

Teamarbeit - oder: Woran scheitern Projekte?

Von Dipl. Psych. Winfried Berner

Trotz der wachsenden Projektmüdigkeit, die in vielen Unternehmen herrscht, sind und bleiben Projekte das wichtigste Instrument der Veränderung, das uns zur Verfügung steht. Da der Bedarf für Veränderungen nicht abnehmen wird, werden wir auf Projekte auch in Zukunft kaum verzichten können. Es wäre daher wichtig zu verstehen, wo die vielbeschworene Projektmüdigkeit eigentlich herkommt und was gegen sie getan werden könnte.

Da ist zunächst offensichtlich, dass viele Projekte im Sande verlaufen. Das heißt, sie erfüllen die (ausgesprochenen oder unausgesprochenen) Erwartungen der Auftraggeber, der Mitwirkenden und/oder der internen Kunden nicht. Dieser enttäuschende Verlauf führt in der Regel nicht zu einer klärenden Auseinandersetzung, die in eine eindeutige Entscheidung über Weiterführung, Einstellung oder Neuausrichtung mündet. Vielmehr folgt eine Phase halbherziger Lippenbekenntnisse von den Auftraggebern und wachsender Frustration bei den Beteiligten, bis man das Projekt bei passender Gelegenheit „sanft einschlafen lässt“.

Damit hat man zwar ein kurzfristiges Problem - wie wird man ein schief laufendes Projekt wieder los? - gelöst, sich damit aber ein mittel- bis langfristiges eingehandelt. Denn wer das einige Male miterlebt oder aus der Nähe beobachtet hat, der wird kaum die rechte Begeisterung und „Motivation“ für neue Projekte entwickeln.

Es ist einfach eine Erfahrungstatsache, dass viele Projekte früher oder später in Schwierigkeiten kommen „müssen“. Das liegt nicht nur an methodischen Mängeln - dass sie sich beispielsweise verrannt, den Überblick verloren oder sich übernommen haben, Denkfehler gemacht oder sich mit der Zeit- und Ressourcenplanung vertan haben.

Sondern der Grund ist, dass Projekte auf **Veränderungen** zielen. Und wo Veränderungen

sind da ist auch **Widerstand**. Gerade große und wichtige Veränderungsprojekte greifen immer auch in das innerbetriebliche Interessengefüge ein - Krisen und Konflikte sind da unvermeidlich. Man könnte fast sagen: Sie sind im Prinzip ein gutes Zeichen. Denn wenn gar kein Widerstand zu spüren ist, besteht die Vermutung, dass gar keine wirkliche Veränderung stattfindet - dass sich das Projekt also um die „heißen Themen“ des Unternehmens herumgemogelt hat. Dennoch sind viele schief laufende Projekte zu retten, wenn die Verantwortlichen - das heißt vor allem der oder die Auftraggeber - das Problem mit zupackender Klärungsbereitschaft angehen, statt entweder Durchhalteparolen zu verbreiten oder so zu tun, als ob sie mit der ganzen Sache nie etwas zu tun gehabt hätten. Sie sind zu retten, wenn die betroffenen Bereiche und Führungskräfte, statt verdeckt zu intrigieren, eine Klärung einfordern, und wenn die Projektteams, statt sich in der Wagenburg-Mentalität einzuigeln und die internen Gegner für uneinsichtig, gar böswillig zu erklären, mutig und selbstbewußt auf die anderen Beteiligten zugehen.

Diese Klärungsfähigkeit verlangt „soziale Kompetenz für Fortgeschrittene“. Sie ist nicht aus dem Handbuch für MS Project® zu erlernen und auch nicht aus methodisch-technokratisch angelegten Projektmanagement-Schulungen.

Es hat durchaus seine Berechtigung, Projektleitern beizubringen, wie sie Projektesauber planen und organisieren können. Und es ist erfreulich, dass in vielen Projektmanagementschulungen mittlerweile auch der soziale und kommunikative Teil als Voraussetzung für erfolgreiche Projektleitung erkannt wird.

