

## Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Um den Einstieg in die Erkenntniswelt der Neurowissenschaften zu beginnen, wird hier zunächst ein Einblick in die Struktur und Funktionsweise unseres Gehirns gegeben. Sie erfahren, welches Menschenbild unser Denken jahrzehntelang bestimmt hat und wie es sich verändert. Wie treffen wir Entscheidungen? Als rationale Strategen oder emotionale Wesen? Diese Fragen werden für Sie beantwortet. Einige der grundlegenden Betrachtungen in der Hirnforschung beschäftigen sich damit, wie wir Situationen bewerten und welchen Einfluss Vorannahmen dabei haben. Diese Grundgedanken und Erkenntnisse werden auf das Managen von Projekten übertragen. Wesentliche Aspekte dabei sind Veränderung, Identität, Lernen und Erfahrung.

Vor einigen Jahren nahm ich zum ersten Mal ein Buch von Hans-Georg Häusel zur Hand, ‚Brain Script – Warum Kunden kaufen!‘. Das war mein persönlicher Einstieg in die Erkenntniswelt der Hirnforschung und damit der Neurowissenschaften. Seitdem faszinieren und begeistern mich die Wissenschaftler weltweit bei dem Versuch, Antworten auf die große ‚Warum tun wir...‘-Frage zu finden. Nicht alle Erkenntnisse und Weisheiten aus dieser Disziplin sind brandneu oder wissenschaftlich in Stein gemeißelt, jedoch liefern die Neurowissenschaften viele gute Anhaltspunkte zum besseren Verständnis unserer Denkmuster und setzen Impulse, eingefahrene Verhaltensweisen neu zu überdenken. Genau solche Impulse möchte ich mit diesem Buch setzen.

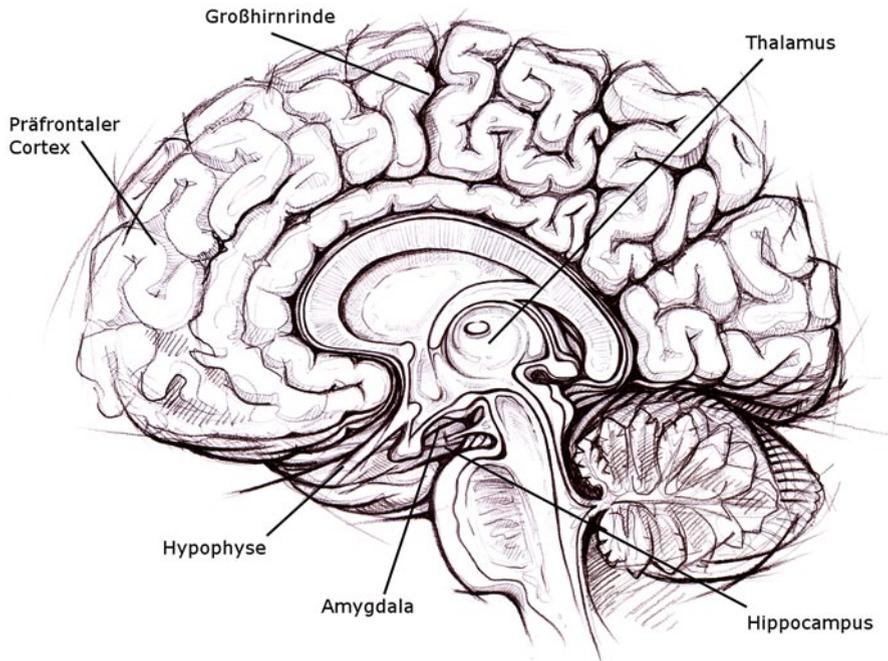
Die Neurowissenschaften sind ein multidisziplinäres Forschungsfeld, in dem vor allem Vertreter aus Medizin, Biologie, Psychologie, Informationstechnik und Informatik gemeinsam wesentliche Fragenstellungen zu ‚Wie lernt der Mensch?‘, ‚Wie trifft er Entscheidungen?‘, ‚Was ist sein Bewusstsein?‘ erforschen. Diese Fragestellungen haben Relevanz für Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. In Fragen des technisch-wissenschaftlichen Wandels berät das ‚Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim deutschen Bundestag‘ (TAB), als eigenständige wissenschaftliche Einrichtung, den Bundestag und seine Ausschüsse. Betrieben wird diese Einrichtung vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) seit 1990. Neben dem Ziel des

TAB, zu verschiedenen Themenkomplexen deren Bedeutung für gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung zu erarbeiten, ist auch die vorausschauende Analyse technisch-wissenschaftlicher Entwicklungen hinsichtlich ihrer Folgen ein Primärziel. Themenschwerpunkte lagen in den vergangenen Jahren in Bio-, Gentechnik, Umwelt, Gesundheit, Informationstechnik, Gesellschaft, Innovation und Bildung. Das TAB fasst den Stand der Hirnforschung in seinem Arbeitsbericht Nr. 117 vom April 2007 folgendermaßen zusammen:

„**Die Neurowissenschaften**, d. h. die Erforschung des Nervensystems und seiner Bedeutung für Wahrnehmung, inneres Erleben und Verhalten des Menschen, haben in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte hinsichtlich des Verständnisses von Aufbau und Funktion des Gehirns einerseits sowie von Krankheiten und der Entwicklung verschiedener technischer und pharmazeutischer Anwendungsmöglichkeiten andererseits gemacht. Innerhalb der Biowissenschaften bilden die Neurowissenschaften mittlerweile eines der am meisten beachteten Forschungsfelder. Ihre breite öffentliche Aufmerksamkeit ist auch darauf zurückzuführen, dass ihr zentraler Gegenstand, das menschliche Gehirn, als biologische Grundlage unserer kognitiven Fähigkeiten und emotionalen Erlebnisweisen, den Menschen sozusagen im Kern konstituiert.“ (Hennen et al. 2007)

**Das Gehirn – ein dynamisches komplexes System** Dieses Kapitel konzentriert sich zunächst auf das menschliche Gehirn. Es ist die wohl komplexeste Struktur, die wir kennen. Als einziges Organ im Menschen hat es die Eigenschaft, der Mensch selbst zu sein. Ein Ersatz anderer Organe ist möglich, ohne den Menschen selber zu verändern. Beim Gehirn ist dies nicht möglich. Der Mensch ist sein Gehirn. Es gibt viele verschiedene Darstellungsweisen des Gehirns. Hier wird eine vereinfachte Sicht auf die Grundstruktur genutzt und die hier relevanten Bestandteile benannt. Grob lässt sich das menschliche Gehirn in vier Bereiche aufteilen – Stammhirn, Zwischenhirn, Großhirn (Kortex) und Kleinhirn (Abb. 2.1).

Entwicklungsgeschichtlich sehr alt ist das Stammhirn, welches als Fortsetzung des Rückenmarks unten im Hirn angesiedelt ist und grundlegende Funktionen wie das Atmen und das Kontrollieren von stereotypen Reaktionen und Bewegungen übernimmt. Durch die Funktionen des Stammhirns folgt die Sicherung des Überlebens. Darüber befinden sich Zwischenhirn und Großhirn. Im Zwischenhirn befindet sich mit dem Thalamus der Gehirnteil, welcher die Verarbeitung aller Signale aus den Sinnesorganen sicherstellt. Ursprünglich war diese Verarbeitung rein olfaktorisch (über den Geruchssinn) und kategorisierte die Geruchswahrnehmungen in giftig/ungiftig, freundlich/feindlich und sexuell verfügbar, verbunden mit der entsprechenden Konsequenz wie beispielsweise fliehen, jagen, ausspucken oder anderes. Ebenfalls in der Region des Zwischenhirns beheimatet ist der Hypothalamus als Bindeglied zwischen Hormon- und Nervensystem.



**Abb. 2.1** Das menschliche Gehirn

Das Großhirn macht uns zu dem, was wir sind: dem Menschen. Wichtigster Bestandteil des Großhirns ist der Neokortex. Er ist der entwicklungs geschichtlich jüngste Teil und zugleich der größte Teil des Gehirns. Hier sitzt das Denken und Verstehen und die Fähigkeit, Vorstellungen von Dingen zu erzeugen. Der Neokortex ist es auch, über den wir Strategien entwickeln und langfristig planen können. An der hinteren Seite des Großhirns befindet sich schließlich das Kleinhirn, welches für die sensomotorische Koordination verantwortlich ist. Seit einigen Jahren wird intensiv an der Frage geforscht, welche grundlegenden Einflüsse das Kleinhirn bezüglich Lernen und Gedächtnis übernimmt. Ein für unsere Betrachtungen ganz wichtiger Teil des Gehirns, das limbische System, wird teilweise zum Zwischenhirn und teilweise zum Großhirn gezählt. Die Funktionen des limbischen Systems und dessen Verbindung zum Neokortex ermöglichten wesentliche Sprünge in der Evolutionsgeschichte. Es machte ein verfeinertes Gefühlsleben und Lernen möglich und sicherte dadurch erheblich besser das Überleben des Individuums und legte Grundlagen für die Bindung in Beziehungen. Die angeborenen und kulturunabhängigen Emotionen des limbischen Systems sind nach Paul Ekman Wut, Angst, Trauer, Freude, Überraschung, Verachtung und Ekel. Wird eine Emotion aktiviert, so ist uns dieser Prozess meistens nicht bewusst. Wir merken erst nach einem Ereignis, dass wir uns beispielsweise erschreckt haben. Jede Emotion löst auch einen Handlungsimpuls aus. Diesen Impuls können wir uns durch Übung bewusst machen. Bei

dem Begriff der Achtsamkeit, an den Buddhismus angelehnt, geht es darum, sich im Hier und Jetzt seiner Gefühle, Gedanken und Handlungen bewusst zu sein.

Mit der Amygdala (Mandelkern) sitzen im limbischen System die Funktionen des emotionalen Bewertens und das Zentrum für starke Emotionen wie beispielsweise Wut und Angst. Eng verbunden mit dem Hippocampus sorgt sie in Gefahrensituationen auch für körperliche Reaktionen, noch bevor das Großhirn in der Lage ist, über die Situation nachzudenken. Der Hippocampus wird sehr oft als unser emotionales Lernzentrum bezeichnet, da er die emotionale Bewertung von Objekten und Situationen vornimmt und Erfahrungen im Neokortex abspeichert. Mandelkern und Hippocampus sind gemeinsam entscheidende Teile des primitiven Stammhirns aus dem Kortex und Neokortex hervorgegangen sind. Der Mandelkern ist also der Hauptsitz der Leidenschaft, was sowohl Wut als auch Freude sein kann. Joseph Le Douarin, amerikanischer Psychologe und Neurowissenschaftler hat sich im Schwerpunkt mit Emotionspsychologie beschäftigt und die Funktionen und Fähigkeiten der wichtigen Schaltstellen im limbischen Systems erforscht. Von ihm stammt auch das sehr eindrücklich erklärende Zitat:

**Das limbische System** – „Der Hippocampus ist entscheidend dafür, dass Sie ein Gesicht als das Ihrer Cousine erkennen. Es ist der Mandelkern, der dann hinzufügt, dass Sie sie eigentlich nicht mögen.“ (Goleman 2009)

**Ein kurzer Abschnitt über Nervenzellen** Die rund 100 Mrd. Nervenzellen in unserem Gehirn bilden ein komplexes Netzwerk mit insgesamt ca. 100 Billionen Kontaktstellen. Soweit das Zahlenwerk. Für eine ausführliche Beschreibung der Abläufe in und zwischen den Nervenzellen sei hiermit auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen. Nervenzellen sind deshalb von Bedeutung, da sie oftmals als Beispiel für die Bildung von Netzwerken, die bestimmte Zuständigkeiten im Gehirn haben, im Rahmen der Systemtheorie verwendet werden. Unter dem Aspekt der Vernetzung wird die Thematik später erneut aufgegriffen. Zudem ist die Plastizität des Gehirns und damit die lebenslange Lernfähigkeit erst seit 1998 durch den Neurologen Peter Eriksson nachgewiesen. Glaubte man doch lange Zeit, dass das Gehirn mit Ende der Pubertät fest verdrahtet sei und der Mensch mit zunehmendem Alter die Fähigkeit zu lernen einbüßt. Dem ist offensichtlich nicht so. Netzwerke im Gehirn verändern sich oder entstehen neu, wenn sie gebraucht werden. ‚Use it or lose it‘ ist das gültige Motto. Die Plastizität ermöglicht es jedem Menschen, sich weiterzuentwickeln. Wir können unseren Mitarbeitern und Kollegen, auch im Rahmen unserer Projektarbeit, die Möglichkeit dazu geben. Wir müssen den Blick darauf richten, was jeder Einzelne werden kann, statt ihn darauf zu reduzieren, was er gerade ist.

**Rationalität versus Emotion?** Bis Mitte der 90er Jahre herrschte die allgemeine Meinung vor, der Mensch sei ein rationales Wesen. Zur Erklärung orientierte man sich im Wesentlichen am so genannten Schichtenmodell zur Darstellung der Gehirn-

funktionen. Dieses Modell geht auf Platon zurück und unterstellt, dass der Neokortex, als Teil des Großhirns, das Machtzentrum im Gehirn darstellt. Hier werden vernünftig und rational Entscheidungen getroffen. Im darunterliegenden limbischen System befindet sich, nach diesem Modell, das Zentrum der Emotionen, welches das vernünftige Denken von Zeit zu Zeit stören kann. Der Homo Oeconomicus entstand!



Der Homo Oeconomicus ist ein wirtschaftswissenschaftliches Modell, welches gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge zu erklären versucht. Dabei ist unterstellt, dass ein fiktiver Akteur vorwiegend im Eigeninteresse und rational agiert, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. So wurden Vorhersagen über das Entscheidungsverhalten von Konsumenten und Geschäftsleuten getroffen. Der Glaube an den Homo Oeconomicus sitzt auch heute noch tief. Fragen Sie einen Ihrer Kollegen, wie er seine letzte Entscheidung getroffen hat, so werden in der Antwort wahrscheinlich Begriffe wie rational und bewusst vorkommen.

Schon seit den frühen 50er Jahren bezweifeln Wissenschaftler verschiedenster Disziplinen immer wieder die Richtigkeit des Modells Homo Oeconomicus. Trotzdem dauerte es bis Mitte der 1990er Jahre, um die Diskussion darum öffentlich und laut zu machen. Antonio Damasio, portugiesischer Neurowissenschaftler, hatte einen großen Einfluss auf diese Diskussion. Unter anderem wies er in Experimenten nach, dass ohne Emotionen keine ‚vernünftigen‘ Entscheidungen möglich sind. Er ließ gesunde Menschen und Menschen mit Schädigungen des präfrontalen Kortex (ein Teil des Frontallappens des Kortex und Kontrollzentrum für ‚angemessenes‘, emotional bewertetes Verhalten) an einem Kartenspiel teilnehmen. In diesem Spiel ging es darum, Karten zu ziehen. Dazu standen vier Kartenstapel, benannt mit A, B, C und D zur Verfügung. Wurde eine Karte von Stapel A oder B gezogen, so gewannen die Probanden \$ 100. Das Ziehen einer Karte von Stapel C oder D brachte hingegen nur \$ 50 Gewinn ein. Nach einer zufälligen Anzahl gezogener Karten erzielten die Teilnehmer einen Verlust bei den Karten von Stapel A oder B. Der Verlust konnte bis zu \$ 1.250 betragen. Auch mit den Karten von Stapel C oder D war per Zufall ein Verlust zu erspielen, jedoch betrug dieser maximal \$ 100. Betrachtete man das Spiel also langfristig, so waren Stapel C und D deutlich gewinnbringender.

Dadurch, dass man auch Verluste ‚ziehen‘ konnte, ging es darum, die Strategie zu finden, die den Gewinn am besten sicherte und maximierte. Beide Teilnehmergruppen zogen zunächst Karten von den Stapeln, bei denen sich die Gewinne schnell erhöhten. Das waren Stapel A und B. Durch die entsprechend hohen Verluste, die man mit diesen beiden Stapeln einfahren konnte, wechselten die nicht geschädigten Teilnehmer nach einer Weile (rund 30 Karten) ihre Taktik. Sie fanden nach einer gewissen Zeit die passende Strategie. Die Menschen mit Schädigung des

Kortex nicht. Sie spielten weiter mit Stapel A und B bis sie bankrott waren. Damasio geht davon aus, dass die Menschen mit Schädigung die schlechte Handlungsalternative nicht mit einer emotionalen Reaktion verknüpfen können. Sie waren nicht in der Lage, die negative Bewertung ihrer Handlung zu speichern und darauf mit Strategiewechsel zu reagieren. Es sind die Emotionen, die den gesunden Menschen eine Bewertung ihres Verhaltens möglich machten und somit zum Strategiewechsel führten.

Joseph Le Douarin's Anteil an der Diskussion kam über seine weiter oben bereits erwähnte Forschung am Mandelkern und Hippocampus. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass der Mandelkern in entsprechenden Situationen Reaktionen auslöst, bevor das Bewusstsein dies mitbekommt. Erst im Nachgang wird der Neokortex informiert und die Situation genauer bewertet. Die Amygdala und das limbische System haben einen weit größeren Einfluss auf den Neokortex als umgekehrt. Also: Entscheidungen fallen in der Regel emotional basiert. In den diversen Disziplinen der Neurowissenschaften ist man sich heute weitestgehend einig, dass eher Emotionen die Vormachtstellung haben. Es geht nun vielmehr um die Frage, wie die Verarbeitung im Gehirn stattfindet. Stellt sich erst eine Emotion ein, auf die dann das Begreifen von Zusammenhängen folgt? Oder begreifen wir erst die Zusammenhänge und das löst Emotionen aus?

**Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften** Wir haben nun grob betrachtet, wie unser Gehirn aufgebaut ist. Zudem ist deutlich geworden, dass wir keine rein rational handelnden Menschen sind. Darum werfen wir einen intensiveren Blick auf die wesentlichen Erkenntnisse der Neurowissenschaften. Dabei wird in diesem Buch nicht das Ziel der Vollständigkeit, sondern das der Projektrelevanz verfolgt.

**Keine Entscheidung ohne Emotionen** – „Es gibt keine einzige Entscheidung, die nicht emotional ist. Ohne Emotionen können wir gar nicht entscheiden. Rationalität ist nicht das Gegenteil von Emotion, sondern vielmehr die Optimierung der emotionalen Entscheidung“, erläutert Hans-Georg Häusel in einem Interview von zentrada.tv im Rahmen des Presselunch der CADEAUX Leipzig.

Entscheidungen treffen wir ständig, jeder von uns. Gerade im Projekt ist das Treffen von Entscheidungen oft ein Knackpunkt. Sie werden verschoben, halb getroffen oder auch getroffen und nicht getragen. Deshalb macht es Sinn, an dieser Stelle einmal genau darauf zu schauen, wie Entscheidungen überhaupt getroffen werden – ganz generell. Dazu muss, als wichtiger Teil des menschlichen Gehirns, das **Belohnungszentrum** vorgestellt werden. Es gehört zum limbischen System und ist für die Dopaminausschüttung im Hirn zuständig und damit auch für Süchte. Es steht in der Hierarchie höher als andere Entscheidungsinstanzen im Gehirn. Bereits 1954 wiesen James Olds und Peter Milner mit ihrem berühmten Rattenexperiment die Funktion und Mächtigkeit des Belohnungszentrums nach. Einer Ratte wurden

dazu Elektroden im Gehirn, genauer im Belohnungssystem, angebracht. Die Ratte konnte durch Betätigung eines Pedals eine Stimulation über die Elektrode auslösen. Die Ratte lernte schnell und betätigte bis zu 1000 mal pro Stunde das Pedal. Sie war durch nichts davon abzubringen, nahm weder Wasser noch Futter zu sich und starb schließlich vor Erschöpfung. Sie war tot, aber glücklich. Dies war erst der Auftakt einer Reihe ähnlich spektakulärer Untersuchungen an Tieren und Menschen. Die Stimulation des menschlichen Belohnungszentrums ist nicht mit so bedingungslosen Folgen versehen wie in dem genannten Rattenexperiment. Jedoch fühlen wir uns sehr gut und zufrieden, wenn unser Belohnungszentrum aktiviert wird. Dies geschieht, ohne dass ein Gewöhnungseffekt eintritt. Wir suchen immer wieder nach diesem Glücksgefühl und werden seiner nicht überdrüssig. Das ist der Grund dafür, dass wir bereit sind, uns anzustrengen. Einen Erfolg zu erreichen versetzt uns mitunter in euphorische Hochstimmung.

