Projektstart</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto; margin-top: 10px;">Neue Projekte hinten anstellen</div>	

Bild 5: Erste platzierte Karten des Beispielfalles

Schritt 6: Werten Sie die Tabelle aus!

Arbeiten Sie nun von außen nach innen:

Die beiden äußersten Spalten enthalten Elemente, über die Einigkeit besteht – dies sollte dokumentiert werden. Oft werden Prozessbeschreibungen aktualisiert als Ergebnis. Gelegentlich kann es nötig sein, einen neuen Prozess zu entwickeln.

Die Graubereiche stellen die "Linie" zwischen "okay" und "nicht-okay" dar, hier werden üblicherweise situationsabhängige Ausnahmen gemacht oder klare Bedingungen gestellt. Oft können diese Bedingungen auch in Prozessbeschreibungen festgehalten werden.

Der mittlere Bereich, in dem völlige Uneinigkeit herrscht (prüfen Sie gerne nochmal jedes Element mit dem Team, ob es wirklich in der Mitte bleiben muss), bietet zwei Möglichkeiten:

- Oft ist es möglich, für die enthaltenen Elemente z.B. mithilfe der **Konfliktwolke** eine Win-Win-Lösung zu finden. Denn der Konflikt ist gerade im Unternehmenskontext meist kein persönlicher, sondern beide Parteien versuchen das Beste für das Unternehmen zu erreichen – auf unterschiedliche, in Konflikt stehende Weisen.
- Wenn Sie keine Win-Win-Lösung finden, bleiben diese Themen in ihrem Status der Uneinigkeit bestehen und werden, wenn sie auftreten, einzeln und von Fall zu Fall ausverhandelt.

Beispiel

Nachdem alle Karten platziert sind – wobei einige weitere interessante Verbesserungsideen entstanden sind, wie ein wöchentliches gemeinsames Priorisierungsmeeting, um eindeutige Prioritäten für die Projekte sicherzustellen – richten Sie die Aufmerksamkeit der Gruppe nun auf die zentrale Spalte:

"Wir wollen herauszufinden, wo ihr nur das Gefühl habt uneinig zu sein, und wo wirklich tiefgreifende Uneinigkeit besteht. Wir konnten fast alle Karten zur Seite schieben, ihr seid also mehr einer Meinung als gedacht. Das ist ein super Ergebnis!

Über die Themen links und rechts braucht ihr nicht zu streiten, da seid ihr einig – teilweise wisst ihr nur noch nicht, wie ihr es hinbekommen könnt. Aber gemeinsam haben wir mehr Chancen, Lösungen zu finden als jeder allein.

Die Themen links und rechts von der Mitte in den Graubereichen sind stark situationsabhängig oder haben Bedingungen dran geknüpft. Da seid ihr teilweise einig, aber es gibt andere Bedürfnisse, die davon nicht gefährdet werden dürfen.

Völlige Uneinigkeit besteht nur darüber, woran wir den Erfolg von Operations primär messen sollten, dem von Operations festgesetzten, realistischen Liefertermin an dem Operations sich selbst misst, oder dem Kundenwunschtermin, was Sales verfolgt und sich wünschen würde, dass Operations auch als primär ansieht. Es gibt jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder wir akzeptieren, dass ihr hier uneinig seid, und leben damit, oder wir versuchen eine Win-Win-Lösung für das Thema zu finden. Nachdem es ein so klares Gegensatzpaar ist, würde sich dafür ein Werkzeug namens **Konfliktwolke** anbieten."

Einigkeit (wichtig für Sales und Ops. stimmt zu)	Graubereich	Völlige Uneinigkeit	Graubereich	Einigkeit (wichtig für Ops. und Sales stimmt zu)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Pünktliche Fertigstellung der Projekte</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Zufriedene Kunden</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Attraktive Produkte</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Standard-Lieferzeiten</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Schnellere Produktentwicklung</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Erfolgsmessung am realistischen Liefertermin</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Erfolgsmessung am Kundenwunschtermin</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Neue Projekte hinten anstellen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Ausreichend lange Lieferzeiten</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Lieferterminverschiebung bei Designänderungen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Kundenseitige Verschiebungen sofort erfahren</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Vollständige Spezifikationen vor Projektstart</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Kein „Reinregieren“ in die operative Arbeit</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klare Prioritäten zwischen den Projekten</div>

Bild 6: Fertig platzierte Karten des Beispiels

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Konfliktwolke** – Methode, um eine Win-Win-Lösung für die identifizierten zentralen Konfliktthemen zu finden.
- **Brainstorming** – Brainstorming kann in Schritt 2 und 3 nutzbringend eingesetzt werden.
- **Verantwortlichkeitsmatrix** – Die Ergebnisse einer progressiven Auflösung im Bereich Verantwortungsklä- rung zwischen Personen oder Bereichen können in einer Verantwortlichkeitsmatrix festgehalten werden.

Praxistipps

Achtung bei der Benennung der linken und der rechten Spalte!

Verwenden Sie ausreichend Zeit, um die beiden äußersten Spaltenbezeichnungen sinnvoll zu definieren – machen Sie sich sowohl vorbereitend Gedanken als auch mit dem Team im Workshop. Je nach Inhalt der Auseinandersetzung können sehr unterschiedliche Überschriften sinnvoll sein, z.B.

- Partei A will (und Partei B stimmt zu) – Partei B will (und Partei A stimmt zu)
- Aufgabe Abteilung A (und Abteilung B stimmt zu) – Aufgabe Abteilung B (und Abteilung A stimmt zu)
- Genehmigungspflichtig (alle einig) – nicht genehmigungspflichtig (alle einig)

Bleiben Sie flexibel: Beginnen Sie im Zweifelsfall mit einer generischeren Bezeichnung, und wenn Sie während des Workshops den Eindruck haben, dem Team wäre mit anderen Überschriften geholfen, sprechen Sie es an und entscheiden Sie mit dem Team gemeinsam.

Varianten

Progressive Auflösung zur Verteilung von Aufgaben und Verantwortungen

Für die Klärung der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten verwenden Sie dieselbe Tabellenform, die folgende fünf Spalten beinhaltet:

1. Aufgaben, die ohne Zweifel Person bzw. Gruppe A "gehören"
2. Graubereich zwischen 1. Und 3. Spalte, also in den überwiegenden Fällen "gehört" die Aufgabe Gruppe A, aber nicht in allen
3. Aufgaben, über die völlige Uneinigkeit besteht (entweder bestehen beide Parteien darauf, dass es ihre Aufgabe ist, oder es bestehen beide Parteien darauf, dass es NICHT ihre Aufgabe ist)
4. Graubereich zwischen 3. Und 5. Spalte, also in den überwiegenden Fällen "gehört" die Aufgabe Gruppe B, aber nicht in allen
5. Aufgaben, die ohne Zweifel Person bzw. Gruppe B "gehören"

Für die Moderation kann es sinnvoll sein, gemeinsam alle relevanten Aufgaben zu sammeln und zu notieren, um nicht zu viele Duplikate zu erhalten. Ggf. übernehmen Sie als Moderator sogar die Schreibearbeit. Dann können Sie mit der Platzierung der Karten und den Verhandlungen beginnen.

Bei dieser Anwendung ist es besonders wichtig, dass die Ergebnisse in Prozessbeschreibungen etc. dokumentiert werden, um die gewonnene Klarheit inklusive etwaiger Änderungen gegenüber dem alten Status Quo zu stabilisieren.

Progressive Konfliktlösung mit Kindern

Mit Kindern kann die einfache, grafische Struktur der progressiven Konfliktlösung sehr wirksam eingesetzt werden – ob in der Sandkiste, einer Schultafel oder auf einem Blatt Papier.

Sie können statt Schrift auch Bilder verwenden, um mit Vorschul- und Grundschulkindern Konflikte zu lösen. In der folgenden Grafik habe ich ein übliches Eltern-Kind-Thema beispielhaft dargestellt: Das Kind, Yuna, isst gerne Süßes und Fetttes, während die Eltern gerne hätten, dass sie sich gesund ernährt. Die Arbeit mit der progressiven Auflösung zeigt, dass es durchaus gesunde Dinge gibt, die Yuna gerne isst, und es genauso Dinge gibt, die Yuna gerne essen will, gegen die die Eltern gar nichts einzuwenden haben – nur vielleicht schon lange nicht mehr daran gedacht haben es auf den Speiseplan zu setzen. Außerdem gibt es die Grauzonen, wo die Eltern mit ihrer Tochter ausmachen können, dass diese Dinge z.B. maximal einmal pro Woche oder Monat gegessen werden.

In der Mitte sind Lebensmittel, die (links) Yuna essen will und die Eltern keinesfalls erlauben wollen, und (rechts) Lebensmittel, die Yuna auf keinen Fall essen will. Hier können sich Eltern und Kind darauf einigen, dass diese Dinge nicht gegessen werden, was z.B. im Fall von Lammfleisch oder Hase leicht möglich sein könnte, oder, wenn keine Einigung gefunden wird, müssen diese Dinge eben weiterhin jeweils von Fall zu Fall ausgehandelt werden.

Yuna will... 	Yuna will... 	Yuna will...  Mama & Papa wollen...	 Mama & Papa wollen ...	 Mama & Papa wollen ...
   	     	    	  	   

Bild 7: Beispiel: Progressive Auflösung mit einem Kind zum Thema Ernährung

Herkunft

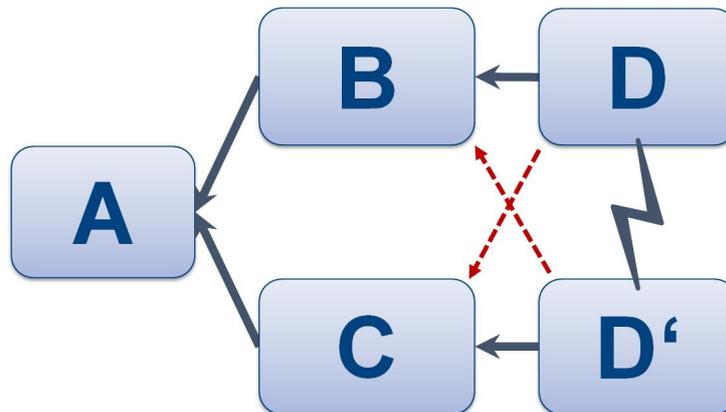
Erfinder der Methode Progressive Resolution in dieser grafischen Form ist Alfredo Mycue, der seit Jahrzehnten als US-amerikanischer Unternehmensberater, sowie als leitender Beamter in verschiedenen Positionen in der Texanischen Administration signifikant beschleunigte Abläufe und besseren Kundenservice bewirken konnte. Die Progressive Konfliktlösung basiert auf diplomatischen Gesprächstechniken, die das Bureau of Political-Military Affairs des US State Departments in der Ausbildung für in internationalen Botschaften stationierten Offizieren nutzt.

Autorin

Hannah Nowak

Erstellt am: 06.10.2019

Konfliktwolke



Die Konflikt- oder Dilemmawolke ist ein logisches Werkzeug zur Analyse eines Konflikts und zur Entwicklung einer Win-Win-Lösung. Eine Win-Win-Lösung wird hier als eine Lösung definiert, mit der alle Beteiligten zufriedener sind als mit ihrem eigenen, ursprünglichen Vorschlag.

Einsatzmöglichkeiten

- Konfliktanalyse
- rationale Bearbeitung emotionaler Konflikte
- Entwicklung gegenseitigen Verständnisses in einem Konflikt
- Konfliktklärung zwischen zwei Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten mit dem Ziel einer Win-Win-Lösung
- Prägnante Darstellung einer Konfliktsituation in einer Präsentation an Entscheider, z.B. im Rahmen einer Eskalation
- Identifikation und Anpassung ungeeigneter Regeln in der Organisation, um Konfliktsituationen zu vermeiden ("Feuer nachhaltig löschen")
- Als Einzelperson zur Lösungsfindung in einem Dilemma

Vorteile

- Die Anwender erhalten eine klare Struktur zur Darstellung, Analyse und Lösung eines Konflikts
- Die Methode macht unterbewusste Beweggründe und Annahmen sichtbar und damit überprüfbar.

- Die Methode ermöglicht die rationale Diskussion emotionaler Bedürfnisse (ohne dabei die Gefühls-ebene zu missachten), indem sie Konfliktgespräche auf die Meta-Ebene hebt.
- Das Vorgehen fördert Kooperationsbereitschaft und Verständnis bei den Parteien für die jeweilige Gegenseite und reduziert damit den Verteidigungsreflex.
- Der Perspektivenwechsel von "wir gegeneinander" zu "wir gegen das Problem" erzeugt ein Teamgefühl zwischen den Parteien.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Gefundene Win-Win-Lösungen sind nicht immer leicht umzusetzen oder erscheinen sogar als unmöglich. Solche Lösungen werden in der Theory of Constraints (TOC) "Flying Pigs" genannt. Das Werkzeug "Voraussetzungsbaum" dient in der TOC dazu, in diesen Fällen nach einem Weg zu suchen, wie sie dennoch erfolgreich umgesetzt werden können.
- Es kann die Erkenntnis entstehen, dass die Parteien keinem gemeinsamen System angehören und daher kein gemeinsames Ziel haben. Dann ist eventuell keine Win-Win-Lösung möglich. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter bereits gekündigt wurde oder innerlich gekündigt hat und deshalb kein Interesse mehr an der Zukunft der Organisation hat.
- Ungeeignet ist die Konfliktwolke für Entscheidungen, die nicht aufgrund eines Konflikts oder Dilemmas, sondern lediglich wegen mangelnder Informationen schwer zu treffen sind.
- Die Analyse mit der Konfliktwolke kann ergeben, dass bestehende Regeln, Strukturen, Prozesse oder Praktiken in der Organisation schädlich oder sinnlos sind. Eine nachhaltige Veränderung dieser ist jedoch meist nur durch die zuständige Führungsebene möglich.

Ergebnis

- Visualisierung der Konfliktsituation in Form der Konfliktwolke
- Visualisierung der Lösung in Form der Lösungswolke
- Win-Win-Lösung, mit der beide Parteien zufriedener sind als mit ihren ursprünglichen Vorschlägen

Voraussetzungen

- Grundsätzliche Gesprächsbereitschaft der Konfliktparteien
- Offenheit für die Sichtweise der Gegenseite zumindest bei der Partei, welche die Methode anwendet. Die andere Partei wird im Laufe des Prozesses zu einem Verständnis ihres Gegenübers herangeführt.

Qualifizierung

Die Methode setzt keine speziellen Qualifikationen voraus. Beim Einsatz in Gruppen ist Moderationserfahrung sinnvoll.

Benötigte Informationen

- Gute Kenntnis (am besten Mitarbeit) der Konfliktparteien
- Möglichst umfassende Informationen über die Sachlage
- Expertise der beteiligten Interessensgruppen

Benötigte Hilfsmittel

- Stift und Papier
- Bei Arbeitsgruppen Flip-Chart oder Pinnwand, eventuell Haftnotizen

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie die gegensätzlichen Positionen!
- Schritt 2: Identifizieren Sie die Anliegen bzw. Bedürfnisse hinter den Positionen!
- Schritt 3: Identifizieren Sie das gemeinsame Ziel!
- Schritt 4: Prüfen Sie die Logik und optimieren Sie die Wolke!
- Schritt 5: Identifizieren Sie die Annahmen hinter jeder Verbindung!
- Schritt 6: Entwickeln Sie Lösungsansätze auf Basis der Annahmen!
- Schritt 7: Lösen Sie die Wolke und prüfen Sie die Lösung!

Das Schema für die Konfliktwolke (s. Bild 1) besteht aus fünf Feldern, die mit den Buchstaben A, B, C, D und D' bezeichnet sind. In den Feldern D und D' (deutsch: "D Strich", englisch: "D prime" ausgesprochen) werden die beiden gegensätzliche Positionen eingetragen. Die Felder B und C enthalten die Beweggründe bzw. die positive Absicht für die jeweilige Konfliktposition. Die beiden Zweige D-B und D'-C münden im Feld A, in dem das gemeinsame Interesse bzw. das gemeinsame Ziel der beiden Parteien eingetragen wird.

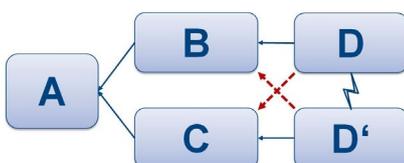


Bild 1: Schema der Konfliktwolke

Schritt 1: Definieren Sie die gegensätzlichen Positionen!

Wenn Sie im Konflikt selbst Partei sind, fragen Sie sich: Was will die Gegenseite, was will ich? Wenn Sie die Methode als neutraler Dritter anwenden klären Sie die Frage: Welche Handlungsoptionen stehen zueinander in Konflikt? Formulieren Sie die beiden Positionen (z.B. sich einander ausschließende Maßnahmen) wertneutral und präzise.

Beispiel aus der chemischen Industrie

Ein einfaches Beispiel aus der chemischen Industrie veranschaulicht die Anwendung der Konfliktwolke. Es geht um die Herstellung eines neuen, sehr wertvollen Materials in Zusammenarbeit zweier, räumlich entfernter Teams. Das vom ersten Team erstellte Zwischenprodukt ist nur bei unter -16°C dauerhaft stabil. Sie sind Projektleiter und müssen sowohl auf das eng gesetzte Budget achten als auch für den Erfolg des Projekts sorgen. Der Produktionsleiter des ersten Teams vertritt die Ansicht, dass die gesetzte Aufgabe nur zu lösen ist, wenn ein Tiefkühlraum zur Zwischenlagerung seines Produkts gebaut wird. Die Kosten dafür würden das Projektbudget sprengen. Deshalb sind Sie als Projektleiter dafür, nur einen Tiefkühlschrank anzuschaffen, die Kosten dafür wären durch das Budget gedeckt.

Sie schreiben nun die Handlungsoption des Produktionsleiters, Ihres Konfliktpartners, in das Feld D: "Tiefkühlraum bauen". Ihre eigene Position schreiben Sie in das Feld D': "Tiefkühlschrank anschaffen" (siehe Bild 2).

Schritt 2: Identifizieren Sie die Anliegen bzw. Bedürfnisse hinter den Positionen!

Die Konfliktwolke geht davon aus, dass beide Parteien gute Gründe haben, warum sie die jeweilige Position vertreten. Fragen Sie sich: Warum verfolgt die Partei ihre Handlungsoption? Was versucht die jeweilige Partei (Positives) zu erreichen? Welche gute Absicht steckt dahinter? Welches Bedürfnis soll befriedigt werden?

Beispiel

Sie als Projektleiter wollen lediglich einen Tiefkühlschrank anschaffen, um zu gewährleisten, dass Sie das Budget einhalten können. Der Produktionsleiter will einen Tiefkühlraum bauen, um ausreichende Kapazitäten für die Chargen des Zwischenprodukts sicherzustellen.

Schreiben Sie die gute Absicht der Gegenseite in den oberen Zweig in das Feld B und die gute Absicht Ihrer Seite unten in das Feld C (siehe Bild 2).

Schritt 3: Identifizieren Sie das gemeinsame Ziel!

Suchen Sie nach den gemeinsamen Anliegen der beiden Parteien: Welches kleinste gemeinsame Ziel verbindet B und C? Für welches Ziel sind B und C Voraussetzungen?

Beispiel

Die Budgeteinhaltung und die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten sind Voraussetzung für das gemeinsame Ziel, dass das Projekt ein Erfolg wird.

Schreiben Sie das gemeinsame Ziel in das Feld A (siehe Bild 2).

Schritt 4: Prüfen Sie die Logik und optimieren Sie die Wolke!

Prüfen Sie Ihre Wolke zuerst mit Ihrem intuitiven Logikverständnis, indem Sie jeden Zweig vom Ziel ausgehend laut vorlesen.

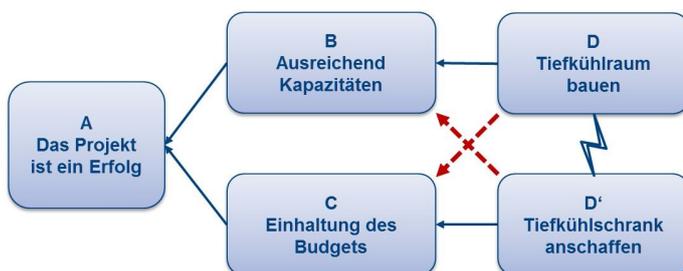


Bild 2: Die ausgefüllte Konfliktwolke beschreibt sowohl den Gegensatz als auch das gemeinsame Anliegen.

Beispiel

Damit das Projekt ein Erfolg wird, muss sichergestellt sein, dass es ausreichend Kapazität schafft. Um ausreichend Kapazität sicherzustellen, muss ein Tiefkühlraum gebaut werden. Andererseits muss auch die Einhaltung des Budgets sichergestellt sein, damit das Projekt ein Erfolg wird. Um die Einhaltung des Budgets sicherzustellen, kann maximal ein Tiefkühlschrank angeschafft werden.

Um sicherzugehen, dass der Konflikt wirklich vorhanden ist, machen Sie die Kreuzprobe, indem Sie in Richtung der roten Pfeile in Bild 2 (D' nach B, D nach C) den angenommenen Widerspruch ausformulieren und laut vorlesen. Überprüfen Sie, ob die so gebildete Aussage sinnvoll ist und den Konflikt zutreffend beschreibt.

Beispiel

Sie als Projektleiter würden lesen: "Wenn wir einen Tiefkühlraum bauen, gefährden wir die Einhaltung des Projektbudgets."

Der Produktionsleiter würde hingegen formulieren: "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen, gefährden wir die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten."

Schritt 5: Identifizieren Sie die Annahmen hinter jeder Verbindung!

Wenn alle Beteiligten mit der Darstellung des Konflikts zufrieden sind, identifizieren Sie die Annahmen, die dem Konflikt zugrunde liegen und die evtl. den Konfliktpartnern gar nicht bewusst sind. Hierzu hinterfragen Sie jeden Pfeil der Konfliktwolke, indem Sie zunächst wie bei der Logikprüfung vorgehen und die so erhaltenen Aussagen begründen: "Um [A] zu erreichen, müssen wir [B] sicherstellen, weil..." Was auf "weil" folgt, sind Annahmen. Ebenso gehen Sie für alle anderen Pfeile vor. Wichtig ist, dass Sie ohne jede Diskussion oder Zensur auch scheinbar triviale oder selbstverständlich erscheinende Annahmen aufschreiben.

Zum Schluss sammeln Sie Annahmen an der Konfliktstelle: "[D] und [D'] sind (speziell für uns) in Konflikt, weil ..." oder "Der Konflikt ist unlösbar, weil ..."

Bild 3 zeigt das Beispiel mit einigen der so aufgedeckten Annahmen.