Doch bei aller Planungsfähigkeit kann es nicht gelingen, zu verhindern, dass Projekte auch heikle Phasen durchlaufen: das Wesen von Projekten liegt ja gerade darin, dass sie in Neuland vordringen und über herkömmliche Lösungsansätze hinausreichen sollen. Das Erobern von neuem Terrain ist immer mit Unwägbarkeiten und Risiken verbunden - und damit auch mit mangelnder Plan- und Vorhersagbarkeit.

Deshalb wäre es ein Irrweg, sich die Lösung von Projektkrisen von noch perfekterer Planung und Steuerung zu erwarten. Wo es aber nicht möglich ist, ein fehlerfreies System zu bauen, muss man darauf abzielen, ein fehlertolerantes System zu bauen. Das heißt, diejenigen die für ein Projekt verantwortlich sind, sollten die Fähigkeit entwickeln und kultivieren mit Projektkrisen so umzugehen, dass die vielzitierte Weisheit „Krise = Chance“ keine hohle Phrase ist, sondern konkreten Inhalt bekommt. Genau darauf zielt das Planspiel „Die Krisensitzung“:

„Die Krisensitzung“

Projektmanagement für
Fortgeschrittene
Eine Simulation

Von Dr. Hermann Bayer
und Dipl. Psych. Winfried Berner

Pünktlich, kurz vor 15 Uhr, strömten die Teilnehmer in den Konferenzraum. Eilig, denn der Vorstand war schon da, intensiv mit dem Personalleiter, der die Krisensitzung leiten sollte, diskutierend. Offenbar war man sich noch nicht ganz einig, denn zwei Vorstände redeten mit gedämpfter Stimme heftig auf den Personalleiter ein, der sich nicht ganz wohl in seiner Haut zu fühlen schien.

Die Stimmung war angespannt. Es stand viel auf dem Spiel. Die Konfrontation zwischen dem Projektteam und den Abteilungsleitern hatte sich in den letzten Wochen derart zugespitzt, dass es so nicht mehr weitergehen konnte.

Begonnen hatte alles damit, dass es bei der letzten Präsentation des Projektteams zu einem Eklat kam: Geradezu wütend waren die Abteilungsleiter über die Veränderungsvorschläge des Projektteams hergefallen und hatten sie förmlich zerrissen. Nachdem die Auseinandersetzung immer härter, teilweise auch beleidigend verlaufen war, hatte der Vorstandsvorsit-

zende die Sitzung abgebrochen, ohne dass das Projektteam seine Präsentation zu Ende bringen konnte. Die heutige Krisensitzung soll nun „die Kuh vom Eis bringen“ und die Zusammenarbeit im Unternehmen wieder herstellen.

Mit blassen Gesichtern hatte sich das Projektteam hereingedrückt-vorbei an den Abteilungsleitern, die es mit Blicken maßen und sich dann mit demonstrativer Gelassenheit anderen Gesprächsthemen zuwandten. Unsicher nahm die Projektgruppe an einer Tischseite Platz; ihr fragender Blick, ob es denn so richtig sei, fand keine Antwort. Auch der Betriebsrat hatte sich eingefunden und an eine entlegene Ecke des Konferenztisches gesetzt.

Als der Personalleiter die Krisensitzung endlich eröffnete, war schon viel geschehen - im Grunde waren die Weichen für die Sitzung bereits gestellt. Nicht nur, dass sich die vier Spielparteien - Vorstand, Abteilungsleiter, Projektteam und Betriebsrat - intensiv vorbereitet und auch etliche „interfraktionelle“ Gespräche geführt hatten. Auch die fünf Minuten vor Sitzungsbeginn waren eine stille Vorwegnahme der Krisensitzung selbst: Vier Gruppen, die primär mit sich selbst beschäftigt und primär darauf bedacht waren, selbst eine gute Figur zu machen (oder zumindest nicht unter die Räder zu kommen), statt ihre Energie darauf zu richten, „den Karren aus dem Dreck“ zu ziehen.