Das Neuromarketing hat die zentrale Bedeutung des Nucleus accumbens, so der lateinische Name, längst erkannt und genutzt. Motiviert dadurch, erfolgreiche Verkaufsstrategien zu entwickeln, stellte man fest, dass wir auf Gesichter deutlich aufmerksamer und offener reagieren als auf Symbole oder Gegenständliches. Was das für die Zusammenarbeit und Kommunikation in Projekten bedeutet, versteht sich fast von selbst: häufiger mal ‚Gesicht zeigen‘. Email und Webkonferenzen sind kein adäquater Ersatz. Eine wichtige Rolle spielt das Belohnungszentrum auch beim Lernen und in Verhandlungen. Wenn wir etwas Neues gelernt haben, belohnen wir uns durch eine Dopaminausschüttung über den Nucleus accumbens. Wir lernen also grundsätzlich sehr gerne, weil wir uns dafür innerlich belohnen können. Dabei lernt unser Gehirn vor allem durch Wiederholung. Einmaliges oder Dinge, die keine weitere Relevanz für uns haben, werden nicht abgespeichert. Sich Wiederholendes jedoch legt einen ‚Lernpfad‘ in unserem Gehirn, vergleichbar mit einem Trampelpfad im Wald. Diesen Pfad benutzen wir dann gerne. Er ist uns bekannt, wir wissen, was wir hier bekommen. Wollen wir uns verändern, müssen wir den Lernpfad verlassen und einen neuen Pfad beginnen. Genau das ist der Widerstand, den wir bei Veränderungen erleben und kennen.

Die Rolle des Belohnungszentrums in Verhandlungspositionen beschäftigt die Wissenschaft schon lange und wird immer wieder in verschiedensten Varianten des Ultimatumspiels untersucht. Die Regeln beim Ultimatumspiel sind einfach und streng. Zwei Personen sollen einen Geldbetrag untereinander aufteilen. Dazu legt die erste Person fest, wie der Betrag aufgeteilt werden soll, was er selber behält und welchen Teil er dem Anderen ‚gönnt‘. Die teilnehmenden Personen können zu keinem Zeitpunkt in Kontakt treten, sich also nicht abstimmen. Dieses Angebot wird der zweiten Person unterbreitet. Sie kann annehmen oder ablehnen. Das Spiel ist nach dieser einen Runde auf jeden Fall beendet. Lehnt sie also ab, bekommen beide gar nichts. Was also lässt sich beobachten? Die Menschen bieten sehr häufig eine Aufteilung von um die 50 % an. Begründet wird dies mit dem Bedürfnis nach Fairness. Nur vier von 100 Personen unterbreiten Angebote unter 20 %. Diese Vorgehensweise ist riskant. Akzeptiert werden in der Regel Angebote von der anderen Seite frühestens ab 20 %, darunter werden die Angebote meist abgelehnt. Was würden Sie tun? Ein Angebot ablehnen, obwohl es bedeutet, nichts zu bekommen?

Ernst Fehr, österreichischer Wirtschaftswissenschaftler, hat in zahlreichen Publikationen dargestellt, was wir aus dem Ultimatumspiel lernen können: nämlich dass wir Menschen keine rationalen Entscheider sind, die nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, sondern Wesen, für die Fairness und Altruismus wichtig sind. Wären wir nur darauf aus, unseren eigenen Gewinn zu maximieren, sollte jedes Angebot, egal wie niedrig, akzeptiert werden. In dem Fall würde der Anbieter, der Homo Oeconomicus Lehre nach, aber auch immer nur ein denkbar geringes Angebot absetzen und den Löwenanteil für sich behalten. Hiermit sind wir wieder am Ausgangspunkt angelangt. Gefühle beeinflussen die Entscheidung, sie ist nicht rein rational. Es ist der Altruismus, der für ein faires Angebot an die zweite Person sorgt. In der Rolle der zweiten Person spielt die empfundene Fairness ebenfalls eine große Rolle. Ist das Angebot in der subjektiven Wahrnehmung zu gering, wird es abgelehnt. Damit wollen wir vor allem den Anderen bestrafen für seine mickrige Offerte. Diese altruistische Bestrafung kostet also beide Personen etwas. Beziehen wir das hier dargestellte auf unsere Projektwelt, so ist diese natürlich stark vereinfacht. Gerade dadurch aber werden grundlegende Muster für Situationen sichtbar, in denen es um abstrakte und oft knifflige Wechselwirkungen zwischen Entscheidungsträgern geht. Fühlen sich Mitarbeiter ungerecht behandelt, so kann es passieren, dass sie ihren Projektleiter dafür bestrafen. Die Maßnahmen dazu reichen von beleidigt sein über verstärkt kritisches Hinterfragen von Anweisungen bis zur Arbeitsverweigerung.

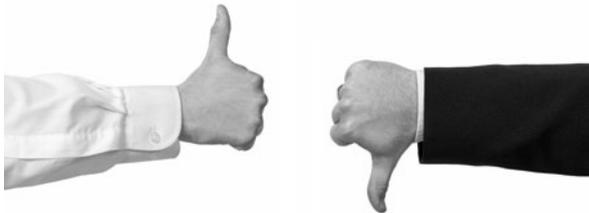
Um den Bezug zum Projektmanagement herzustellen, möchte ich gerne noch ein Modell kurz skizzieren, welches eine Theorie für Entscheidungen auf Organisationsebene darstellt: das Garbage Can Model. Michael Cohen und James March gaben mit diesem Modell in den 70er Jahren eine Antwort auf die bis dahin vorherrschenden rationalen Entscheidungsmodelle im Management. Sie definieren drei Kennzeichen organisierter Anarchie, also eine Situation in der Organisation und Individuen auf der Basis einer Vielzahl vage definierter Präferenzen agieren, nämlich ‚unklare Definition des Problems und der Ziele‘, ‚organisatorische Regeln und Strukturen der Entscheidungsprozesse sind nicht hinreichend bekannt‘ und ‚Gremienmitglieder wechseln‘. Aus der Interaktion dieser drei Parameter entstehen sog. Entscheidungsgelegenheiten, d. h. nicht zu jedem Zeitpunkt ist eine Entscheidung überhaupt möglich. Nur wenn Problem, Ziel und Entscheidungsprozess klar sind und alle entsprechenden Entscheidungsträger verfügbar sind, kann die Entscheidung wirklich getroffen werden. Jede andere Situation ist lediglich eine Gelegenheit bzw. eine Quasi-Entscheidung. Die Kernaussage von Cohen et al. ist nun, dass Entscheidungen eher stochastischer Natur sind, nämlich wenn die vier unabhängigen, dynamischen Prozesse aufeinander treffen. Mit der Organisationsstruktur versuchen wir das Zusammentreffen der Ströme zu kanalisieren, jedoch entsteht an dieser Stelle organisierte Anarchie. Beispiele aus dem täglichen Projektleben finden sich hierzu viele. Wer von Ihnen kennt sie nicht, die Projektlungsausschusssitzungen, in denen die Vertreter ihre Vertreter geschickt haben (Mitglieder wechseln). Das Ziel eines Projektes bleibt mitunter lange Zeit nicht wirklich klar, da wir es immer auch mit Eigeninteressen der beteiligten Organisationseinheiten (unklare Definition des Ziels) zu tun haben. Und wie oft werden Entscheidungen nicht

getroffen, weil Rahmenbedingungen (Strukturen der Entscheidungsfindung) nicht abgeklärt oder eingehalten werden.

Sehr oft stellt man mit einem kritischen Blick auf die getroffenen Entscheidungen im Projekt fest, dass es mehr rückwärtsgerichtete Legitimationen und Interpretationen sind als eine zukunftsorientierte Handlungsvorgabe. Hiermit soll der kurze Ausflug auf die Organisationsebene auch beendet sein.

**Bewertung und Verstehen im Wettrennen** „Ein erfolgreiches Projekt kostet kein Geld.“ „Der Auftraggeber ist verantwortlich für die Motivation des Projektteams.“

Diese Aussagen sind inhaltlich falsch. Im Normalfall hat es in ihrem Gehirn, ca. 400 ms nachdem Sie den ersten Satz gelesen haben, eine Reaktion auf die Unstimmigkeit gegeben. Zu dem Zeitpunkt ist sie mess- und sichtbar als negatives Potential (N400), vorausgesetzt Sie sind an einen Hirnstrommesser angeschlossen. Sie können nun auf diese Unstimmigkeit reagieren und mir, im Falle einer direkten Konversation, mitteilen, dass ich einige Dinge nicht richtig verstanden habe.



Was aber passiert, wenn wir mit Aussagen konfrontiert werden, die einen Widerspruch in unserem Wertesystem erzeugen? Reagieren wir auch bei Bewertungen so?

Ich finde, Tierversuche in der medizinischen Forschung sind ein inakzeptables Mittel.  
Ich finde, ein von Terroristen besetztes Flugzeug abzuschießen, ist eine angemessene Reaktion.

Bei Menschen, für die eine der beiden Aussagen nicht stimmig ist, findet die entsprechende Reaktion im Gehirn rund 200 ms nach dem Lesen des Satzes statt.

**Wir bewerten** eine Aussage viel schneller als wir sie verstehen können. Und das oft unbewusst. Dieser Vorgang ist in uns Menschen eingeschliffen und passiert automatisch.

Eine groß angelegte Studie aus dem Jahr 2009 zeigt und erklärt diesen Automatismus sehr genau. Van Berkum et al. (2009) zeigt in der Untersuchung ‚Right or wrong? The brains fast response to morally objectionable statements‘ die Koordination von Sprachverarbeitung und moralischer Bewertung auf neuronaler Ebene.

ne. Dabei waren mehrere Aspekte von Bedeutung, nämlich wie schnell Bewertung stattfindet, welche neuronalen Konsequenzen dieser wertorientierte Prozess hat und ob Werte tatsächlich einen Einfluss auf die linguistisch-semantische Analyse (also den Prozess, Sinn aus Worten zu bilden) haben. Die für uns wesentlichsten Ergebnisse sind, dass wir schneller bewerten als verstehen und dies inkrementell tun. D. h. bewertet wird quasi Wort für Wort. Das ist auch der Grund dafür, dass eventuell schon eine Bewertung stattgefunden hat, bevor der Satz zu Ende gehört oder gelesen wurde. Die Studie belegt den Automatismus, mit dem Bewertung im menschlichen Gehirn passiert. Dieser Prozess läuft meist nicht bewusst ab. Bewertung hat seit Jahrmillionen das Überleben gesichert. Die schnelle Bewertung einer Situation war notwendig, um mit Flucht oder Angriff im Falle einer Gefahr reagieren zu können. Aber ein ‚Verstehen über Sprache‘ übt der Mensch erst seit einigen zehntausend Jahren. Deshalb verwundert es nicht weiter, dass wir schneller bewerten als verstehen.

Welche Konsequenzen hat diese Erkenntnis für unsere Projektarbeit?

Wir müssen uns in der Zusammenarbeit bewusst machen, dass unser Gegenüber möglicherweise eine schnelle, unter Umständen negative Bewertung vorgenommen hat. Damit ist eine konstruktive Auseinandersetzung eventuell schwierig. Durch einfaches Fragen nach der Bewertung kann diese Situation leicht wieder aufgelöst werden. Das gleiche gilt umgekehrt auch für uns selber. Häufig zu schnell und zu oft bewerten wir die Aussagen der Kollegen (oder sogar die Kollegen selbst) in Teambesprechungen und Diskussionen und bleiben dann möglicherweise an der Bewertung hängen. Hier helfen Selbstbeobachtung und das Bewusstmachen von Bewertung.

Leicht kann die Idee entstehen, dass wir uns einfach darauf einigen, nur noch wertfrei oder wertneutral in solchen Situationen miteinander umzugehen. Das ist allerdings eine Illusion. Wir können unsere Werte oder auch den Prozess der Bewertung nicht abschalten. Das wäre auch fatal, denn es sind unsere Werte, die unser moralisches Handeln steuern. Was wir aber tun können ist, unsere Selbstwahrnehmung zu trainieren. Wenn wir in der Lage sind, diesen Prozess zu beobachten und Bewertung und Verstehen zu trennen, dann können wir zumindest dafür sorgen, dass uns die Bewertung nicht im Wege steht.

**Beeinflussung passiert ständig – machen wir es uns bewusst** Wir sind Herr unseres Handelns, lautet die feste Überzeugung vieler Menschen. Das hieße, dass unser Tun und Handeln zu jeder Zeit bewusst geschieht. Was gibt es aber für Anteile, die dieses freie Handeln beeinflussen oder auch lenken können? Die Art der Beeinflussung, welche hier relevant ist, nennt sich Priming. Der Begriff stammt aus der Psychologie und benennt die Verarbeitung eines Reizes durch Aktivieren impliziter Gedächtnisinhalte. Der *primende* Reiz ruft dabei Assoziationen hervor und stellt diese assoziierten Begriffe in Bereitschaft. Die Aktivierung hat einen Einfluss auf die nachfolgende Informationsverarbeitung und auch auf unser Verhalten. Wir sind uns dieser Wirkung nicht bewusst.

Wie passiert nun diese Form der Beeinflussung?

Einer der bekanntesten Versuche hierzu wurde von John Bargh durchgeführt und dokumentiert. Betrachtet wurde der Effekt der Aktivierung Alter-Stereotypen auf das Verhalten. Man teilte dreißig Studenten in eine Priming-Gruppe und eine Kontroll-Gruppe auf. Den Studenten wurde mitgeteilt, dass es bei dem Test um eine Analyse ihrer Sprachfähigkeit gehe. Dazu bekamen sie einen ‚scrambled sentence test‘. Die Teilnehmer mussten also aus Wörtern sinnvolle Sätze zusammenstellen. In der Priming-Gruppe mussten die Studenten Sätze bilden, in denen viele Begriffe vorkamen, die mit Alter assoziiert sind wie ängstlich, grau, vorsichtig, weise, Bingo, vergesslich, traditionell. Die Kontroll-Gruppe arbeitete mit neutralen Begriffen. Nach Beendigung des Tests wurden die Teilnehmer gefragt, ob die Sprachaufgabe sie wohl in irgendeiner Weise beeinflusst habe. Die Studenten verneinten. Mit Verlassen des Raumes stoppte ein Mitarbeiter des Experimentes die Zeit, die die Probanden brauchten, um den Flur entlang zu gehen. Das Ergebnis der Zeitmessung war, dass die Studenten aus der Priming-Gruppe länger für die 9,75 m brauchten als die Kollegen der Kontroll-Gruppe.

Eine Vielzahl ähnlicher Untersuchungen zeigte, dass ein ‚Voreinstellen‘ auf bestimmte Assoziationen und Werte sehr wohl das Verhalten beeinflusst. Priming hat, in seiner affektiven Form, aber auch Einfluss auf den Gemütszustand der Menschen. Es kann entscheiden, ob wir einer Auseinandersetzung mit einem Thema offener gegenüberstehen oder uns eher verschließen. Auch unsere Zielorientierung und Einsatzbereitschaft kann über ein entsprechendes Priming beeinflusst werden. Wir werden also gelenkt und merken es meist nicht.

Auf was schauen Sie, wenn Sie am Schreibtisch sitzen? Ein Bild mit..., eine Skulptur, die... Ich kenne Büros, die kaum noch von einem Privatzimmer zu unterscheiden sind. Da finden sich unzählige Fotos der Lieben, Stofftiere, eine große Auswahl Heißgetränke in Tüten, ein Sortiment der Lieblings Süßigkeiten und als Bildschirmschoner wedelt der Familienhund. Damit assoziiert niemand einen Ort der Leistung und Arbeitsorientierung.

**Beeinflussung** – Das, was wir vor Augen haben, und das, was wir hören, beeinflusst uns.

Weil das so ist, kann man es auch gut im Sinne des Projektmanagements nutzen. Wir kommen im Kapitel Go Live noch im Detail darauf zu sprechen. Priming ist ein wichtiger Aspekt, wenn es um die Gestaltung von Projekt- oder Besprechungsräumen geht und um die richtige Ansprache an das Projektteam.

**Der Irrglaube Multitasking** Sie kennen doch bestimmt auch Kollegen, die während eines Gesprächs gerne mal einen Anruf entgegennehmen oder die beim Bearbeiten ihrer Emails locker sagen „Komm rein und erzähl schon mal, ich höre zu.“ Wir wundern uns nicht über die Menschen, die beim Autofahren telefonieren, während sie die Zigarette ausmachen, um die Cola aus dem Getränkehalter zu nehmen. Da macht also jemand Multitasking. Das heißt er erledigt Aufgaben gleichzei-

tig oder aber im schnellen Wechsel nacheinander. ‚Geht das denn überhaupt‘ ist die Frage, die wir dann oft stellen. Gerne beantwortet mit einem Stereotyp – bei Frauen geht das, bei Männern nicht. Das stimmt nicht, denn beide Geschlechter können es gleich schlecht. Das ist aber nicht die wesentliche Erkenntnis zum Thema Multitasking, die ich Ihnen gerne näher bringen möchte. Was das gleichzeitige Bearbeiten von Aufgaben für uns bedeutet und welche Konsequenzen damit verbunden sind, sehen Sie anhand von Untersuchungen der Neurowissenschaften.

Die Fachzeitschrift ‚Proceedings of the National Academy of Sciences‘ (PNAS) stellt eine Untersuchung der Wissenschaftler der Stanford Universität in Kalifornien dar, bei der in drei verschiedenen Tests betrachtet wurde, welchen Einfluss das parallele Bearbeiten von Aufgaben auf unsere Fähigkeiten hat. Dabei ging es um Konzentrationsfähigkeit und die Fähigkeit zwischen Aufgaben zu wechseln. Zunächst wurden die rund 260 Probanden bezüglich ihres Multitasking-Verhaltens in zwei Gruppen eingeteilt, in ‚Nicht-Multitasker‘ und ‚Multitasker‘. Danach begann der erste Test mit der Betrachtung, wie gut die Studenten Reize von außen verarbeiten können, also wie gut sie sich konzentrieren können. Dazu wurden ihnen graphische Darstellungen mit zwei roten Rechtecken gezeigt. Von Graphik zu Graphik mussten sie entscheiden, ob sich die Position eines der roten Rechtecke verändert hat. In die Graphiken wurden blaue Rechtecke eingeblendet, die als Ablenkungsreize dienten. Die Nicht-Multitasker schnitten gegenüber den Kollegen besser ab, ablenkende Reize waren für sie kein Problem. Die Multitasker wurden schlechter je mehr Ablenkungsreize in Form von blauen Rechtecken eingeblendet wurden. Das Konzentrieren auf das Wesentliche wurde schlechter.

Der zweite Test sollte zeigen, wie gut und schnell die Probanden innere (abgespeicherte) und äußere Reize miteinander verbinden können. Die Frage lautete also: Können Multitasker Informationen schneller verarbeiten? Dazu wurden ihnen Buchstabenreihen gezeigt. Wann immer ein X auf ein A folgte, sollten Sie einen Knopf drücken. Die Fehlerquote bei den Multitaskern war höher und sie brauchten länger für die Reizverarbeitung als die Nicht-Multitasker. Dieser Test wurde dann noch auf die Verarbeitung abgespeicherter Informationen fokussiert. Dazu mussten die Teilnehmer einen Knopf betätigen, wenn zwei gleiche Buchstaben aufeinanderfolgten. Stufenweise wurde die Schwierigkeit erhöht, denn nun sollte es die Gleichheit mit dem vorletzten und dann mit dem drittletzten Buchstaben sein. Nicht-Multitasker blieben über die erhöhten Schwierigkeitsstufen gleich gut. Die Multitasker jedoch wurden bei Zuordnung zum drittletzten Buchstaben deutlich schlechter.

Das erste Fazit aus diesen Tests war also, dass Multitasker leichter abgelenkt sind und auf mehrere Reize leichter mit Verwirrung reagieren. Damit blieb noch die Idee, dass Multitasker schneller und besser darin sind, zwischen Aufgaben zu wechseln. Ihnen wurden Buchstaben/Zahlen Kombinationen wie z. B. 2a oder 2b vorgelegt und sie mussten im ersten Durchgang benennen, ob es sich um gerade oder ungerade Zahlen handelt. Der zweite Durchgang hob auf die Buchstaben ab, die Entscheidung war zwischen Vokal und Konsonant zu treffen. Im Anschluss wurden die Entscheidungsfragen per Zufallsgenerator gemischt an die Probanden gegeben. Es wechselte also ständig zwischen der Frage nach der Zahl und der nach dem Buchstaben. Auch hier konnten die Multitasker nicht überzeugen, denn sie brauchten deutlich länger als die Kollegen.

Im Gesamtergebnis zeigt diese Untersuchung, dass Multitasker schlechter unwichtige Informationen ausblenden können, unkonzentrierter und langsamer sind. Das Ergebnis wirft die Frage auf, warum wir Multitasking dann überhaupt tun? Wir tun also ständig etwas, was wir nicht gut können, uns aber antrainiert haben. Über den Versuch viele Dinge gleichzeitig oder quasi-parallel zu machen, trainieren wir uns in Unkonzentriertheit und Fördern das Langsamwerden. Mehr üben würde demnach auch nur zu noch mehr Unkonzentriertheit und Oberflächlichkeit führen.

**Multitasking** – Menschen sind für ein gleichzeitiges Aufgabenerledigen nicht konzipiert und können es auch durch Training nicht verbessern.

Dies zeigen die oben skizzierte Untersuchung und viele weitere Studien zu dem Thema. Es gibt keine Notwendigkeit, noch macht es Sinn Multitasking zu fördern.