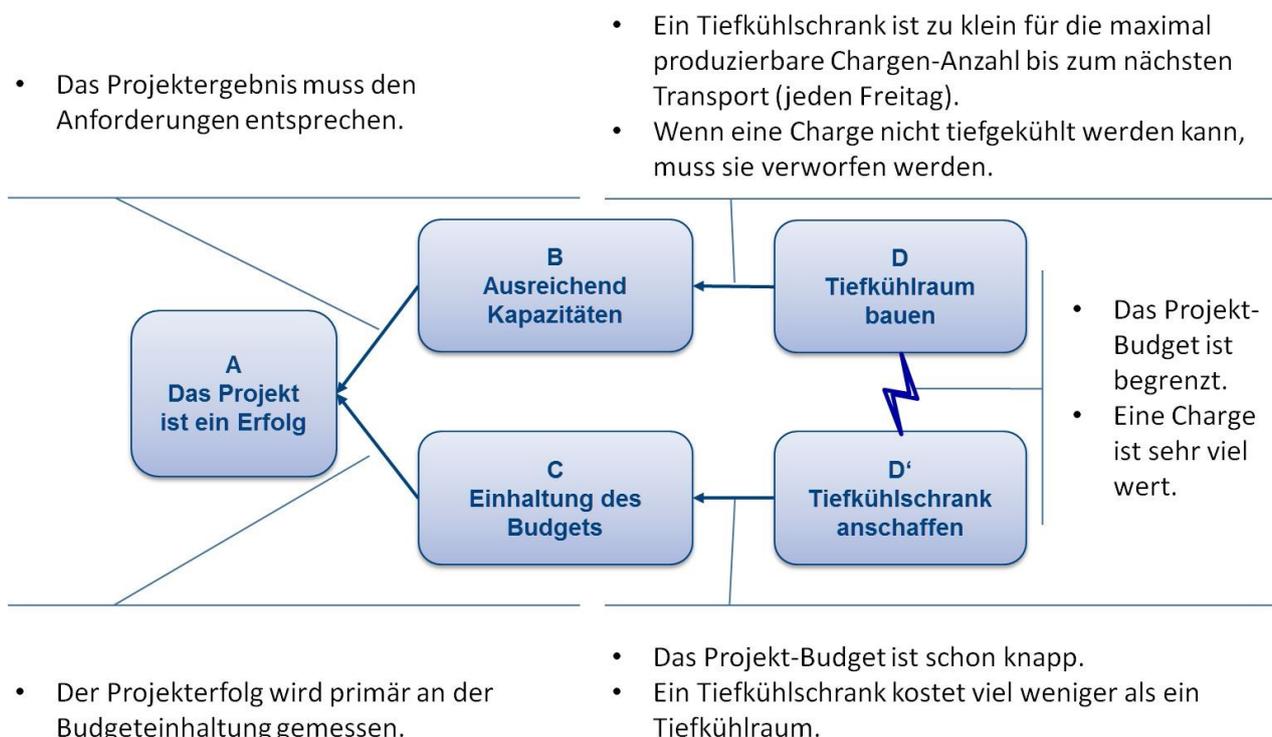


Bild 3: Konfliktwolke ergänzt mit identifizierten Annahmen

Schritt 6: Entwickeln Sie Lösungsansätze auf Basis der Annahmen!

Ansatzpunkt für Lösungsmöglichkeiten finden

Suchen Sie an den Verbindungsstellen nach Möglichkeiten, um die innere Logik der Konfliktwolke aufzulösen. Überlegen Sie, an welchen Stellen dies am besten geschehen kann. Erfolgsversprechend ist die Lösung eines Konflikts meist an D-D', B-D und C-D':

- D-D': Wir erkennen, dass wir eigentlich beides (oder etwas ganz anderes, besseres) tun können.
- B-D: Wir erkennen, dass D nicht nötig ist, um B sicherzustellen.
- C-D': Wir erkennen, dass D' nicht nötig ist, um C sicherzustellen.

Die Lösungsansätze an A-B oder A-C ergeben oft keinen Sinn, wenn die Maßnahme physikalisch oder aufgrund des eigenen Einflusses nicht durchsetzbar ist. Dennoch kann in manchen Fällen eine Lösung an diesen Punkten zu wahren Durchbrüchen führen: Immerhin findet man dabei eine Lösung, durch die ein bisher als unbedingt notwendig angesehenes Bedürfnis überflüssig wird. Im Beispiel könnte dies eine Lösung sein, die das Projektbudget ausreichend erhöht.

Wir nehmen aber an, dass in unserem Beispiel sowohl Budget als auch die angestrebte Kapazität strikt vorgegebene Größen sind. Demzufolge fokussieren wir unsere Bemühungen zur Lösung der Konfliktwolke auf B-D, C-D' und D-D'.

Starke Annahme hervorheben

Heben Sie die "starken" Annahmen für jeden Pfeil, an dem Sie eine Lösung finden wollen, hervor. Starke Annahmen sind sehr gute Argumente, warum das Kästchen am Pfeilende unbedingt notwendig ist für die Sicherstellung des Kästchens an der Pfeilspitze.

Hinterfragen Sie die starken Annahmen

Suchen Sie "Lösungsansätze" für jede der starken Annahmen, indem Sie die Annahmen hinterfragen:

- Trifft diese Annahme wirklich zu?
- Gilt diese Annahme immer?
- Was könnten wir tun, damit das nicht (mehr) wahr ist?

Denken Sie dabei unvoreingenommen, gewissermaßen "out of the box": Wo (andere Industrie, Tierreich, Science Fiction, ...) ist diese Annahme nicht wahr? Unter welchen Umständen könnte es bei uns auch so sein?

Suchen Sie aktiv auch nach verrückten (unmöglichen) Ideen, wie Sie das Problem lösen könnten, um Ihre Kreativität anzuregen und mentale Einschränkungen abzulegen. Sammeln Sie alles, lehnen Sie nichts ab, besonders nicht, wenn es unrealistisch scheint. Vielleicht finden Sie ja später doch noch einen Weg!

Tipp: Je mehr Lösungsansätze Sie finden, desto besser, denn sie sind Bausteine für die Win-Win-Lösung.

Beispiel

Annahme: „Wenn eine Charge nicht tiefgekühlt werden kann, muss sie verworfen werden.“ Trifft diese Annahme wirklich zu? Nein, sie könnte auch bis zu 24 Stunden auf Zimmertemperatur gelagert werden, wenn sie innerhalb dieser Zeit vom anderen Team weiterverarbeitet wird. Lösungsansatz: Wir eliminieren den Einfrierschritt zur Gänze und transportieren jede Charge sofort zum anderen Team, das sie vor Ablauf der 24 Stunden weiterverarbeitet.

Schritt 7: Lösen Sie die Wolke und prüfen Sie die Lösung!

Zeichnen Sie nun die sog. Lösungswolke (siehe Bild 4). Diese besteht aus den ersten drei Feldern A, B und C der Konfliktwolke. Statt der Konfliktfelder D und D' steht jedoch nur noch das Feld I, von dem je ein Pfeil zu B und C führt. "I" steht für "Injektion", denn wie mit einem Gegengift neutralisieren – also lösen – Sie damit den Konflikt.

Mit Hilfe der Lösungswolke überprüfen Sie nun, ob Sie eine funktionierende Lösung gefunden haben, die anstelle des Konflikts treten kann. Hierzu gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Übertragen Sie A, B, und C in die Lösungswolke.
2. Betrachten Sie nun Ihre Lösungsansätze und die begonnene Lösungswolke nebeneinander: Welcher Lösungsansatz oder welche Kombination mehrerer Lösungsansätze würde Ihr Problem lösen und beide Bedürfnisse erfüllen? Nehmen Sie einen Kandidaten und fügen Sie ihn in das Feld I ein.
3. Prüfen Sie Ihre Lösungsidee mit Kausalitätslogik indem Sie laut vorlesen:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B].
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C].
4. Wenn das stimmig ist, decken Sie Ihre Annahmen für die Wirksamkeit der Lösung auf und prüfen Sie diese:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B], weil ...
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C], weil ...

Bild 4 zeigt eine Lösungsmöglichkeit für das Beispiel:

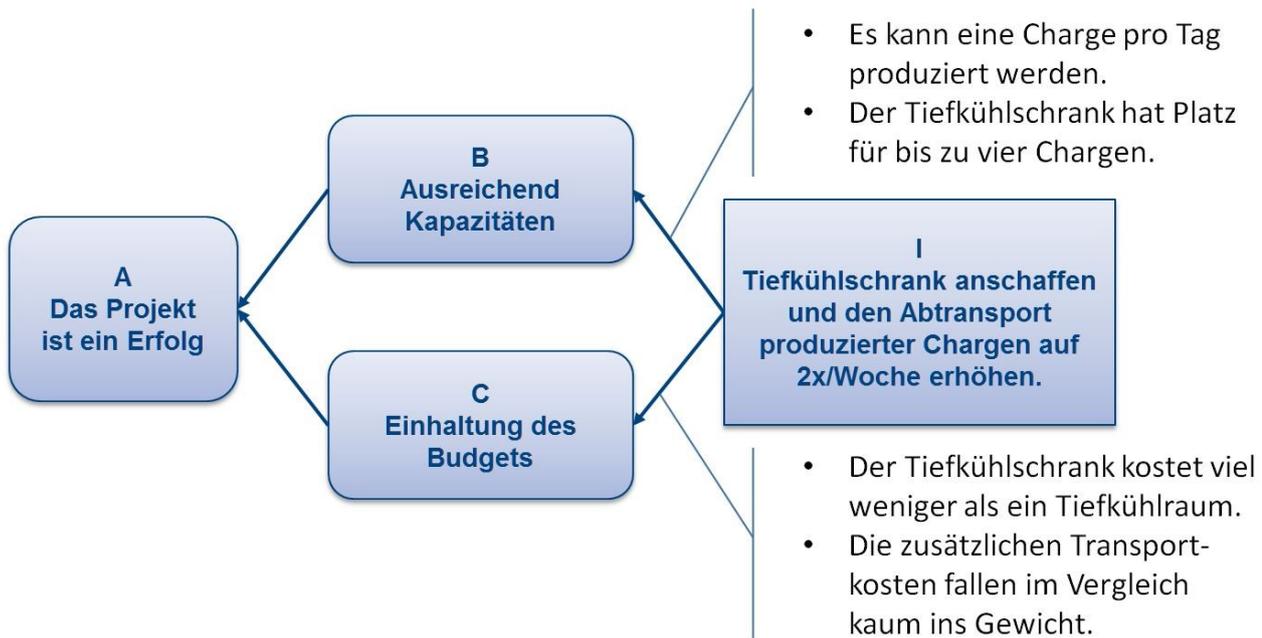


Bild 4: Die Lösungswolke zeigt auf, ob eine Win-Win-Lösung gefunden wurde.

Abschließend prüfen Sie die Lösung mit Annahmen auf die gleiche Weise wie in Schritt 4 beschrieben.

Im Beispiel liefert die Überprüfung die folgenden beiden Aussagen:

- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN eine Charge pro Tag produziert werden kann UND WENN der Tiefkühlschrank Platz für bis zu vier Chargen hat, DANN haben wir ausreichend Kapazitäten."
- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN der Tiefkühlschrank viel weniger als ein Tiefkühlraum kostet UND WENN die zusätzlichen Transportkosten im Vergleich kaum ins Gewicht fallen, DANN halten wir das Budget ein."

Die geprüfte Lösung befriedigt also beide Bedürfnisse und ermöglicht damit das Ziel. Beide Parteien sind zufrieden und sehen keine Notwendigkeit für einen Tiefkühlraum mehr. Der ebenfalls entwickelte Lösungsansatz mit der gänzlichen Eliminierung des Tiefkühlschritts (s.o.) hingegen wurde als zu aufwendig und zu riskant eingeschätzt. Es ist natürlich trotzdem sinnvoll, solche Ideen zu dokumentieren und an eine Hierarchiestufe weiterzugeben, die sie bei Bedarf im Rahmen eines eigenen Projekts umsetzen kann.

Wenn die geprüfte Lösungsidee noch nicht optimal passt, können Sie diese weiter optimieren oder andere Lösungsansätze testen. Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

- Überlegen Sie: Was können wir an der Lösungsidee noch ändern/ergänzen um sie zu verbessern?

- Prüfen Sie sukzessive die anderen Lösungsansätze, bis sich darunter eine geeignete Lösung befindet.
- Kombinieren Sie zwei oder mehrere Lösungsansätze und prüfen Sie, ob Sie auf diese Weise den Konflikt auflösen können.

Wenn Ihre Lösung die Prüfungen bestanden hat und beide Konfliktparteien mit ihr zufriedener sind als mit ihrem ursprünglichen Vorschlag, haben Sie eine Win-Win-Lösung gefunden!

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – Kann verwendet werden, um Annahmen und Handlungsoptionen für die Wolke zu identifizieren
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – Alternative Methode zur Herbeiführung einer Win-Win-Lösung

Praxistipps

Gute Vorbereitung

Bauen Sie zur Vorbereitung die Wolke einmal bis inklusive Schritt 5 alleine auf, um ein besseres Verständnis für den Konflikt und die Gegenseite zu entwickeln. Diese vorbereitete Wolke sollten Sie aber auf keinen Fall herzeigen und immer davon ausgehen, dass Ihre Wolke falsch ist (vor allem Ihre Interpretation der Motive der Gegenseite). Sie sollten die Wolke immer gemeinsam mit der Gegenseite von Null auf neu aufbauen.

Die Suche nach Annahmen

Bei der Suche nach Annahmen kann es leicht passieren, dass man als Annahme einfach nur die Wiederholung einer Voraussetzungsbeziehung nennt (eventuell in anderen Worten). Wenn Sie bemerken, dass eine Annahme nur die Wiederholung von zwei Kästchen ist, fragen Sie einfach nochmal nach dem "weil".

Beispiel: "Um ausreichend Sauerstoff sicherzustellen, müssen wir die Fenster aufmachen, weil: wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff." Das ist eine Wiederholung desselben in anderen Worten. Sie fragen also weiter: "Wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff, weil ...?" und erhalten so die eigentliche Begründung: "Weil draußen mehr Sauerstoff ist als herinnen."

Lassen Sie Ihrem Gegner den Vortritt!

- Achten Sie beim Aufbau der Wolke darauf, dass immer die Seite Ihres Gegners oben steht und zuerst behandelt wird.
- Versuchen Sie die Gegenseite zu verstehen, bevor Sie versuchen, verstanden zu werden!
- Konzentrieren Sie sich beim Hinterfragen der Annahmen und der Findung von Lösungsansätzen auf Ihre (die untere) Seite des Konflikts. Zeigen Sie Kooperationsbereitschaft und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie, statt die Gegenseite anzugreifen, aktiv Ihre eigene Sicht des Konflikts hinterfragen.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber die Lösung finden!

Varianten

Feuerwolke

Diese Variante dient zur nachhaltigen Lösung wiederkehrender Probleme in der Organisation, die jedes Mal eine Ausnahmegenehmigung oder rasche Entscheidung des Managements ("Feuerlöschen") benötigen. Die Vorgehensweise beruht zunächst darauf, die konkrete Situation zu lösen, dann aber eine dauerhafte Verbesserung des Geschäftsprozesses herbeizuführen.

Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

1. Treffen Sie die akut nötige Entscheidung.
2. Befragen Sie den / die betroffenen Mitarbeiter zur Situation.
3. Erstellen Sie die Feuerwolke nach dem in Bild 5 dargestelltem Muster.
4. Prüfen Sie die Logik und decken Sie die Annahmen auf. Wenn sich dabei herausstellt, dass die Regel einfach nicht (mehr) sinnvoll ist, dann ist klar was zu tun ist.
5. Wenn die Regel (in Feld D) sich nach wie vor als sinnvoll erweist, dann geht es wie in der Konfliktwolke darum, Lösungsideen zu entwickeln und sie in einer Lösungswolke zu prüfen. Der übliche Ort der Lösung ist in diesem Fall B-D: Durch eine geeignete Anpassung der Regel wird für den immer wieder auftretenden Ausnahmefall eine klare Vorgehensweise festgelegt.

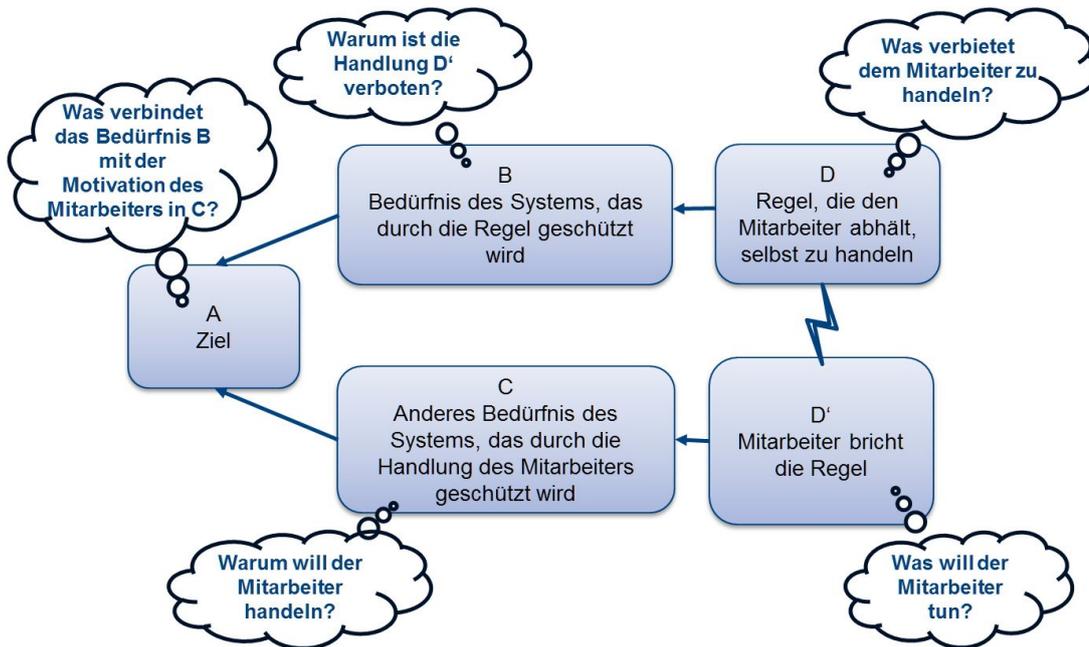


Bild 5: Feuerwolke zur Optimierung von Geschäftsprozessen

Dilemmawolke

Diese entspricht exakt der Konfliktwolke, jedoch ist die betrachtete Situation ein Entscheidungsdilemma. D.h. man ist zwischen zwei in Konflikt stehenden Handlungsoptionen hin- und hergerissen. Obwohl oft Druck von außen in Richtung einer der Optionen besteht ("ich fühle mich gezwungen"), hat man die Befugnis, beide Handlungsoptionen durchzuführen.

Das Entscheidungsdilemma wird genauso wie die Konfliktsituation behandelt. Man sieht die Option, die man weniger bevorzugt, als "Gegenseite" an und setzt sie in D ein, um sie zuerst zu analysieren.

Herkunft

Erfinder der Methode ist der israelische Physiker, Unternehmensberater und Autor Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011). Er beschreibt sie im Buch "Das Ziel – Teil II" anhand von Beispielen (Goldratt, Eliyahu M.: Das Ziel – Teil II, 2008, 2. Auflage, engl. Originaltitel: "It's Not Luck"). Der englische Name des Werkzeugs (Evaporating Cloud) ist inspiriert von einer Szene des Romans "Illusions. The Adventures of a Reluctant Messiah" von Richard Bach.

Autorin

Hannah Nowak

Erstellt am: 15.01.2017

Alles klar?!

Erfolgreicher Projektstart mit der systemischen Auftragsklärung



Olaf Ihlow

ausgebildeter systemischer
Coach und Teamentwickler

Ein neues Projekt beginnt! Das Team formiert sich, Diskussionen zu Rollen, Räumen, Budgets und Rahmenbedingungen werden heiß geführt. Plötzlich geht alles ganz schnell, auch die Geschäftsführung macht schon Druck, lasst uns endlich loslegen. Wieso sollten wir jetzt noch eine Auftragsklärung durchführen? Der Vorstand hat doch überdeutlich klar gemacht, was er vom Projektleiter und seinem Team erwartet, die Ziele sind allen klar.

Aber: Nach wenigen Wochen Projektlaufzeit beschleicht den Projektleiter das mulmige Gefühl, dass die Schwerpunkte des Projekts doch irgendwie woanders hätten liegen müssen. Andere Themen erscheinen wichtiger als das, was mit dem Auftraggeber vereinbart wurde. Und nun? Während die einen den vereinbarten Kurs halten, weiter strukturiert die Planung abarbeiten und grausame Nächte haben, stellen die anderen alles in Frage und holen sich beim Vorschlag, das Projekt noch einmal neu aufzusetzen, einen ordentlichen Ruffel ab. Das alles hätte man sich von vornherein ersparen können: mit einer systemischen Auftragsklärung.

Warum eine systemische Auftragsklärung?

Großer Vorteil dieser Methode ist, dass die Beteiligten auch diejenigen Winkel des "Projekt-Systems" beleuchten, die ein Auftraggeber normalerweise nicht im Blick hat, da er ausschließlich auf sein Fachthema bzw. das Projektergebnis fokussiert ist. Systemisch ist diese Methode deshalb, weil hierbei möglichst viele verschiedene Aspekte des Projekts betrachtet werden.

So spielen z.B. der Faktor Mensch oder der Projektnutzen eine angemessene Rolle. Die Beteiligten beantworten Fragen, an die vorher vielleicht niemand gedacht hätte – und können so zukünftige Missverständnisse vermeiden. Am Ende herrscht nicht nur Klarheit über die Inhalte des Projekts, sondern es ist auch noch ein gemeinsames Bild darüber entstanden, wo das Hauptaugenmerk liegen sollte oder wo ggf. noch weiter Klärungsbedarf besteht.

Die systemische Auftragsklärung

Zentraler Bestandteil der systemischen Auftragsklärung ist ein Template (Bild 1). In einem eigens einberufenen Klärungsmeeting gehen die Beteiligten jeden einzelnen Punkt dieses Templates durch (s. auch Abschnitt "Ablauf"). Entscheidend hierbei ist die gemeinsame Arbeit an diesem Dokument, denn

dadurch steigt die langfristige Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse – die Teilnehmer werden sich noch lange Zeit später an die gemeinsam entwickelten Bilder und Texte erinnern.

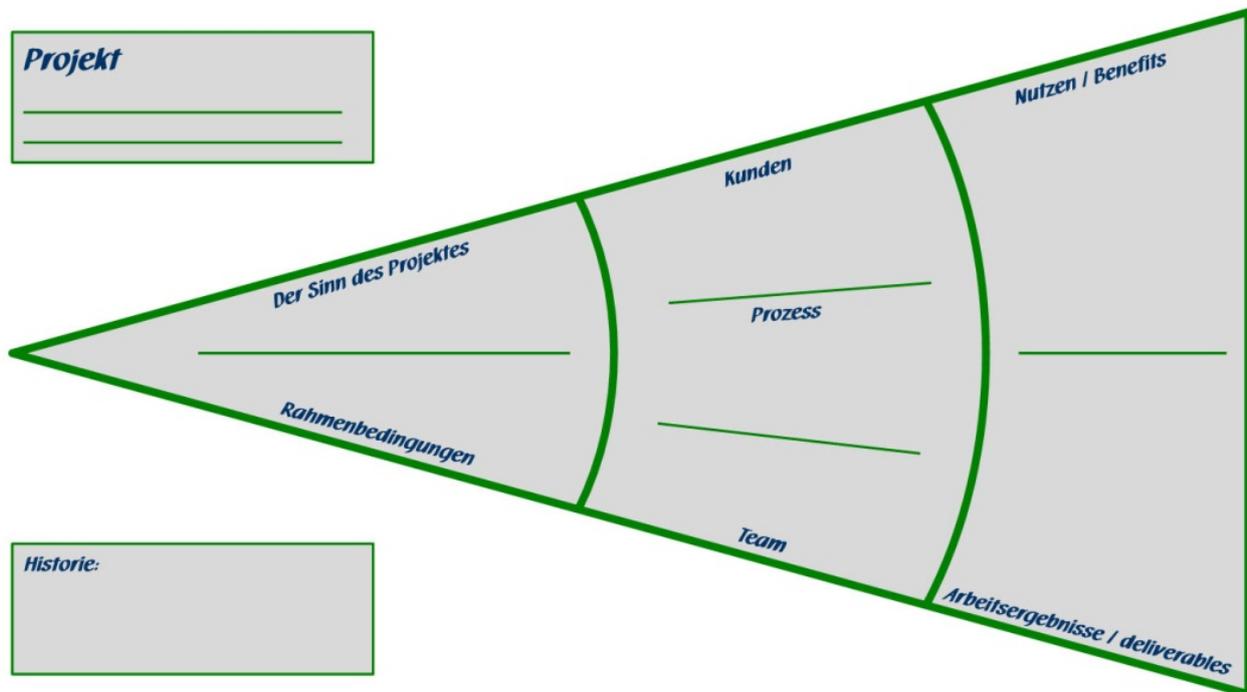


Bild 1: Template für die systemische Auftragsklärung.