Alles nur ein Spiel?

Dabei handelt es sich bei den Teilnehmern dieses Simulationsspiels nicht um Anfänger, sondern um gestandene, überdurchschnittlich qualifizierte Führungskräfte. Einige aus der Runde hatten eine zweijährige berufsbegleitende Fortbildung für Führungskräfte zum individualpsychologischen Coach BIB® absolviert, andere standen noch in dieser Ausbildung. Doch unter dem Druck der Krisensitzung brachen viele der vermeintlich überwundenen alten Verhaltensmuster wieder hervor. Ernüchternd für die Coaches - doch nicht entmutigend. Denn im Vergleich damit, wie solche Sitzungen im beruflichen Alltag

oft ablaufen, machten die Führungs-Coaches keine schlechte Figur. Zwar gelang es den meisten noch nicht, die Krise zu gestalten, aber sie schafften es zumindest, sie zu deeskalieren.

Die gewachsene Reife zeigte sich z.B. darin, dass Abteilungsleiter und Betriebsrat bewusst darauf verzichteten, vermeintliche Trumpfkarten auszuspielen die ihnen die Rollenbeschreibung angeboten hatte - und die die Situation unvermeidlich zugespitzt hätten. Und so endete die Krisensitzung denn auch besser als häufig in der Realität: Kein wirklicher Durchbruch zwar - aber auch keine weitere Verschärfung; keine Situation in der sich die Beteiligten am anderen Morgen nicht mehr hätten begegnen können.

Wie im richtigen Leben der Sitzungsverlauf: Betont sachlich schlichen die Teilnehmer um den heißen Brei herum; niemand - nicht der Vorstand, nicht die Abteilungsleiter, nicht das Projektteam und auch nicht der Betriebsrat - wagte es, das Problem direkt anzusprechen und den vorausgegangenen Eklat so einer Bereinigung zugänglich zu machen. Die Bereitschaft dazu wäre auf allen Seiten vorhanden gewesen. Aber keiner wagte den ersten Schritt. Viel zu schnell war man dabei, über Lösungen zu reden - doch das heimliche Ziele dieser Diskussion war nicht, konnte noch nicht sein, eine Lösung zu finden. Ihre unausgesprochene Absicht war, das heiße Eisen zu vermeiden und auf weniger gefährliches Terrain zu kommen: die bekannte und beliebte Flucht in „Sachlösungen“. Entsprechend zäh lief das Gespräch und hinterließ - angesichts der gemeinsamen „Leiche im Keller“ und des fortbestehenden Interessenkonflikts - einen schalen Nachgeschmack.

Eine Diskussion, dass das alles ja nur ein Spiel gewesen sei und das in der Realität alles anders wäre, kam angesichts dieser Erfahrung gar nicht auf. „Genau wie im Betrieb“ resümierte ein Teilnehmer betroffen: Trotz aller Bemühungen um persönliche Weiterentwicklung war man unter Druck im entscheidenden Augenblick doch falsch abgebogen.

Doch genau diese ernüchternde Stimmung bereitete den Boden für neue Entscheidungen. Ein

Teilnehmer sprach für viele, als er sagte: „Jetzt reicht es mir. Mein ganzes Leben bringe ich damit zu, dass ich im entscheidenden Moment kneife. Und immer kommen solche Situationen dabei heraus wie hier am Ende des Spiels: Mit diesem Geieere ist jetzt Schluss. Ab heute gehe ich nach vorne!“

Konzeption des Simulationsspiels „Die Krisensitzung“

Die Anleitung beschreibt eine (entsprechend anonymisierte) Echt-Situation aus einem mittelständischem Unternehmen der Messtechnik. Insofern enthalten alle ausgehändigten Unterlagen, wie Organigramme, Umsatz-, Gewinn-, und Beschäftigungsentwicklungen, auch tatsächliche Daten aus der Praxis. Die Teilnehmer haben also nicht mit einem „Spiel“ zu tun, damit, Brücken und Türme zu bauen oder Drahtfiguren zu biegen - sondern mit dem realen Leben eines Betriebes in einem harten, turbulenten Markt. Diese Echt-Situation wurde von allen Teilnehmern als ein wesentliches Plus im gesamten Ablauf sehr begrüßt.