**Zusammenfassung** Dieses Kapitel hat ein Grundverständnis für die Funktionsweise unseres Gehirns aufgebaut. Sie wissen um den Einfluss von Emotionen auf das Treffen von Entscheidungen und welches Menschenbild damit verbunden ist. Das Belohnungszentrum im menschlichen Gehirn spielt auch dabei eine wesentliche Rolle und wird im weiteren Verlauf wichtig bleiben. Menschen sind in der Bewertung von Situationen und Kommunikation deutlich schneller als im Verstehen. Diese Erkenntnis sollte in relevanten Situationen wie Besprechungen und Diskussionen berücksichtigt werden, denn Bewertung ist oft ein Auslöser für Missverständnisse und Konflikte. Der Mensch ist ein beeinflussbares Wesen, das subtile Signale meistens nur unbewusst wahrnimmt. Er ist in der Erledigung mehrerer Aufgaben zur gleichen Zeit nicht gut. Diese Erkenntnis sollte in Projektmeetings und Planung einfließen. Menschen arbeiten konzentrierter und zielgerichteter, wenn sie sich fokussieren.

All diese Erkenntnisse sind relevant und wichtig, wenn wir über Veränderungen, Identität, Belohnung, emotionale Intelligenz nachdenken. Und das sollten wir, sobald es um Projekte und Projektmanagement geht.

---

## 2.1 Veränderung

Jedes Projekt stellt für die einzelnen Mitarbeiter eine massive Veränderung dar. Es dient einem Ziel, wie beispielsweise Effizienzsteigerung durch Prozessverschlanung, was meist die Freisetzung von Personal bedeutet und somit auf das System ‚Organisation‘ eine wesentliche Auswirkung hat. Selbst für die Mitarbeiter im Projekt, die von den Effizienzsteigerungen eventuell persönlich gar nicht betroffen sind, bedeutet die Teilnahme an dem Projekt schon eine Veränderung. Sie verlassen (wenn auch nur temporär) ihre bisherige Tätigkeit und die folgende Zusammenarbeit mit anderen Menschen bedeutet das Einfinden in ein neues System.

Sie stehen neuen, eventuell kontroversen Erwartungen seitens der Projektleitung, der Auftraggeber, der Projektkollegen gegenüber.



Erfahrungen, die wir machen, hinterlassen eine andauernde Spur im Kortex. Dabei speichert das Gehirn nicht alle Kleinigkeiten und Details, sondern ist vielmehr darauf aus, die Regeln hinter den Einzelheiten zu erfassen. Das, was umgangssprachlich gerne als Routine bezeichnet wird, ebnet so auf Dauer Trampelpfade im menschlichen Gehirn. Ganz generell bevorzugt das Gehirn diese Routine. Abläufe und Verhaltensweisen, die schon bekannt sind, werden wiederholt. Das sorgt über das Belohnungszentrum im Gehirn grundsätzlich für Wohlbefinden, Stabilität und Freude. Sollen, vor allem bei automatisierten Vorgängen wie Kommunikation mit Kollegen, Telefonieren oder Ähnlichem Veränderungen passieren, schaltet das Gehirn die Alarmglocke an. Auf diese Alarmglocke reagieren die Menschen mit Emotionen wie Angst oder Wut, die weitaus stärker sein können als die rationale Einsicht.

Zurück zur veränderten Situation im Projekt: Die Mitarbeiter geben also Verhaltensweisen auf, die sie bis dato sicher beherrschten. Das bedeutet neurowissenschaftlich gesehen erst einmal Unbehagen und Angst. Das Unbehagen resultiert daraus, dass die ehemals gut verankerten Verhaltensweisen aufgegeben werden müssen und das Gehirn hierfür das Belohnungszentrum nicht mehr anstößt. Keine Belohnung bedeutet Unbehagen!

In diesem Kontext entsteht bei Menschen Angst aus der fehlenden Fähigkeit der Selbstwahrnehmung. Die Schulung der Selbstwahrnehmung wird leider im Laufe unseres Lebens nicht trainiert, weder in Schule, noch Ausbildung oder Studium.

Somit wissen viele Menschen in Veränderungssituationen nicht, was sie wirklich können oder wissen. Auch ist ihnen nicht klar, wie sie Neuerungen erlernen und nutzen können, und das erzeugt Unsicherheit.

Auch wenn die Mitarbeiter auf der rationalen Ebene die Notwendigkeit für das Projekt nachvollziehen können, bedeutet das nicht, dass sie es auch emotional mittragen. Dafür müssen sie sich wohl fühlen und ihr Belohnungszentrum muss anspringen. Findet der Mitarbeiter in dem Projekt keine ‚Belohnungsmöglichkeiten‘, so ist es möglich, dass das altruistische Strafen des Projektleiters (durch Minderung der eigenen Leistung, innere Kündigung, etc.) einen ebenso hohen Wert bekommt wie die Belohnung.

Hier wird wieder deutlich, welche Bedeutung die Projektleitung als Führungskraft in diesem Kontext hat. Sie muss die Projektmitarbeiter ‚mitnehmen‘, also dafür sorgen, dass die individuellen internen Belohnungssysteme aktiviert werden.

**Mitarbeiter mitnehmen** Die Frage ist nun, wie das Mitnehmen gelingen kann. Zuerst einmal über das Schaffen von Einsicht in die Zusammenhänge. Es muss Transparenz hergestellt werden über das, was passieren soll. Was wir verstehen, können wir leichter annehmen. Zudem steht immer auch die Frage im Raum: „*Warum sollen wir uns darauf einlassen?*“ Es ist entscheidend für den Erfolg eines Projektes, wie diese Frage beantwortet wird. Sehr häufig zu hören sind dazu Antworten wie „Wir brauchen eine passende Vertriebsstrategie“ sonst lassen uns die Konkurrenten hinter sich‘ oder „Ohne dieses Beratungsprojekt überleben wir nicht mehr lange“. Die Motivation hinter diesen Formulierungen ist meist, ein starkes Argument für das Projekt zu haben. Die Wirkung ist allerdings verheerend. Diese Art der Argumentation erzeugt Angst bei den Menschen, weil sie negative Ereignisse in der Zukunft ankündigt. Die Angst addiert sich zu dem durch die Veränderung schon empfundenen Schmerz. Was dann kommt, ist so schnell wie einfach. Die Menschen bleiben in der Angst stecken und verfügen über keine freien Ressourcen, um sich auf Chancen und Vorteile zu konzentrieren.

In einer Angstsituation fragt sich jeder Mensch automatisch, ob er der Situation gewachsen ist oder nicht. Ein Projektleiter fährt seinen Mitarbeiter wegen des Nichterreichens eines Meilensteines an, das ganze Projekt sei in Gefahr und die Auswirkungen auf das Unternehmen immens. Der Projektmitarbeiter ist verunsichert, sieht sich aber eventuell der Situation gewachsen. Dann wird er ausschweifend darstellen, warum der Meilenstein einfach nicht zu halten war oder zum Gegenangriff auf den Projektleiter übergehen. Der Mitarbeiter findet also trotz Gefahrensituation noch eine Abwehrstrategie. Wird die Angst aber zu groß, gerät der Mitarbeiter in Panik. In einem Panikzustand fällt der Mensch zurück auf seine ursprünglichsten Verhaltensmuster und sucht nach Sicherheit. Um diese Sicherheit zu finden, stehen uns evolutionsbedingt drei Wahlmöglichkeiten zur Verfügung: Wir können fliehen, angreifen oder uns tot stellen. Diese Mechanismen haben schon zu Urzeiten das Überleben in der Natur gesichert und tun das auch heute noch im sozialen Gefüge eines Projektes. Heute geschieht dies allerdings statt über Tätlichkeiten eher über verbale und nonverbale Kommunikation. Auch das tot stellen ist eine immer noch anzutreffende

Variante. Sie ist bei Projektmitarbeitern zu erkennen, die sich sehr zurückziehen, aus allem raushalten und auch in Besprechungen eher durch Schweigen auffallen.

**Angst verhindert Kreativität** Angst ist eine unserer Grundemotionen und für Veränderungsprozesse von enormer Bedeutung. Und trotzdem wird selten offen darüber gesprochen. Und wenn doch, so unterliegt sie schnell einer Bewertung. Es wird darauf geschaut, ob eine subjektiv wahrgenommene Angst begründet, überzogen, berechtigt oder auch total unnötig ist. Damit wird sie dann auch gerne in den Untergrund verbannt, statt darauf einzugehen. Wir müssen, um mit Ängsten umgehen zu können, akzeptieren, dass Angst sehr individuell ist und somit nicht bewertet werden kann. Die Ängste der Projektbeteiligten abzutun und damit nicht zu bearbeiten, führt im schlimmsten Fall dazu, dass sie im Untergrund gären und in Form von Intrigen oder Arbeitsverweigerung ihre Umsetzung finden. Denn die Formen, in denen uns Angst begegnet, sind vielfältig. Die Menschen, gerade in ihrem Arbeitsumfeld, trauen sich nicht, ihre Angst zu benennen. Sie gehen dazu über, sie zu tarnen. Getarnt wird als Vorwurf, als unangemessen heftiger Widerstand gegen eine Veränderung, als Verweigerung, als Verhindern von Entscheidungen, als endlose Diskussion und so weiter. Wie gehen wir also nun mit der Angst um? Oder noch besser, wie verhindern wir sie? Die Antwort ist einfach: durch Transparenz. Die erste Regel zum Mitnehmen der Menschen in Veränderungen ist auch gleich das Gegenmittel für die Angst. Transparenz schaffen bedeutet, zu kommunizieren, was immer möglich ist. Auch die Themen und Vorgänge, für die noch nicht alle Informationen verfügbar sind. Es ist besser, frühzeitig ein unvollständiges Bild über eine Situation zu bekommen als gar keins. Existiert in einem Projektteam bereits eine Vertrauensbasis, kann es sehr hilfreich sein, die Ängste direkt und offen anzusprechen. Damit werden die Befürchtungen und Sorgen der Mitarbeiter wahrgenommen und können besprochen und bearbeitet werden. Selbstverständlich geht es hier auch um die Ängste der Projektleiter und Führungskräfte. Im Sinne einer Selbstreflexion sollten sie ihre Befürchtungen kennen und mit ihnen umgehen können.

Hiermit habe ich kurz skizziert, dass Mitnehmen über Einschüchtern zwar eine populäre, aber keine gewinnbringende Möglichkeit ist. Zielführender und erfolgversprechender ist die Alternative der Faszination. „Faszination ist wohl die unerschöpflichste und positivste Quelle menschlicher Kreativität und Veränderungsbereitschaft. Sie besteht im Kern aus einer Mischung von Irritation und Neugier.“ beschreibt sie Kruse (2008). Wir brauchen eine Vision. Damit ist jedoch nicht ein klar beschriebenes und zu erreichendes Unternehmensziel gemeint, sondern vielmehr ein Traum. Dieser Traum muss jedoch von ausreichend vielen Führungskräften mitgetragen werden. Denn sie sind es, die die Vision in das Unternehmen tragen und voran treiben. Im Umfeld des Projektmanagements bedeutet dies praktisch, dass Auftraggeber und Projektleiter die Vision teilen müssen. Gelingt dies nicht, wird es schwer, den Veränderungsprozess umzusetzen. Halten die Projektleiter es wie Helmut Schmidt im Bundestagswahlkampf 1980 („Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen.“) sollte deren Einsatz als Führungskraft für die Veränderung überdacht

werden. Kruse (2010) skizziert in seinem Buch vier Gruppen von Führungskräften. Dabei gliedern diese sich nach Leistung und nach Resonanz auf die Vision.

Die erste Gruppe von Führungskräften umfasst die Menschen, die wenig Leistung bringen und die Vision nicht mittragen. Hier kann kommunikative Überzeugungsarbeit helfen, die Vision ins Unternehmen zu tragen. In der zweiten Gruppe finden sich die Führungskräfte mit ebenfalls schwacher Leistung, die jedoch von der Vision schon angesteckt sind. Für sie empfiehlt sich eine gezielte Förderung. Die Stütze der Veränderung wird gebildet von der Gruppe mit Leistungsträgern, die ebenfalls hinter der Vision stehen. Die vierte Gruppe stellt das größte Schwierigkeitspotential. Es sind die Leistungsträger, die aber die Vision nicht mittragen. Hier hilft meist keine Überredungskunst, da diese Menschen aufgrund ihrer Leistungen von ihrer Vorgehensweise überzeugt sind. Sie folgen ihrer eigenen Vision, und können sich nur selbst überreden. Es bleibt die Möglichkeit, diese Menschen auf ein anderes Projekt zu setzen, bei dem sie selber Faszination spüren. Als Leistungsträger sind es diejenigen, an denen sich Andere orientieren. *„Wie sehen die das? Wenn der das schon nicht will, dann...“*

Hier liegt also die Gefahr für das Blockieren der Veränderung, die letztendlich zum Scheitern des Projektes führen kann. Das Scheitern beginnt in dem Fall dann schon vor dem eigentlichen Beginn.

Jedes Projekt ist Veränderung. Somit braucht ein Projekt immer eine Vision. Eine Vision, die von Auftraggeber und Projektleitung in die Mannschaft getragen wird. Gelingt es über die Vision, Faszination bei den Menschen auszulösen, werden sie ihre Ängste überwinden und bereit sein, die Veränderung mit zu gestalten.

**Zusammenfassung** Dieser Abschnitt hat betrachtet, was Veränderung für den einzelnen Menschen bedeutet und wo sie bereits beginnt. Die ‚Trampelpfade‘ im Gehirn machen Veränderungen für Menschen schwerfällig. Angst spielt dabei häufig eine Rolle; wenn nicht ausreichend für Transparenz und Information gesorgt ist. Als ein Instrument, um Menschen zur Veränderung zu bewegen ist sie völlig ungeeignet, da Angst mittelfristig zu Demotivation und Stillstand führt. Um Menschen in und durch Veränderungen mitzunehmen, ist eine starke Vision notwendig. Eine Vision, die vor allem auch von Führungskräften und Verantwortlichen in die Projekte getragen wird.

Effective visions provide context, give purpose, and establish meaning. They inspire people to mobilize, to act, to move in the same direction... Every good leader realizes that effective visions cannot be forced upon the masses. Rather they must be set in motion by means of persuasion and inspiration.

(Martin Luther King)

Wirksame Visionen vermitteln Zusammenhänge, verleihen Sinn und Bedeutung. Sie motivieren Menschen, aufzubrechen, zu handeln und in eine gemeinsame Richtung zu gehen... Ein guter Führer weiß: Wirksame Visionen lassen sich den Menschen nicht aufzwingen. Allein die Kraft der Überzeugung und Inspiration vermag es, dass Visionen Wirklichkeit werden.

(Martin Luther King)

## 2.2 Belohnung

Das Belohnungszentrum im menschlichen Gehirn entscheidet maßgeblich, ob ein Mitarbeiter sich im Projekt engagiert oder es sabotiert. Denn nur bei einem aktivierten Belohnungssystem fühlen wir uns wohl. Wir haben es in seiner Funktionsweise weiter vorne bereits kennengelernt. Trotzdem möchte ich hier die wesentlichen Thesen bezüglich unseres Belohnungssystems kurz aufführen:

- Wohlgefühl entsteht im Belohnungszentrum
- Keine Motivation ohne Aktivierung des Belohnungszentrums
- Das Belohnungszentrum unterstützt das Lernen
- Menschen mögen Fairness und Vertrauen
- Altruistische Bestrafung kann Ausdruck von Enttäuschung sein.

Um ein Projekt zum Erfolg zu führen, wie auch immer der Erfolg im Einzelfall definiert sein mag, braucht es das Engagement der einzelnen Mitarbeiter. Engagement funktioniert über Motivation. Um motiviert zu sein, muss das Belohnungssystem des Menschen aktiviert werden. Hier sei nochmals deutlich darauf hingewiesen, dass es nicht direkt um Incentives wie Geschenke oder Prämien geht. Incentives unterliegen einem Abnutzungseffekt. Die Freude, die über diese Art Belohnung erlebt wird, kann schnell zur Gewöhnung führen und ihren Effekt damit einbüßen.

Der Neurowissenschaftler Professor Spitzer (2011) formuliert das menschliche Bedürfnis nach Glück folgendermaßen: „Unser Gehirn ist nicht dafür gebaut, dauernd glücklich zu sein, aber es ist süchtig danach, nach Glück zu streben.“ Dabei wirken Aktivierungen des Belohnungszentrums am besten, wenn sie unvorhergesehen passieren. Gregory Berns, Professor für Psychiatrie und Verhaltensforschung an der Universität von Atlanta hat in diversen Versuchsreihen mit menschlichen Probanden herausgefunden, dass unser Belohnungszentrum vor allem bei Neuem und Überraschendem anschlägt. Dazu hat er unter anderem Probanden Tropfen mit Fruchtsaft oder Wasser verabreicht, während sie im MRT-Scanner lagen. Wussten die Teilnehmer nicht, wann der nächste Tropfen kam und ob es sich um Wasser oder Fruchtsaft handelte, war die Dopaminaktivität am größten. Das Überraschungsmoment ist hier also ausschlaggebend, nämlich nicht zu wissen, wann welcher Tropfen ankommt.

Das Wirken des Belohnungssystems ist uns nicht bewusst, wir begründen nachträglich rational die Modifikationen unserer Gedanken und Verhaltensweisen, die durch dieses System angestoßen wurden. Was bedeutet das nun für Projekte und die Dopaminausschüttung bei den Mitarbeitern? Wenn ein Projektmitarbeiter für seine Leistung belobigt werden soll, dann ist der Effekt am größten, wenn dies unangekündigt und für ihn spontan passiert. Das entspricht dem Tropfen im Experiment, von dem nicht bekannt ist, wann er kommt. Das Belohnungszentrum verschafft den Menschen ein Glücksgefühl, wenn sie etwas lernen, ein Problem lösen oder auch einfach wiederholen, was sie gut können. Diese Aspekte lassen sich im Projektmanagement sehr gut nutzen. Der Projektleiter kann über die Verteilung von Aufgaben, Aufmerksamkeit, Lob und Ansprache dafür sorgen, dass seine Projektmitarbeiter möglichst oft das Gefühl von Glück erleben.

An dieser Stelle stellt sich auch die Frage nach dem Verwenden von ‚Druck‘ als Instrument, um die Leistung eines Projektes zu steuern. Wir wissen mittlerweile, auch dank der Erkenntnisse der Neurowissenschaften, dass Druck zwar kurzfristig ein effizientes Mittel ist, um Leistungen abzufragen, aber langfristig nicht trägt. Arbeiten Sie über Druck, so ist auf Dauer immer mehr davon notwendig, weil bei Ihren Projektmitarbeitern ein Gewöhnungseffekt entsteht. Eine stetige Steigerung des Drucks ist für alle Beteiligten auf Dauer nicht zu ertragen. Bei den Mitarbeitern erzeugt es Angst und Verunsicherung, was zwangsläufig zu Leistungseinschränkungen führt. Den Projektleiter als Führungskraft reibt es auf Dauer auf. Gleiches gilt auch für übertriebenes Belohnen in Form von Incentives. Boni oder Bestrafung durch Druck sind beides Formen von Dressur der Mitarbeiter. Die gewünschte Leistung wird kurzfristig vielleicht abgerufen, aber es entsteht Gewöhnung.

**Selbsterfüllende Prophezeiungen finden sich in jedem Projekt** Es gibt einen Haken am Belohnungszentrum. Das Stichwort ist die sich selbsterfüllende Prophezeiung. Vermutlich kennen Sie alle diesen Begriff und verwenden ihn von Zeit zu Zeit. Wir verstehen darunter, dass das, was wir befürchten oder erwarten auch wahr wird. Aber warum ist das so? Zu der Frage hat es unzählige Versuchsreihen und Beobachtungen gegeben. In einer davon hat man Probanden Bilder mit Gesichtern gezeigt. Die Teilnehmer sollten die Menschen anhand ihrer Gesichter in die Gruppen sympathisch und unsympathisch unterteilen. Anschließend ließ man die Probanden mit Menschen telefonieren. Dazu sagte man einer Gruppe, sie würden mit den von ihnen als sympathisch eingestuften Menschen sprechen. Die andere Gruppe sollte ein Gespräch mit den als unsympathisch benannten Menschen führen. Die Beobachtungen aus den Gesprächen waren beeindruckend. Während die Teilnehmer der ersten Gruppe sehr freundlich, humorvoll und warm mit ihren sympathischen Partnern sprachen, zeigten sich die Probanden der anderen Gruppe eher abweisend und unfreundlich. Genau diese zweite Gruppe gab hinterher an, auch wirklich unsympathische Menschen am Telefon gehabt zu haben. Die Frage ist: „Ist das ein Wunder? Wie reagieren Sie, wenn Ihnen jemand kühl und abweisend begegnet?“

Die Teilnehmer haben in ihrem Gegenüber genau die Reaktion hervorgerufen, die sie vermutet haben. Dabei war ihr eigenes Verhalten der wesentliche Punkt in der Erzeugung der Reaktion. Das allerdings passiert oft nicht bewusst. Und diese selbsterfüllende Prophezeiung hat auch noch eine Konsequenz. Sie wird als starke Erfahrung abgespeichert und engt den Betrachtungsraum für die Zukunft ein. Konkret bedeutet dies, wenn ich meinen Kollegen im Projekt für einen ausgemacht problemorientierten Menschen halte, höre ich viel mehr auf seine Problembenennungen und –schilderungen. Ich bin möglicherweise nicht mehr sehr offen für seine Lösungsvorschläge. Die Option habe ich ausgeblendet.

