

Hans-Peter Korn

Projektteams zu Lösungen „ver-führen“!

Für Projektleitende gehört es zum Alltag, für Ergebnisse verantwortlich gemacht zu werden, welche ein Projektteam zu erbringen hat, deren Mitglieder nicht dem Externen, sondern – oft verschiedenen – Linienvorgesetzten unterstellt sind. Führung auf Basis hierarchisch gegebener Weisungsbefugnis ist so nicht möglich. Wie können externe Projektleiter trotzdem Teams zum Erfolg führen?

Lösungsfokussierung? - Das ist doch kalter Kaffee! Bei Projekten geht es ja nicht darum, Probleme zu suchen und zu vertiefen, sondern darum, Lösungen zu finden und umzusetzen!

„Lösungsfokussierung“ ist keine neue Managementmethode - erfolgreiche Projekt- und Linienmanager haben so immer schon gearbeitet. Gemeint ist eine Art Konzentrat bewährter Erfolgsmuster. Die „Lösungsfokussierung“¹⁾ entstand am Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee aus der Analyse tausender therapeutischer Gespräche als Antwort auf die simplen Fragen: „Was ist anders bei Gesprächen, die für den Klienten besonders hilfreich sind? Was trägt wenig dazu bei und kann daher weggelassen werden?“

Das höre ich gerne: „Keep things as simple as possible but not simpler!“, wie bereits Albert Einstein sagte.

Genau: „Simplicity“ ist das zentrale Prinzip der Lösungsfokussierung. Das ist aber nicht zu verwechseln mit unzulässiger Trivialisierung und blauäugiger „Problemverneinung“.

Dazu brauche ich ein Beispiel ...

Angenommen der Projektfortschritt liegt weit hinter den Erwartungen. Einschneidende Veränderungen sind nötig. Üblicherweise beginnen jetzt umfassende und tiefreichende Diagnosen, Analysen der Problemursachen und Hypothesenbildungen darüber, was massiv zu verändern ist. Als Projektleiter kann ich aber schlicht das Folgende fragen: „Ok, wir haben ein massives Problem. Nun: Was ermöglichte es uns, immerhin den heutigen Projektstatus zu erreichen? Welche dieser Erfolgsfaktoren sollen unbedingt erhalten oder gar massiv verstärkt werden?“

Das ist zynische Problemverneinung!

Das ist das Anspruchsvolle bei der lösungsfokussierten Arbeit: Solche merkwürdigen Fragen funktionieren nur dann, wenn sie nicht als angelernter Psycho-Trick, sondern als ernsthafte Denk-Einladung gestellt und gehört werden. Zynisch wirkt so eine Frage dann, wenn das Verständnis für die Schwere des Problems fehlt oder wenn der Rollen-

kontext nicht stimmt: Ist der Fragende ein gut akzeptierter Projektleiter oder ein Mitarbeiter, der sie beim Fortschritts-Rapport seinem Chef stellt? In letzterem Fall könnte diese Frage auch als bloße Provokation verstanden werden.

Bleiben wir bei dem Beispiel. Wenn der Kontext stimmt, die Frage also als Denkeinladung gehört wird, was ist dann anders als sonst?

Die Gefragten beginnen über das Funktionierende und über Ressourcen zu sprechen. Die blockierende „Problemtrance“ wird aufgelöst. Statt intensiver Problemursachenanalysen und Schuldzuweisungen können die Beteiligten erkennen, dass es bereits funktionierende Projektelemente gibt. Das fördert ihre Kreativität, weitere Lösungsideen zu finden.

Damit wird doch nur den eigentlichen Problemen und deren Ursachen ausgewichen!

Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu suchen, passt gut zu simplen und komplizierten Systemen, weil wir uns an diese Zuschreibung unbedacht gewöhnt haben. Unternehmen und Projekte sind jedoch komplexe soziale Systeme. Ursache-Wirkungs-Beziehungen können allenfalls im Nachhinein, nicht aber als für die Zukunft brauchbare „Mechanik“ erkannt werden. Wo sind denn beispielsweise die Probleme, wenn die Mitarbeiter und andere Stakeholder nicht anwesend sind? Wie entstehen diese Probleme dann jeden Tag immer wieder neu? Sind es dann immer exakt dieselben Probleme? Oder sind sie an einigen dieser Tage manchmal kleiner? Was ist dann noch anders? Mit welchen kleinen Schritten können die „positiven Abweichungen“ vermehrt werden?

Ein Lobgesang also aufs fröhliche Herumprobieren?

Provokante Antwort: Na und? Hinter der negativen Wertung des Herumprobierens steckt ja die Vorstellung, dass die Funktionsweise von Systemen stets so gut analysiert und verstanden werden kann, um deren Verhalten gezielt zu beeinflussen. Genau das funktioniert bei komplexen Systemen nicht. Dort ist ein emergentes Vorgehen im Sinne von Probieren - Beobachten - Reagieren als

ein verändertes Probieren - Beobachten etc. nützlicher.²⁾

Eine Absage also an die Planbarkeit von IT-Projekten?

Ja, eine Absage an die Idee, mit umfangreichen und detaillierten Konzeptionen und Plänen möglichst viel von Anfang an ‚im Griff‘ haben zu wollen. Keine Absage aber an die Notwendigkeit, die grobe Richtung und die Leitplanken zu vereinbaren. Und keine Absage an die Notwendigkeit, Richtung und Leitplanken im Projektverlauf schrittweise zu präzisieren. Und zwar auf Basis von Erfahrungen mit den bereits nutzbaren Zwischenergebnissen und unter fortlaufender Kommunikation der Beteiligten und Betroffenen.

Das klingt wie ein Plädoyer für die Agile Softwareentwicklung ...

Stimmt. Agility formuliert wichtige Werte und Prinzipien zum Umgang mit komplexen Projekten.³⁾

... und wozu braucht es dann noch die Lösungsfokussierung?

Um diese Werte und Prinzipien in der tagtäglichen Arbeit im Projektteam noch besser umzusetzen!

Dazu gibt es ja schon einschlägige Frameworks wie Scrum!

Ja - und dort bietet die Lösungsfokussierung zusätzlichen Nutzen. Ein Beispiel: Beim Daily Scrum⁴⁾ antwortet jeder auf diese drei Fragen:

1. Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?
2. Was erledige ich bis zum morgigen?
3. Welche Hindernisse standen mir im Weg?

Und das ist die lösungsfokussierte Modifikation:

1. Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?
2. Was insbesondere hat mir dabei geholfen?
3. Was erledige ich bis zum morgigen?
4. Was brauche ich dazu zusätzlich oder anders?
5. Wann war das früher schon - wenigstens teilweise - so?

Also: Das verstärken, was funktioniert und was bereits hin und wieder funktioniert?

Genau! Auf Erfolge, Ressourcen und positive Abweichungen zu achten, stärkt die Motivation und damit die Entwicklung des Teams.

Und bei „Schlechtwetter“, wenn im Projektreport alle „Ampelfarben“ rot sind und vom Projektleiter erwartet wird, dass er das Projekt, d. h. die Leute im Projektteam, straffer im Griff hat?

Die Leistungsfähigkeit anderer Personen ‚im Griff‘ zu haben - egal ob mit oder ohne hierarchischer Weisungsbefugnis - ist eine Illusion. Es können aber Voraussetzungen geschaffen werden, sodass sich Mitarbeiter entscheiden, mehr Leistung zu erbringen.

Und wie hilft hier konkret das lösungsfokussierte Führen?