Das Konzept des Simulationsspiels lässt sich plakativ so beschreiben: Nimm eine Handvoll guter, projekterfahrener Leute, führe sie mit einem komplexen, stressreichen Krisenszenario an ihre Grenzen, und helfe ihnen, diese ‚Grenzerfahrung‘ so aufzuarbeiten, dass sie den nächsten großen Entwicklungsschritt hin zu mehr sozialem Mut und Verantwortungsübernahme machen.

Daraus folgt unmittelbar, dass für den erfolgreichen Verlauf des Planspiels mehr erforderlich ist als eine gute Spielvorlage. Es beginnt mit der Auswahl der Teilnehmer. Mindestens die Hälfte, d.h. diejenigen die die Schlüsselrollen besetzen, sollte erhebliche Projekterfahrung mitbringen, idealerweise auch als Projektleiter. Für einige weniger erfahrene Teilnehmer ist ebenfalls Platz: Sie können Rollen übernehmen die ihnen eine aktive Mitwirkung ermöglichen, ohne sie zu überfordern.

Der Schlüssel zum Erfolg des Simulationsspiels

ist die Qualität der Auswertung. Es ist nicht damit getan, den Teilnehmern nach dem Spiel Gelegenheit zu bieten, ihren aufgeregten Gefühlen Luft zu machen, dann gemeinsam ein paar hübsche Szenen aus der Videoaufzeichnung anzusehen (und dabei herzlich über sich selbst zu lachen), dann noch ein paar strukturierte Fragen nach Vorbereitung und Verlauf zu stellen und schließlich mit einigen allgemeinen, grundlegenden Schlussfolgerungen für ein besseres Leben zu enden.

Ein nachhaltiger Lerneffekt ist nur zu erzielen, wenn jeder Teilnehmer sein Verhalten bei der Krisensitzung und ihrer Vorbereitung intensiv reflektiert, Parallelen zu seinem sonstigen beruflichen Handeln erkennt, dabei „Möglichkeiten des Andersseins“ (Watzlawick) entdeckt und aufgrund dessen ein oder zwei ganz konkrete Entscheidungen für sein zukünftiges Handeln trifft.

Dies setzt jedoch voraus, dass jeder einzelne Teilnehmer ein hochqualifiziertes, punktgenaues Feedback erhält. Denn in der Krisensitzung selbst ist der Einzelne viel zu sehr im Strudel der Ereignisse, um zu einer distanzierten Selbstbeobachtung in der Lage zu sein. Um solch ein präzises Feedback zu ermöglichen, wurde jede der vier Spielparteien von einem eigenen Teamcoach beobachtet, der/die die Qualifikation als individualpsychologischer Coach besaß.

Auswertung und Lerneffekte

Dieser hohe Aufwand machte sich in der Auswertung bezahlt, die mehr noch als das Spiel selbst zum eigentlichen Quell des Lernens wurde. Sie erfolgte in fünf Schritten:

Das Debriefing unmittelbar nach dem Spiel ähnelte wohl noch am ehesten dem, was man von anderen Planspielauswertungen her kennt. Doch schon hier blieben Spielleiter und Teamcoaches nicht bei individuellen Gefühlen stehen, sondern halfen den Teilnehmern die Verbindungslinien zwischen ihrer persönlichen Befindlichkeit und dem Gesamtverlauf zu erkennen. Doch wäre man bei diesem Schritt stehengeblieben hätte

sich das Simulationsspiel wohl wenig von vielen anderen lehrreichen und interessanten Spielen unterschieden.

Der zweite Auswertungsschritt war für viele Teilnehmer der wichtigste: Die Spielparteien zogen sich mit ihren Teamcoaches für zwei volle Stunden zur Gruppenarbeit zurück. Die detaillierten Beobachtungen der Teamcoaches aus Vorbereitung und Durchführung ermöglichten eine facettenreiche und Punktgenaue individuelle Reflexion. Nachdenklich kehrten die Teilnehmer ins Plenum zurück.