Ich ziehe nun die Schleife von der selbsterfüllenden Prophezeiung zum Belohnungszentrum. Tritt nämlich eine von uns aufgestellte Prophezeiung ein, der Kollege hat schon wieder ein neues Problem gefunden, so schüttet unser Belohnungszentrum Dopamin aus. Wir fühlen uns wohl, wir hatten recht. Selbst negative Ereignisse verschaffen uns ein Wohlgefühl, natürlich nur ausgelöst durch das Eintreten des

Ereignisses. Dies ist ein Phänomen, das sich sogar auf die Ebene der ganz individuellen Glaubenssätze übertragen lässt. *„Ich schreibe keine guten Feinkonzepte, das lerne ich nie.“* Ist das der Glaubenssatz, mit dem ein Mensch an die Konzeptarbeit geht, und er wird über Kritik an seinem Konzept bestätigt, springt sein Belohnungszentrum an und verordnet ihm Wohlgefühl. Da er weiß, dass die Kombination aus Konzeption und Kritik zur inneren Belohnung führt, hat er eine gute Begründung diesen Glaubenssatz beizubehalten.

Wie können wir aus diesem Dilemma wieder aussteigen?

Die Antwort ist auch hier, durch Bewusstmachen. Glauben Sie nicht alles, was Ihre selbsterfüllende Prophezeiung Ihnen vorspielt. Blenden Sie die Wahrnehmung für Ihren Kollegen wieder ein und hören Sie, dass er auch über Lösungen und Innovationen sprechen kann.

**Kreativität entstehen lassen** Es gibt noch einen Aspekt, den ich aus dem Blickwinkel des Belohnungszentrums betrachten möchte: die Kreativität.

Das Gehirn ist von Haus aus ein Problemlösungsorgan. Es ist die Neuordnung von Information im Austausch mit der Umwelt, wofür es bestimmt ist. Der Mensch ist also per se zur Kreativität bestimmt. Als Kind sind die Menschen alle noch im Überfluss kreativ. Da sprudeln Ideen, Fantasien, Geschichten und Lösungen nur so aus ihnen heraus. Kreativität ist grundsätzlich vorhanden. Die Frage ist, wie kommt sie abhanden? Kommt sie wirklich abhanden oder setzen wir ihr nur einen Sichtschutzzaun?

Auch im Erwachsenenalter produziert das Gehirn fortwährend Gedanken und Erfahrungen, da wir uns im ständigen Austausch mit unserer Umwelt befinden und laufend lernen. Es gibt jedoch zwei Mechanismen, die die Freisetzung kreativer Ideen oder Lösungen verhindern können. Der erste Mechanismus ist die Zensur. Wir bewerten und zensieren unsere kreativen Gedanken und, je nach Mut und Selbstbewusstsein, behalten wir sie gleich für uns. Die innere Zensur geht bei manchen Menschen soweit, dass sie selber die Ideen nicht mehr wahrnehmen können. Um diesen Mechanismus auszuhebeln, werden häufig Brainstormings und Kreativ-Workshops veranstaltet. Im Kapitel Go Live werde ich Ihnen eine Kreativitäts-Strategie für die Arbeit in Gruppen praktisch vorstellen.

Der zweite hemmende Mechanismus ist die Fokussierung. Da sitzen wir in einer Projektbesprechung und sieben Leute fokussieren sich auf die eine Frage: „Wie können wir sicherstellen, dass wir nur die Daten (die aber vollständig) vom Server löschen, die uns gehören?“ Das ist der Zeitpunkt, an dem wir unser Gehirn lieber in Ruhe lassen sollten. Eine starke Fokussierung führt dazu, dass unser Gehirn auch nur sehr punktuell, eventuell sogar nur in einem Areal aktiviert wird. Vielleicht liegt die Lösung aber in einem anderen Areal.

Eines der Experimente, die eindrücklich darstellen, welche Konsequenz diese Fokussierung hat, stellte Prof. Dr. Manfred Spitzer im Rahmen der Serie ‚Geist & Gehirn‘ (in der Folge ‚Unbewusste Kreativität‘) des Bayerischen Rundfunk im Jahr 2008 vor. Die Teilnehmer des Experimentes wurden gebeten, Ideen zur Verwendung eines Ziegelsteines zu generieren. Im ersten Versuch sollten die Ideen sofort aufgeschrieben werden. Das Zeitlimit lag bei drei Minuten. Im Schnitt wurden da-

bei 4,25 Ideen generiert. Der zweite Versuch forderte die Probanden auf, erst drei Minuten nachzudenken und dann die Ideen zu nennen. Im Schnitt ergaben sich hier 4,75 Ideen. Die dritte Anordnung gab ebenfalls drei Minuten für die Überlegung ‚Was kann man mit einem Ziegelstein machen?‘. Die Kandidaten mussten noch eine weitere Aufgabe erfüllen, nämlich laut sprechend von 1000 jeweils die Zahl 7 abziehen. In diesem Versuch wurden mehr als 5 Ideen durchschnittlich produziert. In Abgrenzung zum Multitasking sei erwähnt, dass es in dieser Untersuchung nicht darum ging mehrere Aktivitäten gleichzeitig gut auszuführen, sondern die starre Fokussierung beim Lösungsdenken zu betrachten. Neben der Anzahl Ideen wurden die Vorschläge auch nach ihrer Kreativität bewertet. Die Teilnehmer der dritten Anordnung hatten nicht nur die meisten, sondern auch die kreativsten Ideen. Die Quintessenz dieser Untersuchung lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Nicht auf das Problem fokussieren und Zeit haben sind die besten Voraussetzungen für kreatives Arbeiten.

Im Projekt eine Atmosphäre zu schaffen, in der kreatives Arbeiten gefördert wird, schlägt zwei Fliegen mit einer Klappe. Es entstehen neue, weitere Lösungsideen und die Projektmitarbeiter fühlen sich wohl, weil ihr Belohnungszentrum anspringt. Das Rezept dazu ist recht einfach. Wenn Sie als Team an einem Problem fest hängen, stoppen Sie die Fokussierung darauf und machen Sie etwas anderes. Die Fokussierung führt oft dazu, dass andere Lösungen nicht mehr gesehen werden. Hier hilft das Erweitern des eigenen Blickwinkels. Wie das mit einem Team praktisch umgesetzt werden kann, wird im Kapitel Go Live vorgestellt.

Was bedeutet das für erfolgreiches Projektmanagement?

Ganz einfach: Schaffen wir es, die Projektmitarbeiter glücklich zu machen, werden sie motiviert und engagiert das Projekt unterstützen. Es ist also ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem das Belohnungszentrum der Mitarbeiter aktiviert wird und für ihr Wohlbefinden sorgt. Die nachfolgenden Aspekte haben sich in der praktischen Umsetzung als sehr zielführend erwiesen und sind deshalb von mir an dieser Stelle ausdrücklich empfohlen:

- ‚Catch people doing things right‘  
Loben Sie Ihre Projektmitarbeiter für ihr Verhalten und ihre Leistungen. Den größten Effekt erzielen Sie mit unangekündigten und unvorhergesehenen Aufmerksamkeiten. Ein Lob darf dabei durchaus vor dem gesamten Projektteam ausgesprochen werden.
- ‚Lernen macht glücklich‘  
Schaffen Sie eine Projektumgebung, in der die Mitarbeiter sich entwickeln können. Neues Lernen und Probleme lösen fördert die Dopaminaktivität im Gehirn der Mitarbeiter und erhöht die Motivation und das Engagement.
- ‚Fair geht vor‘  
Seien Sie sich bewusst, dass Fairness ein wesentliches Bedürfnis der Menschen ist. ‚Sich unfair behandelt fühlen‘ kann dazu führen, dass Mitarbeiter den Projektleiter bzw. das Projekt boykottieren.
- ‚Vertrauen schaffen‘  
Arbeiten Sie aktiv an einer guten Vertrauensbasis im Projektteam. Schaffen Sie Transparenz durch Information und gehen Sie offen mit den Menschen und Themen im Projekt um.

- ‚Aufgaben und Probleme brauchen Kreativität‘  
Probleme lösen setzt Glücksgefühle frei. Das Feststecken in einem Problem kann die gesamte Projektmannschaft demotivieren. Gehen Sie in einem solchen Fall weg von der Fokussierung auf das Problem und arbeiten Sie mit weiteren Betrachtungsweisen (siehe Interventionen im Abschnitt ‚Strategiearbeit‘).

**Zusammenfassung** Das Belohnungszentrum im Gehirn der Menschen hat einen wesentlichen Einfluss auf viele unserer Denk- und Verhaltensweisen. Seine Aktivierung wirkt wesentlich auf Engagement, Motivation und Kreativität des Einzelnen. Um engagierte und motivierte Mitarbeiter im Projekt zu haben, braucht es ein entsprechendes Arbeitsumfeld, in dem Lernen und Entwicklung über die Projektaufgaben möglich sind. Die Projektmitarbeiter werden wahrgenommen und ihr Verhalten und ihre Leistung anerkannt. In einem solchen Umfeld entsteht Vertrauen, ohne das eine konstruktive, zielorientierte Zusammenarbeit nicht möglich ist.

---

## 2.3 Begeisterung

Funktionieren Sie noch oder begeistern Sie sich schon?



Diese Fragestellung, in Anlehnung an den Slogan eines schwedischen Möbelunternehmens, ist nicht polemisch sondern ernst gemeint. Ein großer Teil der Menschen, denen ich in Projekten begegne, erledigen ihre Arbeit erwartungsgemäß. Übertragen in ein Arbeitszeugnis entspräche das der Schulnote ‚ausreichend‘. Denn es bedeutet ganz klar, dass die Menschen ihre Aufgaben erfüllen und Arbeiten erledigen.

Denken Sie sich doch bitte kurz zurück in das Jahr 2006, das Jahr der Fußballweltmeisterschaft in Deutschland. Zum Projektteam gehören das Organisationskomitee, der Aufsichtsrat, das Kuratorium, die WM-Botschafter, die Mannschaft, die Mitarbeiter in den Austragungsorten. Zum System WM 2006 zählen auch Hotels, Taxifahrer, Public-Viewing Anbieter und viele weitere Personen und Institutionen.

Wie weit wäre dieses Projekt gekommen mit Menschen, die erwartungsgemäß arbeiten? Hätten wir ein Sommermärchen 2006 erleben können ohne die Begeisterung, ohne Feuer? Ich glaube nicht. Jetzt werden Sie vielleicht denken: „Ja, Fußball

ist ja auch was ganz anderes. Das steckt einfach Leidenschaft drin.“. Darf denn genau das im Arbeitsleben und in Projekten nicht stattfinden? Meiner Meinung nach darf, nein, muss es sogar. Wollen wir Organisationen verändern, Prozesse neu gestalten, Menschen in neue Aufgaben bringen, unsere Ziele erreichen, müssen wir Begeisterung entwickeln und fördern.

Der Mensch ist die Summe seiner Erfahrungen. Die ersten richtigen Erfahrungen, die er bereits im Mutterleib macht, sind Körpererfahrungen. Es sind Wachstum und Verbundenheit. Sie bleiben ein Leben lang für ihn prägend und wichtig. Auch die Körperlichkeit dieser Erfahrung spielt eine wesentliche Rolle, nicht umsonst ist erlebnisorientiertes Lernen mit der höchsten Nachhaltigkeit versehen. Von der Kindheit an ist weiterhin die Frage nach Wachstum wesentlich. „*Darf ich mich entwickeln? Wie viel Raum steht mir dafür zur Verfügung?*“ Die Verbundenheit erlebt das Kind über die Bindung zur Mutter, zur Familie und zum Umfeld. „*Gehöre ich dazu? Bin ich Teil einer Gemeinschaft?*“ Beide Punkte sind existenziell für jeden Menschen. Und es wird schmerzhaft empfunden, wenn diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Es ist die schwierige Hauptaufgabe der Erziehung, die richtige Balance zwischen Verbundenheit, Autonomie und Wachstum zu finden.

Im Laufe der Lebenszeit sammeln wir Erfahrungen. Daraus bildet sich auf Dauer unsere Haltung. Gemeint ist die Haltung gegenüber Menschen, der Arbeit, den Nachbarn, Ausländern und so weiter. Sind die gesammelten Erfahrungen im Schwerpunkt positiv, so werden Sie vermutlich ein neugieriger Mensch sein, der offen auf Andere zugeht. Sind Ihre Erfahrungen jedoch eher negativ, die Lernprozesse also an negative Gefühle gekoppelt, sind Sie wahrscheinlich schwerer mitzunehmen in große Veränderungen.

Hüther (2009) stellt diese beiden Ausprägungen in seinem Vortrag ‚Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenuer‘ explizit dar. Sind die Bedürfnisse nach Wachstum und Verbundenheit erfüllt, so entsteht, seiner Meinung nach, eine Art Sättigungsgefühl. Mit diesem Gefühl ist es uns möglich, in einer Haltung von Zuneigung, Neugier, Gestaltungslust und Wertschätzung in die Welt zu schauen. Werden die Bedürfnisse jedoch nicht ausreichend befriedigt, so entsteht ein Mangelgefühl. Die sich daraus ergebende Haltung ist eher Neid, Geiz und Habsucht. Wichtig ist, dieses sind Haltungen, keine Gefühle.

Wie können wir nun Mitarbeiter mit einer eher negativen Haltung zur konstruktiven, eigenmotivierten Mitarbeit bewegen? Der Mitarbeiter braucht wieder Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten. Der Mitarbeiter braucht wieder die Möglichkeit sich zu entwickeln und einen Platz in der Gemeinschaft einzunehmen. Diese Menschen gewinnen Sie, indem Sie sie wieder etwas leisten lassen. Diese Menschen müssen ihr Können ausprobieren und zeigen dürfen. Schon allein dadurch entsteht in einem Arbeitsteam das Gefühl der Zugehörigkeit.

Leider passiert im Projektalltag häufig das Gegenteil, nämlich Abwertung, Drohung oder auch Ausschluss. Immer wieder erlebe ich Führungskräfte, die als Vertreter ihres Fachbereiches in ein Projektmeeting gehen und dort ihre eigenen Mitarbeiter abwerten. Abwertung passiert schnell und wirkt dafür umso länger. Sie passiert durch ‚Zerlegen‘ der Arbeitsergebnisse, wiederholtes ins Wort fallen bei Ausführungen des Mitarbeiters und intensives Studieren von Emails auf dem BlackBerry,

während der Mitarbeiter spricht. Ohne auf die Motivation der Führungskraft an dieser Stelle eingehen zu wollen, ist nachvollziehbar, welchen Stress diese Situation für den Mitarbeiter bedeutet. Schnell kann er so in einen Teufelskreis aus negativer Erwartung, Vermeidung, Belastung und Scheitern geraten. Das Feststecken in diesem Teufelskreis bedeutet enormen Stress. Da wir als Mensch nicht ausgelegt sind, Dauerstress auszuhalten, entwickeln wir Strategien. Eine der üblichsten Strategien für diesen Fall ist, dass der Mitarbeiter sich selbst abwertet. *„Ich kann es ja auch nicht. Ich bin nichts wert.“* Ist dieser Glaubenssatz einmal manifestiert, hat er paradoxerweise auch noch einen neurologisch positiven Effekt. Wann immer dieser Glaubenssatz bestätigt wird, (klappt über den Teufelskreis sehr gut), springt das Belohnungszentrum im Gehirn an. Der Mitarbeiter fühlt sich zufrieden, weil seine Erwartung erfüllt worden ist. Damit ist deutlich, wie schwierig der Ausweg sein kann. Den Führungskräften ist natürlich kein bewusstes und grundsätzlich unerschätzendes Verhalten zu unterstellen. Gerade Abwertung und Ausschluss passieren ganz oft auf der unbewussten Ebene. Die Folgen sind die gleichen, nur merken die Beteiligten es noch weniger.

**Haltung annehmen – den Menschen gegenüber** Wir brauchen in unseren Projekten vor allem eine andere Haltung. Diese Forderung wendet sich wieder im Schwerpunkt an die Projektleiter als Führungskraft. Wir brauchen eine Haltung, die alle Projektbeteiligten einlädt. Das gelingt nur, wenn der Projektleiter, mit einem entsprechenden Menschenbild, wirklich in Kontakt zu seinen Mitarbeitern tritt. Er muss sie auf der emotionalen Ebene erreichen. Und zwar genau die Mitarbeiter, die ja gerade die meisten Schwierigkeiten im Projekt bereiten. Da liegt eine große Hürde, die nur mit einer unterstützenden Haltung genommen werden kann. Den Mitarbeitern Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu vermitteln, gelingt nur, wenn ich als Projektleiter selbst auch an mich und das Projekt glaube. Da Projektleiter von Ängsten und Zweifeln nicht ausgeschlossen sind, sollten sie entsprechend intensiv in Selbstreflexion geübt sein. Wichtig ist, dass sie selbst begeistert und inspiriert sind. Ohne eine emotionale Resonanz auf die Vision wird es dem Projektleiter auch nicht gelingen, seine Leute mit ins Boot zu holen.

Es geht im Leben nicht um optimales Funktionieren, sondern um Begeisterung!

Begeistern können wir uns nur, wenn uns etwas wirklich bewegt. Der Weg dahin führt über die Bedürfnisse nach Wachstum und Zugehörigkeit. Diesen Weg gilt es, im Projekt anzulegen und zu pflegen, denn er ist fragil und kann leicht beschädigt werden.

Kennen Sie das Projekt ‚Der Herr der Ringe‘? Sollten Sie auch keinen der drei daraus entstandenen Kinofilme gesehen haben, so haben Sie doch zumindest davon gehört oder gelesen. Der Projektleiter hieß Peter Jackson, die Projektlaufzeit betrug 7 Jahre, das Projektziel wurde mehrfach verändert, das Projektteam war gigantisch und stark vernetzt. Was sie alle trieb war die Vision: Das Unmögliche möglich zu machen und die Bücher von J.R.R. Tolkien auf die Leinwand zu bringen. Gemeinsam mit seiner Frau schrieb Peter Jackson in den 90er Jahren das erste Drehbuch. Eine Essenz aus den Büchern Tolkiens. Miramax war die erste Firma, die ‚Der Herr der Ringe‘ finanzierte. Als Jackson bereits das zweite Drehbuch geschrieben hatte,

bestand Miramax darauf, nur einen Film umsetzen zu wollen. Zu diesem Zeitpunkt schien das Projekt bereits gestorben, denn Jackson zog die Konsequenz ‚Nein‘ zu sagen und dem Geldgeber Miramax damit eine Abfuhr zu erteilen. Man einigte sich aber darauf, dass Jackson nach anderen Investoren suchen dürfe. So fuhr er von Filmstudio zu Filmstudio und transportierte seine Vision in die Welt. Er selber sagte in einem der unzähligen Interviews später: „Wir hatten nur genau eine Chance das Projekt fortzuführen. Wir mussten jemanden davon überzeugen, zwei Filme zu machen. Dafür hatten wir vier Wochen Zeit.“ Als Jackson seine Vision bei New Line Cinema vorstellte, bekam er zwar eine Zusage, musste aber das Ziel neu anpassen. Das Filmstudio verlangte die Verfilmung in drei Teilen statt in zwei. Die Drehbücher mussten quasi von Grund auf neu geschrieben werden. Darin involvierte Jackson über die 15 Monate Drehzeit auch alle Schauspieler. Sie arbeiteten an den Ausprägungen und Aktionen ihrer Charaktere mit.

Alle Schauspieler, die in Interviews über ihre Drehzeit für diesen Film sprechen, erwähnen vor allem den Enthusiasmus der Drehbuch-Crew um Peter Jackson, seiner Frau und Philippa Boyens als Tolkien-Expertin. Sie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass der Level der Begeisterung in dem Projekt gleichbleibend hoch blieb. Auch die Begeisterung für die Vision des Projektes und das Miteinander spricht aus ihnen allen. Dabei fällt auf, dass gerade Wachstum und Verbundenheit auch hier die Schlüssel zur Begeisterung waren.