Beschreibung der einzelnen Felder

Die einzelnen Felder der systemischen Auftragsklärung in Stichworten:

- **Projekt:** Projektname, Abteilung, ggf. Sponsor, Auftraggeber, Projektleitung
- **Sinn:** Was ist der Kern dieses Projekts? Warum wird es eigentlich durchgeführt? Wenn das der Sinn ist, stimmen dann noch die evtl. bereits besprochenen Arbeitsergebnisse und der Nutzen?
- **Rahmenbedingungen:** Zeiten, Versionen, Phasen, Budgets, Räume, Dokumente, Projektstruktur, klassische oder agile Vorgehensweise
- **Kunden:** interne/externe Kunden, Kundenkreis, Ansprechpartner, Hierarchien, Stimmungen, Erwartungen, Verhandlungen, Kommunikation zum Kunden
- **Prozess:** wesentliche Prozessschritte, Schnittstellen zu anderen Prozessen
- **Team:** Lenkungsreis, Kernteam, Motivationen, Verfügbarkeiten, realistische Verfügbarkeit

- **Nutzen / Benefits:** Was ist nach diesem Projekt wirklich besser? Woran merkt man, dass das Projekt erfolgreich war? Wie passt das zum Sinn des Projekts? Wirken die evtl. bereits besprochenen Arbeitsergebnisse gut zu diesem Nutzen?
- **Arbeitsergebnisse / Deliverables:** Was sind die einzelnen Teile/Werke/Arbeiten, die nach diesem Projekt fertiggestellt sind? Passen sie gut zum Nutzen und dem Sinn des Projekts?
- **Historie:** Vorgeschichte, alte Projekte mit Bezug zum aktuellen Projekt

Vor dem Meeting

Vorbereitung

Die Sichtbarkeit des Dokuments ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Methode. Bereiten Sie daher eine Moderationswand mit dem Template vor. Ein Flip-Chart ist erfahrungsgemäß zu klein, ein DIN-A4-Blatt viel zu klein. Wichtig ist viel Platz für die Eintragungen.

Vorteil einer Moderationswand ist zudem, dass die Teilnehmer mit Pinnadeln auch Dokumente anheften oder für erste Ideen kleine Bilder auf das Papier kritzeln können. Befindet sich im Besprechungsraum keine Moderationswand, bereiten Sie das Template vor und kleben Sie es mit Klebestreifen an eine Wand.

PDF-Datei zum Ausdrucken

Im Anhang zu diesem Beitrag finden Sie eine PDF-Datei mit dem Template zum Ausdrucken. Allerdings ist dieses nicht für den großformatigen Ausdruck geeignet, sondern dient Ihnen vielmehr als Vorlage. Außerdem können Sie darauf auch noch einmal die zentralen Arbeitsergebnisse einer durchgeführten Auftragsklärung festhalten.

Teilnehmer

Die Methode funktioniert bereits mit nur zwei Teilnehmern sehr gut: dem Projektleiter und dem Auftraggeber. Aber wenn andere Beteiligte für den Prozess wichtig sind, kann der Projektleiter diese gerne zusätzlich einladen.

Ablauf

Einstieg und Begrüßung

Vielleicht ist es für einige Gesprächsteilnehmer irritierend, in einem moderierten Gespräch zu arbeiten und auf Moderationspapier zu schreiben und zu malen. Daher erläutert der Projektleiter die Methode zunächst in zwei, drei Sätzen. Außerdem weist er darauf hin, dass neugierige Fragen jetzt nicht nur erlaubt, sondern wesentlicher Erfolgsfaktor für diese Methode (und das spätere Projekt) sind.

Moderation

Im Anschluss führt der Projektleiter durch das Template und notiert darauf sofort alle Aspekte, die sich aus dem Gespräch ergeben. Wenn einige Punkte (der Projektname, einige Arbeitsergebnisse,...) schon klar sind, kann er diese auch im Vorfeld bereits eintragen.

Als Moderator steuert der Projektleiter das Gespräch. Er kann z.B. den Auftraggeber erzählen lassen und so durch die verschiedenen Punkte der Methode führen. Oder jeder Beteiligte (inkl. des Projektleiters) teilt zu jedem einzelnen Punkt seine Sichtweise mit und dann geht es mit dem nächsten Punkt weiter. Dabei achtet der Projektleiter darauf, dass man sich nicht an wenigen Punkten festbeißt, sondern dass alle Punkte gleichmäßig bearbeitet werden.

Gesprächsführung

Die Methode hat keinen definierten Startpunkt und keine bestimmte Reihenfolge. Auftraggeber z.B. denken oft an die Arbeitsergebnisse eines Projekts. Wenn diese zu Beginn des Meetings "sprudeln", sollte der Projektleiter diese Energie nutzen und umgehend die Äußerungen des Auftraggebers auf dem Papier festhalten.

In der Gesprächsführung sind somit verschiedene Wege möglich: Vielleicht lässt sich das Gespräch gut steuern, indem der Projektleiter mit dem Sinn beginnt, und über den Nutzen und die Arbeitsergebnisse zu den anderen Punkten des Projekts kommt (Bild 2).

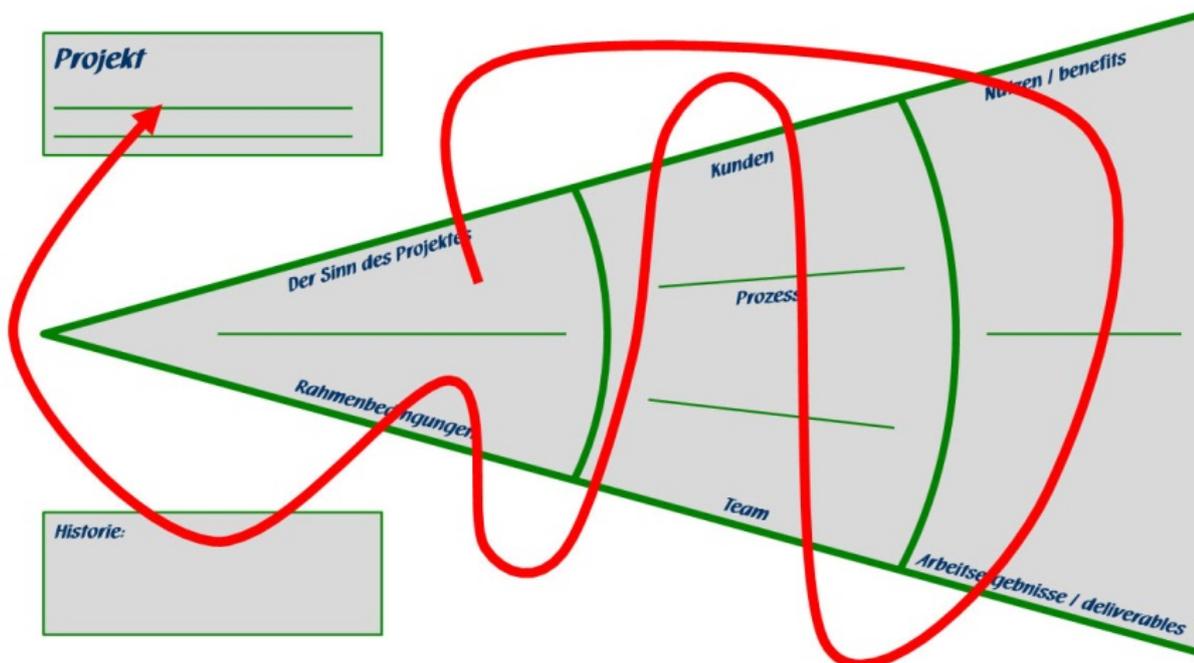


Bild 2: Startpunkt der Moderation beim Sinn.

Oder der Gesprächspartner fühlt sich wohler, wenn er mit den Arbeitsergebnissen beginnen kann, und später die anderen Aspekte behandelt (Bild 3, links). Auch ein zunächst unsystematisches Thematisieren verschiedenster Punkte ist in Ordnung, solange der Projektleiter darauf achtet, dass alle Felder bearbeitet werden (Bild 3, rechts).

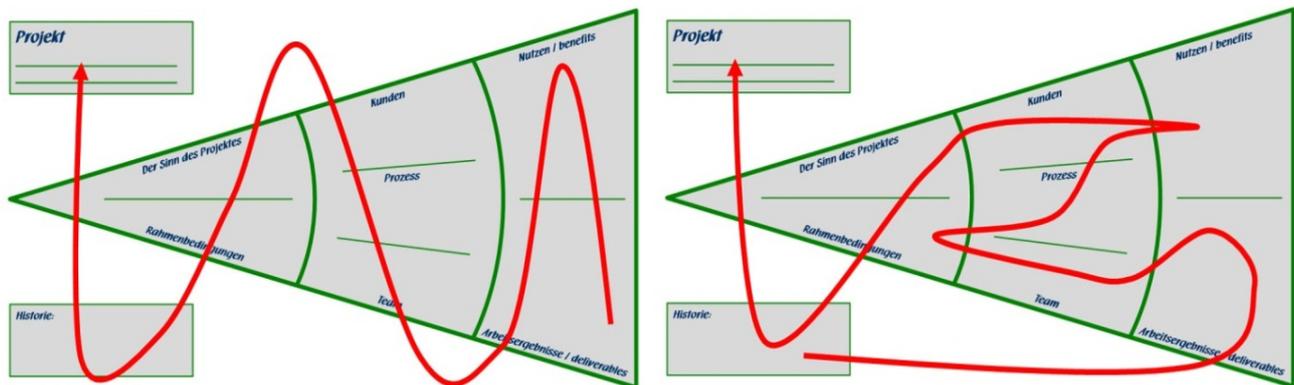


Bild 3: Start der Moderation bei den Ergebnissen (links) und unsystematisches Wandern durch die einzelnen Felder (rechts).

Wenn der Auftraggeber lieber von Thema zu Thema springt oder ihm zwischendurch etwas zu einem Punkt einfällt, der schon behandelt wurde, kann der Projektleiter das ruhig zulassen und im Anschluss mit Fragen das Gespräch strukturiert weiterführen.

Moderation mit Fragetechniken

Der Einsatz von Fragen eignet sich sehr gut für diese Methode, z.B. wenn das Gespräch an einem Punkt ins Stocken gerät. Mögliche Fragen bei den einzelnen Abschnitten können sein:

- An welche Kunden sollten wir in dem Projekt (noch) denken?
- Wenn es so etwas wie den wichtigsten "Sinn" in dem Projekt gibt, welcher könnte das sein?
- Wer wird in dem Team arbeiten und wie sieht die Verfügbarkeit aus?
- Wie ist das Interesse und der Informationsstand der potentiellen Teammitglieder?

Inhalte und Erkenntnisse

Die systemische Auftragsklärung beleuchtet unterschiedliche Perspektiven des Projekts und löst die Gesprächspartner aus der "Ein-Dimensionalität". Oft hat der Auftraggeber eben nur das Endergebnis im Kopf. Dann ist es gut, mit ihm über den Nutzen des Projekts zu sprechen.

Interessante Ergebnisse erfährt der Projektleiter auch beim "Sinn des Projekts", wobei man hier nicht so streng sein darf. Es gibt Auftraggeber, die an diesem Punkt auch schon mal sagen: "...ist doch klar, dass wir das jetzt machen müssen!" Kommt nicht mehr substanzielles heraus, fahren Sie einfach fort. Aber manchmal erfährt der Projektleiter hier auch sehr spezifische Details.

Und das Team? Was bedeutet der Satz: "Herr Hilgers und Frau Baumann sind mit im Projekt?" Der Projektleiter notiert dazu im Feld "Team", ab wann zu welchen Arbeitsanteilen wer zur Verfügung steht. Wenn Herr Hilgers bis Oktober in Babypause ist und Frau Baumann in sieben Projekten steckt und eigentlich nur zwei Stunden pro Woche für das Projekt arbeiten kann, dann weiß er das spätestens jetzt.

Nachbereitung

Nach dem Gespräch protokolliert der Projektleiter das Ergebnis mit einem Foto und verschickt dieses möglichst zeitnah an alle Beteiligten. Übrigens: Ein äußerst nachhaltiger Effekt lässt sich erzielen, wenn der Auftraggeber bereit ist, dass entstandene Plakat in seinen Räumlichkeiten aufzuhängen. Denn dort sind ihm die wesentlichen Eckpunkte des Projekts jederzeit präsent – ein für Auftraggeber naturgemäß sprunghaftes Verhalten lässt sich somit durchaus abmildern.

Fazit

Wann immer ein Projekt gestartet oder Verantwortung in einem laufenden Projekt übernommen wird, sollte der Projektleiter eine Auftragsklärung durchführen! Geht er gemeinsam mit dem Auftraggeber auf dem Moderationspapier das Template durch, werden auch Randbereiche des Projekts transparent (und dokumentiert), an die weder der Auftraggeber noch evtl. der Projektleiter selbst gedacht haben. Oft entsteht im Rahmen einer solchen Auftragsklärung auch ein Gespräch über ganz andere Blickwinkel auf das Projekt.

Einige Ansätze zur Auftragsklärung aus der Vergangenheit haben mich bei der Formulierung dieser Methode inspiriert. Schon in den 1970er Jahren und danach wurden u.a. von der Computerfirma IBM Ansätze mit ähnlicher Zielsetzung entworfen. Der wesentliche neue Ansatz der hier beschriebenen Methode ist eben das „systemische“: den eigentlichen Sinn eines Projekts im Auge zu behalten und sich intensiv mit den Menschen im Projekt auseinanderzusetzen.

Antreiber – eine Kraft, die stets Gutes will, doch Böses schafft

Die Antreiber-Risikoanalyse als Frühwarnsystem fürs Projekt



Ralf-Rüdiger Faßbender
bildet als Leiter "Kompetenz
und Interne Kommunikation"
in der DQS Projektleiter aus.

Management Summary

- Das Konzept der Antreiber erklärt, nach welchen unbewussten Mustern Menschen sich selbst antreiben, ohne jedoch die gewünschte Lösung zu erlangen. Antreibergesteuertes Verhalten zeigt sich vor allem bei Stress, z.B. wenn Situationen neuartig und/oder riskant sind.
- Untrügliches Kennzeichen für Antreiber-Verhalten: Dieses Verhalten kennt kein Ende und keine Ausnahmen – selbst bei anhaltendem Misserfolg. Einen Antreiber im System erkennt man daran, dass ein solches Verhalten von zahlreichen Beteiligten getragen und verteidigt wird, andere Lösungswege werden als nicht machbar abgetan.
- Durch eine Antreiber-Risikoanalyse finden Sie heraus, welche System-Antreiber Ihr Projekt wie gefährden können. Mit diesen Erkenntnissen können Sie Strategien entwickeln, die die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken minimieren, und Gegenmaßnahmen für den Fall erarbeiten, dass ein Risiko dennoch eintritt.
- Mit den Erlaubern lässt sich eine wertschätzende Organisationskultur aufbauen. Dieser Weg führt darüber, die konstruktiven Seiten der Antreiber anzuerkennen. Erst dann lässt sich in einem Projekt eine Kultur etablieren, die mit Risiken konstruktiv umgeht und daraus Chancen entwickelt.

Das neue Projekt befindet sich in der Vorbereitungsphase. Im Workshop sollen mögliche Risiken identifiziert und bewertet werden. Das Projektteam und die anderen eingeladenen Projektbeteiligten tun sich schwer, Risiken zu benennen, weil "man ja nie genau sagen kann, ob ein Risiko wirklich eintritt." Oder "weil man noch viel mehr über das Projekt herausfinden müsste, um festzulegen, was tatsächlich schiefgehen könnte."

Das andere Extrem: Die Workshop-Teilnehmer brennen ein Feuerwerk an Risiken ab: "Alles wird viel zu lange dauern!", "Bedürfnisse werden vergessen, das gibt wieder Ärger." Oder: "Bei Problemen verliert der Auftraggeber die Nerven und zieht Mittel ab." Und schließlich: "Das Projekt wird nicht klar definiert, sodass mehrere Mitarbeiter an demselben Thema arbeiten ohne voneinander zu wissen."

Risikoidentifikation im Zeichen der Antreiber

Beide Extreme weisen darauf hin, dass in der Organisation Antreiber am Werk sind (siehe zur Wirkmacht von Antreibern in einer Organisation auch den Beitrag "[Zur \(Un\)Kultur angetrieben: Wie Sie falsche Motivatoren erkennen & entmachten](#)", Projekt Magazin 04/2018). Das erste Beispiel deutet auf die Existenz des Antreibers "Sei perfekt" hin, das zweite enthält jeweils einen Hinweis auf die übrigen vier Antreiber (siehe dazu Tabelle 1).

Antreiber	Hinweis
Sei perfekt!	"Wir tun uns schwer, Risiken zu benennen, schließlich kann man nie genau sagen, was wirklich eintritt." "Wir müssen erstmal noch viel mehr über das Projekt herausfinden, um eine Vorstellung zu bekommen, was tatsächlich schiefgehen könnte."
Beeil dich!	"Alles wird viel zu lange dauern! Die Anweisungen für das Projekt und die Aufgabenpakete kommen verspätet, sodass auch die notwendigen Ergebnisse zu spät fertig sind. Der Terminplan ist kaum noch zu halten"
Mach's recht!	"Wie immer werden nicht alle Bedürfnisse berücksichtigt, das führt zu Konflikten mit den Stakeholdern."
Sei stark!	"Wenn es schwierig wird, verliert der Auftraggeber mittendrin die Nerven, zieht Mittel ab oder stoppt gleich das ganze Projekt."
Streng dich an!	"Das Projekt wird nicht klar definiert und deshalb arbeiten mehrere Bereiche an demselben Thema ohne voneinander zu wissen."

Tabelle 1: Beispiele, wie sich Antreiber im Risikoanalyse-Workshop äußern

Warum Sie Antreiber als Risiko-Kategorie einführen sollten

Antreibergesteuertes Verhalten stellt für ein Projekt eine besondere Gefahr dar, weil Antreiber ihr zerstörerisches Potential vor allem unter Stress entfalten. In Organisationen und Projekten neigen wir zu Sachlichkeit und Rationalität und sind skeptisch gegenüber emotionalen Konzepten, deren Wirkung sich durch Fakten nur indirekt belegen lässt. Indem Sie das Konzept der Antreiber innerhalb eines etablierten Instrumentariums des Projektmanagements einsetzen (siehe dazu [den Methodensteckbrief zur Risikoanalyse](#)), erhöhen Sie die Chance, diese Skepsis zu verringern.

Ist die Wirkmacht eines Antreibers in der Organisation erkannt, hilft dies im Risikoanalyse-Workshop, sich noch bewusster über die damit einhergehenden Gefahren zu werden und Strategien zu entwickeln, um Risiken durch antreibergesteuertes Verhalten im Projektteam, bei Auftraggebern, Stakeholdern oder im Gesamtsystem zu begegnen (siehe zum Umgang mit Antreibern bei einzelnen Kollegen oder Teammitgliedern den Beitrag "[Erlaubnis zum Projekterfolg – falsche Motivatoren erkennen und ausbremsen](#)", Projekt Magazin 24/2017.) Die Antreiber zu benennen, regt die Vorstellungskraft an: Ihre Workshop-Teilnehmer werden sich automatisch fragen, welches Verhalten Ihr Auftraggeber z.B. unter

dem Einfluss des Antreibers "Sei stark" an den Tag legen wird – oder welche Erwartungen der Antreiber in ihm bezogen auf das Projektteam weckt.

Der vorliegende Beitrag gibt Ihnen für jeden Antreiber Beispiele, wie sich dieser äußert, beschreibt, welche Risiken damit einhergehen und liefert Strategien, um Antreiber-Verhalten zu identifizieren und angemessen zu reagieren. So minimieren Sie Projektrisiken und sorgen vor für den Fall, dass ein Antreiber-Risiko eintritt und Ihr Projekt bedroht.

Zunächst möchte ich Ihnen kurz das Konzept der Antreiber vorstellen. Sollte Ihnen das Konzept bekannt sein, **überspringen** Sie einfach das nächste Kapitel.

Was sind Antreiber und wie bilden wir sie aus?

In der Entwicklung von Persönlichkeiten entstehen Antreiber in der Kindheit. Der Psychologe und Volkswirt Günther Mohr beschreibt das so: "Sie stellen eine Form der Problemlösung dar, die aus einer Misserfolgserfahrung resultiert" (Mohr, 2017). Es sind Lösungsversuche des Kindes, um von den Eltern doch noch Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren.

Wird ein Kind beispielsweise häufig und schnell von den Eltern gescholten, kann es seine Lösung sein, sich ganz besonders lieb zu verhalten, um es den Eltern möglichst recht zu machen. Mit der Zeit und zahlreichen Wiederholungen, wächst sich der Lösungsversuch zu einer Bedingung für das Selbstwertgefühl aus: "Ich werde nur dann gemocht, wenn ich zu allen ganz besonders lieb bin." (Antreiber "Mach es allen Recht!")

Da auch unsere Eltern nur Menschen sind, die im Umgang mit ihren Kindern bestimmte Muster ausprägten, haben wir alle solche Lösungsversuche entwickelt. Die Transaktionsanalyse – eine Methode aus der humanistischen Psychologie, die lebensnahe Konzepte zur Kommunikation in Beziehungen entwickelt hat – nennt diese Versuche "Antreiber".

Das Konzept der Antreiber ...

... stammt aus der Transaktionsanalyse und wurde von Dr. Taibi Kahler entwickelt (Kahler, 1980). Die NASA setzte es bei der Auswahl ihrer Astronauten ein, Kahler selbst als Berater des US-Präsidenten Bill Clinton. Es liefert ein wichtiges Analyse-Werkzeug, um zu erkennen, wie sich Menschen und Systeme dabei behindern, zu hilfreichen Lösungen zu kommen und zeigt Wege auf, um Krisen zu lösen oder sogar zu vermeiden.

Warum sind Antreiber so gefährlich, speziell für Projekte?

! Stress ist ein großes Risiko für ein Projekt. In diesem Zustand befindet sich das Gehirn der Projektbeteiligten im Überlebens- oder Fluchtmodus. Denken oder gar reflektiertes Handeln sind in diesem Modus so gut wie unmöglich. Stattdessen bedient man sich automatisch der üblichen Muster, die oft mit den in der eigenen Organisation wirkenden Verhaltensweisen übereinstimmen. Dieses Projektrisiko wird maximiert, da die Antreiber ihre größte Wirkung unter Stress entfalten. Zur ohnehin

vorhandenen Unsicherheit, zum aufkeimenden Konflikt, zur Ratlosigkeit gesellt sich noch ein schlechter Ratgeber: der Antreiber.

Antreiber-Risikoanalyse, wenn das Konzept noch unbekannt ist

Bei der Einschätzung, wie Sie die Antreiber zur Risikoidentifikation und -analyse einsetzen, ist es wichtig zu prüfen, ob dieses Konzept in der Organisation bekannt ist oder nicht. Weiterhin sollten Sie in Erfahrung bringen, wie überzeugt Ihre wichtigsten Stakeholder – allen voran Ihr Auftraggeber und Ihre Teammitglieder – vom Konzept sind (am Ende des Beitrags finden Sie Tipps und Hinweise, wie Sie das Konzept auch beim Umgang mit Skeptikern einsetzen können). Ist das Antreiber-Konzept etabliert, können Sie das Thema direkt und offen ansprechen sowie davon ausgehen, dass sich einige Beteiligte bereits Gedanken über die Wirkweise von Antreibern in Projekten gemacht haben. Da dies der seltenere Fall ist, beschäftige ich mich damit erst gegen Ende des Beitrags.

Ist das Konzept noch unbekannt, haben Sie in der Analyse zwei Vorteile:

1. Die Betroffenen äußern sich spontan natürlich. Sie äußern ihre Wahrnehmungen unvoreingenommen, ohne sie direkt auf die Antreiber zu beziehen. Das heißt, dass Wahrnehmung und Einordnung klar getrennt sind.
2. Sie müssen sich nicht mit möglichen Vorbehalten gegen das Konzept rumschlagen, wie "zu theoretisch" oder "das Konzept hat nichts mit Projektmanagement zu tun".

Für Sie ist es wichtig, in der Risikoidentifikation genau hinzuhören, um zu erkunden, auf welche Weise Antreiber im System wirken. Damit betrachten Sie die bekannten Risiken, die mit der Organisation zu tun haben, durch die Brille der im System wirkenden Antreiber. Tabelle 2 zeigt, welche Projektrisiken sich den einzelnen Antreibern zuordnen lassen.