Diese „Ampelfarben“ sind hoch verdichtete Angaben. Der Projektfortschritt hat jedoch zahlreiche sehr differenzierte Aspekte. So gibt es viele Projektteile, die weit hinter den Planungszielen liegen, und gleichzeitig gibt es aber auch Teile, die besser als geplant vorangingen. Diese Unterschiede werden mit den Ampelfarben „plattgewalzt“. Frustrierte Projektteams sind die Folge davon. Dies ist vermeidbar, wenn den plattgewalzten positiven Abweichungen Beachtung geschenkt wird. So etwa könnten beim Projektcontrolling auch noch diese weiterführenden Fragen gestellt werden: Welche Projektbereiche weisen einen vergleichsweise überdurchschnittlichen Projektfortschritt auf? Wann und wie war das der Fall? Was war in diesen Bereichen und in diesen Situationen anders? Diese differenzierte Ermittlung ‚positiver Abweichungen‘ kann auch Bestandteil der Datenerhebung beim Projektreporting sein.

Führen im lösungsfokussierten Sinn bedeutet also die „Ver-Führung“, statt auf starre Gegebenheiten, besser auf die ‚positiven Abweichungen‘ zu achten und damit die problematische Erstarrung aufzulösen!

Ja: Als Lösung im lösungsfokussierten Sinn verstehe ich nicht einen Zustand, in dem das Problem überwunden ist, sondern die

Verflüssigung, die „Auf-Lösung“ der Problemsicht.

Und was mache ich als lösungsfokussiert orientierter ‚Verführer‘, wenn sich etwas nicht auflösen lässt? Wenn in der Vergangenheit nicht die geringsten positiven Abweichungen erkennbar sind?

Dann kann das Prinzip der Lösungsfokussierung trotzdem genutzt werden und zwar gemäß dem Motto: „Wenn etwas nicht funktioniert oder passt, dann höre damit auf und probiere etwas davon Unterschiedliches!“ Also: Nicht verzweifelt und immer stärker auf eine Tür drücken, sondern mal einen Schritt zurücktreten und es mit Ziehen probieren oder einen anderen Eingang suchen. So wird die Problemfixierung durch die Vermehrung der Handlungsoptionen aufgelöst.

Bei komplexen Systemen wie Projekten ist es sehr oft aussichtslos, mittels systematischer Analysen kurzfristig blockierte Prozesse in Gang zu bringen. Dies gilt auch bei technologischen Aufgaben: Bei fehlerhaften elektronischen Geräten oder komplexen Softwaresystemen werden einzelne Module oft probenhalber sooft ausgetauscht, bis sie wieder funktionieren. Das ist sehr oft erfolgreicher als der Weg über umfassende Analysen und theoriegeleitetem Handeln. Also: Offen und neugierig die Vielfalt alternativer Möglichkeiten ausprobieren und bereit sein, sich positiv überraschen zu lassen um dann jene Variante zu wählen, die am besten passt.

Dank Offenheit und Neugierde handlungsfähig bleiben - Das ist ein guter ‚Verführungsgrundsatz‘, den nehme ich gerne mit!

- 1) Mehr zum lösungsfokussierten Arbeiten im Management: www.solworld.org
- 2) Mehr dazu ist z. B. beim Cynefin-Framework von David Snowden zu finden.
- 3) Mehr zu agilen Methoden: <http://agilemanifesto.org>
- 4) Daily Scrum ist das tägliche 15-minütige Meeting des Projektteams. Vgl. www.scrumalliance.org



Hans-Peter Korn: „Auf Erfolge, Ressourcen und positive Abweichungen zu achten, stärkt die Motivation und damit die Entwicklung des Teams.“



Über den Autor

Hans-Peter Korn ist Geschäftsleiter eines Beratungsunternehmens für Agiles Projektmanagement, Organisations- und Personalentwicklung sowie Change- und Wissensmanagement. Sein fachlicher Fokus liegt auf integraler Projektleitung im Bereich IT, Technik und Organisationsentwicklung, der Moderation von Projekt- und Teamworkshops und dem Mentoring und Coaching für Projekt- und Linienmanager. Seinen umfangreichen Erfahrungshintergrund erwarb er als Linien- und Projektmanager im Anlagen-Engineering, in der Finanzindustrie, der Transportindustrie, der Informatik und der innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung.

Kontakt

E-Mail: korn@hispeed.ch
Web: www.korn.ch

Weitere Info:
www.korn.ch/LF-auf-einer-Seite.pdf