**Zusammenfassung** Der Mensch ist die Summe seiner Erfahrungen, der positiven wie auch der negativen. Dabei treibt ihn ein Leben lang das Grundbedürfnis nach Verbundenheit und Wachstum. Diese Bedürfnisse gilt es im Projekt zu befriedigen. Verbundenheit lässt sich über das Einbeziehen der Mitarbeiter herstellen. Auch in verteilten und virtuellen Projektteams kann man einen Austausch untereinander initiieren, der jeden Einzelnen wahrnimmt und seine Fähigkeiten nutzt. Die eigenen Fähigkeiten zu nutzen und einbringen zu dürfen, hat in den meisten Fällen auch etwas mit Lernen zu tun. Lernen ist ein wesentlicher Trigger für das Belohnungszentrum und führt zur emotionalen Bindung des Mitarbeiters an seine Aufgaben. Schaffen Sie eine Umgebung, in der das Projektteam, und damit auch jeder Einzelne, positive Erfahrungen macht.

---

## 2.4 Emotionale Intelligenz

Welche Bedeutung haben Emotionen in unserem Arbeitsalltag, unserer Geschäftswelt, unseren Projekten? Was ist denn eigentlich emotionale Intelligenz?

Werfen wir einen Blick auf eine Definition von Emotionen, auf ihre Bedeutung für uns Menschen im Allgemeinen und ihre Auswirkungen auf das Projektmanagement. Goleman (2009), der 1995 mit seinem Buch ‚EQ: Emotionale Intelligenz‘ einen Bestseller lieferte, hat den Begriff im Wesentlichen geprägt. Dabei entstand die Diskussion um diese Form der Intelligenz aus der Fragestellung, welche Fähigkeiten und Eigenschaften erfolgreiche Menschen ausmachen.

Emotionale Intelligenz benennt nicht nur eine einzelne Fähigkeit, sondern eine Vielzahl von Eigenschaften, Einstellungen und Befähigungen. Die wesentlichen werden im Folgenden kurz vorgestellt.

**Selbstwahrnehmung lässt sich trainieren** Die Basis der emotionalen Intelligenz stellt die Wahrnehmungsfähigkeit für die eigenen Gefühle dar. Diese Wahrnehmungsfähigkeit wird leider viel zu wenig geschult und geübt. Übung ist erforderlich, um eigene emotionale Reaktionen wahrnehmen zu können. Wir glauben mitunter, dass unsere Gefühle sehr offensichtlich und transparent seien. Das ist mitnichten so. Häufig fällt uns erst nach einem Ereignis auf, welche emotionale Reaktion wir darauf zeigen. In der Selbstwahrnehmung geht es erst einmal darum, die eigenen Emotionen zu bemerken und zu sehen. Dazu braucht es die Fähigkeit des Selbstbeobachtens von einer Meta-Position. Das bedeutet, sich innerlich neutral selbst zu betrachten, also quasi innerlich aus der Situation heraus zu treten. Wichtig ist, dass von der Meta-Position aus keine Bewertung oder Beurteilung stattfindet. Die eigenen Gefühle und die Gedanken werden lediglich wahrgenommen. Diese Form von Achtsamkeit ist notwendig, wenn eine Kontrolle über entsprechend starke Emotionen funktionieren soll.

In irgendeiner Form haben wir alle gelernt, mit unseren Emotionen umzugehen. Goleman beschreibt drei charakteristische Stile:

*Achtsam* Diese Menschen sind in der Lage ihre Gefühle wahrzunehmen und sind sich dieser bewusst. Häufig sind achtsame Menschen seelisch gesund und von ihrer Grundeinstellung her optimistisch.

*Überwältigt* Ihre eigenen Gefühle überrennen sie häufig, so dass diese Menschen sich ihnen ausgeliefert fühlen. Plötzliche Stimmungswechsel und das Verharren in einer schlechten Stimmung, lassen sich an diesen Menschen häufig beobachten.

*Hinnehmend* Hinnehmende Menschen sind sich meistens ihrer Gefühle bewusst, glauben aber nicht, diese beeinflussen zu können. Sie bemerken sowohl positive als auch negative Phasen, haben jedoch keinerlei Motivation sie zu verändern.

**Selbstregulierung ist der Schlüssel zur sozialen Kompetenz** Höhen und Tiefen gehören zum menschlichen Leben. Das Wohlbefinden hängt von der Balance zwischen positiven und negativen Emotionen ab. In einer ewig gleichbleibenden Emotion zu verharren, wäre ebenso fatal wie keinerlei Emotionen zu spüren. Aber unsere Emotionen dürfen nicht zu extrem werden, weder in ihrer Intensität noch in ihrer Dauer. Das gilt gleichermaßen für positive wie negative Emotionen. Grundsätzlich sind alle Emotionen zulässig. Das fällt uns bei positiven Gefühlen naturgemäß leichter. Aber was ist mit Wut, Angst oder auch Traurigkeit?

Wie geht es Ihnen, wenn in der Projektsitzung ein Kollege Ihnen zum dritten Mal ins Wort fällt? Sollten Sie wütend darauf reagieren, wie gehen Sie dann mit einer Kollegin um, die wenige Minuten später Ihren Lösungsvorschlag vom Tisch fegt? Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie später den Raum verlas-

sen? Eventuell sind Sie immer noch mit Ihrer Wut beschäftigt. Wut ist die Emotion, die sich am leichtesten selber nährt. Der Mensch neigt dazu, darin zu verharren und den Grund für die Wut wieder und wieder vor das geistige Auge zu holen. Die Selbstregulierung setzt da an, wo er sich der Wut bewusst wird. Die Wut erst einmal festzustellen und sich zu beobachten, ist der erste Schritt zur Kontrolle darüber. Was dann folgt, ist die sogenannte Impulskontrolle. Goleman bezeichnet die Impulskontrolle als die ‚Wurzel jeglicher emotionalen Kontrolle‘. Denn alle Emotionen stellen uns vor eine Entscheidung, nämlich welchem Handlungsimpuls wir folgen.

Goleman beschreibt zur Verdeutlichung den Marshmallow-Test. Die entsprechende Studie fand in den sechziger Jahren statt. Durchgeführt wurde sie vom Psychologen Walter Mischel. Dazu wurden Vierjährige vor eine Entscheidung gestellt. Wenn sie warten würden, während der Versuchsleiter eine Besorgung macht, so bekämen sie zwei Bonbons zur Belohnung. Sie könnten aber auch einen Marshmallow sofort bekommen, falls sie nicht warten wollten. Der eine Marshmallow lag also vor dem jeweiligen Kind auf dem Tisch, während der Versuchsleiter fort war. Einige der Kinder entwickelten Strategien, um die 15 bis zwanzig Minuten Wartezeit zu überbrücken. Sie begannen Selbstgespräche zu führen, hielten sich die Augen zu, sangen oder versuchten zu schlafen. Die impulsiveren Kinder nahmen, meist innerhalb von Sekunden, den einen Marshmallow vom Tisch vor ihnen.

Im jugendlichen Alter wurden diese Kinder wieder untersucht. Die zwei Drittel, die bis zur Belohnung ausgeharrt hatten, zeigten deutlich mehr soziale Kompetenz bezüglich ihrer Durchsetzungsfähigkeit und dem Umgang mit Druck und Stress. Die anderen Teilnehmer wiesen dagegen eher zögerliches Verhalten beim Eingehen sozialer Kontakte auf. Auch waren sie eher unschlüssig in ihren Entscheidungen und anfälliger für Frustrationen.

Demnach hat die Impulskontrolle enorme Auswirkungen für das gesamte Leben und ist somit ganz wesentlich für die Entwicklung von emotionaler Intelligenz. Impulskontrolle können wir üben, auch wenn wir schon älter als vier Jahre sind. Die Grundbedingung dafür ist jedoch die Selbstwahrnehmung, und Übung. Die Beobachtung der eigenen Abläufe aus Gedanken, Gefühlen und Verhalten ist der Anfang der Selbsterkenntnis.

**Empathie ist mehr als Zuhören** Das Mitfühlen mit anderen Menschen ist die Grundlage für soziales Verhalten, jedoch nicht der Garant. Die weitläufige Auffassung ist, empathisch sei, wer kognitiv die Empfindungen seines Gegenübers erfassen kann. Die Disziplinen innerhalb der Neurowissenschaften haben sich auf *Mitfühlen im emotionalen Sinne* als Definition geeinigt. Empathie legt den Grundstein für die Art und Weise, wie wir mit Menschen in Kontakt treten und Bindung herstellen. Dies alles funktioniert nicht ohne Selbstwahrnehmung. Nur wenn jemand Zugang zu seinen eigenen Emotionen hat, diese also auch spüren kann, ist er in der Lage die Gefühle Anderer mitzuempfinden. Dazu muss er die Gefühle seines Gegenübers erstmal erfassen. Dem verbalen Erfassen kommt dabei eine untergeordnete Rolle zu, da in der Kommunikation nur maximal 10 % verbal transportiert wird. Viel wesentlicher ist das ‚Lesen‘ von Gestik, Mimik und Verhalten. Hieraus entnehmen wir weitaus mehr Informationen über die Gefühlslage eines Menschen. Die Spra-

che transportiert unsere Gedanken, der Körper unsere Gefühle. Die Fähigkeit, diese zum Teil sehr subtilen Signale anderer Menschen aufzunehmen, hängt auch immer von der eigenen Verfassung ab. In einem Zustand von Wut beispielsweise ist keine Empathie möglich. Begründet ist dieses Phänomen darin, dass sowohl für Wut als auch für das empathische Einfühlen gleiche Gehirnbereichsverbindungen genutzt werden. In der Frage der Empathie überschätzen sich Menschen ganz massiv und häufig. Viele halten sich für empathisch. Dabei verwechseln sie in einer Situation, in der sich ihnen jemand anvertraut, einfach nur oft das, was sie dann tun, mit Empathie. Einige Beispiele zu dem was Empathie nicht ist:

- Ratschläge („Du müsstest doch einfach nur...“)
- Mitleidsbekundungen („An Deiner Stelle würde ich mich jetzt ganz schlecht...“)
- Herunterspielen („Das war bestimmt alles gar nicht so gemeint...“)
- Eigene Sorgen einbringen („Ich kenne das, bei mir...“)
- Geschichten erzählen („Ich habe mal gehört, dass in der Abteilung...“)
- Ermutigungen („Morgen sieht die Welt schon wieder...“)
- Belehrung („Du musst das so verstehen...“)

Ein empathischer Zuhörer bleibt wertfrei und auf den Anderen fokussiert. Wichtig ist in erster Linie das aktive Zuhören und Spiegeln der Gefühle und Empfindungen durch Zusammenfassen.

Als Basis des zwischenmenschlichen Zusammenlebens entsteht Empathie bei Kindern zwischen eineinhalb und vier Jahren. Dann beginnen sie, Schmerz und Freude anderer wahrzunehmen und mitzufühlen. Diese Fähigkeit wird in späteren Jahren jedoch nicht mehr gefördert, das Gegenteil ist der Fall. In einer Umwelt, die auf Leistung drängt und den Konsum zum Hauptziel erklärt, gewöhnen wir uns die Empathie schnell wieder ab.

Empathie ist aber nicht nur relevant in der 1:1 Beziehung zwischen Menschen. Auch hinsichtlich Gruppen wie z. B. Projektteams spielt sie eine Rolle. Innerhalb der Gruppe, zu der wir uns zugehörig fühlen, bestimmt Mitgefühl unser Handeln. In Bezug auf Außengruppen sorgt das Mitfühlen gerne für ein Gefühl von Schadenfreude. Dabei nutzen wir Schadenfreude für das altruistische Bestrafen, welches ja wieder für Belohnung in unserem Gehirn sorgt. In Bezug auf Kooperationen mit anderen Projekten oder Organisationsbereichen ist es sinnvoll, diesen Aspekt im Auge zu behalten. Hier hat Empathie also zwei wesentliche Facetten.

**Motivation kann man verlernen** An dieser Stelle wird kurz skizziert, welche Eigenschaften und Fähigkeiten Menschen besitzen, die in der Lage sind, sich selbst zu motivieren. Selbstmotivation ist ein Parameter emotionaler Intelligenz. Wollen wir etwas erreichen oder leisten, brauchen wir dazu Gefühle der Begeisterung und der Zuversicht. Sie werden über die Motivation aktiviert. Um fortwährend Höchstleistungen zu erbringen, braucht es, neben dem Können, vor allem eine große Portion Konsequenz und Enthusiasmus. Beispiele dafür finden sich ganz leicht unter anderem im Spitzensport. Aber worauf fußt denn diese Konsequenz?

Ob Sport oder Wirtschaft, in erster Linie sind es Hoffnung und Optimismus. Zuversichtliche, hoffnungsvolle Menschen setzen sich höhere Ziele und bringen mehr Engagement auf, um diese Ziele zu erreichen. Sie sind in der Lage, sich selbst

zu motivieren. Frustrationstoleranz und der Umgang mit Rückschlägen ist daneben ebenso zentral. Grundsätzlich optimistische Menschen besitzen die Fähigkeit mit Absagen, Niederlagen und Rückschritten besser umzugehen. Sie sind schneller wieder in der Lage ihr Ziel weiterzuverfolgen statt aufzugeben.

In einer Untersuchung zeigte der amerikanische Psychologe Martin Seligman, dass Optimismus im höchsten Maße motivationsfördernd ist. Dazu wurden Versicherungsvertreter der Met Life Versicherung betrachtet, die ja per se mit Absagen und Abweisungen umgehen müssen. Etwa dreiviertel der Versicherungsvertreter geben ihre Aufgabe in den ersten drei Jahren wieder auf. Die optimistischen unter ihnen verkauften in den ersten zwei Jahren 37 % mehr als die pessimistischen Vertreter. Neue Mitarbeiter wurden bei der Einstellung einem Optimismus-Test unterzogen. Die Versicherung erklärte sich bereit, eine Gruppe zu rekrutieren, die bei diesem Test außerordentlich gut abgeschnitten hatte. Diese Gruppe verkaufte im ersten Jahr 21 % mehr Versicherungen als die Pessimisten, im zweiten Jahr bereits 57 %.

Optimismus oder Pessimismus sind nicht im Erbgut verankert und können noch beeinflusst werden. In erster Linie ist Optimismus eine Einstellung, also eine Haltung dem Leben gegenüber. Auch Projekte beinhalten häufig Rückschläge wie Budgetkürzungen, Mitarbeiterfluktuation oder auch Anforderungsänderungen. Es ist leichter, diesen Ereignissen mit Zuversicht und Optimismus zu begegnen.

### **Soziale Kompetenz – ein Muss (nicht nur) für Projektleiter**

Wie gehen Sie mit Emotionen Anderer um? Was tun Sie konkret?

Um uns der Antwort auf die Frage nach dem Umgang mit Beziehungen zu nähern, mache ich hier noch mal deutlich: die Basis stellen Selbstregulierung und Empathie. Besitzen Sie diese Fähigkeiten, so ist der Grundstein gelegt, um freundschaftliche Beziehungen zu bilden, andere zu inspirieren, zu überzeugen und mitzunehmen. Kommunikation ist ein wichtiger Faktor dabei.

Beginnen wir mit dem Äußern der eigenen Gefühle. Nach meiner Erfahrung ist dies ein Verhalten, das im Projektleben erst einmal wieder geübt werden muss. Häufig höre ich Anmerkungen wie „Es geht hier um die Sache und so soll es auch bleiben“ oder „Diese Gefühlsduselei bringt alles durcheinander“. Menschen fühlen sich auf der Sachebene oftmals wohler und sicherer, weil sie so auch weniger von sich preisgeben. Aber nur wenn ein Mensch offen äußert, was in ihm vorgeht, kann er wirklich gesehen werden.

Liebe Projektleiter, schauen Sie an dieser Stelle bitte noch einmal auf die impliziten Regeln in Ihrem Projekt. Ist das Äußern von Gefühlen überhaupt erlaubt? Oder gibt es eine stille Übereinkunft, dies nicht zu tun? Dann gehen Sie mit gutem Beispiel voran! Howard Gardner hat in den 80er Jahren die Theorie der multiplen Intelligenzen entwickelt, und benennt vier Fähigkeiten als grundlegend für interpersonale Intelligenz:

*Gruppen organisieren* Menschen, die sich gut in ihr Gegenüber einfühlen können, haben meist auch die Gabe, Stimmungen und Emotionen zu beeinflussen.

*Lösungen aushandeln* Ein Mensch mit dieser Fähigkeit, ist für das Management von Konflikten prädestiniert, genauso wie für das Verhandeln.

*Persönliche Verbindung* Im höchsten Maße empathisch, fällt es diesen Menschen besonders leicht, in Kontakt zu treten. Schnell entwickeln sie robuste Beziehungen.

*Soziale Analyse* Sein Gegenüber lesen und verstehen können, zeichnet diesen Menschen aus. Um die Motive, Empfindungen und Gefühle des Anderen zu wissen, ist ein gutes Instrument, um Vertrautheit herzustellen.

Diese vier Fähigkeiten gehören zum grundlegenden Anforderungsprofil für Projektleiter. Sie sollten diese Fähigkeiten trainieren und ausbauen. Ein Mensch mit all diesen Kompetenzen ist in besonderem Maße für die Führung eines Projektteams und die Erreichung des Projektzieles, auch über Widerstände, geeignet. Über das Einholen von Feedback aus dem Team und Selbstreflexion lässt sich ein Eindruck verschaffen, wo ein Projektleiter bezüglich dieser Kriterien zurzeit steht.

Projektleitung bedeutet, Menschen dazu zu bringen, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Im täglichen Projektalltag existieren dabei jedoch einige knifflige Aspekte, auf die ein Projektleiter besonders achten muss.

**Vom Umgang mit Emotionen** Woher kommt die oft gut zu beobachtende Tatsache, dass Emotionen gerne aus dem Projektmanagement, zumindest verbal, verbannt werden?

Bei der Beschäftigung mit den eigenen Emotionen, stößt man unweigerlich auch auf so genannte negative Emotionen wie z. B. Angst oder Wut. Sie gehören zu jedem Menschen, aber nicht alle können diese Emotionen für sich annehmen und integrieren. Es besteht also die Möglichkeit, in einen inneren Konflikt zu geraten, wenn diese Gefühle ‚zugelassen‘ werden. Zudem gibt man viel von sich selber preis, wenn man seine Emotionen äußert. Viel preis geben bedeutet auch, Angriffsflächen zu bieten, die eventuell von anderen Menschen genutzt werden. Die Vorstellung, anderen eine Angriffsfläche zu bieten, macht Angst. Ein guter Grund also, um die eigenen Emotionen ‚vor der Bürotür‘ zu lassen.

Ein anderer Aspekt, und der ist oft noch wesentlicher, ist die Unsicherheit im Umgang mit den Emotionen der Anderen. Bei unserem Gegenüber wissen wir oft nicht, woher die Gefühle gerade kommen und was sie bedeuten. Diese Unsicherheit kann dazu führen, dass wir vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, die Emotionen lieber ignorieren. Das heißt also, wir alle haben Emotionen – immer und überall, tun aber oft so, als wären sie nicht da bzw. hätten keine Bedeutung für unser augenblickliches Tun. Das So-tun-als-ob rettet niemanden davor, dass er jederzeit seine emotionale Verfassung kommuniziert, auch wenn er nicht spricht. Es ist im ganz Wesentlichen die Körpersprache, die transportiert, wie jemand sich fühlt. Über die nonverbale Kommunikation werden zu jeder Zeit die Mitmenschen wahrgenommen. Irritationen entstehen vor allem dann, wenn die ausgesprochenen Gedanken nicht zur Körpersprache passen. Oft ist dem Zuhörer nicht mal bewusst, was nicht passt. Er kann aber trotzdem klar benennen, dass etwas oder jemand unauthentisch auf ihn wirkt.

Große Schwierigkeiten haben viele Menschen mit starken Emotionen wie Wut oder Angst. Angst ist eine sehr starke Emotion, die sich kaum in ein positives Gefühl verwandeln lässt. Aus diesem Grund ist es auf jeden Fall zu vermeiden, in und um ein Projekt Angst zu verbreiten. Sie kann schnell zu Handlungs- und Entscheidungshemmungen führen, da sie die Leistungsfähigkeit unseres Gehirns massiv beeinflusst, wie im Abschnitt ‚Veränderung‘ bereits ausgeführt wurde.

Wut ist eine sehr starke Emotion, die, wenn sie unkontrolliert ausbricht, eine starke, nachhaltige Wirkung auf die Arbeitsatmosphäre hat. Wut entsteht aus Frustration und kann zu aggressiven Verhaltensweisen führen. Die Frage, wie wir solche Emotionen in den Griff bekommen, stellt sich schnell. Die Antwort gibt es nicht in Form eines Rezeptes oder Ablaufplanes, vielmehr ist hier emotionale Intelligenz gefragt. Emotionen haben einen Sinn, eine Motivation und eine Energie. Die gilt es zu ergründen und zu nutzen. Etablieren Sie einen emotionalen Umgang miteinander in ihrem Projekt, in dem Sie das Äußern von Gefühlen vorleben, Gefühle Anderer zulassen und den Wunsch oder die Verletzung hinter der Emotion ergründen. So können Sie eine offene und vertrauensbildende Arbeitsatmosphäre schaffen.