Antreiber	Risiko
Beeil dich!	Keine Zeit für eine angemessene Analyse der Aufgaben, Ziele und Herausforderungen des Projekts. Zeitziele werden zu früh angesetzt. Das überlastet das Projektteam und die anderen Projektbeteiligten. In Folge dessen kommt es zu Einbußen bei der Qualität und / oder unnötigen Mehrkosten. Zu viele Aufgaben werden gleichzeitig angegangen, der Überblick geht verloren, z.B.: "Wenn Sie schon dabei sind, die neue Verwaltungssoftware einzuführen, könnten Sie doch gleich alle dazugehörigen Prozesse dokumentieren." Aus Angst vor Mangel werden unangemessen viel Zeit, Personal, Ressourcen verlangt. Meilenstein-Besprechungen finden aus Zeitgründen nicht statt, aufkommende Probleme werden nicht erkannt. Projekt-Dokumentation und Nachbesprechungen entfallen aus Zeitgründen.

	<p>Projekt wird zu früh für beendet erklärt, ohne dass es in die Arbeitsprozesse der Organisation überführt worden wäre.</p>
Sei perfekt!	<p>Überdetaillieren und übertriebene Kontrolle, deshalb: Wir finden keinen Abschluss bei Auftrag- und Zielklärung, in der Planung, beim Erledigen von Aufgaben. Fehler und Probleme werden nicht benannt, weil sie bezeugen, dass Projektteam, -mitarbeiter nicht perfekt arbeitet / funktioniert. Agiles Projektmanagement nicht möglich, weil alle Ergebnisse perfekt sein müssen. Neue Ideen werden nicht angenommen / ausprobiert, weil niemand weiß, ob sie perfekt funktionieren werden. Kleinteiligkeit und zu viele Schnittstellen, damit alle Aufgaben und Funktionen exakt zugeordnet werden können. Zeit- und Kostenziele werden verpasst, weil die Jagd nach Perfektion alles überstrahlt, das kann bis zum Projektstopp führen</p>
Streng dich an!	<p>Auftrag und Ziel des Projekts bleiben unklar, neue Aufgaben und Ziele ebenso. Daher Arbeitsaufwand und Ressourcenabschätzung schwer möglich. Konzentration der Arbeit auf einige Wenige, die dann überlastet sein werden. Einfache Lösungen sind nicht erlaubt. Es besteht die Sorge, dass eine Aufgabe "nicht zu schaffen ist." Zwischenergebnisse werden nicht erkannt und auch nicht gefeiert. Ermüdung und Erschöpfung der Projektbeteiligten. Projekt schläft ein, weil andere Projekte erst dazukommen, dann bevorzugt behandelt werden.</p>
Mach es allen Recht!	<p>Unklare Ziele, damit niemand auf irgendetwas festgelegt werden kann. Projekt wird überfrachtet, weil es zu vielen Parteien und Anforderungen gleichermaßen gerecht werden will. Konflikte werden vermieden: Fehler, Versäumnisse werden nicht angesprochen. Sie werden nicht abgestellt und behindern nachhaltig das Projekt. Es werden keine wirksamen Entscheidungsbefugnisse und Handlungskompetenzen vergeben. Alles muss mit allen abgestimmt werden, das bedeutet: Entscheidungen werden vermieden, bzw. zu langes Warten auf die Zustimmung aller. Zu große Abhängigkeit von Vorgesetzten, Lenkungsausschüssen, usw. Unbequeme und neue Ideen werden nicht formuliert, um nicht anzuecken. Reine Routinelösungen.</p>
Sei stark!	<p>Konkurrenz und fehlendes Vertrauen in Kooperationspartner aus anderen Bereichen, Teams. Aufwendige und zeitraubende Kontrolle. Erkannte Risiken und aufkommende Probleme werden als Panikmache abgetan. "Sachliche" Sichtweise: Solange es noch gut läuft, gibt es keinen Beleg für das Problem. Emotionen, z.B. Freude, Angst und Ärger sind unerwünscht, d.h. die emotionale-</p>

ren, kreativen Mitarbeiter/-innen ziehen sich zurück. Folge: Ideen bleiben aus. Projekt wird "durchgezogen", Fehlentwicklungen werden nicht benannt, bis das Projekt nicht mehr haltbar ist.
In Beziehungen: Konkurrenz, Kampf, Unterordnung.

Tabelle 2: Risikoidentifikation mit System-Antreibern

Risiken spezifizieren mit System-Antreibern

Das folgende Beispiel zeigt, wie Sie das Wissen um Antreiber nutzen können, um ein lediglich grob beschriebenes Risiko zu spezifizieren und zu klären, wie man mit dem Risiko umgehen kann. Wie zu Beginn des Beitrags befinden wir uns wieder in einem Workshop zur Risikoidentifikation und -analyse für ein Projekt in der Vorbereitung. Anwesend sind neben dem Projektteam einige Mitarbeiter, die von dem Projekt in der Umsetzung betroffen sein werden.

Exkurs: Warum es sich lohnt, zur Risikoidentifikation und -analyse vom Projekt Betroffene einzuladen

1. Sie binden früh Kollegen ein, die die Folgen des Projekts "ausbaden" müssen. So können diese ihre Bedenken und Wünsche einbringen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden.
2. Wenn Mitarbeiter von außerhalb des Projektteams ihre Erfahrungen einbringen, erweitert dies den Blick des Projektteams auf die wesentlich betroffenen Teile der Organisation. Durch die physische Anwesenheit der Betroffenen fällt es leichter, das Zusammenspiel zwischen den Systemen innerhalb und außerhalb des Systems zu erfassen.

Im Workshop formulieren mehrere Teilnehmer folgende These: "Und irgendwann werden wir den Auftraggeber wieder nicht mehr erreichen können. Wir wissen nicht wann, wir wissen nicht warum – aber wir sind uns ziemlich sicher, dass es so kommen wird – und dann werden wir nicht wissen, wie wir weiterarbeiten sollen." Hinter einem solchen Satz verbergen sich schmerzliche Erfahrungen; es ist eine der am häufigsten geäußerten Befürchtungen in von mir betreuten und gecoachten Projekten.

Die Antreiber-Brille aufsetzen

1. Angenommen, die Workshopteilnehmer schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit der oben genannten Befürchtung als hoch ein und die Konsequenz für das Projekt als sehr gefährlich: Dann sollten wir uns dieses Risiko durch die Brille der Antreiber im System anschauen: Im ersten Schritt sammelt man dazu mögliche Gründe, warum der Auftraggeber so verfahren könnte (bzw. dies in der Vergangenheit getan hat). Fragen Sie dazu die Teilnehmer, wie sie auf ihre Befürchtung kommen, z.B. weil sie von so einem Verhalten gehört haben oder weil das im Unternehmen so ist oder eben zu diesem Auftraggeber passen würde,
2. ob sie bereits eigene Erfahrungen mit so einem Verhalten haben und
3. was sie denken, warum der Auftraggeber sich so verhält.

(Alle hier geschilderten Antworten entstammen meiner Sammlung aus diversen Projekten und geben die häufigsten Beschreibungen wieder.)

1. Einschätzung beruht auf Befürchtungen

"Unsere Befürchtung rührt daher, dass wir so etwas bei Projekten schon mehrfach erlebt haben. Das ist hier so üblich. Wir kennen dieses Verhalten von seinen Kollegen und Kolleginnen aus dem Führungskreis. Warum soll ausgerechnet er das anders machen?"

Für Ihre Risikoanalyse kann das Zweierlei bedeuten. Entweder ist es ein Hinweis, wie sich das System in Projekten verhält. Ein Rückzug aus der Projektverantwortung scheint nicht unüblich zu sein. Oder es könnte auch ein Signal für einen Antreiber in dieser Runde sein, der mit dem Auftraggeber erst einmal nichts zu tun hat. Denn das Übertragen von Erfahrungen mit einer bestimmten Gruppe auf einen anderen Menschen ist zunächst ein Vorurteil. Und Vorurteile sind ein guter Einstieg in den Antreiber, der ja die Grundhaltung hat, dass etwas "immer so ist."

Hier lohnt es sich, genau nachzuhaken: Wie hat denn die Kontaktaufnahme mit dem Auftraggeber ausgesehen? So vielleicht?

1. "Ich habe die Situation wirklich sehr detailliert dargestellt, über viele Seiten, auch Entscheidungsvorlagen waren unter Berücksichtigung aller möglichen Konsequenzen auf sämtlichen Ebenen erarbeitet. Darauf kann man ja wohl eine ausführliche Antwort oder zumindest eine begründete Entscheidung erwarten." („Sei perfekt!“)
2. "Auf eine knappe Anfrage kann man ja wohl innerhalb einer halben Stunde antworten." („Beeil dich!“)
3. "Wir haben sie wirklich immer gefragt, wann es ihr Recht sei, dass wir mal reden und haben uns auch immer bemüht, sie nicht unnötig zu belästigen oder zu beunruhigen, weil wir ja wussten, dass sie wirklich viel Anderes zu tun hatte. Aber sie hat sich einfach nie die Zeit genommen, uns zu antworten." (Mach ´s recht!“)

Alle drei Antworten sind klare Alarmzeichen, dass weniger die Auftraggeberseite, als vielmehr die Antreiber im Team das dringende Risiko sind. Empfehlung: Behandeln Sie das Verhalten der Führungskräfte vor den Teilnehmern trotzdem als das Risiko, wertschätzen Sie die Art, wie sie damit umgegangen sind und fragen Sie im nächsten Schritt, wie man sich gut gegen ein solches Verhalten rüsten kann. Warum das hilfreich ist, erläutere ich im nächsten Kapitel "Umgang mit dem Antreiber-Risiko."

Erste Ideen könnten sein:

1. Mit kürzeren Projekt-Statusberichten und Entscheidungsvorlagen arbeiten, die man schneller lesen kann (siehe dazu auch den Fachbeitrag "[Probleme wirkungsvoll eskalieren](#)", Projekt Magazin 20/2015).
2. Dem Auftraggeber längere Reaktionszeiten einräumen, dafür etwas ausführlichere Statusberichte abliefern.
3. Statusberichte und Risikomeldungen nicht als "Belästigungen" definieren, sondern als notwendige und vom Auftraggeber erwartete Rückmeldungen (siehe dazu auch die Tipps "[Lenken Sie den Len-](#)

kungsausschuss!", Projekt Magazin 23/2014 sowie "So unterstützen Sie Vorgesetzte und Auftraggeber bei der Entscheidungsfindung", Projekt Magazin 02/2007).

2. Einschätzung beruht auf eigenen Erfahrungen

Es lohnt sich, auf die Beantwortung dieser Frage etwas mehr Zeit aufzuwenden, um Genaueres über die Hintergründe dieses Verhaltens zu erfahren. Eine typische Antwort aus dem Team lautet: "Die Auftraggeber sagen uns immer wieder, sie wollen keinen persönlichen Bericht oder gar ein Feedback haben, solange 'das Ding' halbwegs gut läuft". Woran liegt das? "Zeit für ein Projekt aufzuwenden, das in der Spur ist, können unsere Führungskräfte weder untereinander noch nach oben vertreten. Deswegen schaut auch niemand in den als Reportingsystem dienenden Dateiordner ..."

Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur

Wenn ich weiter nachfrage, stellt sich oft heraus, dass dies typisch für die Unternehmenskultur ist und sich mit dem dort herrschenden Bild vom guten Mitarbeiter erklären lässt: Man erwartet von diesem – und das schließt auch Führungskräfte wie Manager und Projektleiter mit ein – dass er sich für seine Sache (sein Projekt) stark macht, eine Krise aus eigener Kraft verhindert und nur dann eskaliert, wenn er alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft hat. Was faktisch bedeutet, dass fast niemand eskaliert – und wenn doch, dann ist es bis dahin oft zu spät, um das Projekt zu retten (siehe dazu den Fachbeitrag "Probleme richtig eskalieren", Projekt Magazin 22/2007).

Greift nun ein verzweifelter Projektleiter nach diesem letzten Strohalm und eskaliert das Problem nach oben, sollte er sich wappnen, dass sein Auftraggeber mit Unverständnis reagiert. Was in der Folge geschieht, ist, dass der persönliche Austausch mit dem Auftraggeber Schritt für Schritt verloren geht. So sorgt die Unternehmenskultur, die Stärke einfordert, dafür, dass der Auftraggeber den Kontakt zur Entwicklung des Projekts verliert und erst recht den Beginn von Problemen nicht mehr nachvollziehen kann.

Der Auftraggeber wird deutlich machen, dass ihn die Eskalation stört und er sie dem Projektleiter als Schwäche auslegt – und wird ihn dies auch spüren lassen; entweder nur implizit über Signale wie ungläubiges Kopfschütteln und zweifelnde Blicke. Manch einer ließ sich aber auch zu Ausrufen hinreißen wie: "Was ist denn da jetzt so schwierig? Warum haben Sie denen nicht klar gesagt, wie es laufen muss?" und: "Wieso sind Sie damit nicht früher zu mir gekommen?"

Der Auftraggeber übernimmt das Heft des Handelns

Zwei Möglichkeiten werden in der Gruppe beschrieben, wie ein solches Treffen weitergegangen ist.

1. Der Auftraggeber verlangt eine dezidierte Beschreibung des Problems – inkl. Benennung der oder des Verantwortlichen, bzw. Schuldigen – und zwei bis drei Lösungsansätze. Schriftlich natürlich, damit er sich in Ruhe damit befassen und anschließend die beste Lösung vorantreiben kann (siehe dazu den Tipp "So schreiben Sie ein Management Summary für eine Entscheidungsvorlage", Projekt Magazin 16/2012).

2. Es gibt direkt eine Machtdemonstration, in der er sich den Problemverursacher vorknöpft und ihm ein oder zwei seiner einfachen Lösungen diktiert und befiehlt, diese sofort umzusetzen. Sollte sich der Betreffende nicht im Raum befinden, greift der Auftraggeber auch gerne gleich zum Hörer. Anschließend lächelt er den Projektleiter triumphierend an: "Sehen Sie, so geht das! Beim nächsten Mal machen Sie das gleich selbst. Lassen Sie ruhig mal die Muskeln spielen."

De facto führt die erste Lösung wieder zum Zeitverlust: Einem Auftraggeber komplexe Sachverhalte zu verdeutlichen, zu denen er aufgrund fehlender regelmäßiger Berichte den Bezug verloren hat, kostet zahlreiche Meetings innerhalb des Projektteams mit einigen Stunden für die Suche nach den angemessenen Beschreibungen, die einem inzwischen außenstehenden Auftraggeber helfen, die Situation und deren Bedeutung für das Gelingen oder Misslingen des Projektes einzuschätzen. Schließlich gehört es in einer solchen Organisation ja auch zur Rolle des Auftraggebers, seine Entscheidung ohne Rückfragen zu treffen.

Der zweite Lösungsansatz bringt nur eine kurzfristige Besserung. Da das Unternehmen streng hierarchisch geführt wird, sucht sich der Auftraggeber für seine Machtdemonstration nur schwache Glieder in der Kette aus. Die können aber selbst nicht viel bewegen und bringen meist, trotzig und beschämt, nur das Nötigste voran. Zudem beschädigt ein solcher Eingriff auch die Beziehung zwischen der betreffenden Person und dem Projektleiter, was die weitere Zusammenarbeit erschwert. Mit dem Satz "Beim nächsten Mal machen Sie das gleich selbst," macht er zudem klar, dass er keine weitere Eskalation wünscht.

3. Vermutungen

Fragen Sie nun die Teilnehmer nach ihren Vermutungen, warum sich der Auftraggeber keine Zeit für das Projekt nehmen wird und schlagen Sie eigene Hypothesen vor (zur Analyse eignet sich z.B. das **Ishikawa-Diagramm**, siehe **Methodensteckbrief**). Dabei können Sie durchaus schon auf Antreiber hinweisen, ohne diese konkret zu benennen. Typische vom Team eingebrachte Vermutungen:

"Er ist eingebunden in eine strenge Hierarchie, in der er nie genau weiß, wann eine höhergestellte Person etwas von ihm will und wie viel das sein wird. Deshalb will er sich dafür seine Kapazitäten freihalten. Und das geht ganz leicht, indem er die Unsicherheit nach unten weitergibt."

"Da abgestimmtes Vorgehen in der Organisation zwar offiziell erwünscht ist, aber weder gefördert noch durchgängig betrieben wird, gibt es auch keine Prioritäten, an die sich alle halten. Insofern kommen auch von dessen Vorgesetzten ständig unerwartete Themen auf den Auftraggeber zu, für die er sich den Rücken freihalten muss."

Ein weiteres Risiko, das das Team aus seinen Erfahrungen heraus formuliert, lautet: "Die schnell wechselnden Prioritäten könnten für das aktuelle Projekt auch bedeuten, dass es an Bedeutung verliert. Da ein abgestimmtes Vorgehen eher die Ausnahme ist, wird dies allerdings nicht festgelegt und für alle nachvollziehbar verkündet. In der Vergangenheit haben die Auftraggeber an dieser Stelle verlangt, dass das Projekt trotz Verlust an Ressourcen, Zeit oder Budget durchgezogen wird und haben sich selbst um das hochpriorisierte Projekt gekümmert – womit sie für das Projektteam wieder nicht erreichbar waren."

Antreiber identifizieren

Eine strenge Hierarchie, wenig abgestimmtes Vorgehen, Machtdemonstrationen und die Vermeidung von persönlichem Kontakt, der mit Gefühlen verbunden sein könnte – Sorge oder Ärger, weil das Projekt ins Stocken gerät, aber auch Freude über gutes Vorankommen – sind Signale für den Antreiber "Sei stark!". Beim Auftraggeber und im System der Organisation. Denn schließlich leben ja viele diesen Antreiber, erst recht die Führungsmannschaft.

Weitere Signale, dass bei Ihrem Auftraggeber der Antreiber "Sei stark" wirksam ist

- "Setzen Sie Ihr Projekt durch, koste es, was es wolle, nur das ist Führungsstärke."
- "Ziehen Sie es einfach durch, auch wenn vieles unklar ist. Ich habe Ihnen schließlich einen Auftrag gegeben."
- Oder ganz drastisch: "Ich muss Ihnen gegenüber gar nichts begründen oder mit Ihnen reden, nur weil Sie es als Projektleitung für wichtig halten, denn 'Ober sticht Unter!'"

Überprüfen Sie, ob es sich um einen System-Antreiber handelt

Zur Sicherheit lohnt sich trotzdem eine kleine Überprüfung: Stimmen Sie als Projektleitung oder stimmen die Teammitglieder dieser Haltung zu? Öffentlich, indem Sie oder die Kollegen sich verständnisvoll äußern: "Ja, so ist das halt bei uns." Oder nehmen Sie bei sich und/oder im Team leicht ärgerliche Kommentare wahr, wie: "Was ist denn das für ein Auftraggeber? Wenn der so einen Posten hat, dann muss er sich doch auch dafür stark machen und kann sich nicht einfach wegducken."

Dies wäre ein weiterer Beleg dafür, dass in beiden Fällen der Antreiber "Sei stark!" im gesamten System steckt und nicht nur ein Problem des Auftraggebers ist. Das ist gut zu wissen, denn das System ist mächtig. Beispielsweise greift dann die Maßnahme: "Wir vereinbaren mit dem Auftraggeber regelmäßige feste Reportingtermine" zu kurz. Denn sie setzt darauf, dass er sein Verhalten ändert, jedoch ohne seine Haltung zu ändern. Eine veränderte Haltung ist allerdings die Voraussetzung dafür, dass der Auftraggeber diesen Terminen eine Bedeutung beimisst; nur dann wird er sich darauf vorbereiten und konstruktiv mitarbeiten (siehe auch [Management Attention](#)).

Umgang mit dem Antreiber-Risiko

An dieser Stelle ist die Risikoanalyse fast abgeschlossen. Sie haben ermittelt, wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit ist und Sie haben die Konsequenzen erfasst, die das beschriebene Risiko "der Auftraggeber ist für das Projektteam nicht mehr erreichbar" für das Projekt hätte:

- Worst case: Die Kommunikation reißt ab, sodass der Auftraggeber keine Entscheidungen mehr trifft, was den Projektfortschritt verzögert und bis zum Projektstopp führen kann. In einem mittelschweren Fall zieht sich der Auftraggeber zurück, weil das Projekt unerwartet seine Priorität verliert und deshalb plötzlich Ressourcen, Budget und Personal abgeben muss, ohne dass Zeit- oder Quali-

tätsziel angepasst werden. Die Folgen sind Überlastung der Mannschaft und / oder eine unkalkulierbare Verschlechterung des Ergebnisses.

- Im glimpflichsten Fall weicht der Auftraggeber dem Projektteam nur aus, weil er davon ausgeht, dass das Projekt läuft und alle Beteiligten sich im Zweifelsfall selbst helfen können. Dieses Verhalten führt lediglich zu unnötigen Verzögerungen durch langwierige Schilderungen der aktuellen Situation und übermäßig detaillierten Darstellungen der notwendigen Entscheidungen. Auf Dauer demotiviert diese Erfahrung das Projektteam darin, den Kontakt zum Auftraggeber zu suchen und lässt Zweifel an der Bedeutung des Projekts oder an der Kompetenz des Auftraggebers aufkommen.

Eine Variation dieses Ausweichens besteht darin, dass der Auftraggeber, wenn es dann einmal zu einem Kontakt kommt, kurzfristig – und kurzsichtig – eingreift. Dabei stellt er häufig andere Projektbeteiligte bloß und demotiviert diese nachhaltig, was die Projektkrise mittel- und langfristig eher verschärft.

Weiterhin haben Sie analysiert, worin die Ursachen des Risikos liegen. Abschließend sollten Sie prüfen, wie Sie das Eintreten des Risikos verhindern oder im Falle eines Eintritts der daraus resultierenden Krise begegnen können.

Motivatoren würdigen

Wollen Sie einen Antreiber entschärfen, ist der erste Schritt, ihn und das Gute, das er beabsichtigt, anzuerkennen. Würdigen Sie die Motivatoren im System, aus denen im Stress der Antreiber werden kann. Der Antreiber "Sei stark!" entsteht aus den Motivatoren "rational und sachlich komplexe Herausforderungen beherrschen", "souverän handeln mit eindeutigen Regeln und durchschaubaren Strukturen" und "Sicherheit durch Führung in klarer Hierarchie". Nur durch die Würdigung öffnen Sie dem Erlauber als Gegenspielers des Antreibers die Tür. Bei "Sei stark!" heißt dieser: "Sei offen und drücke deine Gefühle aus."

Im Umgang mit "Sei stark!" empfiehlt es sich, die Stakeholder, die dem Auftraggeber vorgesetzt sind, in Ihr Boot zu holen. Wenn im System schon alle stark sein wollen, dann sollte man für das Projekt eine klare Priorität vereinbaren, zu der sich alle relevanten Führungskräfte bekennen. Damit würdigen Sie die hierarchische Struktur des Unternehmens und deren Vertreter. Sie geben dem Auftraggeber Gelegenheit, sich gegenüber seinen Vorgesetzten abzusichern, ohne dass er das Gesicht verliert. Schließlich sorgt auch er auf sachliche Weise für Klarheit und Struktur. Außerdem benötigen Sie eine – möglichst schriftliche – Vereinbarung darüber, wie im Projekt eskaliert und wie eine Veränderung der Priorität frühzeitig an das Team kommuniziert wird. Klare Regeln für Eskalation und Kommunikation von Prioritäten brauchen rationales Vorgehen. Für gutes Projektmanagement ist das selbstverständlich. Hier leistet es aber mehr: Es würdigt wesentliche Charakterzüge des Antreibers "Sei stark!": Stärke zeigt sich in Rationalität, klaren Strukturen und Hierarchien, die alle respektieren.

Erlauber etablieren

Indem Sie eine nüchterne sowie sachliche Haltung an den Tag legen und den Wert klarer Strukturen betonen, würdigen Sie die Motivatoren als konstruktive Handlungsgrundlage. Damit "beruhigen" Sie den Antreiber und schaffen die Basis, damit Personen und Systemen der Ausstieg aus dem Antreiber- und der Einstieg in Erlaubergesteuertes Verhalten gelingt. Nun können Sie jene Erlauber etablieren, die

in einer Projektkrise konstruktives Arbeiten ermöglichen. In diesem Fall den Erlauber: "Sei offen und drücke deine Gefühle aus."