Mit einem Verblüffungseffekt begann der dritte Auswertungsschritt. Eine gute Videoanalyse beginnt schließlich, so haben wir gelernt, damit, dass man sich den Anfang anschaut. Stattdessen hatte die Spielleitung die Kamera schon 10 Minuten vor Sitzungsbeginn eingeschaltet. Fast eine Stunde verbrachte man gemeinsam damit den „Anfang vor dem Anfang“ zu analysieren (vergl. Einleitung des Artikels). Danach war klar, wie viele grundlegende Weichenstellungen schon getroffen waren, noch bevor irgendwer ein offizielles Wort gesagt hatte. Und zwar nicht etwa deshalb, weil die Körpersprache so übermächtig wäre, dass Worte gegen sie chancenlos blieben. Sondern ganz einfach deshalb, weil die Einstellungen und Absichten, die später den Sitzungsverlauf prägen sollten, schon in dieser Anfangsphase zum Ausdruck kamen - aufschlussreiche Informationen für den der die Gelassenheit und den Mut hat, sie wahrzunehmen. Danach ging es noch einmal zurück in die Gruppen. Die Teilnehmer waren aufgefordert, sich in Einzelarbeit Gedanken darüber zu machen welche persönlichen Schlussfolgerungen sie aus dem erlebten ableiten wollten, und dies zu Papier zu bringen. Diese Schlussfolgerungen wurden in den Gruppen ausgetauscht und besprochen.

Das abschließende Schlussplenum stellte die Verbindung zum ersten Tag her, an dem die psychologischen Gesetzmäßigkeiten von Konflikten und sozialen Krisen in Organisationen behandelt worden waren. Was die Teilnehmer am ersten Tag als unmittelbar einleuchtend akzeptiert

und abgenickt hatten, fand so eine unmittelbare Verbindung zum eigenen Erleben.

Das spontane Feedback zu dem insgesamt dreitägigen Seminar war überwältigend positiv, wobei die Teilnehmer insbesondere den hohen Anteil der Auswertung, ihren gewachsenen Realitätsbezug und ihre neu getroffenen Entscheidungen hervorhoben. „Es war nicht alles angenehm," meint einer „aber das genau bringt weiter." Ein anderer sagte: „Ich freue mich auf die Umsetzung ab morgen!"

Doch noch wichtiger als kurzfristige Aha-Erlebnisse ist die Frage, wie es um die langfristigen Effekte steht. Eine schriftliche Befragung der Teilnehmer - ein halbes Jahr jeweils nach der Veranstaltung - brachte (bei einer Rücklaufquote von 74 %) folgende Aussagen:

- Knapp zwei Drittel der Teilnehmer (65 %) schätzen ihren dauerhaften Lerneffekt nach einer vierstufigen Skala („hoch - mittel - gering - nicht vorhanden") als „hoch" ein 29 % immerhin noch als „mittel".
- Auf die entsprechende Frage der Nacherhebung („ich habe auf Grund des Rollenspiels eine persönliche Entscheidung getroffen - nein / ja, und zwar...) heben 76 % der Teilnehmer hervor, sie hätten in der Tat eine solche getroffen. Diese Entscheidungen beziehen sich auf zwei Hauptaspekte: Zum einen auf die genauere Wahrnehmung von Kommunikationssignalen, zum anderen darauf, eigene Meinungen und Positionen offen zu vertreten und damit „soziale Risiken" einzugehen - also Konflikte anzugehen und nicht länger zu vermeiden.