**Kritik lässt sich konstruktiv äußern** Kritik gehört, genauso wie Lob, zum Feedback. Viele Projektleiter und Auftraggeber gehen mit beidem zu sparsam um. Vor allem Lob kommt immer noch zu selten in unserem täglichen Arbeitsleben vor. Das Äußern von Kritik ist ein Fall für sich. Nicht dass es besonders schwierig oder komplex wäre. Wir können es nur oft nicht gut. Am häufigsten zu beobachten ist ein persönlicher Angriff statt konstruktiver Kritik: „Nein, so will ich die Beschreibung nicht haben. Ich hab es Ihnen doch schon dreimal erklärt. Sie verstehen es einfach nicht!“ Dieses Beispiel ist eine volle Breitseite auf das Selbstwertgefühl des anderen Menschen. Beispiele für schlecht geäußerte Kritik lassen sich en masse finden. Deshalb stelle ich Ihnen hier eine Idee vor, wie man Kritik konstruktiv äußern kann:

1. Kommen Sie zur Sache.

Halten Sie sich nicht lange mit Vorreden auf, sondern legen den Sachverhalt ohne Umwege auf den Tisch.

2. Bleiben Sie sachlich und wertfrei.

Schildern Sie die Fakten und Ihre Beobachtungen, aber bewerten Sie nicht.

3. Benennen Sie die Konsequenzen.

Machen Sie Ihrem Gegenüber klar, welche Konsequenzen das zu kritisierende Verhalten hat. Die Konsequenzen können sich auf das Team, Abteilung, das Unternehmen oder auch nur auf Sie beziehen.

4. Benennen Sie Ihre Gefühle.

Stellen Sie auch deutlich heraus, welche Gefühle dies bei Ihnen erzeugt. Wut? Frust? Ärger? Unsicherheit?

5. Lassen Sie eine Stellungnahme zu.

Selbstverständlich bekommt der Kritisierte von Ihnen die Gelegenheit zur Stellungnahme. Eventuell klären sich einige Dinge dadurch wieder auf.

6. Finden Sie eine Vereinbarung.

Treffen Sie gemeinsam eine konkrete Verabredung bezüglich der Kritik (ab jetzt immer pünktlich zum Meeting oder nicht weniger als 8 Stunden Arbeitszeit täglich) und halten Sie fest, wie Sie dies überprüfen.

## 7. Gestalten Sie einen positiven Abschluss.

Ist der Kritikpunkt geklärt und verabredet, steht einer guten weiteren Zusammenarbeit nichts mehr im Wege. Mit dieser Stimmung sollten Sie ein Kritikgespräch beenden.

**In Konflikten liegt Potential** Konfliktmanagement ist ein Thema mit dem man leicht mehrere Meter Literatur füllen kann. Ich verzichte in diesem Buch auf eine umfangreiche Auseinandersetzung mit diesem spannenden Thema, möchte aber einen Appell dazu anbringen. Konflikte gibt es in jedem Projekt. Sie entstehen durch Missverständnisse, fehlende Informationen, fehlende Kommunikation, divergente Eigeninteressen und vieles mehr. Konflikte haben die meisten Menschen nicht gerne in ihren Projekten. Sie versuchen sie zu umgehen durch Totschweigen, unter den Teppich kehren, Verlagern auf andere Gruppen und ähnliches.

Was antworten Sie mir auf die Frage: „Wie gehen Sie im Projekt mit einem Konflikt um?“ Eventuell so etwas wie „Wir sprechen die Sache an und lösen es konstruktiv.“ Diese Antwort habe ich im Laufe meiner Tätigkeit schon unzählige Male gehört, aber leider erwies sie sich oft nur als ‚Ausschnitt der Wirklichkeit‘. In ganz vielen Fällen werden Konflikte selbst dann noch ignoriert, wenn alle davon sprechen. ‚Alle sprechen davon‘ bedeutet dann allerdings hinter vorgehaltener Hand bzw. in der Teeküche. Menschen haben im Durchschnitt zuviel Angst vor Konflikten und verkennen dabei den Nutzen, den sie daraus ziehen können.

Ein Konflikt hat viel Energie, er ist eine Störung. Eine Störung, die das System ‚Projekt‘ in den Lösungsmodus bringt, wenn sie zugelassen wird. Was passiert mit all den nicht ausgetragenen und verschwiegenen Konflikten? Sie bleiben im Projekt. ‚Aussitzen‘ funktioniert als Strategie nicht gut, außer das Projekt endet oder der Konfliktgrund entfällt anderweitig. Die betroffenen Menschen tragen den Konflikt ansonsten weiter mit sich herum.

Dabei kann Konfliktbearbeitung ganz einfach sein, vor allem wenn die Projektleitung ihn in die emotional intelligenten Hände nimmt. Im ersten Schritt geht es darum, den Konflikt zu begreifen. „*Worum geht es hier überhaupt? Wer ist beteiligt? Wofür ist er gut? Ist der Konflikt sachlich oder geht es eher um Zwischenmenschliches?*“ Sobald wirklich klar ist, worum es geht, kann mit der Bearbeitung begonnen werden. Solange keiner der Beteiligten schon so weit in Rage ist, dass die Wut die Oberhand gewonnen hat, sollte sich ein Konflikt ohne fremdes Zutun lösen lassen. Gerade in der Projektarbeit finden sich oft Konflikte wie ‚mangelnde Zuarbeit‘, ‚fehlende Informationen‘ oder auch ‚zu wenig Führung‘. Diese Aussagen lassen sich einfach in Wünsche (nach mehr Teamwork, stärkeren Vorgaben) umformulieren. Dann können entsprechende Verabredungen dazu getroffen werden. Diese Minimaldarstellung ist natürlich keine adäquate Beschäftigung mit dem Thema. Empfehlenswert ist eine entsprechende Weiterbildung für die Projektleiter. Das allerwichtigste im Konfliktmanagement ist, meiner Meinung nach, das Zulassen von Konflikten. Nutzen Sie sie als Energiequelle für Ihr Projekt.

**Zusammenfassung** Emotionale Intelligenz umfasst eine Vielzahl von Fähigkeiten und Eigenschaften. Die grundlegendste dabei ist die Selbstwahrnehmung. Eine

Fähigkeit, die man trainieren kann, was für jeden Projektleiter verbindlich sein sollte. Daneben steht aber auch die Frage, wie gut sich jeder Mensch kontrollieren und zurücknehmen kann. Empathie wird oft in einem Atemzug mit emotionaler Intelligenz genannt, dann aber leider häufig mit Ratschlag geben oder Mitleid verwechselt. Es sind Optimismus und Zuversicht, die Menschen nach Rückschlägen weitermachen lassen und die für Projektarbeit unverzichtbar sind. Sie haben gesehen, wie wichtig soziale Kompetenz in Form von interpersonaler Intelligenz vor allem für die Projektleiter ist. Denn sie sind es schließlich, die federführend mit Emotionen, Kritik und Konflikten proaktiv umgehen müssen.

## 2.5 Identität

„Erkenne Dich selbst!“ lautet, der Überlieferung nach, eine der Inschriften am Apollo-Tempel in Delphi. Gemeint ist damit die Auseinandersetzung mit dem eigenen Inneren, die Lösung der inneren Probleme also. Sind die inneren Problemfelder bearbeitet, können auch Problemlösungen in der und für die Außenwelt gefunden werden. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich führt zur Selbsterkenntnis, dem Wissen um die eigene Identität. Soweit die philosophische Betrachtung.



Ich möchte im Folgenden einige Aspekte von Identität aufführen und die Frage nach der Notwendigkeit einer Identität im Projektmanagement beleuchten.

Gehen wir zunächst vom Menschen als Individuum aus. Er ist mit einem Gehirn ausgestattet, welches in höchstem Maße über Plastizität verfügt. Von daher bringt er Flexibilität und Anpassungsfähigkeit mit, wie sie im Arbeitsleben gebraucht wird. Das heißt aber auch, dass er sich fortlaufend verändert. Er lernt dazu, er vergisst, er entwickelt neue Lösungsstrategien, findet neue Probleme, versteht Zusammenhänge, verhält sich abhängig vom Kontext unterschiedlich, orientiert sich an Werten und bildet sich Mei-

nungen. Bei all dieser Flexibilität und Anpassung kann auch seine Identität kein starres Konstrukt sein, welches einmal gefestigt wird und sich dann nicht mehr verändert.

Die individuelle Identität drückt sich über das Selbstbild aus. *„Was denkt der Mensch von sich selbst? Wie sieht er sich im Projekt? Ist er der einsame Reiter im Kampf gegen die Windmühlen der Budgetkürzungen? Steht er als Fels in der Brandung und bietet Anderen Schutz? Oder versteht er sich als Surfer auf den Wellen der Anforderungen?“*

Wie auch immer diese Frage jetzt beantwortet wird, kann die Antwort in der Zukunft eine andere sein. Vielleicht nicht das genaue Gegenteil, aber verändert. Die Identität verändert sich über die Zeit. Eine starre Identität verhindert jede Form von Kreativität und nimmt uns Verhaltensspielräume. Wir brauchen auch in unserem Selbstbild eine bestimmte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um in einer komplexen Welt bestehen zu können. Dieser Gedanke wird häufig anhand des philosophischen Paradoxons ‚Schiff des Theseus‘ diskutiert.

**Das Schiff des Theseus** Das Schiff des Theseus muss zu Reparaturzwecken in den Hafen einlaufen. Dort werden in der Werft einige Planken erneuert. Nach dem Austausch der Planken ist es immer noch das Schiff des Theseus. Das Schiff fährt wieder hinaus auf die hohe See und kehrt Monate später zurück in den Hafen. Wieder müssen einige Planken ausgetauscht werden. Auch als es nach der zweiten Reparatur wieder hinausfährt, bleibt es das Schiff des Theseus. So vergeht lange Zeit, in der Theseus mit seinem Schiff regelmäßig zurückkehrt und Planken austauschen lässt. Das ändert nichts daran, dass es als Schiff des Theseus betrachtet wird. Wir sind gewohnt mit Substitutionsprozessen umzugehen. Selbst dann, als nach vielen Jahren alle Planken ersetzt sind. Für uns als Betrachter bleibt die Identität bestehen. Auch die vollständige Substitution ändert nichts an der Identität. Wir kennen dieses Phänomen ja auch im Projektleben. Werden in einem Projekt Mitglieder ausgewechselt, bleibt die Identität erhalten. Oder denken Sie an Fußball. Auch das vollständige Auswechseln der Mitglieder einer Mannschaft verändert nicht grundlegend ihre Identität.

In der überlieferten Geschichte wurde in der Antike eine Variante eingebaut, nach welcher der Werftbesitzer die alten Planken bei jeder Reparatur zur Seite gelegt und aufbewahrt hat. Nach dem er so alle Planken des Schiffes zusammen hat, baut er daraus ein vollständiges Schiff zusammen. Somit existieren zwei Boote, die als Schiff des Theseus betrachtet werden. Eines, das aus den alten Planken besteht und das über die Jahre erneuerte Boot. Hieraus kann man die doppelte Dimension von Identität ableiten, welche für den Menschen einmal die biologische Identität und einmal die soziale Identität bedeutet. Im Laufe der Jahre wurden viele Antworten auf das Paradoxon und dessen Bedeutung für den Menschen gefunden und diskutiert. Für uns ist an dieser Stelle wichtig, dass Identität keineswegs ein starres Konstrukt ist, welches wir nicht verändern können.

*„Wie kommt Identität nun zustande? Was ist sie genau? Haben wir einen Ich-Kern in unserem Gehirn? Ist unsere Identität in unserem Erbgut enthalten und wird einfach angeboren?“* Durch die Plastizität unseres Gehirns sind wir kein fest verdrahteter Charakter XY. Die Frage bezüglich der Identität ist also nicht mehr ‚Wer

bin ich?‘ sondern ‚Wer will ich/könnte ich sein?‘. Diese Ich-Identität besitzen wir über das sogenannte episodische Gedächtnis. Dies besteht aus Erlebnissen vergangener Zeiten und deren emotionaler Verknüpfung. Sie sind als Bilder und Episoden abgespeichert. Die Summe dieser Episoden stellt unsere Identität dar. Schon durch die eigene Betrachtung der Episoden, also durch die Erinnerung bestimmter Situationen und Begebenheiten, verändert sich das Bild jedes Mal. Wir speichern Erinnerungen, mit jeder Betrachtung verändert, wieder ab. Das geschieht indem wir Erfahrungen hinzufügen oder auch den Blickwinkel der Betrachtung verändern. Das allererste Projekt, das Sie geleitet haben, stellt sich heute für Sie wahrscheinlich auch anders dar. Sie verfügen über mehr Erfahrung und Wissen und betrachten das Projekt deshalb heute anders als kurz nach der Durchführung.

Dies war ein kurzer Blick auf die individuelle Identität. Was bedeutet das aber für die Zusammenarbeit vieler Identitäten in einem Projekt? Der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker E.H. Erikson definiert Gruppenidentität als eine kollektive Selbstanschauung. Als eine kollektive Vorstellung über Vergangenheit und Zukunft, Ziele und Mittel. Die Selbstanschauung organisiert die Erfahrungen der Gruppe und geht, über die Erziehung des Einzelnen in der Gruppe, auch in dessen individuelle Identität ein. Die zu beantwortende Frage ist also auch hier: *„Was ist unser Selbstbild als Gruppe? Was denken wir als Team über uns selbst?“*

Gruppenidentität entsteht durch die Grenzziehung zwischen Gruppe und Umwelt. Wo genau endet diese Gruppe (im Sinne von ‚wer ist Mitglied und wer nicht‘), was sind die Schnittstellen wohin und wie werden sie bedient? Neben der Frage, wer zur Gruppe gehört, ist die Bereitstellung eines kulturellen Schemas wichtig, um Identität zu wecken. Das Schema beantwortet Fragen nach ‚Was ist ein wichtiges Projekt?‘ oder auch ‚Was ist ein gutes Projekt?‘ Hieraus entwickelt sich die eigentliche Kultur, da die Gruppe selbstreferentiell geschlossen ist. Das heißt nicht anderes, als dass die Gruppe sich ihre Bedeutung selbst gibt und darüber einen großen Teil ihrer Identität herstellt. Der systemtheoretische Hintergrund dieser Gedanken wird in Kap. 3 näher betrachtet.

**Nomen est omen – der Name ist ein Zeichen** Welche Assoziationen wecken Projektnamen wie GOD, APOLLO, TOMATE oder POKEMON? Der Auswahl des passenden Projektnamens kommt eine große Bedeutung zu. Er prägt nicht unwesentlich die Identität der Gruppe und damit des Projektes. Wir kennen das von unseren eigenen Namen. Einige sind sperrig, sorgen für Verballhornungen, lassen sich schwer sprechen oder haben viele verschiedene Bedeutungen. So wie wir als Individuum unter Umständen unter unserem Namen leiden, kann dies auch im Projekt passieren. Der Projektname findet sich schließlich auch überall wieder, auf dem Steckbrief, in der Korrespondenz, auf den Meeting Minutes und so weiter. Eine sehr gute Möglichkeit besteht darin, das Projektteam den Namen selber definieren und festlegen zu lassen. Neben der Tatsache, dass die Identifikation mit dem Namen höher ist, findet hierbei auch ein wichtiger gruppenspezifischer Prozess statt.

Eine Gruppenidentität wird sich für jedes Projekt bilden, egal ob der Vorgang aktiv unterstützt wird oder nicht. Da die Identität aber direkten Einfluss auf das Selbstbild und damit auf Denken, Fühlen und Verhalten hat, ist es wichtig, diesen Prozess

zu gestalten. Das Rekurren über die Gruppenidentität hilft, Missverständnisse zu vermeiden und kann Prüfpunkte für die Zielerreichung setzen. Gemeint ist hier das Auseinandersetzen mit dem Selbstbild, der eigenen Wahrnehmung und der Bindung der Gruppe. Die Bindung des Einzelnen an die Gruppe, bzw. an das Projekt, zeigt sich vor allem im Konfliktfall. Wer folgt den Handlungsschemata der Gruppe und wer nicht? Im Konfliktfall steigen die Ansprüche an die einzelnen Gruppenmitglieder. Das heißt, jeder muss sich entscheiden, ob er gruppenkonform agiert oder Regeln verletzt. Ein Konflikt beginnt häufig mit ersten Erwartungsenttäuschungen oder einfachen Widersprüchen innerhalb der Gruppe. Die Auseinandersetzung mit der Identität beschränkt sich jedoch nicht auf die Gruppenbildung oder den Konfliktfall. Sie findet immer statt. Denn über eine Identität werden die Erwartungen an die einzelnen Mitglieder immer wieder abgerufen. Zudem strukturiert sie die Interaktionen auf der Sach- und der Sozialebene. Die Gruppe erlebt so ihre Ordnung und ihre Regeln. Praktische Modelle, um mit und an der Identität eines Projektes zu arbeiten, stelle ich Ihnen in Kap. 5 vor.

‚Ein Tattoo, sie ewig zu binden‘ lautete die Überschrift des Artikels auf Spiegel Online vom 11.12.2001. Berichtet wird darin von dem äußerlichen Zeichen der Gruppenidentität und Freundschaft der Schauspieler aus ‚Der Herr der Ringe‘. Die Darsteller der neun Gefährten ließen sich alle, bis auf John Rhys-Davies, zum Abschluss des Projektes das gleiche Tattoo stechen. Es muss in einem Projekt nicht so weit gehen, dass alle Projektmitglieder ein Tattoo bekommen, aber das Prinzip ist sehr wirkungsvoll. Die gemeinsame Identität sichtbar zu machen, fördert sie gleichzeitig. Das kann über ein Logo für alle Projektunterlagen, einheitliche Kaffeetaschen oder die Gestaltung der Projektträume geschehen. Wichtig ist das gemeinsame Besprechen und Erleben der Projektidentität. Damit ist auch das Hinterfragen der Identität sichergestellt, das der Veränderungsfähigkeit dient und Konflikten vorbeugt.

**Zusammenfassung** Identität ist ein flexibles, sich fortlaufend veränderndes Konstrukt, keine angeborene und starre Beschreibung eines Menschen. Die Bedeutung von Identität für eine Gruppe ist ebenso wichtig wie für das Individuum, denn sie ist die Basis für die Denk- und Verhaltensmuster im Projekt. Die Identität hat also direkten Einfluss auf das Selbstbild. Die Bildung der Identität sollte vom Beginn eines Projektes an aktiv gesteuert werden. Das beginnt mit der Namensgebung, die Ausdruck des Selbstverständnisses nach außen ist. Über die Reflexion der eigenen Gruppenidentität können die impliziten Regeln und Werte erkannt und verändert werden.

---

## 2.6 Lernen und Erfahrung

Jedes Projekt ist ein großes Lernfeld. Menschen kommen neu zusammen, Anforderungen müssen inhaltlich erfasst werden, Problemlösungen müssen gefunden werden, die Zusammenarbeit wird ausgehandelt. Wir befinden uns damit in einer

Situation, in der unsere Erfahrungen ständig erweitert, verändert und erneuert werden. Wir passen unser Verhalten und unsere Denkmuster laufend an. Das ist Lernen.

Im Allgemeinen wird unter Lernen das Abspeichern von Wissen und von Informationen verstanden. Kognitives Lernen, wie wir es aus Schule und Ausbildung kennen, kommt uns meist zuerst in den Sinn. Lernen vollzieht sich als ein Prozess. Wir nehmen Informationen auf, verarbeiten und speichern sie. Dabei ist das Lernen vor allem auch das Ausrichten des künftigen Verhaltens an den gemachten Erfahrungen, das Wiederholen, Ändern oder Unterlassen bestimmter Verhaltensweisen. Unsere Erfahrungen bilden die Basis unserer Erwartungen, aus diesem Grund sind sie so wichtig.

Viele Menschen glauben auch heute, lange nach den Erfahrungen ihrer Schulzeit, dass Lernen eine eher sachliche, nüchterne und anstrengende Angelegenheit ist. Es geht ja schließlich darum, Informationen abzuspeichern. Bei dem Begriff ‚Wissen‘ muss zunächst eine Unterscheidung getroffen werden, nämlich die Trennung von implizitem und explizitem Wissen. Unter implizites Wissen fällt zum Beispiel *„Ich weiß wie man atmet, aber ich kann es schwer formulieren.“* Dagegen ist explizites Wissen sehr bewusst, wie zum Beispiel Benennen der Hauptstädte Europas oder des höchsten Berges Indiens. Dem expliziten Wissen wird immer noch der größere Wert zugesprochen. Wir glauben auch heute noch, dass es wichtiger ist. Dabei hat es den deutlich kleineren Anteil, denn wir wissen implizit wesentlich mehr als explizit. Und auch die Wissensvermittlung passiert implizit. Es bedarf noch einmal eines kurzen Blickes auf unser Gehirn. Das Gehirn lernt sein Leben lang. Dabei ist es nicht dazu ausgelegt, Details und Kleinigkeiten zu speichern, die morgen schon keine Relevanz mehr haben. Das Hirn speichert Regeln. Die Regeln hinter den Kleinigkeiten, die heute und auch in Zukunft für uns eine Bedeutung haben. Erzeugt werden diese Regeln durch Ähnlichkeiten unserer Erfahrungen. Die Gehirnrinde organisiert Lernen, also die aus unseren Erfahrungen abgeleiteten Regeln, als Landkarte. Das heißt, dass Nervenzellen, die auf Ähnliches reagieren, nahe beieinander liegen. Häufig Wiederholtes wird durch eine steigende Anzahl Nervenzellen repräsentiert. So stellt man bei Geigenspielern, die die Finger ihrer linken Hand viel beanspruchen, fest, dass im Gehirn mehr Platz für die Finger der linken Hand zur Verfügung steht. Platz zur Verfügung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass viele Vernetzungen gebildet werden. Die vielen Vernetzungen entstehen durch die vermehrte Benutzung der Hand. Dass das Gehirn sich dementsprechend umorganisiert, hat wieder damit zu tun, dass Geigenspieler mit Leidenschaft bei der Sache sind. Es ist nicht möglich, über die wiederholte Beanspruchung eines Körperteils das Gehirn wie einen Muskel durch reine Wiederholung zu trainieren. Bei der Beanspruchung braucht es eine Verknüpfung mit den emotionalen Zentren im Mittelhirn. Denn dort findet die Ausschüttung neuroplastischer Botenstoffe wie Dopamin statt.