Wie bereits angedeutet, liefern auch die Reaktionen auf solche Risikobeschreibungen gute Hinweise, welche Antreiber das System oder das Team prägen (diese können unterschiedlich sein). Hören Sie besonders bei spontanen Ausrufen genau hin, da diese häufig "unverstellt" fallen und Hinweise liefern, welcher Antreiber beim Sprecher wirkt. Die folgenden Beispiel-Reaktionen auf ein gemeldetes Risiko liefern Hinweise auf den nachgelagerten Antreiber (in Klammern):

- "Na, das ist aber nicht die richtige Einstellung für einen Auftraggeber!" ("Sei perfekt!")
- "Ich bin mir nicht sicher, ob ich richtig verstanden habe, was das jetzt heißt..." ("Streng dich an!")
- "Wenn er das so braucht, dann müssen wir halt schauen, dass wir es ihm möglichst leicht machen mit allem!" ("Mach's recht!")
- "Dann müssen wir jetzt ganz schnell alle wichtigen Zusagen kriegen, damit wir alles erledigen können, bevor wir ihn wieder brauchen!" ("Beeil dich!")
- "Er ist halt einfach keine starke Führungskraft. Dann müssen wir ihm halt zeigen, wie Führung geht." ("Sei stark!")

Aufmerksamkeit im Team schaffen

Wenn Ihnen solche Hinweise auffallen, ist nun ein guter Zeitpunkt, das Konzept der Antreiber als Projektmanagement-Methode vorzustellen. Danach kann jeder Beteiligte, besonders diejenigen, die im engeren Projektteam arbeiten, seine Reaktionen selbst zuordnen. Das hilft Projektleitung und Team dabei, zu klären, ob und wer selbst anfällig ist für die Antreiber, die im System auftreten. So lässt sich leichter verabreden, wie alle im Team gut und konstruktiv offenlegen können, wenn sie Antreiber bemerken (siehe zum Eskalieren im Team den Fachbeitrag "[Wie Eskalation in Projektteams klappt](#)", Projekt Magazin 12/2012). Dies zu tun, ist schon ein erster Schritt zum Ausstieg aus dem Risiko. Wie das Team sich und das Projekt mit Hilfe der Erlauber nachhaltig schützt, stelle ich in Tabelle 3 dar.

Antreiber	Konstruktive Seite anerkennen und würdigen	Erlauber einführen und etablieren
Sei stark!	Sich bemühen um rationale, sachlich und faktenbasierte Entscheidungen. Klare Rollenverteilung und Strukturen forcieren. In bestimmten Situationen Emotionen zu Gunsten von Handlungs- und Ergebnisorientierung zurückstellen. Projektmeetings kurz und effi-	Sei offen und drücke deine Gefühle aus! Befürchtungen und ungute Gefühle sind wichtige Indikatoren für Risiken im Projekt. Sie gehören benannt und professionell bewertet. Ärger und Frust brauchen Platz, nur so lässt sich aus Fehlern lernen. Freude und Lachen gehören ins Projekt, um es in der Erfolgsspur zu halten. Oftmals ist es das erste Mal, dass Gefühlen eine Rolle zugestanden wird. Dann ist es nur logisch,

	<p>zient gestalten. Wettbewerb als Vergleich der Leistungsfähigkeit ist hilfreich, um das Niveau aller anzuheben. (Benchmarking) Gegenüber Auftraggeber: "Führung heißt Klarheit und Durchsetzung – da bin ich ganz Ihrer Meinung. Deshalb verhandeln wir klare Strukturen und Vorgaben, damit ich ebenso im Projekt vorgehen kann."</p>	<p>dass die Projektbeteiligten sich bei der Arbeit damit ausprobieren müssen, damit Neues entsteht. Gefühlsäußerungen in Maßnahmen überführen (z.B. Risikomanagement, Delphi-Methode) Ehrlich seine Meinung sagen und umgekehrt Meinungen einfordern Regelmäßigen kurzen Austausch sicherstellen, z.B. Projektstatusbericht Dialog mit anderen Projektteams herstellen, die Projektstände abgleichen und voneinander lernen. Veranstaltungen anbieten zu emotionaler Intelligenz, kreativer Kommunikation, vertrauensvoller Zusammenarbeit.</p>
Mach's recht!	<p>Vertrauen und eine gute Beziehung ermöglichen den Projekterfolg. Wir schaffen Raum, in dem die Bedürfnisse der Projektbeteiligten deutlich werden können. Wir verhandeln unterschiedliche Sichtweisen und bemühen uns um ausgeglichene Lösungen. Wichtiger Bestandteil der offiziellen und erst recht der informellen Treffen ist die Frage, wie wir uns gegenseitig unterstützen können. Teambildung ist wichtig. Wir benennen einen "Beauftragten für die Teamkultur". In Richtung Auftraggeber: "Sie sind für die politische Steuerung des Projekts verantwortlich, da ist diplomatisches Geschick natürlich erforderlich. Schön, dass Ihnen das so wichtig ist."</p>	<p>Es ist gut, wenn wir unser Projekt so machen, wie wir es professionell für richtig halten. Deshalb werden wir regelmäßig darüber sprechen, was unserer Meinung nach das richtige Vorgehen ist. Und erst dann prüfen wir die Vorschläge und Einwände der anderen Beteiligten und scheuen uns auch nicht, diese gegebenenfalls zurückzuweisen. Konstruktive Kritik, Dissens und Konflikte pflegen mit der Botschaft: „Es ist wichtig für unser Projekt, dass wir unterschiedliche Auffassungen äußern, damit wir keinen Fehler übersehen.“ Klare Rollen und Kompetenzen festlegen und daraus folgend eigene Entscheidungen einfordern und die Begründungen dazu gleich mit: „Du bist kompetent und verantwortlich“. Rote Ampeln im Statusbericht wertschätzen. Vorleben: "Erst anhalten, durchatmen, dann handeln." Trainings zum Thema Autonomie, Selbst- und Konfliktmanagement, Feedbackkultur.</p>
Sei perfekt!	<p>Es ist wichtig in komplexen Projekten sorgfältig zu arbeiten, sich Zeit zu nehmen, Fehler und Schwächen wahrzunehmen, um Optimierungsmöglichkeiten zu finden.</p>	<p>"So wie es ist, ist das Projekt gut genug." Wir erlauben uns zu experimentieren und unseren Anspruch nach Perfektion je nach Projekt und Thema anzupassen. Deshalb: Feiern wir den Fehler der Woche / des Monats, inklusive "was lernen wir daraus?"</p>

	<p>Besonders in der Vorbereitungsphase nehmen wir uns Zeit, den Auftrag und die Planung genau zu prüfen, um optimale Voraussetzungen zu schaffen. Da brauchen wir die "Perfektionisten". Im Meeting zur Meilensteinplanung nehmen wir uns die Zeit zu überprüfen, ob es noch eine bessere Lösung gibt. In Richtung Auftraggeber: "Es ist gut, dass Sie die Qualität des Projektergebnisses so sorgfältig im Auge behalten und betonen."</p>	<p>Das ist wichtig, damit wir immer genauer werden im Beurteilen von Fehlern und mehr Zeit und Energie in echte Verbesserungen stecken. Unfertiges und Fehlerhaftes nutzen wir als gute Gelegenheit für Weiterentwicklung. Davor entscheiden wir, ob der Aufwand für eine Verbesserung im Verhältnis zum Projekt, Sprint-, Meilensteinergebnis steht. Auftraggeber und Führungskräfte leben das Eingestehen eigener Fehler und das Anerkennen eigener Grenzen vor: "Pannen ermöglichen uns, zu lernen und uns zu verbessern." Im Projektteam und/oder im Umgang mit dem Auftraggeber unterstützen wir uns gegenseitig darin, einen Kontrollverlust auszuhalten und uns dabei zu erproben. Feiern einer pünktlichen Lieferung, auch wenn sie – gefühlt oder auch tatsächlich – nur 80% des Möglichen bietet. Trainings zu Selbst- und Innovationsmanagement, kreativem Arbeiten, Feedbackkultur und Auftragsklärung.</p>
<p>Beeil dich!</p>	<p>Gut, dass jemand auf die Zeit und die Termine achtet und Phasen sucht, in denen wir schneller werden können. Erst recht, wenn das zu höherer Effizienz führt (auch gut in Richtung Auftraggeber!). Besonders in der Umsetzungsphase brauchen wir Kollegen, die in kurzer Zeit auf verschiedenen "Baustellen" unterwegs sein können. Es hält uns flexibel oder sogar agil, wenn wir im Sprint Review prüfen, wo wir noch effizienter und schneller werden können.</p>	<p>Nimm dir Zeit! Wir werden die Fähigkeit schnell zu sein für das Projekt nutzen, wo sie angebracht ist und uns andererseits Zeit nehmen, um uns in die zentralen Themen des Projekts zu vertiefen. Damit wir wissen, wo wir uns in Ruhe vertiefen können, besitzen wir klare Ziele sowie Prioritäten und erstellen die Zeit- und Meilensteinplanung in Ruhe und sorgfältig. Wir verhandeln angemessene Zeitziele, und zwar immer ein Ziel nach dem anderen. Wir gönnen uns Pausen und Puffer und halten diese zuverlässig ein. Wir behalten die Zeit im Auge, die wir für Urlaube und unser Privatleben brauchen. Meetings mit Auftraggebern oder im Team sind unerlässlich. Sie befassen sich mit der Qualität des Erreichten und mit möglichen Schwierigkeiten. Training in Zeit- und Selbstorganisation, Qualitätsziele verhandeln, Achtsamkeit, Teamkommunikation.</p>

Streng
dich an!

In der Umsetzungsphase brauchen wir Durchhaltevermögen, und erst recht in den Phasen der Projekt-Dokumentation, inklusive des Transfers in unsere Prozesse. Schön, dass die Projektbeteiligten spontan einsatzbereit sind! Gut, dass sich in diesem Projekt alle anstrengen und reinknien wollen. Nur so schaffen wir die anspruchsvollen Sprints bzw. die nächsten Phasen. Wir brauchen Meetings, in denen wir hinschauen, wie herausfordernd und anspruchsvoll die nächste Phase bzw. der nächste Sprint wird. Zum Auftraggeber: "Gut, dass jemand Einsatz und Engagement einfordert und sich selbst abverlangt. Das braucht dieses Projekt auch."

Mach es! Wir bewerten die Leistungen im Projekt nach den Ergebnissen, nicht nach der Mühe. Alles was leicht ist, ist gut. Wir machen eines nach dem anderen und feiern unsere Erfolge. Es ist wichtig, Priorität, Auftrag und Ziel sehr genau zu klären und darauf zu achten, dass das Projekt realisierbar ist. Daraus können wir klar umgrenzte Arbeitspakete ableiten und verhandeln. Da wir uns gerne zu viel vornehmen und damit Projekt und Unternehmen schädigen, wenden wir bei Ziel und Arbeitspaketen die Regel "Weniger ist mehr" an. Mit klaren Zielen und Arbeitspaketen fällt es leichter, auch mal "Nein" zu sagen. Und es ist wichtig für ein optimales Projektergebnis. Wir sorgen für regelmäßige Statusbesprechungen. Inhalte der Statusbesprechungen: Leicht erreichte Ergebnisse und wie sie erreicht wurden. Schlussfolgerungen für das Gesamtprojekt und die Prozesse im Projekt oder Unternehmen. Abstimmung zum Vermeiden von Doppelarbeiten. Reflexion über Erreichtes. Zeit für Smalltalk über Freizeit und Alltägliches. Training in Zielsetzung und Verhandeln, Selbstorganisation, Entspannung und Achtsamkeit

Tabelle 3: Über die Würdigung der konstruktiven Seite eines Antreibers öffnen Sie die Tür für seinen Erlauber

Das Antreiberkonzept ist bekannt

Das kann sein, weil es in Schulungen zur Personalentwicklung vorgestellt sowie trainiert wurde und ist durchaus möglich, denn im Stress- und Konfliktmanagement werden die Antreiber gerne genutzt. Auch in der Ausbildung von Führungskräften taucht dieses Konzept immer wieder auf. Das Konzept der Antreiber nehmen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte nach meiner Erfahrung sehr gut an, auch weil 20 Minuten genügen, um es zu vermitteln.

Der systemische Ansatz, also wie Antreiber in Organisationen wirken, ist mir bislang noch nicht so häufig begegnet. Wenn das auch in Ihrem Unternehmen der Fall ist, sollten Sie im Rahmen von Projekten und Organisationsentwicklung nachlegen. In einem solchen Zusammenhang ließe sich dann auch klä-

ren, welche Antreiber in Ihrem Unternehmen aktiv werden, wenn es schwierig wird. Hier liefert Tabelle 1 hilfreiche Anhaltspunkte.

Beispiel

In der Risikoanalyse schildern Ihnen die Mitglieder des Projektteams, wie sich Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens Velocity in der letzten Krise verhalten haben. Das Unternehmen hatte große Umsatzeinbußen verzeichnet. Wie viele andere Organisationen auch, handelte es in dieser Stresssituation aktionistisch. Kostprobe: "Wann muss die Aufgabe erledigt sein?", "Gestern!"

Man gründete zahlreiche Task Forces, die alle schnell Rechercheergebnisse über den Zustand des Unternehmens und Ursachen für die Misere liefern sollten. Allerdings blieb leider keine Zeit, die vielen ausführlichen Dokumentationen der in der jüngsten Vergangenheit gescheiterten Projekte zu studieren, die zum großen Teil für die aktuelle Situation des Unternehmens verantwortlich waren.

Die Geschäftsleitung kündigte trotzdem schon mal eine Umstrukturierung an – obwohl die Ergebnisse der Task Forces noch nicht auf dem Tisch lagen – denn "dass die Strukturen nicht stimmen, ist ja wohl klar und wir müssen jetzt einfach schnell handeln." Drei neue Projekte wurden aufgesetzt, um mit neuen Produkten weitere Märkte zu erobern – auch das obwohl die Task Forces ihre Arbeit noch gar nicht richtig aufgenommen hatte, denn – Sie wissen schon – "uns bleibt einfach keine Zeit!"

"Das passiert uns immer wieder, dass wir in "Beeil dich!" verfallen. Und jedes Mal spielen wir alle wieder mit!" schließt das Projektteam seine Schilderungen.

Maßnahmen gegen Antreiber-Risiken ableiten (für interne Projekte)

Sind solche Verhaltensweisen bekannt, kann man sich viel schneller und leichter fragen, wie und wann diese das eigene Projekt bedrohen. Z.B. wenn das Projekt seine Priorität verliert, weil plötzlich *schnell* andere Themen bedient werden müssen. Dadurch büßt es Ressourcen und möglicherweise auch eingeplantes Budget ein.

Antreiber-Risiken offen benennen und Maßnahmen festlegen

Auch den Auftraggeber können Sie früh in der Vorbereitungsphase auf Antreiber-Risiken hinweisen. Da er die Antreiber grundsätzlich kennt, können Sie offenlegen, welche Antreiber aus Ihrer Sicht in der Organisation wirken und die möglichen Gefahren für das Projekt erläutern. Ist auch die gefährliche Wirkung des Antreibers bekannt, sollten Sie auf mehr Offenheit stoßen, wenn Sie zur Risikovermeidung einen Erlauber etablieren wollen.

In den Projekten, die ich erfolgreich beenden konnte, waren meine Auftraggeber – selbst die Skeptischsten – bereit, wenigstens ein kurzes Meeting abzuhalten, um zu erörtern, wie wir mit dem Antreiber-Risiko umgehen. Diese Arbeit ist nie vergebens, denn vordergründig und sachlich, professionell bereiten Sie einen Plan B vor, der z.B. einen Rückgang von Ressourcen und Budget berücksichtigt. Dieser

Plan B ist schon Teil der Erlauber-Strategie, weil Sie und Ihr Team sich Zeit nehmen, diesen vorzubereiten. Außerdem sorgen Sie in einer möglichen Krise für Ruhe, weil Sie dann Ihren Plan B präsentieren.

Antreiber-Konzept ist bekannt, aber wenig geschätzt

Falls Ihr Auftraggeber kein Freund des Antreiber-Konzepts ist, können Sie beides auch darstellen, ohne den Begriff "Antreiber" zu verwenden, beispielsweise so: "Dass unser Unternehmen in dem dynamischen Markt, in dem wir unterwegs sind, immer schnell auf die neusten und unvorhergesehenen Entwicklungen reagieren muss, wissen wir alle, ..." Dies ist nur eine ausführliche Beschreibung, dass der Antreiber "Beeil dich!" im System steckt.

Dass in einer solchen Organisation das, was gestern noch wichtig war, heute schon keine Beachtung mehr findet, mag überzeichnet klingen. Dennoch können Sie die Herausforderung gut in der Frage zusammenführen: "Was könnten wir tun, um zu verhindern, dass eine unvorhergesehene Entwicklung unser Projekt torpediert?" Antwortet der Auftraggeber: "Für solche theoretischen Überlegungen habe ich keine Zeit", wissen Sie Bescheid: Der "Beeil dich!" ist zwar bekannt, aber dennoch wirksam. Zeigen Sie Verständnis für die enggesteckte Planung des Auftraggebers und bieten ihm stattdessen an, dass Sie selbst einen Vorschlag erarbeiten, wie die Organisation für den Fall vorsorgen kann, dass dieses Risiko eintritt. Das wurde mir noch nie abgeschlagen.

Auch eine Vorsichtsmaßnahme: Antreiber-Beobachter einsetzen

Suchen Sie sich einen Antreiber-Beobachter oder -Verantwortlichen, der Sie rechtzeitig warnt, wenn das Antreiber-Verhalten beginnt. Idealerweise überlegen Sie mit Ihrem Team, welche Person, sich dafür eignet. Sie sollte sensibel sein, um das Antreiber-Verhalten zu spüren und ruhig und abgeklärt genug, um es im Team unaufgeregt anzusprechen zu können.

Für mich ist es hilfreich, wenn ich mit dem Antreiber-Beobachter gut harmoniere und es möglich ist, dass wir "auf dem kleinen Dienstweg" fünf Minuten beim Kaffee oder nach einem Meeting zu zweit eine kurze "Antreiber-Bilanz" ziehen: Welche Antreiber waren heute da? Welche nicht? Das schärft den Blick – gerade zu Beginn des Projekts.

Im Mittelpunkt stehen sollten die im System wirkenden Antreiber – und nicht die der einzelnen Beteiligten. Denn diese System-Antreiber sind bedrohlicher, da hartnäckiger, weil sie oft Teil der Unternehmenskultur sind. Diese von den individuellen Antreibern zu unterscheiden ist nicht immer leicht. Die Frage "Welche Antreiber könnten für das Team bedrohlich werden?" half mir und meinem Antreiber-Beobachter immer gut weiter.

Leicht, schnell & mit Humor vermittelt

Die besten Erfahrungen als Projektleiter und Moderator in einer solchen Risikoanalyse habe ich gemacht, wenn ich auf aufkommende Antreiber mit Wohlwollen und Humor reagiert habe. Humor ist

eine Erlaubnis für sich selbst – nicht nur, weil Lachen unser Hirn und unseren Körper mit Dopamin und Endorphin versorgt, was wiederum Stresshormone abbaut, sondern auch – weil der Humor uns ermöglicht, eine andere Perspektive einzunehmen.

Beispielsweise auf: "Na, das ist aber nicht die richtige Einstellung für einen Auftraggeber" mit einem augenzwinkernden: "Tja, es kann halt nicht jeder so perfekt sein wie wir. Nur wenige Auftraggeber wissen über Projektmanagement so gut Bescheid wie dieses Team. Deshalb müssen wir ihn noch ein wenig an professionelles Projektmanagement heranzuführen. Und da sind wir ja wohl genau die richtigen, oder?"

Ein selbstbewusstes, von einem Schmunzeln begleitetes "Ja genau, wer, wenn nicht wir, sollte das perfekt hinbekommen!", zeigt Ihnen, dass Ihr Team die Wirkweise der Antreiber verstanden hat und sich selbst erlaubt, der Perfektionsfalle zu entrinnen, indem es Fehler als etwas akzeptiert, das passieren kann.

Literatur

- Faßbender, Ralf; Dr. Thanhoffer, Michael: **Kreatives Projektmanagement**, Gabler, 2011
- Hagehülsmann, Ute und Heinrich: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation, Junfermann, 1998
- Hennig, Gudrun; Pelz, Georg: Transaktionsanalyse, Herder, 1997
- Kahler, Taibi: Das Miniskript. In: Barnes, G. et al: Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Bd. 2, Berlin 1980
- Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konfliktmanagement, Cornelsen, 2004
- Mohr, Günther: Systemische Organisationsanalyse, EHP, 2006
- Ders.: Resilienzcoaching für Menschen und Systeme, EHP, 2017
- Schlegel, Leonard: Handwörterbuch der Transaktionsanalyse, 1993
- Schmid, Bernd; Hipp, Joachim: Antreiber-Dynamiken – Persönliche Inszenierungsstile und Coaching, Zeitschrift für systemische Therapie, 04/01 oder Download unter: <http://www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/38-antreiber.pdf>
- Tumuscheit, Klaus: Alle ziehen am selben Strang: 55 Mythen des Projektmanagements, Orell Füssli, 2013

Kill Your Company



Kill Your Company ist eine Brainstorming-Methode, bei der zunächst destruktive Ideen gesammelt werden, um diese anschließend ins Positive zu kehren. "Kill" steht hierbei für die Boykottierung eines Vorhabens. Die spielerische Herangehensweise, gegen das eigene Ziel zu arbeiten, macht den Teilnehmenden Spaß und fördert die Kreativität. Der Perspektivenwechsel von destruktiver zu konstruktiver Betrachtung verstärkt zudem die Wahrnehmung von Gefahren und ermöglicht so frühzeitige Gegenmaßnahmen.

Einsatzmöglichkeiten

Innerhalb eines Workshops sammeln Kleingruppen (bis ca. fünf Personen) mit Kill Your Company ergänzende Ideen zu konkreten Vorhaben und erarbeiten Maßnahmen zur Risikobehandlung. Beim größeren Gruppen sollten diese in Kleingruppen aufgeteilt werden. Die Methode ist einfach durchzuführen und dauert ca. eine halbe bis eine Stunde.

Beispiele für die Anwendung von Kill your Company sind u.a.:

- Ergänzung einer Produkt- oder Projektidee
- Verifizierung und Vervollständigung einer Strategie
- Prüfung eines Prozesses
- Schwachstellenanalyse
- Risikoanalyse

Vorteile

- intuitiv verständlich
- sofort einsetzbar
- der spielerische Ansatz macht Spaß
- fördert Inspiration und Zusammenarbeit im Team
- liefert schnell Ergebnisse, z.B. identifizierte Risiken

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Methode zeigt zwar Schwachstellen auf, ersetzt aber kein Risikomanagement.
- Die destruktive Betrachtung lädt zur Übertreibung ein. Es ist Aufgabe der Workshopleitung, das Gleichgewicht zwischen spielerischer Kreativität und Realitätsbezug zu halten.
- Die Ideen werden nicht vollständig ausgearbeitet. Der Fokus liegt auf einer ersten Sammlung von Ideen und kurzen Beschreibungen.

Ergebnis

- Mögliche Risiken zum betrachteten Gegenstand
- Maßnahmen zur Behandlung von Risiken und zur Bearbeitung eingetretener Risiken
- Zusätzliche Ideen zur Gestaltung des betrachteten Gegenstands

Voraussetzungen

- Bereitschaft der Teilnehmenden zur kreativen, spielerischen Beschäftigung mit den geschäftlichen Themen
- Unternehmens- bzw. Teamkultur, die Freiraum für Kreativität gewährt

Qualifizierung

Die Gesprächsleitung sollte – insbesondere für größere Gruppen – Moderationserfahrung haben.