Solche Entscheidungen haben Auswirkungen in der beruflichen Umgebung der Teilnehmer. Über die erkennbaren und damit messbaren Reak-

tionen der Umgebung wird es möglich die „Festigkeit" der genannten Entscheidungen zu prüfen. Die Auswertungsfrage lautete: „ich erlebe aufgrund meiner Erkenntnisse/Entscheidung eine dauerhafte Veränderung in meiner eigenen Befindlichkeit (in Drucksituationen) und/oder bei den Reaktionen aus meiner Umgebung - nein / ja, und zwar...":

- 88 % der Teilnehmer nennen sowohl dauerhafte Veränderungen bei ihrer eigenen Befindlichkeit in Drucksituationen als auch bei den Reaktionen des Umfeldes. Die eigene Entlastung wird zusammengefasst präzisiert als „generell weniger Druck durch früheres Erkennen eigener Rückzugstendenzen, durch mehr Verständnis für andere Sichten (d.h. diese nicht sofort als ‚persönliche Angriffe' zu werten)". Die Umfeldreaktionen werden so zusammengefasst: „offenes, konstruktives Vertreten eigener Meinung wird von der Umgebung positiv gewertet und bringt Akzeptanz bei Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern".



Sonderseminare in Bommerholz: stets ein schönes und lerneffektives Erlebnis (von links: Peter Völker, Wolfgang Schneider, Martina Schmid, Maria Unland, Christine Weinzierl, Dr. Hermann Bayer, Dirk Heese, Dietmar Kuske).

Bei welchen Fragestellungen kann die Umsetzungsberatung für Sie von Nutzen sein ?

Wir sollten miteinander sprechen, wenn einer der folgenden Punkte Ihre Situation trifft:

Größerer Veränderungsbedarf: Sie planen Veränderungen, für die Sie die Akzeptanz und engagierte Mitwirkung Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen

Organisationsentwicklung / Change Coaching: Sie wollen die geplanten Veränderungen nicht mit Heerscharen externer Berater realisieren, sondern mit internen Teams

Umsetzungsschwäche: In Ihrem Unternehmen werden immer wieder vielversprechende Konzepte entwickelt, doch die Umsetzung bleibt hinter den Erwartungen zurück

Internes Marketing: Sie wissen, dass für die breite Akzeptanz der von Ihnen geplanten Veränderungen gute Kommunikation entscheidend sein wird

Post-Merger-Integration: Zwei Firmen, die vielleicht noch bis vor kurzem Wettbewerber waren, sollen zu einem schlagkräftigen neuen Unternehmen zusammengeschweißt werden

Steigerung der Mitarbeiterqualität: Sie wollen die Qualität Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb, Marketing oder anderen Schlüsselfunktionen konsequent und systematisch steigern

Reibungsverluste: Der "Wirkungsgrad" Ihres Unternehmens oder Bereichs lässt zu wünschen übrig - zu wenig Energie kommt auf die Straße, zu viel geht durch innerbetriebliche Reibungsverluste verloren

Personalabbau: In Ihrem Unternehmen müssen Restrukturierungen und Entlassungen menschlich und professionell umgesetzt werden

Neuaufbruch / Revitalisierung: Nach einer harten Zeit muss in Ihrem Unternehmen ein neuer Anfang gesetzt werden, um die Belegschaft aus Demoralisierung und Mutlosigkeit herauszuführen

Teamentwicklung im Management: Sie wollen in Ihrer Führungsmannschaft eine tragfähige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen

Konflikt-Management: In Ihrem Unternehmen gibt es Konflikte, die Sie nicht länger hinnehmen wollen

Spezialaufgaben: Sie suchen für eine spezielle Fragestellung die Konzipierung und/oder Realisierung eines Schulungsprogramms, das auf dem Markt nicht angeboten ist

Coaching: Sie suchen für sich selbst oder einen Ihrer oberen Manager einen Berater, um gezielt an bestimmten Themen zu arbeiten, an denen Sie und / oder der Betreffende Orientierungs- und Handlungsbedarf sehen

Interesse ? – Dann freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

DIE UMSETZUNGSBERATUNG
Winfried Berner + Kollegen BDU
Tel. +49 / 99 61 / 91 00 44 – Fax 91 00 43

www.umsetzungsberatung.de – die umfassende Website zum Thema Change!