Durch die Entstehung der Landkartenstruktur, die das Gelernte repräsentiert, findet gleichzeitig auch die Verfestigung des Gelernten statt. Denn Wissen, das sich nicht verfestigt, kann durch neue Erfahrung schnell wieder gelöscht werden.

Die meisten von Ihnen wissen vermutlich noch, wo Sie sich am 11. September 2001 um 15:30 Uhr aufgehalten haben. Lernen und Emotionen gehören zusammen. Natürlich können Sie über reines Wiederholungslernen zum Beispiel Vokabeln

speichern, aber alles was bei uns Menschen einen Affekt erzeugt, merken wir uns leichter. Hierbei finden wichtige Prozesse zwischen dem limbischen System und den wissensverarbeitenden Hirnbereichen statt. Das Belohnungszentrum springt an, wenn das Wissen mit Positivem verbunden ist. Der Mandelkern hingegen ist aktiv bei negativen Reizen. Ein gutes Klima ist immer auch eine bessere Voraussetzung für das Lernen.

In der Landkartenstruktur werden Erfahrungen immer wieder verwendet oder auch verändert. Durch fortwährende Aktivierung der beteiligten Nervenzellen entstehen im Gehirn quasi Trampelpfade. Das ist die Erklärung dafür, dass wir für Problemlösungen die Wege nutzen, die wir gut kennen: unsere Trampelpfade nämlich. Genau das macht Veränderungen für uns Menschen so anspruchsvoll. Wir müssen einen bewährten, eingetretenen Pfad verlassen und einen neuen Pfad beginnen. In unseren gespeicherten Erfahrungen ist das hinterlegt, was sich bewährt hat. Hinzu kommt, dass Lernen nicht ein- oder ausgeschaltet werden kann. Unser Gehirn lernt immer, und zwar das, womit es gerade umgeht!

Auch Gewöhnung ist Lernen. Geht die monatliche Projektbesprechung immer wieder mit den leeren Phrasen wie *„Wenn wir jetzt nicht endlich das Problem x lösen, dann können wir nächste Woche einpacken“* der Führungskraft einher, so entsteht bei den Mitarbeitern eine Gewöhnung und damit keinerlei Verknüpfung mehr. Das Gesagte hat keinen Effekt.

**Gegen Lernen kann man sich nicht wehren** Unser Gehirn lernt immer. Wir lernen immer. Es ist eines unserer grundlegenden Bedürfnisse. Somit sollte auch jedes Projekt ein Umfeld haben, das Lernen möglich macht und fördert. Und damit ist nicht im Schwerpunkt das kognitive Lernen gemeint. Das spielt auch eine Rolle, aber nicht die Wesentliche. Viel elementarer sind positive Erfahrungen. Aus der Praxis weiß ich, dass viele Projektmitarbeiter gerade zu Beginn des Projektes viele Fragen haben. Fragen, die sich auf unsere Schwächen beziehen. *„Wie gehen wir hier mit Unkenntnissen um? Dürfen Fehler gemacht werden? Werden wir wertgeschätzt? Was wird von mir erwartet?“* Und genau diese Fragen werden nur ganz selten offen gestellt und offen beantwortet. Beantwortet werden sie dann aber implizit, über Erfahrungen. Der Mitarbeiter achtet, gemäß seiner persönlichen Fragestellungen, genau auf die jeweiligen Umgangsweisen, die Projektleitung, die Kollegen. Er wird so seine Antworten bekommen und seine Erfahrungen machen. Er lernt, wie es denn so läuft im Projekt. Leider sind die Erfahrungen häufig negativ und damit der erste Meilenstein zur Demotivation gesetzt. Unser Gehirn speichert eher negative Erfahrungen ab, denn die gilt es ja in Zukunft zu vermeiden. Positives dient nicht dem Lernen und muss eigentlich gar nicht gespeichert werden. Das ist der Grund, warum negative Erlebnisse besser haften bleiben.

Jetzt könnten Sie anmerken, dass es im Projekt ja wohl um das Projekt- bzw. Organisationswissen ginge und nicht um das des Einzelnen. Richtig, aber es verhält sich mit Organisationswissen ganz genau so wie mit individuellem Wissen. Es existiert explizit in den Köpfen der Mitarbeiter und implizit in den Abläufen und Handlungsschemata. Die Frage an dieser Stelle ist: *„Nutzen Sie wirklich das Wissen und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter?“* Ich vermute, die Antwort liegt irgendwo bei

„Ja, aber zu wenig“. Ein Projekt, das Wissen aktiv abfordert und nutzt, muss Offenheit leben können. Gemeint ist damit eine Offenheit bezüglich Wissen und Nicht-Wissen. In vielen Organisationen herrscht eine Atmosphäre der Allwissenden. Es wird nur der ernst genommen, der alles weiß. Das Zugeben von Nicht-Wissen ist tabuisiert. Übrigens eine Erfahrung, die der Einzelne sehr schnell macht und damit lernt, Wissenslücken für sich zu behalten. Dadurch entsteht eine Atmosphäre der Unsicherheit, eventuell sogar der Angst. Auf der anderen Seite erzeugt das Zugeben von Nicht-Wissen Gelassenheit. Ein Gedanke, den gerade Projektleiter mit der Vorstellung, alles wissen zu müssen, gerne aufgreifen dürfen. Und schon sind wir an dem Punkt, an dem Kreativität nicht mehr stattfinden kann. Was notwendig ist, ist eine Projektkultur, die es erlaubt, offen über das vorhandene Lösungswissen der Projektbeteiligten zu sprechen. Nur so kann effizient gefunden werden, was für das Projekt notwendig ist. Und auch hier sind es Projektleiter und Führungskräfte, die im wesentlichen Maße diese Kultur durch Vorleben und Ermutigen mitgestalten.

Auch das explizite Organisationswissen steht häufig nicht zur Verfügung bzw. wird nicht genutzt. Es schlummert in den Köpfen der Mitarbeiter, weil es nicht abgefragt wird. Es wird nicht abgefragt, weil eventuell für ein spezielles Problem eine Lösung bekannt ist. Wir sind wieder auf dem Trampelpfad. Es ist natürlich anstrengend für einen Projektleiter, seine Mitarbeiter zum Ausspeichern ihres Wissens zu bringen, wenn es doch auch einfach über eine existierende Lösung geht. Wissen kann also auch lernbehindert machen. Dann kann ‚Verlernen‘ die Möglichkeit sein, neben der einen existierenden auch noch andere Lösungen zu finden.

Unser Ziel sollte also sein, ein ‚lernfreudiges‘ Erfahrungsumfeld in unseren Projekten zu schaffen. Denn Erfahrungen machen uns Menschen aus und sorgen für lebenslanges Lernen. Um mit der Gestaltung eines solchen Erfahrungsumfeldes zu starten, befragen Sie Ihr Projektteam. Sie werden sicher mit Ideen zu Foren, Wikis und Plattformen für ein Wissensmanagement überhäuft. Das sind die Methoden zur Umsetzung. Davor braucht es allerdings einen ganz wichtigen Schritt, nämlich den von einer Statusorganisation in Richtung lernende Organisation. Sich selbst als lernendes Wesen zu begreifen und den Blick auf Entwicklungsfähigkeit und –willen zu werfen, ist der Knackpunkt. Nicht mehr danach zu fragen und zu beurteilen, welches Detailwissen welcher Kollege hat, hilft dabei, eine entsprechende Haltung zu entwickeln. Der Umgang mit Nichtwissen ist eine kulturelle Haltung. Hier müssen wir ansetzen, als Projekt, als Bereich und als Organisation.

**Zusammenfassung** Unterschieden wird zwischen kognitivem und implizitem Wissen und Lernen. Das menschliche Gehirn ist nicht dazu ausgelegt, Details und Kleinigkeiten zu speichern, so dass der Mensch Regeln und Zusammenhänge lernt. Daraus entstehen Landkartenstrukturen im Gehirn, die sich immer wieder verändern. Der Mensch lernt ständig, denn er macht Erfahrungen und erweitert so sein Wissen und Können. Dem expliziten Wissen wird immer noch ein größerer Stellenwert zugestanden, als dem Erfahrungswissen. Dabei ist es genau das, was den größeren und damit wesentlicheren Teil des Wissens ausmacht, vieles davon jedoch unbewusst. Lernen ist ein starkes Bedürfnis des Menschen, weshalb Projekte als Lernfelder gestaltet werden sollten. Die Aufgaben so zu verteilen, dass alle mög-

licht das tun, was sie schon besonders gut und sicher können, mag vordergründig eine Möglichkeit sein, um Sicherheit zu schaffen. Mittel- und langfristig hemmt diese Strategie das Bedürfnis der Projektmitarbeiter nach persönlichem Wachstum. Die richtige Mischung aus ‚Nutzen der eigenen Erfahrungen‘ und ‚Neues erlernen‘ schafft auf Dauer ein kreatives Lernumfeld, in dem zielorientiert gearbeitet werden kann. Schaffen Sie zudem eine Kultur für den Umgang mit Nicht-Wissen, enttabuisieren Sie es.

Das Lernen bereitet größere und nachhaltigere Freude als irgendeine andere Fähigkeit, weil es der Jagd gleicht, einer Falken-, Balz- oder Hetzjagd.  
(John Locke)

---

## 2.7 Soziale Normen

Wir Menschen leben alle in zwei Welten – in einer Welt herrschen soziale Normen, in der anderen die Normen des Marktes im wirtschaftlichen Sinne.

Werden Sie von einem Nachbarn gebeten, die Gartenmöbel mit ihm umzustellen oder für Ihre Schwiegermutter die Sprudelkästen ins Obergeschoss zu tragen, so tun Sie dies in der Regel gerne und ohne eine Gegenleistung dafür zu erwarten. Wir ‚gehörchen‘ den sozialen Normen, die in unserer Natur verankert sind. Zudem besitzen wir alle ein Bedürfnis nach Gemeinschaft, dem diese Art von Gefallen entspricht. Wie aber sieht es in der anderen Welt aus? In der Welt, in der die Normen des Marktes gelten, geht es um wirtschaftliche Beziehungen – Kosten, Nutzen, Preise, Gehälter.

Sind diese Welten für uns ganz klar voneinander getrennt, so fällt es uns leicht, damit umzugehen. Schwierig wird es immer dann, wenn es Grenzübergänge gibt. Überreicht Ihre Schwiegermutter Ihnen einige Euros für den Transport der Sprudelkisten, so werden sie eventuell sogar pikiert darauf reagieren. Andererseits ist auch das Einfordern einer sofortigen, möglichst monetären Gegenleistung für einen solchen Gefallen befremdlich.

Ariely (2010) initiierte diverse Versuchsreihen, um dem menschlichen Verhalten bezüglich sozialer und marktorientierter Normen auf die Spur zu kommen. In einer davon bekamen die Teilnehmer eine einfache Aufgabe. Auf dem Computerbildschirm befand sich auf der linken Seite ein Kreis, auf der rechten ein Quadrat. Sie sollten mit der Maus den Kreis auf das Quadrat ziehen, und zwar so oft hintereinander, wie möglich. Die Anzahl der Überdeckungen war das Maß für die Arbeitsleistung. Die erste Teilnehmergruppe bekam fünf Dollar Entlohnung für diese Aufgabe und fünf Minuten Zeit. Danach sollten sie einfach den Raum verlassen. Ariely und seine Kollegen erwarteten, dass sich diese Gruppe gemäß den Marktnormen verhalten würde. Die zweite Gruppe erhielt mit 50 Cent deutlich weniger Bezahlung, ansonsten die gleichen Instruktionen. Den Teilnehmern der letzten Gruppen wurde kein Geld angeboten, sie bat man um einen Gefallen. Damit müssten sie sich gemäß der sozialen Normen verhalten, oder?

Die Ergebnisse: Die 5-Dollar-Gruppe zog 159 Kreise auf Quadrate, die 50-Cent-Gruppe 101 und die Gefallen-Gruppe kam im Schnitt auf 168 Kreise.

Wie lassen sich diese Ergebnisse interpretieren? Berücksichtigen wir soziale Normen, so sind wir durchaus bereit, mehr zu leisten. Sobald wir an den Werten des Marktes orientiert handeln, strengen wir uns mehr an für mehr Entlohnung. Ähnliche Experimente belegten diese Verhaltensweisen mehrfach. Sobald Bezahlung im Spiel ist, egal wie niedrig, wird der soziale Gedanke aus dem Experiment verdrängt. Das belegt das Verhalten der 50-Cent-Gruppe.

Die Frage war nun, ob sich etwas ändern würde, wenn die Bezahlung durch Geschenke ersetzt würde. Die fünf Dollar wurden ersetzt durch eine Schachtel Godiva-Pralinen, die 50 Cent durch ein Snickers.

Die Ergebnisse: Die Godiva-Pralinen-Gruppe kam auf 169 Kreise, die Snickers-Gruppe auf 162. Wird die Gefallen-Gruppe mit betrachtet, ergibt sich, dass alle relativ gleich auf liegen. Gegen ein kleines Geschenk scheint niemand etwas einzuwenden zu haben. Und es sorgt dafür, dass alle Teilnehmer in der Welt des sozialen Geben und Nehmens bleiben.

In der dritten Versuchsanordnung vermischte sich nun Entlohnung und Geschenk. Den Gruppen wurden wieder Pralinschachtel und Snickers angeboten, diesmal aber mit der Benennung des jeweiligen Geldwertes. Die wesentlichste Erkenntnis hieraus war, dass die Snickers-Gruppe so agierte, als würde sie wieder mit 50 Cent bezahlt. Sie wechselten also von den sozialen auf die Marktnormen. Die Antwort auf die Frage, welchen Normen wir gerade gehorchen, hat also weitreichende Konsequenzen für unsere Hilfs- und Leistungsbereitschaft.

Was hat dieses Thema nun mit Projektmanagement zu tun?

Viele Unternehmen präsentieren sich heute als Sozialpartner. Begonnen hat dieser Trend mit einer Kundenorientierung à la „Wir machen den Weg frei“ (R+V Versicherung AG) oder „Keine Sorge, Volksfürsorge“ (Volksfürsorge AG). Unternehmen präsentierten sich zunehmend als Familien oder Partner des Kunden. Der Gewinn für das Unternehmen hierbei – die Loyalität des Kunden! Das Konzept weitete sich in den letzten Jahren immer mehr dahin aus, auch intern soziale Normen zu propagieren. Die Mitarbeiter wurden Teil einer Familie „Seien Sie ganz Sie selbst. Tun Sie, was Sie lieben“ (Microsoft Deutschland), „Finden Sie Ihre Zukunft. Finden Sie Ihre Bestimmung“ (HP Deutschland). Auch hier ist der erhoffte Mehrwert für das Unternehmen die Loyalität der Mitarbeiter. Loyale Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen treu, leisten über das vereinbarte Maß hinaus. Dies tun sie, um es hier noch mal explizit zu benennen, aufgrund ihres Bedürfnisses nach Gemeinschaft. Zur Familie zu gehören, bringt Wärme und Nähe, und dafür sind sie bereit, viel zu geben. Unternehmensleitlinien, Regeln zur Zusammenarbeit, formulierte Führungskultur; all dies sind die Instrumente, über die entsprechend gültige soziale Normen an die Mitarbeiter vermittelt werden.

**Alle wollen unser Bestes** Werfen wir nun einen Blick in die tatsächliche Projektarbeit, lässt sich feststellen, dass diese Normen nicht immer auch wirklich gelebt werden. Schwerwiegender aber ist, dass oftmals die Normen des Marktes zitiert

werden, vor allem wenn die Projektmannschaft bestimmte Leistungen erbringen soll.

„Sie beziehen ein gutes Gehalt, dann kann das Unternehmen auch eine entsprechende Leistung über das Normalmaß hinaus erwarten.“ Zitate wie dieses habe ich im Laufe der Jahre viele gehört. Die Schwierigkeit liegt darin, dass allein mit solchen Ansagen die beiden Welten vermischt werden. Die häufigste Reaktion auf Seiten der Projektmitarbeiter ist beginnende Demotivation, denn schließlich ist die wirtschaftliche Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter im Arbeitsvertrag klar geregelt. Das ‚Zurückstufen‘ der Beziehung auf die Regeln des Marktes schädigt diese Beziehung dauerhaft. Ein Mehr an Leistung, ein hohes Maß an Loyalität und lang anhaltendes Engagement, auch in schwierigen Phasen, ist nur über die sozialen Normen möglich.

Ein zweiter Aspekt, der den Versuch, soziale Normen zu implementieren untergraben kann, sind bemerkenswerterweise Betriebsräte, die durch engmaschige Kontrollen und Vorgaben ein Mehr an Leistung gar nicht ermöglichen. Sie erinnern die Mitarbeiter fortwährend an die wirtschaftliche Verabredung und erziehen die Mitarbeiter unter Umständen so dazu, auch nur diese Normen und Regeln zu berücksichtigen. Eine denkbar schlechte Voraussetzung für Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft.

Der Knackpunkt liegt also darin, die sozialen Normen in einem Projekt zu implementieren, und diese auch durchgängig umzusetzen. Dies ist vor allem eine Führungsaufgabe. Unterstützt durch die generelle Unternehmenskultur kann der Projektleiter ein Umfeld schaffen, in welchem die Projektmitarbeiter loyal, engagiert, motiviert und kreativ am Projektziel arbeiten. Für die Mitarbeiter selber muss dieses Konstrukt ganz klar ein gegenseitiger Austausch sein, keine Einbahnstraße. Nach den Regeln der sozialen Normen erwarten die Mitarbeiter für ihre Leistung und ihr Engagement, dass ihr Unternehmen sie beschützt, stärkt und über sie wacht. Das wiederum erfordert Flexibilität seitens der Projektleitung bzw. des Unternehmens, die es vielerorts noch umzusetzen gilt. Wird von den Mitarbeitern höchste Leistungsbereitschaft weit über das normale Maß hinaus und ständige Verfügbarkeit gefordert, muss es auf der anderen Seite auch entsprechende Freiräume geben. Freiräume, in denen die Menschen einen Ausgleich zu Engagement und Leistung finden. Dies geht zum Beispiel über flexible Arbeitszeiten oder den Wegfall der Arbeitszeitkontrolle. Das Erfüllen der Sorgfaltspflicht sei an dieser Stelle ganz explizit erwähnt. Ich erlebe häufig Menschen, die selber kein gesundes Maß für Leistung mehr finden. Oft am Rande eines Burnout leisten sie 70 Wochenstunden und mehr. Sie stellen alles in den Dienst des Unternehmens. Hier ist es Pflicht des Unternehmens, der Führungskräfte und Projektleiter tätig zu werden. Und zwar normunabhängig.

Wir können in einem Unternehmen oder in einem Projekt nicht beide Normen leben. Wir müssen uns entscheiden. Ist die Entscheidung für eine soziale Kultur gefallen, so ist ein zurück zu den Marktnormen sehr schmerzhaft. Wenn Ihr Projektteam auf Basis der gelebten sozialen Werte arbeitet, leistungsbereit und leistungsfähig all seine Kompetenzen einbringt, über das normale Maß hinaus arbeitet und viel der Projektarbeit unterordnet, sollten Sie darauf achten dies nicht zu unterminieren.

Das kann passieren, indem Sie beispielsweise einen neuen ‚marktorientierten‘ Projektleiter einsetzen oder ein neues Arbeitszeitmodell einführen. Möglichkeiten gibt es viele. Das Fatale ist, dass Sie so das Vertrauen der Menschen nachhaltig schädigen und die Beziehung zwischen Mensch und Projekt zerstören.