Benötigte Informationen

- Hinreichende Information zum betrachteten Gegenstand bei allen teilnehmenden Personen. Zwar wird das Thema zu Beginn kurz erläutert, eine tiefere Einführung ist dagegen nicht Teil der Methode.
- Fachwissen der Teilnehmenden zum betrachteten Gegenstand und zu den damit verbundenen Themen

Benötigte Hilfsmittel

Es empfiehlt sich, "Kill Your Company" in Form eines Portfolios (durch zwei Achsen aufgespanntes Quadrat, das in vier Quadranten aufgeteilt ist) auf einer freien Fläche zu visualisieren, z.B. an einer Wand, Metaplanwand oder einem Whiteboard. Auf dieser Arbeitsfläche werden Ideen erstellt, Zuordnungen diskutiert und bei Bedarf schnell ausgetauscht. Je nach Teilnehmerzahl und Art des Aufbaus werden folgende Materialien benötigt:

- Arbeitsfläche (z.B. Wand, Pinnwand, Whiteboard, ausreichend großer Tisch, ggf. mehrere Flächen)
- Haftnotizen / Moderationskarten mit Pinn-Nadeln oder Magneten
- für das jeweilige Material geeignete Stifte

Mit gängigen Online-Lösungen zur synchronen Dokumentenbearbeitung können auch verteilte Teams die Methode durchführen. Hierzu benötigen alle Teammitglieder einen Online-Zugang und das gleiche Tool-Set.

Durchführung

- Visualisierung in Form eines Portfolios
- Schritt 1: Leiten Sie den Workshop ein!
- Schritt 2: Sammeln Sie die Ideen!
- Schritt 3: Führen Sie eine positive Wendung herbei!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Kill Your Company wird im Rahmen eines Arbeitstreffens eingesetzt. Hierfür können Sie die Methode **Workshop** verwenden.

Als Gruppengröße empfehle ich eine Richtgröße von maximal fünf Personen. So kommen alle

Teilnehmenden zu Wort und Diskussionen halten sich im Rahmen. Bei größeren Gruppen unterteilen Sie diese in Kleingruppen von bis zu fünf Personen. Bereiten Sie für jede Kleingruppe eine Portfolio-Darstellung vor (s.u.). Eine parallele Ideengenerierung zum gleichen Thema ist so ohne weiteres möglich.

Visualisierung in Form eines Portfolios

Bereiten Sie eine Arbeitsfläche mit einem Portfolio vor (Bild 1). Dimensionieren Sie die Größe der Fläche passend zur Zahl der teilnehmenden Personen und entsprechend der Größe des vorbereiteten Schreibmaterials (Haftnotizen, Papier ...). Ich empfehle, mindestens die ungefähre Fläche einer Metaplanwand zu verwenden. Damit haben Sie ausreichend Platz für Karten oder Haftnotizen.

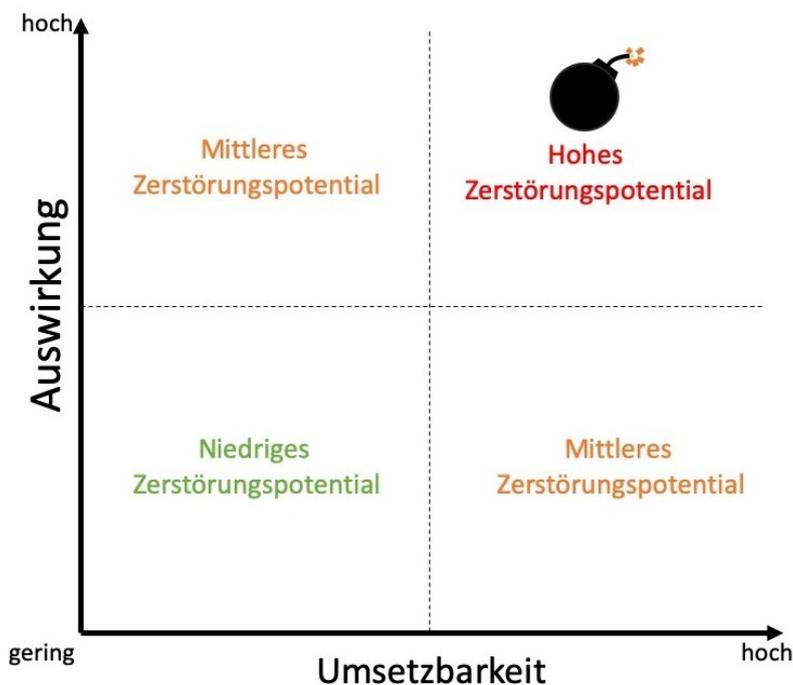


Bild 1: Beispielhafte Visualisierung

Wählen Sie Achsenbezeichnungen, die für das betrachtete Thema und den gewählten Einsatzzweck geeignet sind. Geeignete Kombinationen sind z.B.:

- X-Achse / Abszisse: (negative) Auswirkung; Y-Achse / Ordinate: Umsetzbarkeit der Idee
- X-Achse / Abszisse: Zerstörungspotential; Y-Achse / Ordinate: Unterstützung (in Anzahl oder Einfluss von Personen)

Teilen Sie die so gebildete Fläche in vier Quadranten ein. Diese dienen der Einsortierung entstandener Ideen. Sie können die Quadranten wie in Bild 1 dargestellt beschriften oder eine andere, zu Ihrer Aufgabenstellung besser passende Beschriftung wählen.

Beispiel: Informations-Sicherheit im Unternehmen erhöhen

In einem Workshop sollen Ideen gesammelt werden, wie die Informations-Sicherheit in einem Unternehmen gefördert werden kann. Die Teilnehmenden sind informiert, welche Maßnahmen bisher umgesetzt wurden. Die Information erfolgte direkt und indirekt:

- Direkt über ein Informationsdokument, welches die wesentlichen bisherigen Maßnahmen beschreibt
- Indirekt über das Tagesgeschäft im Unternehmen (z.B. Regeln für die Benutzung von Laptop und Firmenhandy, Zugangsschleusen am Eingang)

Die Leiterin des Workshops möchte erfahren, welche weiteren Fallstricke es geben kann und wie eine praktikable Lösung aussehen könnte. Der Teilnehmerkreis besteht aus Personen mehrerer Abteilungen, die teilweise keinen bewussten Bezug zum Thema haben. Gerade von diesen Personen erwartet sie sich Einsichten, die bisher in Expertenrunden noch nicht betrachtet wurden. Vor allem erhofft sie sich Erkenntnisse, die sich über den Arbeitsalltag in den entsprechenden Tätigkeitsbereichen der Personen ergeben.

Für den Workshop steht ein Raum zur Verfügung. Die Workshopleiterin bereitet an den Wänden mit Krepp-Klebeband Portfoliodarstellungen vor. Das Band verwendet sie, um die Achsen darzustellen. Die Beschriftungen schreibt sie auf Haftnotizen und bringt sie an den entsprechenden Stellen an.

Die Gruppe besteht aus neun Personen. Da sie mit einer Gruppengröße von maximal fünf Personen arbeiten möchte, bereitet die Workshopleiterin zwei Portfolios vor (für eine Vierer- und eine Fünfer-Gruppe).

Schritt 1: Leiten Sie den Workshop ein!

Erläutern Sie den Teilnehmenden das Thema

Sie leiten im ersten Schritt den Workshop ein. Hierzu erklären Sie zunächst den betrachteten Gegenstand. Sie erläutern, dass es im Endergebnis darum geht, Ideen zu finden, wie das Thema erfolgreich behandelt oder umgesetzt werden kann.

Erläutern Sie die Methode

Erläutern Sie anschließend die grundlegenden Regeln eines Brainstormings:

- Das primäre Ziel ist es, in einem festen Zeitraum möglichst viele Ideen zu sammeln, das Motto ist also: Quantität vor Qualität.
- Die einzelnen Ideen sollen nicht diskutiert, sondern zunächst gesammelt und in der Gruppe geteilt werden.

Bei Bedarf finden Sie hierfür weitere Hinweise in der [Methodenbeschreibung Brainstorming](#).

Stellen Sie die besondere Eigenschaft von Kill Your Company heraus

Erläutern Sie nun mit Hilfe der vorbereiteten Visualisierung die Aufgabenstellung, destruktive Ideen zu sammeln. Gehen Sie zunächst auf die Achsenbeschriftungen des Koordinatensystems ein und erklären Sie, was Sie damit genau meinen. Wenn Sie die Einteilung in Quadranten verwenden, stellen Sie diese kurz vor. Sie können auch anhand einer einfachen Aufgabenstellung aus dem Alltag Beispiele für destruktive Ideen und ihre Bewertung geben (z.B.: Kuchen backen – Salz statt Zucker verwenden).

Erklären Sie den Teilnehmenden den Ablauf des Sammelns und Einsortierens der Ideen: Im Gegensatz zum klassischen Brainstorming ordnet die Gruppe demokratisch die gefundenen Ideen in die Quadranten ein. Eine neue Idee wird also auf eine Haftnotiz geschrieben und dann gleich im Koordinatensystem positioniert (siehe Bild 2).

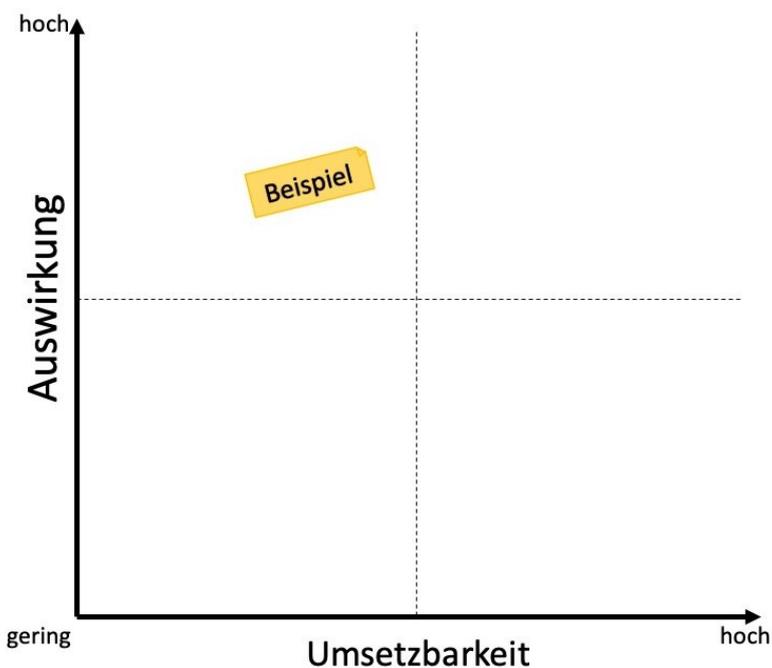


Bild 2: Einordnung einer destruktiven Idee im Graphen

Spielen Sie der Gruppe einen exemplarischen Ablauf vor, um das Vorgehen klar zu machen: Beschreiben Sie dazu eine Haftnotiz mit einer passenden destruktiven Idee. Lesen Sie die Idee vor. Machen Sie einen Vorschlag, an welcher Stelle des Portfolios Sie Ihre Idee einsortieren würden. Befragen Sie die Gruppe exemplarisch, ob Ihre Einschätzung geteilt wird. Wenn ja, ist der richtige Platz für Ihre Idee gefunden. Wenn nicht, unterbreiten Sie einen neuen Vorschlag entsprechend des Feedbacks aus der Gruppe.

Es geht in der Methode nicht darum, eine exakte Einordnung im Koordinatensystem zu bestimmen. Eine ungefähre Bestimmung und Lokalisierung der Idee in die entsprechenden Quadranten reicht aus.

Geben Sie einen vorausschauenden Hinweis darauf, dass die Methode nach der Generierung destruktiver Ideen noch weiter geht. Im nächsten Schritt wird zu den gesammelten Ideen eine "positive Wendung" durchgeführt, um das eingangs beschriebene Ziel des Workshops zu erreichen.

Bevor Sie mit dem Sammeln destruktiver Ideen beginnen, bilden Sie bei Bedarf Kleingruppen. Wenn Sie mit mehreren Gruppen arbeiten, ist es wichtig, dass die Gruppen bei der Durchführung die Zeitfenster genau einhalten. So können Sie als Moderator(in) auch mit größeren Gruppen arbeiten.

Beispiel: Informations-Sicherheit im Unternehmen erhöhen

Die Workshopleiterin geht kurz auf Absicht und Ziel des Workshops ein. Es gibt Handlungsbedarf zur Informations-Sicherheit. Sie möchte die verschiedenen Berührungspunkte des Teilnehmerkreises mit dem Thema ausnutzen, um neue Ideen für die Verbesserung der Informations-Sicherheit zu sammeln.

Sie hat sich für die Achsenbeschriftungen X: Umsetzbarkeit und Y: Auswirkung entschieden und erklärt den Teilnehmenden das Prinzip der Visualisierung:

„Je leichter sich Ihre destruktive Idee umsetzen lässt – sei es im Sinne Aufwand oder Ressourcen, desto besser. Am Anfangspunkt der Achse stehen die Ideen, die schwer

umzusetzen sind. Am Ende der Achse stehen die Ideen, die leicht umzusetzen sind.

Je höher die Auswirkung Ihrer destruktiven Idee ist – sei es im Sinne Schadenspotential oder Vermeidung von Informations-Sicherheit, desto besser. Am Anfangspunkt der Achse stehen die Ideen, die eine kleine Auswirkung bedeuten. Am Ende der Achse stehen die Ideen, die aller Voraussicht nach eine hohe Auswirkung haben werden.

So ergibt sich die Einordnung Ihrer Ideen: Die besten, destruktiven Ideen erscheinen im rechten, oberen Quadranten des Portfolios, die harmlosen Ideen links unten."

Schritt 2: Sammeln Sie die Ideen!

Nach Einleitung und Erklärung der Methode sammelt die Gruppe destruktive Ideen und sortiert diese selbstständig in die Arbeitsfläche in (Bild 3). Planen Sie, je nach Komplexität des Themas und Größe des Teilnehmerkreises 15 bis 30 Minuten Zeit hierfür ein. In der Praxis stellt sich oft heraus, dass die Gruppen etwas Zeit brauchen, um eine destruktive Haltung zu verinnerlichen und diese auch umzusetzen.

Achten Sie darauf, dass die Teilnehmenden jede Idee sofort gemeinsam ins Koordinatensystem einordnen und dass sich alle beteiligen. Greifen Sie bei Bedarf ein, ermutigen Sie oder stellen Sie gezielt Fragen mit Bezug zum betrachteten Gegenstand (z.B.: "Wie könnten wir verhindern, dass ... funktioniert?").

Kündigen Sie das Ende des Brainstormings rechtzeitig an, um den zeitlichen Druck aufrecht zu halten. Erfahrungsgemäß möchten sich viele Gruppen etwas Zeit für eine endgültige Sortierung der Ideen nehmen.

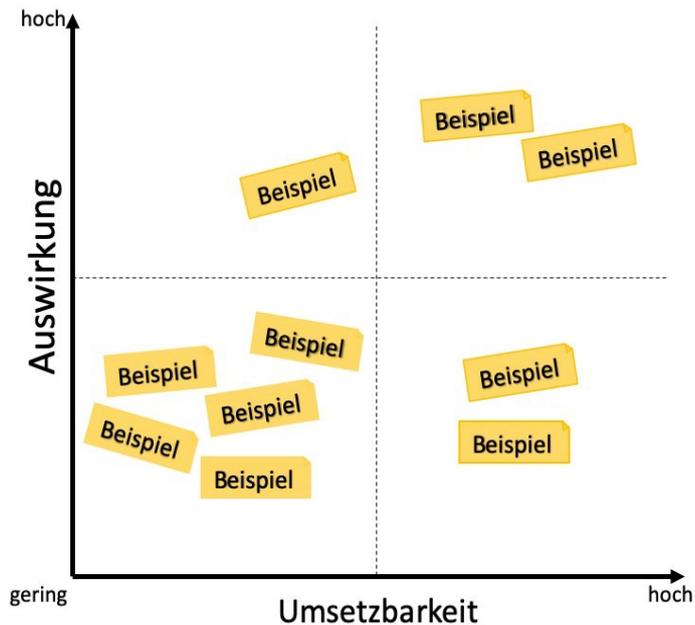


Bild 3: Destruktive Ideen sind am Ende des Schrittes gesammelt und im Koordinatensystem einsortiert

Schritt 3: Führen Sie eine positive Wendung herbei!

Nachdem die Sammlung und Einordnung der destruktiven Ideen abgeschlossen ist, leiten Sie die positive Wendung ein. Ziel ist es, die von Ihnen eingangs festgelegten Ziele zu erreichen. Planen Sie für diesen Schritt die gleiche Zeit ein wie für Schritt 2 (15-30 Minuten), selbst wenn die Zahl der zu bearbeitenden destruktiven Ideen gering ist.

Der Auftrag an die Gruppe ist nun, zu den in Schritt 2 gesammelten und bewerteten destruktiven Ideen positive Maßnahmen zu identifizieren. Die Fragestellung lautet: "Was können wir tun, um diese destruktive Idee abzuwenden, ihr die Grundlage zu entziehen, ihre Auswirkungen zu reduzieren oder ihre Umsetzbarkeit zu erschweren?"

Die Gruppe beginnt mit den am höchsten priorisierten Ideen. Diese befinden sich rechts oben im Koordinatensystem (rot umrandet in Bild 4).

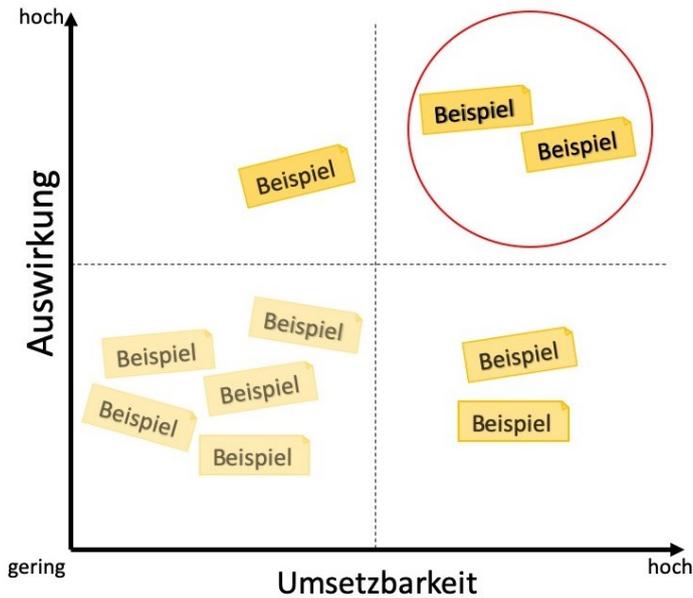
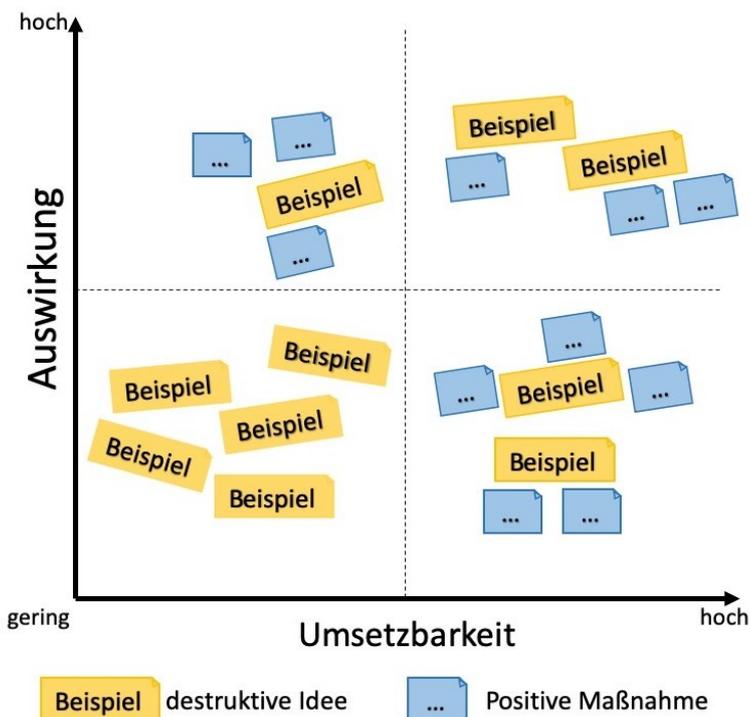


Bild 4: Darstellung der priorisierten, destruktiven Ideen

Zu jeder destruktiven Idee suchen die Teilnehmenden mit einem einfachen Brainstorming nach positiven Maßnahmen. Die Ergebnisse ergänzen sie direkt bei der betreffenden Idee (Bild 5).



Beispiel destruktive Idee **...** Positive Maßnahme

Bild 5: Ergänzung von Maßnahmen zur Bearbeitung destruktiver Ideen

Wenn es zu aufwendig erscheint, eine wirkungsvolle Gegenmaßnahme zu finden, kann diese Aufgabe an eine anschließende Risikoanalyse delegiert werden, da dies den Umfang von "Kill Your Company" übersteigt.

Schrittweise arbeiten sich die Teilnehmenden in Richtung Schnittpunkt der Achsen zu den weniger wichtigen links unten vor.

In diesem Schritt ist es wichtig, ein geeignetes Maß positiver Maßnahmen pro destruktiver Idee zu generieren (zwischen 1 – 5 pro destruktiver Idee). Es ist nicht maßgeblich, jede destruktive Idee zu bearbeiten. Versuchen Sie stattdessen, die Dynamik und Kreativität in der Gruppe aufrecht zu halten.

Am Ende dieses Schritts sind die wichtigsten destruktiven Ideen mit positiven Maßnahmen versehen. Üblicherweise werden niedrig priorisierte, destruktive Ideen im Bereich links unten aussortiert, um sie zu einem anderen Zeitpunkt zu bearbeiten oder zu verwerfen.

Beispiel: Informations-Sicherheit im Unternehmen erhöhen

Als destruktive Idee erster Priorität (rechts oben im Quadranten) wurde notiert: "Keine geeignete Aufklärung der Mitarbeiter/innen".

Als mögliche Maßnahmen nennt die Gruppe:

1. Regelmäßige Sicherheitsunterweisung
2. Informationsaushänge an kritischen Orten

Die Gruppe entscheidet selbst, dass die zwei Maßnahmen ausreichen, und bearbeitet die nächste destruktive Idee.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – Basismethode für Kill Your Company
- **Workshop** – Rahmenmethode zur Durchführung von Kill Your Company
- **Portfoliotechnik** – Basismethode für die strukturierte Visualisierung der gesammelten Ideen
- **Risikoidentifikation** – ergänzende Methode zur Erkennung von Bedrohungen und Chancen
- **Negativer / Positiver Zweig** – ergänzende Methode zur Analyse von destruktiv wirkenden Zusammenhängen
- **Umfeldanalyse** – kann Input liefern für destruktive Ideen

Praxistipps

- Verwandeln Sie "Kill Your Company" in ein Spiel! Schreiben Sie z.B. Preise aus, um die Gruppe mit einer gewissen Ideenanzahl zu entlohnen. Oder veranstalten Sie einen Wettbewerb (Welche Gruppe erstellt mehr Ideen?).
- Halten Sie die Zeitfenster strikt ein. Gerade bei mehreren Arbeitsgruppen ist es wichtig, dass diese nicht aufeinander warten. Die Erfahrung zeigt, dass sich wartende Gruppen langweilen oder mit anderen Themen beschäftigen. Fragen Sie lieber aktiv in den Gruppen, wie diese mit der Zeit zurechtkommen. So können Sie frühzeitig feststellen, ob ein Zeitfenster zu kurz oder zu lange ist und Sie können entsprechend agieren.

Varianten

- Möglichkeiten in der Variation bieten sich primär im dritten Schritt, der "positiven Wendung" an. Es bieten sich hier unterschiedliche Brainstorming-Methoden an, z.B. Brainwriting, Methode 6-3-5 oder Mind Mapping. Umfangreiche Maßnahmenlisten können Sie z.B. mit dem **Ideenturm** bearbeiten.
- Eine Darstellung mittels Portfoliotechnik ist einfach und verständlich. Alternative Darstellungen sind ebenfalls möglich. Verwenden Sie eine Zielscheibe, Blasen-Charts oder Steckbriefe mit einem Punktesystem je nach Bearbeitungsfall und Teilnehmerkreis.
- Brainwriting ist eine gute Alternative zu direktem Brainstorming in der Portfoliodarstellung. Dabei notieren die Teilnehmenden in Schritt 2 zunächst für sich ihre Ideen. Bitten Sie anschließend die Gruppe, die Ideen in das Portfolio einzusortieren.

Herkunft

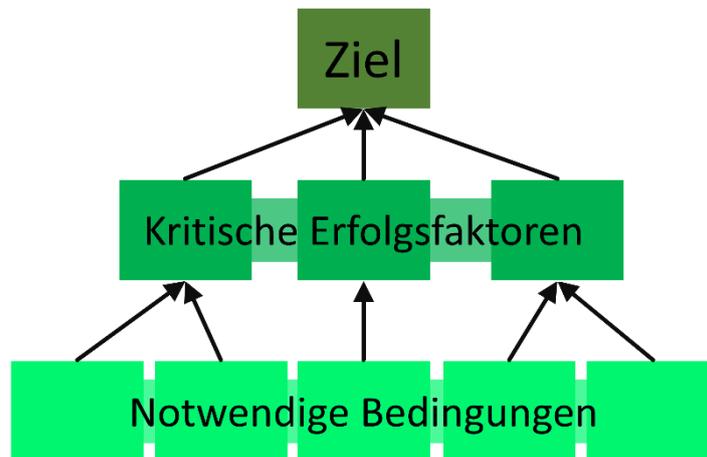
Dark Horse Innovation: Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager, Murmann Publishers GmbH, 5. Aufl., 2016

Autor

Daniel Reinold

Erstellt am: 02.06.2019

Zielbaum (Goal Tree)



Mit dem Zielbaum schaffen Sie Klarheit über die Zielehierarchie Ihres Projekts und können schon vorab Lösungen für wahrscheinliche Zielkonflikte mit Ihren Stakeholdern finden. Damit legen Sie besonders bei unklaren, miteinander in Konflikt stehenden oder schwer erreichbaren Zielen einen wichtigen Grundstein für den Projekterfolg.

Einsatzmöglichkeiten

- Auftragsklärung mit Auftraggebern, Kunden und Sponsoren des Projekts
- Im Projektteam und mit anderen Stakeholdern Hierarchie und Abhängigkeiten der Ziele klären oder vermitteln
- Identifikation von Abweichungen zwischen Zielzustand und Realität (als Ausgangsbasis für eine Kernursachenanalyse der Abweichungen)
- Einigkeit herbeiführen über Ziele und Zielehierarchie in der Führung einer Organisation
- Erarbeiten persönlicher Lebensziele und deren Hierarchie

Entwickelt wurde die Methode für den Einsatz in Einzelarbeit, Zwiegesprächen oder Kleingruppen; dies sind auch die geeignetsten Settings. Ursprünglich wurde sie nur zur Erarbeitung und Analyse der Ziele eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs verwendet, um anschließend über eine Gap-Analyse zwischen Zielzustand und Realität die Kernursache der Abweichungen und deren Lösung zu identifizieren. Heute wird sie auch ohne nachfolgende Gap- oder Kernursachenanalyse für jede Art von Projekten und Organisationen benutzt, um die Ziele (oder deren Wirkungszusammenhänge) zu klären und transparent darzustellen.

Vorteile

- Die vorgegebene logische Struktur erzwingt Diskussionen, die sonst gerne vermieden werden: Was ist das eine Hauptziel? Welches Ziel wirkt wie auf welche anderen? Wenn wir uns zwischen zwei Zielen entscheiden müssen, welches wählen wir? Dies kann zu lösender Klarheit und Entspannung in der gesamten Organisation führen.
- Die grafische Darstellung ermöglicht das intuitive Erfassen auf einen Blick und erleichtert das Merken der Ziele.
- Die erzielte Transparenz der Ziele erleichtert und fördert die Diskussion über die Zielehierarchie.
- Das Team und die Organisation können sich vollständig auf das fokussieren, was wirklich wichtig ist, ohne sich in der Vielzahl der um Aufmerksamkeit kämpfenden Schwierigkeiten und Probleme zu verlieren.
- In Folge auftretende Zielkonflikte können leicht mithilfe der Kombination aus Zielbaum und Konfliktwolke gelöst werden.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Der Zielbaum verhindert nicht, ungeeignete Ziele aufzustellen. Dies gilt insbesondere für die Verwendung durch Einzelpersonen, z.B. wenn die Wunschziele nicht zum eigenen Charakter passen oder unrealistisch sind. Um dieses Risiko zu verringern, sollten Sie externe Personen einbinden, um eine weitere Perspektive zu haben.
- Der Zielbaum ist nur ein erster Schritt zur Schaffung von Klarheit, kein Umsetzungsplan. Bei Anwendung auf Organisationen und Change-Projekte ist zwischen Zielbaum und Maßnahmendefinition unbedingt eine Analyse der Kernursachen (z.B. mit Hilfe des **Gegenwartsbaums**) durchzuführen.
- Der Zielbaum ist nur so gut (= realitätsnah) wie das Verständnis der Beteiligten über die Situation, und die Genauigkeit der Logikprüfung. Falsche (= nicht der Realität entsprechende) Abhängigkeiten können dazu führen, dass sich Team oder Organisation auf die falschen Ziele fokussieren und das Projekt seine Ziele nicht (so gut) erreicht.

Ergebnis

- Klarheit und Einigkeit über die Ziele des betrachteten Systems, deren Hierarchie und Zusammenhänge
- Reduziertes Risiko unerwarteter Zielkonflikte
- Dokumentierte, strukturierte Zielsetzung als Basis für spätere Entscheidungen

Voraussetzungen

- Alle Beteiligten müssen zumindest ein gemeinsames Ziel verfolgen (z.B. Projekt- oder Unternehmenserfolg). Dies kann – und ist völlig normal – auch aus "egoistischen" Gründen der Fall sein ("Ich brauche meinen Job", "ich will einen großen Bonus kassieren", ...).
- Bereitschaft der Beteiligten, die Ziele des Systems (Projekt, Organisation oder Organisationseinheit) offen zu besprechen, auch zu hinterfragen (!) und Einigkeit darüber herzustellen.
- Bereitschaft der Beteiligten, über Ziele und Grenzen des Möglichen zu sprechen. Es ist z.B. nicht hilfreich, wenn Zielkonflikte durch Autorität geleugnet werden ("Es kann keine Zielkonflikte zwischen Budget, Zeit und Scope geben, ich erwarte, dass Sie alles perfekt erreichen!")

Qualifizierung

Verständnis des Unterschieds zwischen einer tatsächlich **notwendigen** Voraussetzung und einer guten Idee, die zwar zur Zielerreichung **beiträgt**, aber für die Zielerreichung nicht unverzichtbar ist. Zum Üben kann man den Zielbaum zunächst auf einfache Beispiele mit Feedback von anderen anwenden, oder einen Voraussetzungsbaum erstellen, der dieselbe Logik auf weniger abstrakte Inhalte anwendet.

Benötigte Informationen

- Für die Anwendung auf ein Projekt: Projektziele, soweit bereits definiert oder klar
- Bei der Anwendung auf Organisationen: Vision, Mission, Organisationsziele, soweit vorhanden

Benötigte Hilfsmittel

- Papier, Stifte und kleine Haftnotizen (in der Gruppe Pinnwand oder Flip-Chart und Moderationskarten)
- Alternativ: Computer und eine geeignete Software, z.B. für Mindmaps, Flowcharts oder Präsentationen

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie die Systemgrenzen!
- Schritt 2: Formulieren Sie das oberste Ziel!
- Schritt 3: Identifizieren Sie die Kritischen Erfolgsfaktoren!

- Schritt 4: Identifizieren Sie die Notwendigen Bedingungen!
- Schritt 5: Prüfen Sie Ihren Zielbaum!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Definierte Ziele zu haben, ist heute für Projekte und Unternehmen selbstverständlich. Dabei subsumieren wir hier alles mit Zielcharakter unter diesem Begriff, inklusive z.B. Mission/Vision eines Unternehmens. Doch es ist eine andere Frage, ob diese geeignet sind und auch genutzt werden, um das Verhalten des Teams in Richtung Erfolg zu lenken oder nur um Formvorschriften zu erfüllen ("für den Business Case") oder um sich nach außen gut darzustellen ("für die Website"). Auch die Absicht, Manager-Boni berechnen zu können, führt immer wieder dazu, dass lokale Teilziele definiert werden, die ggf. nicht zum Unternehmenserfolg beitragen oder im Extremfall ihm sogar entgegenwirken. Es ist nur sinnvoll, wenn das Team solche Ziele nicht ernst nimmt und ignoriert!

Damit alle mit voller Kraft an einem Strang ziehen, lohnt es sich für Organisationen und wichtige Projekte (besonders Change-Projekte), Klarheit bezüglich der Ziele zu schaffen. Hierzu gilt es einerseits, tatsächlich sinnvolle und vor allem wirksame Ziele zu definieren. Andererseits müssen auch die relativen Wertigkeiten dieser Ziele klar sein und es dürfen keine Widersprüche zwischen verschiedenen Zielen bestehen. Ansonsten drohen chronische Konflikte zwischen Teammitgliedern und Abteilungen.

Die einfache aber streng logische Struktur des Zielbaums kann einen Workshop zu diesem Thema effektiv unterstützen.

Schritt 1: Definieren Sie die Systemgrenzen!

Klären Sie als erstes, um welches System es geht: Geht es um ein Unternehmen, eine Abteilung, eine Branche, ein Projekt, Ihre Lebensplanung oder Ihre berufliche Karriere?

Entsprechend können Sie die Grenzen des Systems festziehen: Was gehört zum System dazu? Was ist Teil des Systems, was ist Teil der Umwelt? Wo sind die Grenzen Ihres Einflusses? Welche Entscheider legen die Ziele des Systems fest?

Dies liefert die Basis für den zweiten Schritt – jedes System hat potenziell andere Ziele.

Beispiel: strategisches Kundenprojekt

Sie sind Project Manager eines wichtigen Kundenprojekts. Vom Erfolg dieses Projekts hängen mehrere Folgeaufträge ab, entsprechend groß ist der Druck.

Sie beschließen daher, im Kick-Off-Meeting einen Zielbaum einzusetzen, um das gesamte Team auf die Zielerreichung einzunorden. Da es sich um eine systemische Methode handelt, besprechen Sie als erstes die Systemgrenzen.

Sie stellen fest: das zu betrachtende System ist Ihr Projekt. Dazu gehört auf jeden Fall das gesamte Projektteam. In Ihrem Einflussbereich befinden sich außerdem die beteiligten Lieferanten und die Kundenmitarbeiter, mit denen Sie für das Projekt in Kontakt stehen.

Außerhalb Ihres Systems sind die anderen Kundenprojekte, deren Ressourcen und die Projektpriorisierung, sowie nicht beteiligte Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, Human Resources, etc.

Über die Ziele des Projekts entscheidet letztlich die Geschäftsführung Ihres Unternehmens in Abstimmung mit den Vertragsbedingungen und Erwartungen des Kundenunternehmens. Die Geschäftsführung kann aber nicht am Workshop persönlich teilnehmen. Sie und Ihr Team müssen sich also ausreichend in die Lage der Geschäftsführung versetzen können, um deren Position bei der Zielformulierung einzubringen.

Schritt 2: Formulieren Sie das oberste Ziel!

Wozu existiert dieses System? Was ist seine primäre Bestimmung aus Sicht der Systemeigentümer? Formulieren Sie dieses Ziel als kurzen Satz oder Phrase auf einer Haftnotiz oder in einem Kästchen der verwendeten Software.

Hier kann es bei einer Gruppenarbeit bereits zu viel Uneinigkeit kommen! Möglicherweise brauchen Sie eine Weile, um eine Formulierung zu finden, die für alle passt. Oder es kommen wirklich unterschiedliche Ziele. Schreiben Sie alle beigesteuerten Optionen auf, stellen Sie diese nebeneinander und prüfen Sie, ob sich ein Ziel herauskristallisiert, dem alle zustimmen können, bei Bedarf versuchen Sie sich an Umformulierungen, bis es für alle passt.

Falls keine Einigkeit herstellbar ist, weil die genannten Ziele alle sinnvoll aber zu unterschiedlich sind, um eines auszuwählen, sind einige wahrscheinlich ganz einfach untergeordnete Teilziele. In diesem Fall klären Sie die Zusammenhänge zwischen diesen Zielen, indem Sie die folgenden Satzmuster anwenden:

"[Ziel A] trägt dazu bei, [Ziel B] zu erreichen."

- Wenn nein: vertauschen Sie die Ziele und lesen Sie die Frage so nochmal!
- Wenn ja: legen Sie Ziel A zur Seite für die weitere Verwendung in den Schritten 3 oder 4.

"Um [Ziel A] erreichen zu können, müssen wir [Ziel B] sicherstellen."

- Wenn nein: vertauschen Sie die Ziele und lesen Sie die Frage so nochmal!
- Wenn ja: legen Sie Ziel B zur Seite für die weitere Verwendung in den Schritten 3 oder 4.

"Ohne [Ziel A] kann [Ziel B] nicht eintreten."

- Wenn nein: vertauschen Sie die Ziele und lesen Sie die Frage so nochmal!
- Wenn ja: legen Sie Ziel A zur Seite für die weitere Verwendung in den Schritten 3 oder 4.

Erst wenn Sie Einigkeit bezüglich des einen, obersten Ziels haben, gehen Sie weiter zu Schritt 3.

Beispiel

Was ist unser Ziel als Projektteam? Sie erklären dem Projektteam, dass hier nicht unbedingt etwas in Zahlen Messbares gesucht ist, sondern als erstes etwas wie eine motivierende Vision und ein erwünschter Zielzustand. Beginnend mit einem freien Brainstorming tasten Sie sich über mehrere Anpassungen an eine Formulierung heran, die für alle einleuchtend ist. Auf diese Weise gelangen Sie von der unspezifischen Aussage "Wir sind erfolgreich" zu "GF und Kunde sind begeistert vom Projekt" (Bild 1).

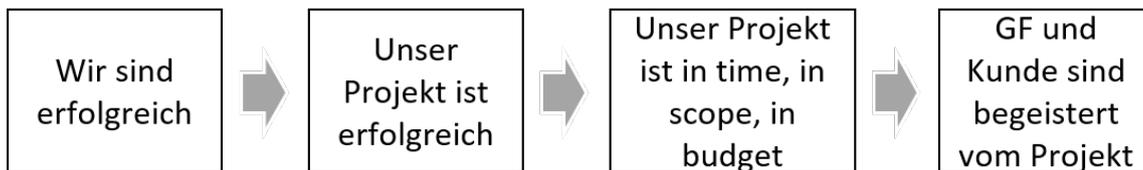


Bild 1: Entwicklung des obersten Ziels (Vision/erwünschter Zielzustand) in zweiten Schritt des Zielbaums

Sie schreiben "GF und Kunde sind begeistert vom Projekt" auf eine Karte und kleben sie oben auf das Flip-Chart.

Schritt 3: Identifizieren Sie die Kritischen Erfolgsfaktoren!

Was sind die Kritischen Erfolgsfaktoren (KEF, auf Englisch Critical Success Factors, CSF), also die **unbedingt notwendigen** Bedingungen, die vorhanden sein **müssen**, damit das Ziel erreichbar ist? Oft sind die kritischen Erfolgsfaktoren die messbaren und konkreten Ausprägungen des obersten Ziels in verschiedenen Bereichen.

Drei bis fünf KEF sind optimal. Wenn es mehr sind, dann haben Sie wahrscheinlich auch ein paar untergeordnete Teilziele (Notwendige Bedingungen) identifiziert. Gehen Sie in diesem Fall wieder vor wie in Schritt 2 beschrieben und klären Sie die Zusammenhänge zwischen den genannten Zielen. Wiederholen Sie dies solange, bis Sie Einigkeit über die drei bis fünf Kritischen Erfolgsfaktoren direkt unter dem Ziel haben und welche Ziele diesen untergeordnet sind.

Formulieren Sie jeden KEF als Zielzustand (nicht als Maßnahme!) und schreiben die kurze Phrase oder den Satz auf eine Haftnotiz bzw. in ein Kästchen der Software. Ordnen Sie die KEFs unter dem Ziel an und verbinden Sie sie jeweils mit einem Pfeil (vom KEF zum Ziel zeigend).

Prüfen Sie nun Ihre Kritischen Erfolgsfaktoren nochmal eingehend (sie sind die Basis für die Identifikation der richtigen Notwendigen Bedingungen im nächsten Schritt):

- Sind Ihre KEF wirklich und ausschließlich high-level Ergebnisse? (Oder sind untergeordnete Teilziele oder gar konkrete Maßnahmen darunter?)
- Ist jeder KEF wirklich das letzte Ergebnis, das existieren muss, damit das Ziel erreicht ist? (Oder fehlt hier ein übergeordnetes Zwischenziel?)
- Ist jeder KEF messbar bzw. beobachtbar? (Werden Sie erkennen können, ob Sie sich ihm annähern oder von ihm entfernen?)

Beispiel

In diesem Schritt ist die Diskussion nur kurz – das Team erkennt schnell, dass es die kritischen Erfolgsfaktoren für dieses Kundenprojekt im vorangegangenen Schritt schon genannt hatte. Damit GF und Kunde vom Projekt begeistert sind, gilt es, genau drei zentrale Teilziele zu erreichen: Budget, Termin, Scope. Alles andere dient zur Erreichung dieser drei Teilziele und ist daher untergeordnet.

Sie visualisieren die damit geklärte zweite Ebene des Zielbaums auf dem Flip-Chart wie in Bild 2 dargestellt.

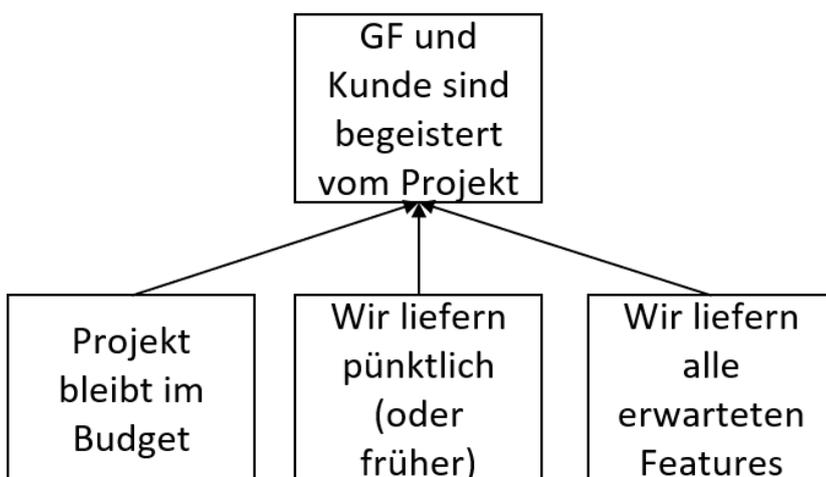


Bild 2: Ziel und Kritische Erfolgsfaktoren des Zielbaums

Schritt 4: Identifizieren Sie die Notwendigen Bedingungen!

Überlegen Sie für jeden Kritischen Erfolgsfaktor: welche Notwendigen Bedingungen (Teilziele) **müssen** vorhanden sein (sind **unbedingt notwendig**), damit er erreichbar ist? Hilfreich zur Identifikation von notwendigen Voraussetzungen kann auch der negative Zugang sein: Was verhindert das Erreichen des kritischen Erfolgsfaktors zuverlässig?

Prüfen Sie auch, ob Teilziele, die in den vorherigen Schritten aufgetaucht sind, Notwendige Voraussetzungen für diesen Kritischen Erfolgsfaktor sind, also hier verwendet werden können.

Ordnen Sie jede identifizierte Notwendige Bedingung unter dem jeweiligen Kritischen Erfolgsfaktor (oder der übergeordneten notwendigen Bedingung) an, und verknüpfen Sie diese wieder mit einem Pfeil.

! Achtung: Die meisten Menschen neigen dazu, Dinge zu schnell als **notwendig** einzustufen. In vielen Fällen handelt es sich bei einigen identifizierten Voraussetzungen um etwas, das zwar zu dem übergeordneten Ziel **beiträgt**, aber nicht unbedingt notwendig ist.

Nicht wirklich notwendige Voraussetzungen im Zielbaum bergen das Risiko,

- sich mit einer zu großen Anzahl an (nicht notwendigen) Maßnahmen gleichzeitig zu verzetteln,
- dass der Status Quo an vielen Stellen ungeprüft erhalten bleibt, weil keine besseren Lösungen gesucht werden,
- oder Sie in der Umsetzung sogar in eine gänzlich falsche (nicht zielführende) Richtung loslaufen.

Lesen Sie daher für jede Voraussetzungsverbindung zumindest eines der folgenden Satzmuster laut vor, um sie mit Ihrem intuitiven Logikverständnis zu prüfen:

- "Nur wenn [notwendige Voraussetzung] ist es möglich, [kritischen Erfolgsfaktor] zu erreichen."
- "Ohne [notwendige Voraussetzung] kann [kritischer Erfolgsfaktor] nicht eintreten."
- "Es gibt keinen anderen Weg außer [notwendige Voraussetzung], um [kritischer Erfolgsfaktor] zu erreichen."

Wenn Ihre Intuition Ihnen sagt, dass diese Aussagen nicht ganz richtig klingen, forschen Sie nach, woran das liegt. Vielleicht ist nur die Anordnung oder die Hierarchie falsch dargestellt. Oft sind aber (besonders bei Change-Projekten) unter den genannten Dingen auch einige Themen, die jemand gerne umsetzen würde, die aber keine wirklich **notwendigen** Voraussetzungen für die Zielerreichung sind. Diese sollten aus dem Zielbaum entfernt (und z.B. auf einem "Ideenparkplatz" geparkt) werden, um den Fokus aufrecht zu erhalten.

Beispiel

So leicht die zweite Ebene war, so schwer fällt dem Team jetzt die dritte Ebene. Der Vertreter des Software-Teams macht gerade eine Ausbildung zum Scrum Master und möchte möglichst viel der gelernten Methodik einbringen, die Vertreterin der Konstruktion hält nichts davon und macht dies auch klar. Der Qualitätsmanager bringt Standardprozesse ein, wie das wöchentliche Projekt-Reporting, die Risikoanalyse und den schriftlichen Monatsbericht, bei denen das übrige Team geschlossen der Meinung zu sein scheint, dass diese Formalitäten für den Projekterfolg völlig irrelevant sind. Nur mit Mühe können Sie die aufwallenden Diskussionen bremsen und das Team zum unkommentierten Sammeln zurückbringen.

Immer wieder richten Sie den Fokus des Teams zurück auf das Flip-Chart, auf dem Sie die Vorschläge erstmal wie genannt niederschreiben:

- Keine Änderungen während des Projekts

- Wöchentliches Projekt-Reporting
- Organisation in Sprints statt Wasserfall-Planung
- Risikoanalyse
- Ausreichend Zeitpuffer für Unvorhergesehenes
- Burndown-Chart
- Monatsbericht

Nachdem sie eine Runde durchlaufen haben, ohne dass jemandem etwas Zusätzliches eingefallen wäre, gehen Sie in die Bearbeitung der genannten Themen: "Einiges was wir gesammelt haben, scheint kontrovers zu sein. Lasst uns als erstes versuchen, die Vorschläge so umzuformulieren, dass sie für alle passen! Überlegt dazu: Was ist die gute Absicht dahinter? Z.B. hat Friedrich das Thema wöchentliches Projekt-Reporting eingebracht, ihr anderen scheint das aber für unnötig zu halten. Was könnte die gute Absicht vom wöchentlichen Projekt-Reporting sein? Also wofür ist es nützlich?"

Die Konstrukteurin meldet sich zu Wort: "Naja, es ist zumindest sinnvoll, dass alle wissen, wo das Projekt steht. Wenn es knapp wird, teilen wir z.B. die Konstruktionsarbeiten auf und arbeiten zu zweit oder zu dritt an einem Projekt, damit wir den Liefertermin schaffen."

"Sehr gut," loben Sie, "die gute Absicht ist also, dass alle wissen, ob das Projekt gut läuft oder ob Notfallmaßnahmen getroffen werden müssen. Gibt es Vorschläge, wie man das als notwendige Bedingung für den Projekterfolg formulieren könnte?"

Das Team einigt sich auf "jederzeit klarer Projektstatus" und Sie schreiben es auf eine Karte. Auf dieselbe Weise bearbeiten Sie alle anderen Nennungen, bis das Team mit den Formulierungen zufrieden ist.

Den aufgrund der technischen Komplexität und Individualität Ihrer Anlagen leider unrealistischen Wunsch "keine Änderungen während des Projekts" können Sie mithilfe des Teams abschwächen auf "Auswirkungen (Zeit & Geld) von Änderungswünschen sind transparent".