Wenn wir also von den sozialen Normen profitieren wollen, müssen wir eine Kultur schaffen, die das erlaubt. Das kann damit beginnen, dass Sie darüber nachdenken, was Sie für Ihre Projektmitarbeiter tun können. Und damit meine ich nicht die Gehaltserhöhung. Lassen Sie einmal die Woche den Eiswagen vorfahren, machen sie Grillabende mit den Partnern, stellen Sie einen Kicker-Tisch auf, .... seien Sie kreativ.

**Zusammenfassung** Wir leben in zwei Welten, der der sozialen Normen und der der Marktnormen. Viele Unternehmen setzen verstärkt darauf, ihre Mitarbeiter über soziale Normen zu binden und ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Das Prinzip funktioniert, denn es spricht das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit an. Es ist dabei sicherzustellen, dass die Mitarbeiter als Gegenleistung den Schutz und die Gemeinschaft des Unternehmens genießen, sonst droht Vertrauensverlust.

---

## 2.8 Erwartungen

Sollten Sie, lieber Leser, gerade Mitglied, Leitung oder Auftraggeber eines Projektes sein, so fragen Sie sich doch einmal „*Welche Vorannahmen und Erwartungen zu dem Projekt sind eigentlich im Projektteam geweckt worden?*“ Mögliche Antworten darauf könnten lauten: „*Wir können das Ziel aufgrund der Budgetsituation eigentlich gar nicht erreichen.*“ oder „*Unser Projekt ist aufgrund seiner Innovationskraft sehr im Fokus des Management und wird die Marktsituation unseres Unternehmens nachhaltig verbessern.*“ Diese Beispiele sind plakativ, aber auch realistisch. Sie haben auf das Verhalten des Projektteams deutlich unterschiedliche Wirkungen. Geweckte Erwartungen, wie etwas sein oder verlaufen wird, sind maßgeblich für unsere Einstellung und unser Verhalten verantwortlich. Sobald wir glauben, dass ein Projekt *so* oder *so* sein wird, handeln wir dementsprechend.

**Pepsi oder Coca-Cola?** Ein sehr bekanntes Experiment, welches nebenbei auch die ewige Frage „*Coca-Cola oder Pepsi?*“ löste, führte McClure et al. (2004) mit seinen Kollegen im Jahr 2004 durch. Am Baylor College of Medicine in Houston wurde damit auch gezeigt, wie stark die Einflüsse von Erwartungen und Vorannahmen auf uns Menschen sind. 67 Probanden, die entweder bekennende Pepsi oder Coca-Cola Trinker waren, nahmen an dem Experiment teil. Bei ihnen allen wurde mittels fMRT (funktionelle Magnetresonanztomographie) die Aktivität im Gehirn sichtbar gemacht. Die einzige Aufgabe der Teilnehmer war es, Cola über Schläuche zu sich zu nehmen (sie mussten dabei regungslos im Tomographen liegen). Zunächst bekamen die Teilnehmer Coca-Cola und Pepsi in zufälliger Reihenfolge zugeführt, ohne dass ihnen der Name des jeweiligen Cola-Getränktes genannt

wurde. Beide Getränke sind sich chemisch sehr ähnlich. Es verwundert also nicht, dass die Reaktion bei allen Teilnehmern gleich war. Nahmen sie einen Schluck Cola zu sich, egal ob Coca-Cola oder Pepsi, zeigte sich die Aktivierung des Hirnbereiches, der für emotionale Reaktionen zuständig ist. Wurden die Getränke mit Ankündigung des Markennamen zugeführt, passierte noch etwas anderes. Ein weiteres Hirnareal wurde aktiviert. Dies sitzt ebenfalls im präfrontalen Kortex und ist für Gehirnfunktionen höherer Ordnung wie Assoziationen und kulturelle Informationen zuständig. Handelte es sich beim Getränk und der Ankündigung um Coca-Cola, war die Aktivierung dieses Hirnbereiches deutlich ausgeprägter als bei Pepsi. Worauf beruht nun die stärkere Reaktion, wenn doch beide Getränke sehr ähnlich sind? Die Reaktion beruht auf der Marke Coca-Cola.

John S. Pemberton kreierte 1886 Coca-Cola als Medizin gegen Kopfschmerzen und Magendrücken. Mit der Begründung der Coca-Cola Company 1892 trat das Getränk seinen Siegeszug an. Cleveres Marketing und herausragende Managemententscheidungen machten die Marke weltweit bekannt und beliebt. Man denke zum Beispiel an den öffentlichen Wettbewerb für das Design der Flasche oder auch an den pausbäckigen Weihnachtsmann. Dieser wurde übrigens bereits 1931 vorgestellt und prägte vielerorts das Bild vom Weihnachtsmann maßgeblich. Der Marktvorteil von Coca-Cola liegt also in der Marke und nicht in der chemischen Zusammensetzung des Getränkes.

Zurück zum Experiment. Das Fazit lautet: Wir trinken lieber Coca-Cola als Pepsi, wenn wir wissen, was wir bekommen. Der Grund dafür liegt in der Marke Coca-Cola. Damit sind für uns Erwartungen verbunden. Diese Erwartungen werden erfüllt und das geht sogar soweit, dass unsere Geschmacksnerven dies unterstützen.

Die Bedeutung, die diese Erkenntnisse im Projektmanagement haben, liegen auf der Hand. Die Menschen, die an dem jeweiligen Projekt beteiligt sind, werden wesentlich motivierter in einem ‚Coca-Cola-Projekt‘ arbeiten als in einem ‚Pepsi-Projekt‘. Das Selbstverständnis für das Projekt und damit letztendlich auch für die eigene Bedeutung sorgt für ein Verhalten, welches die Erwartung zur Erfüllung bringt. Zu beobachten ist das am Einfachsten im Kommunikationsverhalten der Projektmitglieder. Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass Menschen, die sich in einem ‚nicht zu schaffenden‘ Projekt befinden, nur sehr wenig nach außen kommunizieren. Und wenn, dann wird vornehmlich genau diese Problematik in den Vordergrund gestellt. Im schlimmsten Fall entsteht so eine selbsterfüllende Prophezeiung. Und dann wird es wirklich knifflig. Zum einen sorgen diese Vorhersagen oft dafür, dass wir uns im Sinne der Erfüllung verhalten. Wir tun dies bewusst, aber eher noch unbewusst. Zum anderen liegt ein wesentlicher Aspekt der selbsterfüllenden Prophezeiung im Belohnungszentrum unseres Gehirns. Dort nämlich findet eine Dopaminausschüttung, also eine Belohnung, statt, sobald die Vorhersage auch wirklich eingetroffen ist. Dabei spielt es keinerlei Rolle, ob sie positiv bestärkend oder hemmend ist. Wenn wir glauben, dass ein Projekt nicht zu schaffen ist, belohnt uns unser Gehirn, sobald das Projekt wirklich aus dem Ruder gelaufen oder gescheitert ist.

Mitarbeiter in ‚Prestigeprojekten‘ jedoch gehen deutlich extrovertierter auf die Außenwelt zu und vertreten ihr Projekt und die damit verbundenen Ziele und Auswirkungen deutlich positiver und stärker. Oftmals führt genau das auch zu entspre-

chend positiven Rückmeldungen und zu Unterstützung. Es ist so viel leichter ein Ziel zu erreichen, wenn wir daran glauben, als wenn wir dies nicht tun.

Dabei geht es nicht nur um die Marke eines Projektes im Sinne von Coca-Cola oder Pepsi. Erwartungen bilden sich aus vielen Einflussgrößen. Eine Rolle spielen die Projektbeteiligten, der Projektleiter, der Umfang, das Ziel und viele weitere Parameter. Mit welcher Erwartung starten die Menschen ins Projekt? Die Erwartungen sind individuell und können sich natürlich stark unterscheiden. Es existieren unter Umständen so viele verschiedene Erwartungen wie Projektbeteiligte. Für den Projektleiter ist es dann eine große Herausforderung sicherzustellen, dass keine hemmenden Erwartungen das Projekt belasten. Denn die beeinflussen unser bewusstes und unbewusstes Verhalten. Erwartungen schränken unter Umständen unseren Blick ein. Die einmal gewonnene Einstellung möchten wir bestätigt bekommen, also konzentrieren wir uns oft genau auf diesen Aspekt.

**Wir kriegen, was wir erwarten** Der wesentliche Punkt liegt in der Entstehung der Vorannahmen. Es passiert leicht, dass in der Kommunikation untereinander zu Projektbeginn die ersten leisen Zweifel über Machbarkeit, Sinnhaftigkeit o. ä. geäußert werden. Häufig leider auch seitens der Projektleitung. Dies kann der Start für die Implementierung hemmender Vorannahmen sein. Von hier aus können sich die ersten Zweifel zu Vorannahmen und damit zu Wahrheiten ausweiten. Gerade die Projektleitung sollte darauf achten, keine solchen Vorannahmen zu platzieren. Dies gilt selbstverständlich auch für alle anderen Beteiligten. Geben Projektmitarbeiter entsprechende Statements ab, so sollten diese entkräftet werden. Eine gute Möglichkeit, dabei auch zwischen Sorge und Vorannahme zu unterscheiden, besteht darin, durch Nachfragen die Entstehung der Aussage zu klären. Um es noch mal deutlich zu machen, wir sprechen hier von hemmenden Vorannahmen, nicht von berechtigten Sorgen und Ängsten der Projektbeteiligten.

Auch das andere Extrem, das Schönreden, ist nicht gemeint. Keine Tatsache und kein Umstand soll besser dargestellt werden, als er wirklich ist. Und selbstverständlich müssen Risiken und auch Ängste der Mitarbeiter bearbeitet und gehört werden.

Gegensteuern bzw. den Boden bereiten, damit keine hemmenden Erwartungen entstehen, kann bereits von Anfang an geschehen. Schon die Präsentation des Projekts im Kick-Off und alle folgenden Darstellungen und öffentlichen Formulierungen haben einen enormen Einfluss auf die Einstellungen, die damit erzeugt werden. Um die Bedeutung der ‚Verpackung‘ zu unterstreichen, möchte ich an dieser Stelle eine weitere Versuchsreihe von Dan Ariely bemühen. Er bot gemeinsam mit Kollegen den Studenten der Sloan School of Management des MIT Kaffee an. Sie hatten eigens dafür einen improvisierten Coffeeshop etabliert. Die Teilnehmer bekamen den Kaffee an einem Tisch serviert, auf dem jede Menge Zusätze in Behältnissen bereit standen. Mögliche Zusätze waren dabei Milch, Sahne, Zucker, Muskatnuss, Anis, Kardamom und weitere exotische Gewürze. Nach dem Genießen des Kaffees bekam jeder Teilnehmer einen Fragebogen zu Kaffeequalität, zur Bereitschaft ihn wieder trinken zu wollen und zum Höchstpreis, den sie bereit sind dafür zu zahlen. Die Behältnisse für die Zusätze auf dem Tisch wurden in den Tagen des Experiments mehrmals gewechselt. Mal präsentierten sich die Gewürze und Co. in edlen

Glasgefäßen, mal in Pappbechern mit Zackenrand. Dies hatte keinen Effekt auf die Verwendung der Zusätze. Der Effekt war bei der Bewertung des Kaffees zu spüren. An Tagen, an denen die Behältnisse sehr ansehnlich waren, lagen die Aussagen zu Kaffeequalität und Höchstpreis deutlich höher als an ‚Pappbecher-Tagen‘. Der Kaffee schmeckt also besser, wenn das Umfeld stimmt.

Auch ein Projekt schmeckt besser, wenn das Umfeld stimmt. Dies beginnt schon bei den Räumlichkeiten, in denen z. B. das Kick-Off stattfindet. Entscheidend ist und bleibt auch der Umgang mit Medien, allen voran die Präsentationen im Plenum und die Gestaltung von Projektmeetings. Ich werde im Kapitel Go Live (siehe Abschnitt Meeting & Moderation) noch konkret darauf eingehen.

**Stereotype vereinfachen die Welt** Ein weiterer wesentlicher Effekt von Erwartungen ist die Entstehung von Stereotypen. Im Duden ist Stereotyp im psychologischen Sinne definiert als vereinfachendes, verallgemeinerndes, stereotypes Urteil, [ungerechtfertigtes] Vorurteil über sich oder andere oder eine Sache. Stereotypen dienen dem Gehirn dazu, Informationen zu kategorisieren, Vorhersagen zu treffen und das Verstehen der komplexen Welt zu vereinfachen. Sie haben grundsätzlich einen sehr guten und sinnvollen Hintergrund. Sie haben aber auch eine Wirkung hinsichtlich unserer Wahrnehmung und unseres Verhaltens. Sie bezeichnen das Wissen über eine bestimmte Gruppe. Stereotype beziehen sich immer auf Gruppen, nicht auf Einzelpersonen. Es ist grundsätzlich auch erstmal einfach Wissen, ohne dass es negativ sein muss. Es kann auch positiv oder einfach neutral sein. Stereotype sind nicht unbedingt wahr. Zudem kommt noch die Schwierigkeit hinzu, dass es Wissen über Gruppen ist. Ein Stereotyp muss also nicht zwangsläufig auf alle Gruppenmitglieder zutreffen, wie ‚alle Schwaben sind geizig‘.

Ist ein Stereotyp einmal implementiert und im Gehirn gespeichert, werden wir es nicht so schnell wieder los. Dafür sorgt das assoziative Gedächtnis. Das ist es auch, was uns die Telefonnummer unseres besten Freundes erinnern lässt. Abgespeichert ist dort die Assoziation von Freund und Telefonnummer. Dort liegen auch Paarungen wie Schwabe und geizig oder Deutsche Bahn und unzuverlässig. Wir haben diese Informationen in ihrem Zusammenhang gelernt und können sie als Assoziation problemlos jederzeit wieder abrufen. Und das passiert oft schnell und unbewusst. Genau darin besteht auch das mitunter Verheerende von Stereotypen. Sie ereilen uns unbewusst und es können Diskriminierungen daraus entstehen.

Stereotype, die uns im Projektumfeld immer wieder begegnen, sind Aussagen zu Berufsgruppen, Abteilungen und Organisationsbereichen. Ein guter Bekannter, der in seinem Handwerksbetrieb diverse Dienstleistungen rund um das Eigenheim anbietet, wird für eine größere Maßnahme von einem Lehrer beauftragt. Die Gedanken, die dem Handwerker auf der Fahrt zur Baustelle durch den Kopf gehen, sind *„Der wird doch vor allem die Fehler suchen“* und *„Der glaubt eh, alles besser zu wissen“*. Aber, denkt der Lehrer wirklich so? Oder entsteht dieses Bild aufgrund einzelner Erfahrungen und verfestigt sich dann? Unabhängig von der Beantwortung dieser Fragen sind diese Stereotypen häufig in Projekten zu finden und haben mitunter verheerende Auswirkungen. Unter solchen Vorannahmen verändert sich unsere Wahrnehmung dahingehend, dass wir in Projektbesprechungen, Präsentationen

und Gesprächen unser Ohr für die Bestätigung dieser Erwartungen sehr weit öffnen, für die Widerlegung aber mitunter taub sind. Wir nehmen wahr, was wir glauben! Somit sorgen diese Stereotypen für Unsicherheit und Misstrauen und bieten hinreichend Konfliktpotential zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Auch hier entstehen leicht selbsterfüllende Prophezeiungen mit all ihren Risiken und Nebenwirkungen.

Das Bewusstmachen der gesetzten Vorannahmen, Erwartungen und Stereotypen kann den Erfolg des Projektes wesentlich unterstützen. Wenn damit auch nicht alle Konflikte vermieden oder bereinigt werden können, ist das Eingestehen von Voreingenommenheit ein großer Schritt in Richtung Verständigung und Zusammenarbeit. Es ist zu jedem Zeitpunkt sinnvoll, die eigene Voreingenommenheit zu beleuchten. Die Einstellungen, die wir gegenüber einem Projekt, Kollegen, Abteilungen oder auch dem Unternehmen haben, können wir zu jeder Zeit auch wieder ändern. Es ist die Dynamik unseres Gehirns, die es uns ermöglicht, Ansichten in Sekunden auch wieder ins Gegenteil zu kehren. Jeder von Ihnen wird schon einmal erlebt haben, wie eine kleine Zusatzinformation oder auch ein Perspektivwechsel einen Sachverhalt in ganz anderem Licht erscheinen ließ.

**Zusammenfassung** Erwartungen beeinflussen das Verhalten. Wir kriegen das, was wir erwarten. Es sollte darauf geachtet werden, welche Vorannahmen in Projekten entstehen. Der Mensch handelt entsprechend der jeweiligen Vorannahmen und findet seine Gedanken bestätigt. Hemmende oder negative Annahmen können unangenehme Folgen für das Projekt haben. Ist der ‚Ruf‘ eines Projektes schlecht, so hat das mittelbar Auswirkungen auf das Verhalten der Teammitglieder. In diesem Fall muss die Projektleitung gegensteuern. Stereotype können die Zusammenarbeit erheblich stören, wenn sie negativ sind. Machen Sie sie bewusst und lösen Sie sie auf.

---

## 2.9 Bedeutung für das holistische Projektmanagement

Projektmitarbeiter sind Menschen mit individuellen Erfahrungen, Meinungen, Glaubenssätzen und Vorannahmen. Sie wollen sich entwickeln können und zugehörig fühlen. Das gilt es bei der Festlegung von Aufgaben und Verantwortungen zu bedenken. Nicht alle Menschen stehen Veränderungen uneingeschränkt positiv und offen gegenüber. Diese Menschen können über eine tragfähige Vision begeistert und involviert werden. Kommunizieren Sie Ihre Vision und begeistern Sie damit. Dann werden die Mitarbeiter Ihnen folgen. Vermeiden Sie es Angst bei den Menschen hervorzurufen, denn sie verhindert Motivation und Kreativität. Aber Kreativität und Motivation gehören zu den Grundpfeilern für den Projekterfolg. Damit ein Mensch motiviert und kreativ sein kann, muss er etwas tun dürfen, das ihn ‚glücklich macht‘. Grundsätzlich gehören das Lösen von Problemen und das Lernen zu diesen Tätigkeiten. Schaffen Sie diese Möglichkeiten für Ihre Projektmitarbeiter. Achten Sie explizit darauf und belohnen Sie richtiges Verhalten und gelöste Aufgaben. Die Transparenz von Zielen, Aktivitäten und Informationen sichert nicht nur,

dass alle Beteiligten auf demselben Kenntnisstand sind, sondern stellt Vertrauen her. Ein vertrauensvolles und offenes Umfeld ermöglicht es erst, dass Kooperation und Zusammenarbeit stattfinden kann. Aus den gemachten Erfahrungen, sowie aus den Vorannahmen und Beeinflussungen bildet sich die Identität des Individuums und des Teams. Sie enthält alle Regeln und Werte, auch die impliziten. Die Identität ist die Leitplanke für das Denken und Handeln innerhalb des Projektes. Dabei ist sie nicht starr, sondern verändert sich. Nutzen Sie diesen Aspekt und arbeiten Sie gleich zu Beginn an einer Identität, die motiviertes und eigenverantwortliches Arbeiten unterstützt.

Das Wissen der Projektmitarbeiter stellt das wesentliche Kapital jedes Projektes. Dies gilt es nutzbar zu machen. Dazu bedarf es einer Kultur, in der Wissen und Nicht-Wissen erlaubt und transparent sind. Nur dann stellt sich heraus, was ein Projekt bereits weiß bzw. kann und was noch zu ergänzen ist. Dazu muss den Mitarbeitern die Furcht vor dem Nicht-Wissen genommen werden. Der Projektleiter kann hier mit gutem Beispiel vorangehen. Bei der Gestaltung des Projektumfeldes ist immer zu bedenken, welche Normen herrschen (sollen). Die Leistungsbereitschaft der Menschen lässt sich darüber beeinflussen. Herrscht ein Klima sozialer Normen, so steigen in der Regel das Engagement und die Bindung der Mitarbeiter an das Projekt. Gleichzeitig besteht eine Sorgfaltspflicht den Projektmitarbeitern gegenüber, für einen Ausgleich zur Leistung zu sorgen.

Als wesentliche Leitfigur des Projekts sollte jeder Projektleiter über die Fähigkeiten emotionaler Intelligenz verfügen. Geschult in Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion besitzt er ein entsprechendes Maß an sozialer Kompetenz, um mit Emotionen, Kritik und Konflikten proaktiv umgehen zu können. Er versteht sich als ‚Systembeobachter‘, der für die notwendige Projektumgebung sorgt, damit die Mitarbeiter bestmöglich agieren können.

Die Betrachtungen in diesem Kapitel finden auf der Ebene der Individuen statt und geben einen Einblick in das ‚Wie Menschen ticken‘. Damit ist die Mikroebene beleuchtet. Jedes Projekt besteht aus mehreren Individuen, Abteilungen, Organisationen oder auch Nationen. Der nächste Blick in diesem Buch fokussiert die Makroebene – das Projekt als System. Wir erweitern somit unseren Blickwinkel um eine Perspektive.



<http://www.springer.com/978-3-642-25701-8>

Holistisches Projektmanagement

Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung

Borgert, S.

2012, VIII, 186 S. 31 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-25701-8