Der Software-Team-Vertreter schafft es, den Rest des Teams von der Nützlichkeit von Burndown-Charts für die Software-Entwicklung zu überzeugen. Dafür stimmt er zu, dass der umgebende Gesamtterminplan und die Arbeitspakete der anderen Bereiche nach dem Wasserfallprinzip geplant werden. Die Strukturierung des Projekts in Sprints wird nicht angenommen, weil die Befürchtung zu groß ist, dass der Zeitplan damit zu unflexibel und unvorhersehbar wird, aber das Team kann sich darauf einigen, dass es Sinn hat, den Software-Anteil in klare Feature-Sets zu unterteilen. Dies sind quasi Sprints, die anhand des Inhalts statt der zeitlichen Dauer voneinander abgegrenzt sind.

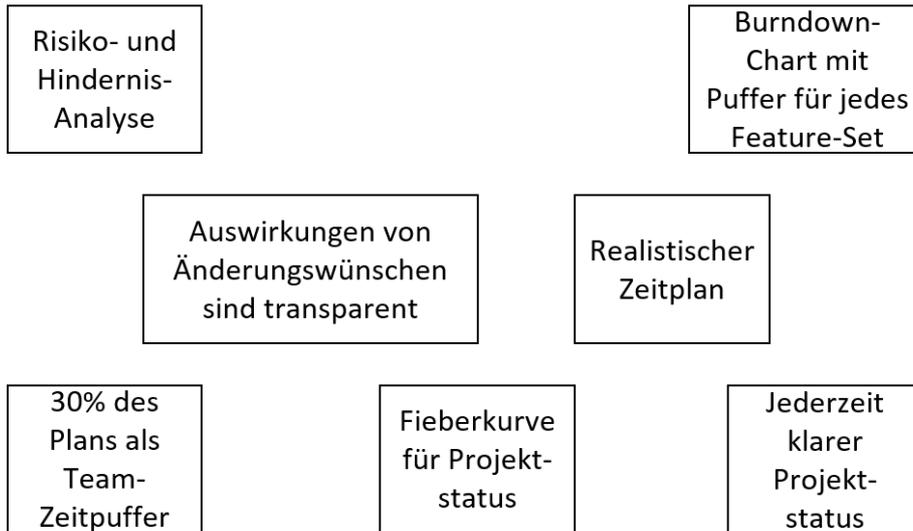


Bild 3: Gesammelte (mögliche) notwendige Bedingungen

Sobald alle neuen Formulierungen auf Karten stehen (Bild 3), beginnen Sie mit der Anordnung.

Sie starten mit der Frage: "Seht ihr Verbindungen zwischen dem, was wir hier gesammelt haben? Was davon trägt dazu bei, dass etwas anderes erreicht wird?"

Sofort erkennt der Software-Verantwortliche: "Das Burndown-Chart trägt dazu bei, dass der Projektstatus jederzeit klar ist!"

"Stimmt, gut erkannt!", loben Sie und zeichnen einen Pfeil von der Karte "Burndown-Chart mit Puffer für jedes Feature-Set" zu "Jederzeit klarer Projektstatus" und fragen in die Runde: "Welche weiteren Verbindungen seht ihr?"

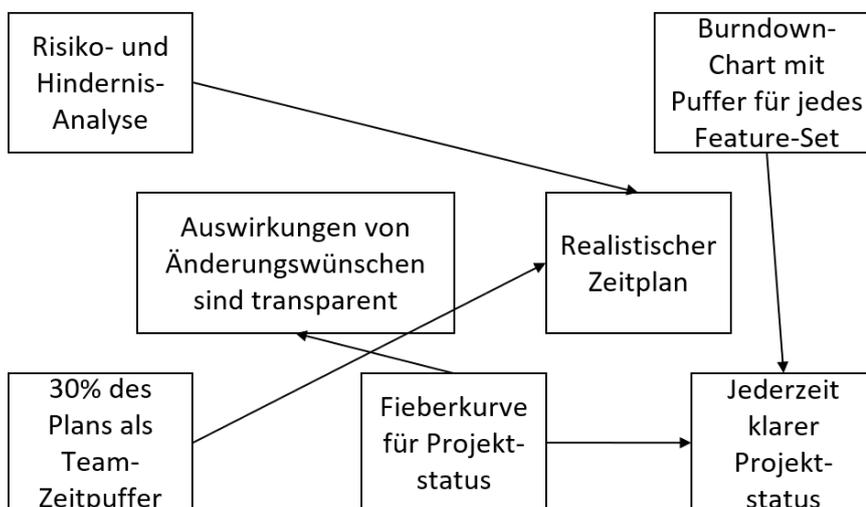


Bild 4: Gesammelte (mögliche) Notwendige Bedingungen

Bald ist jedes Kästchen mit zumindest einem anderen verbunden und die aktuelle Anordnung wird immer unübersichtlicher (Bild 4). Deshalb starten Sie mit der Einarbeitung in Ihren Zielbaum: "Ich sehe, wir haben drei Themen, zu denen Pfeile hinführen, diese scheinen also den anderen Themen übergeordnet zu sein. Beginnen wir mit dem übergeordneten Thema 'Auswirkungen (Zeit & Geld) von Änderungswünschen sind transparent'. Für welchen Kritischen Erfolgsfaktor ist das notwendig?"

"Damit das Projekt im Budget bleibt!" "Nein, damit wir es pünktlich fertigbekommen!"

"Ich glaube ihr habt beide recht! Dass wir den Auftraggebern klar zeigen können, wie sich eine Änderung auswirkt ist sowohl für das Budget als auch für die Termineinhaltung notwendig." Sie setzen die Karte links unten in den Zielbaum und zeichnen die Pfeile zu den beiden genannten Kritischen Erfolgsfaktoren.

Ebenso verfahren Sie mit den anderen beiden übergeordneten notwendigen Bedingungen und rasch haben Sie die erste Ebene Notwendigen Bedingungen im Zielbaum dargestellt (Bild 5).

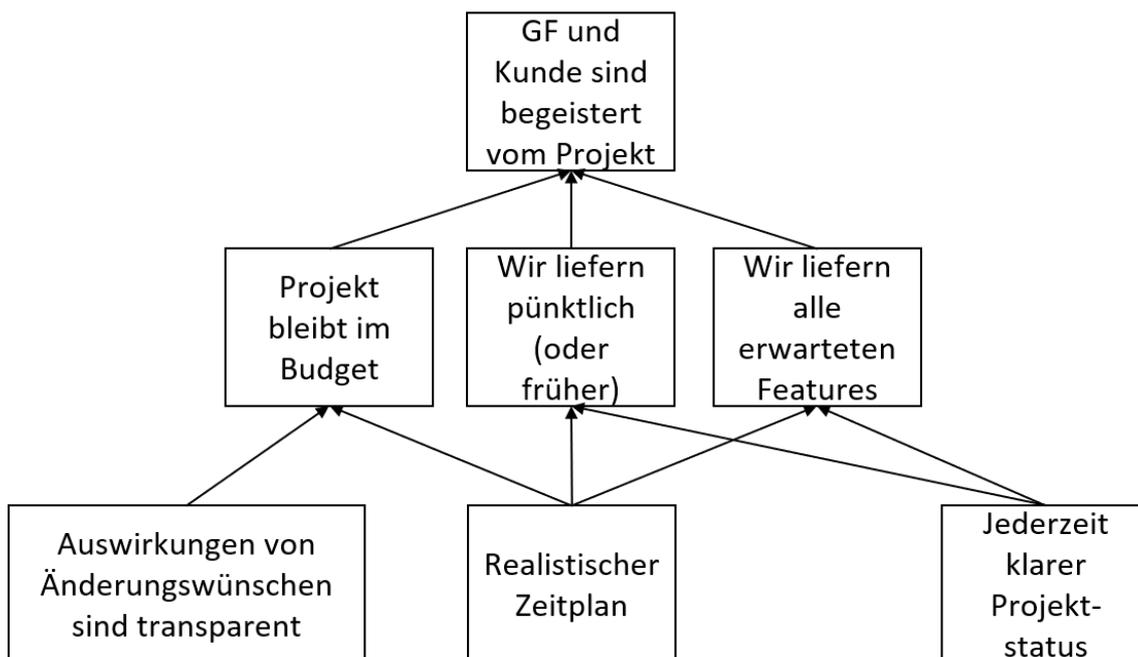


Bild 5: Zielbaum mit ersten Notwendigen Bedingungen

Nun müssen nur noch die übrigen Notwendigen Bedingungen ergänzt werden. Nachdem Sie die Zusammenhänge bereits mit dem Team erarbeitet haben, ist das schnell erledigt (Bild 6).

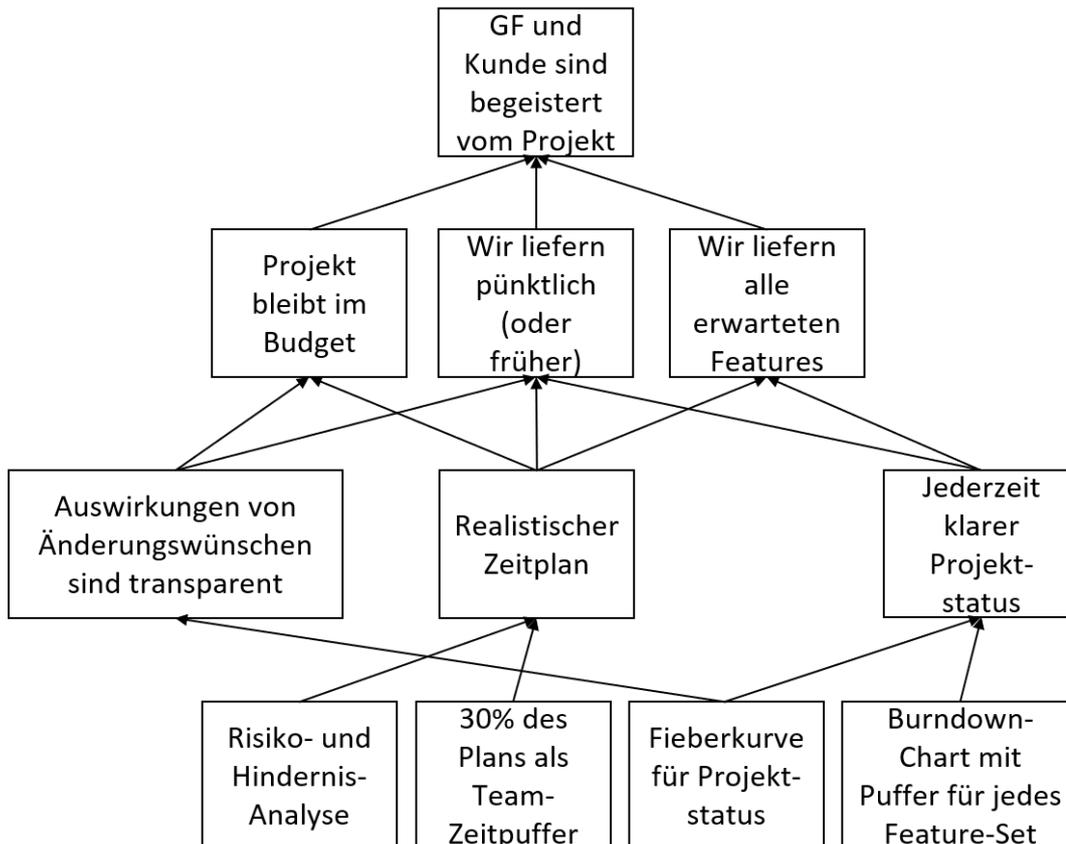


Bild 6: Zielbaum mit weiteren Notwendigen Bedingungen

Schritt 5: Prüfen Sie Ihren Zielbaum!

Lesen Sie nochmal von oben nach unten den gesamten Baum nach dem Muster:

"Um [übergeordnetes Element] erreichen zu können, **muss** [untergeordnetes Element] gegeben sein."

Ergänzen Sie etwaige fehlende Elemente und identifizieren Sie Querverbindungen zwischen bereits vorhandenen Elementen des Zielbaums (vergessen Sie nicht, jedes neue Element und jede neue Verbindung mit den in Schritt 4 empfohlenen Formulierungen zu prüfen).

Manche identifizierten Notwendigen Bedingungen sind schon zu konkrete Umsetzungsideen, die Sie entweder einfach entfernen oder durch eine generischere Definition ersetzen können. Als Faustregel gilt: Generalisieren Sie alles bis Ebene 3 (erste Ebene Notwendige Bedingungen), entfernen Sie alle der Ebene 3 untergeordneten Notwendigen Bedingungen, die besser im Rahmen der konkreten Umsetzungsplanung bearbeitet werden sollten. Damit bewahren Sie die Übersichtlichkeit des Zielbaums und lassen bei der Erstellung des Umsetzungsplans Raum für Innovation und alternative, bessere Lösungen.

Beispiel

Sie lesen den Baum von oben bis unten vor, und die Anwesenden nicken zustimmend, zurückgelehnt und zufrieden mit ihrer Arbeit. Doch plötzlich richtet sich die Konstrukteurin auf und sagt: "Schön und gut, aber was ist, wenn ich abgezogen werde für ein anderes Projekt? Da hilft euch das alles nicht mehr viel." "Du hast recht," pflichtet der Software-Team-Verantwortliche bei, "das habe ich noch gar nicht bedacht! Bei uns wird immer wieder neu eingeteilt, wer wieviel Kunden-Support macht. Theoretisch könnte ich meine ganze Arbeitszeit damit verbringen und hätte dann gar keine Zeit mehr für das Projekt."

"Das klingt als hätten wir eine wichtige Sache vergessen!", pflichten Sie bei. "Wofür ist es notwendig, dass das Team bleibt und keine anderen Aufgaben zugeteilt bekommt?"

"Vor allem, damit wir den Termin halten können.", sagt die Konstrukteurin. Sie ergänzen die neue Karte im Zielbaum (Bild 7). "Haben wir sonst noch etwas übersehen? Bitte prüft nochmal genau, ob wir mit dem was da steht, unser Ziel erreichen können, dass Kunden und Geschäftsführung vom Projekt begeistert sind."

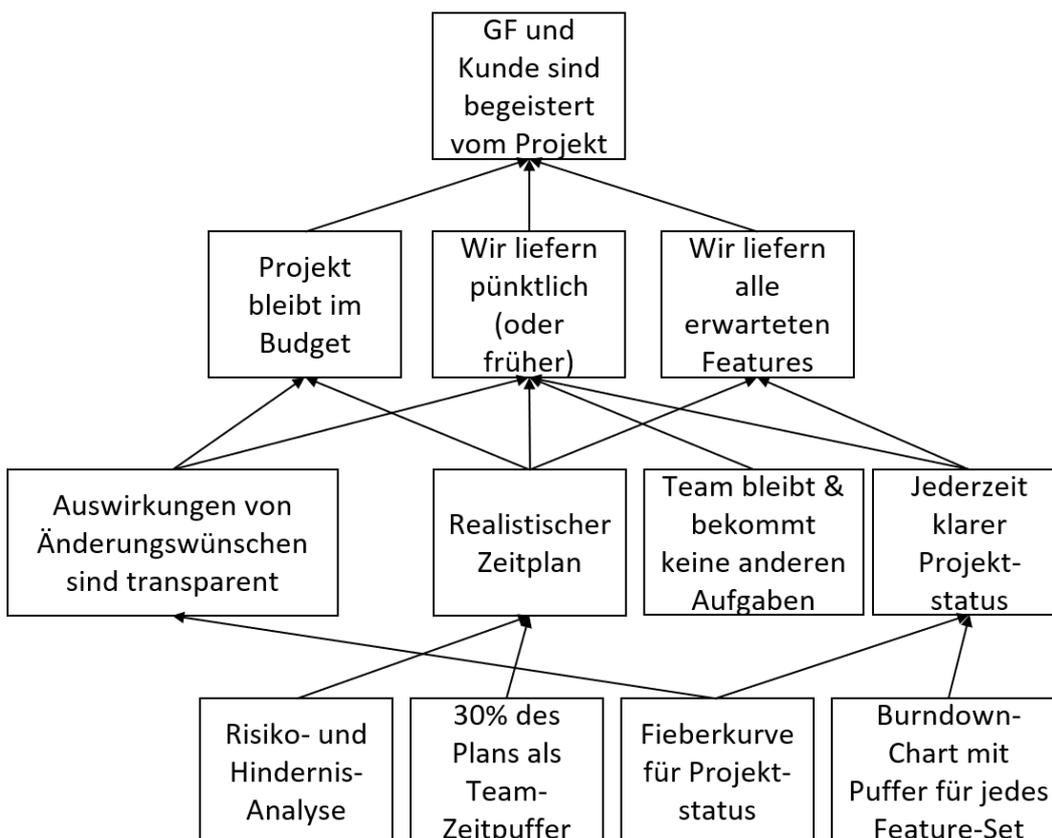


Bild 7: Zielbaum mit vollständigen Notwendigen Bedingungen

Nachdem Sie dem Team noch etwas Zeit gegeben haben, fehlende Themen zu finden, erklären Sie den Zielbaum erstmal für fertig. Dann schlagen Sie vor, ihn für die Kommunikation mit den Auftraggebern noch etwas zu fokussieren. Denn statt über Prozentzahlen und einzelne Werkzeuge zu diskutieren (also was Sie konkret tun wollen, um die Ziele zu erreichen), scheint es Ihnen sinnvoller, zunächst über die Ziele und die dafür wirklich kritischen Notwendigen Bedingungen zu sprechen.

Wenn Sie diese Zustimmung haben, können Sie die konkrete Vorgehensweise mit den Auftraggebern abstimmen. Möglicherweise haben sie auch eigene Vorstellungen, wie die Ziele bestmöglich erreicht werden können. Das Team stimmt zu und Sie machen zunächst ein Foto des gesamten Zielbaums inklusive aller gesammelten Notwendigen Bedingungen, bevor Sie die unterste Ebene abnehmen und noch ein Foto des nun übersichtlicheren Zielbaums machen (Bild 8).

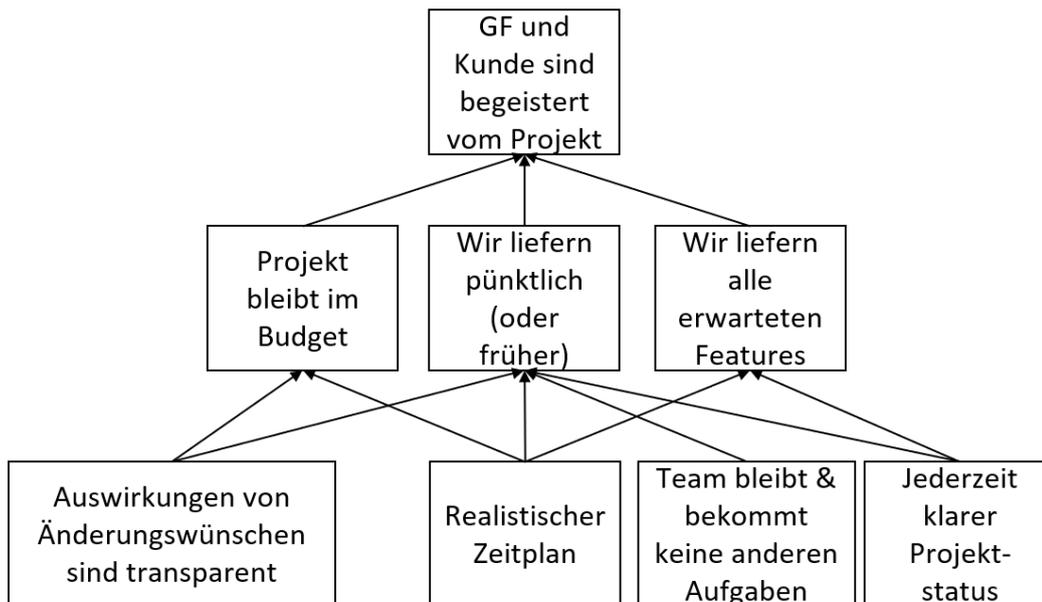


Bild 8: Reduzierter, finaler Zielbaum

Ergänzende Methoden

- **Gegenwartsbaum** – zur Kernursachenanalyse der mithilfe des Zielbaums identifizierten Abweichungen vom Zielzustand.
- **Voraussetzungsbaum** – zur groben Umsetzungsplanung von schwierigen Vorhaben.
- **Konfliktwolke und Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen für identifizierte Konflikte zwischen identifizierten Teilzielen oder beteiligten Personen.

Praxistipps

Achten Sie auf Offenheit im Team und Klarheit in der Formulierung

Der Zielbaum dient vor allem zur Klärung der Zusammenhänge zwischen Zielen und zur Einigung der Beteiligten. Dazu sind Offenheit und klare Formulierungen notwendig. Schönfärberei, Buzzwords und zu starke Orientierung an dem was "dastehen sollte" können dazu führen, dass Sie viel Zeit investieren, ohne auf einen sinnvollen Zielbaum zu kommen. Ignorieren Sie für die Erarbeitung erstmal die vorgegebenen Ziele (z.B. auf der Website), wenn

Ihnen diese nicht zielführend scheinen. Wenn nötig können Sie den fertigen Zielbaum zum Schluss immer noch so ergänzen oder umformulieren, dass z.B. die Lieblings-Buzzwords der Geschäftsführung enthalten sind.

Analysieren Sie Ursachen, bevor Sie Maßnahmen planen

Ein häufiger Fehler besteht darin, "einfach nach unten weiterzuarbeiten", also weitere Ebenen immer detaillierterer Maßnahmen, von denen man glaubt, dass sie zur Zielerreichung beitragen, zu definieren und das dann als Umsetzungsplan zu benutzen. Im Fall der Anwendung auf Organisationsziele oder die Ziele eines bereits laufenden Projekts ist das Risiko damit hoch, in die falsche Richtung loszulaufen und mehr Schaden als Nutzen anzurichten, da die zwischen Zielbaum und Maßnahmendefinition vorgesehene Kernursachenanalyse ausgelassen wurde.

Bei der Anwendung auf Projektziele eines noch nicht gestarteten Projekts ist es unbedenklich, wenn eine zweite Ebene notwendiger Bedingungen ein paar außer Frage stehende Maßnahmen statt Zielformulierungen enthält. Dennoch sollte die Ausarbeitung des Maßnahmenplans idealerweise mithilfe des **Voraussetzungsbaums** geschehen, um einerseits wichtige Hindernisse und Risiken nicht zu übersehen, und andererseits sich nicht zu früh auf eine Maßnahme einzuschränken, obwohl es eine noch bessere gäbe.

Varianten

Zielbaum als Startpunkt der Kernursachenanalyse

Nachdem Sie den Zielbaum aufgestellt haben, prüfen Sie jedes Element: ist dieses Ziel schon erreicht? Erreichen wir es immer? Wenn nein: Wie ist stattdessen die aktuelle Realität? Wenn Sie diese für jedes Ziel formuliert haben, nehmen Sie diese als erste Entwürfe Ihrer Unerwünschten Effekte für die Methode "**Gegenwartsbaum**".

Herkunft

Erfinder der Methode ist H. William Dettmer, ein US-amerikanischer Unternehmensberater (Dettmer, H. William: "The Logical Thinking Process: A Systems Approach to Complex Problem Solving", 2007). Er erfand den Zielbaum (ursprünglich "Intermediate Objectives Map (IO-Map)" genannt. Wegen Verwechslungsgefahr mit dem Veränderungsbaum hat sich jedoch mittlerweile auch im Englischen "Goal Tree" durchgesetzt). Als Trainer der TOC Denkinstrumente merkte Dettmer, dass die Lernenden Schwierigkeiten hatten, den Gegenwartsbaum "aus dem Stand" anzuwenden und innerhalb eines akzeptablen Zeitrahmens zu einer plausiblen Kernursache zu kommen. Mithilfe seines Zielbaums als vorgelagerten Schritt konnte er auch für Anfänger die Erstellungsdauer und Treffsicherheit der Kernursachenanalyse mit dem Gegenwartsbaum stark verbessern. Dettmer ist international renommierter Experte und Vordenker für den Einsatz und die Weiterentwicklung der TOC Denkinstrumente.

Autorin

Hannah Nowak

05.04.2020