

## Denkanstöße 13 - Hormonelle Notstände in Projekten

**Keine Angst, Sie müssen nicht zwangsläufig zum Endokrinologen, wenn Ihr Softwareprojekt in der Krise steckt. Doch es ist durchaus von Nutzen, wenn Sie die Zusammenhänge zwischen Hormonen und Projektarbeit kennenlernen. In jedem Fall können Sie mit diesem Wissen bei der nächsten Projektkrisensitzung punkten.**

Sie lassen einfach mit ernster Miene folgenden bedeutungsschwangeren Satz vom Stapel: "Tja, liebe Kollegen, da haben uns die Hormone ganz schön reingerissen." Damit Sie diese These begründen können und die Kollegen nicht auf die irrierte Idee kommen, dass es sich um einen neuen Softwarevirus handelt, lohnt sich das Studium der folgenden Zeilen.

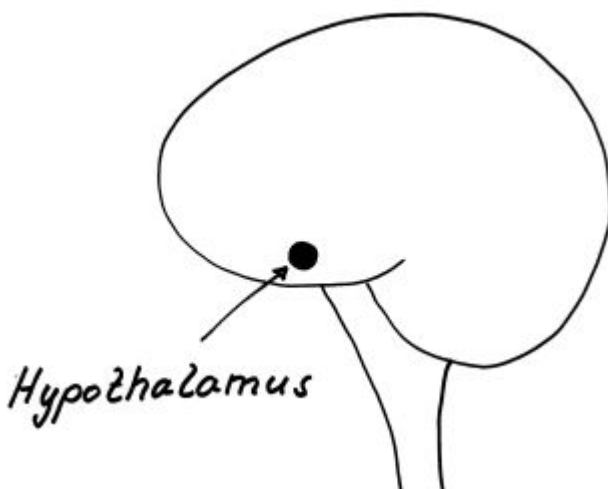
In meinem letzten **Denkanstoß** ("Die Ökonomie des Denkens"), den Sie am besten auch gleich lesen sollten, habe ich beschrieben, dass unser Gehirn äußerst bestrebt ist, unser Denken nach ökonomischen Gesichtspunkten zu optimieren. Immer wenn es besonders Dringendes gibt, verzichtet es auf umständliches Nachdenken und vertraut stattdessen auf Denkautomatismen, die Zeit sparen.

Ein anderer Grund, auf Automatik zu schalten, liegt vor, wenn Routinearbeiten zu erledigen sind. In diesem Fall wäre der Einsatz des bewussten Denkens nicht nur Perlen vor die Säue werfen, sondern der umständliche, langsame Grübler würde in diesem Fall sogar mehr stören als nutzen. So weit, so gut.

Der Haken an der Sache ist, dass das Gehirn die Entscheidung, was dringend und wichtig ist, treffen muss, bevor wir - als Anwender des bewussten Denkens - darüber nachdenken können. Sonst wäre ja das Bestreben nach Zeitgewinn und Energieersparnis für die Katz. Und genau da beißt sich diese Katze scheinbar in den eigenen Schwanz. Wenn man nachdenkt, handelt man möglicherweise zu spät, und wenn man nicht nachdenkt, läuft man Gefahr, etwas zu tun, was man später vielleicht bereut. Wie man es auch anstellt, man macht's verkehrt und doch irgendwie richtig.

An dieser Stelle lohnt es sich nun wirklich nachzudenken. Ich kann an der Systematik, die unser Gehirn hier einsetzt, nichts Falsches finden. Oder haben Sie eine bessere Idee als die Lösung, die sich die Evolution in gut drei Milliarden Jahren für Sie ausgedacht hat - das zu tun, was Sie am besten können, wenn jede Sekunde zählt?

Betrachten wir doch einmal die Sache anhand einer uns vertrauten Analogie. Wer ist schuld, wenn ein Zug die falsche Richtung nimmt, die Weiche oder der Stellwerksleiter? Sie haben es sicher sofort erkannt: der Stellwerksleiter. Wer ist nun der Stellwerksleiter in unserem Gehirn? Wer bestimmt, wohin der Zug unseres Denkens fährt, in Richtung Panik, nüchternes Denken, Begeisterung oder Gleichgültigkeit? Nach allem, was man heute weiß, verdient der sogenannte Hypothalamus den Titel des Stellwerksleiters. Es handelt sich dabei um eine verglichen mit der Gehirngröße (ca. 1,3 kg) ca. 15 g leichte Ansammlung von Nervenzellen, die es allerdings in sich hat.



Lage des Hypothalamus im Gehirn

Der Hypothalamus hat eine herausragende Funktion, wenn es um unser Gefühlsleben geht, denn er ist die

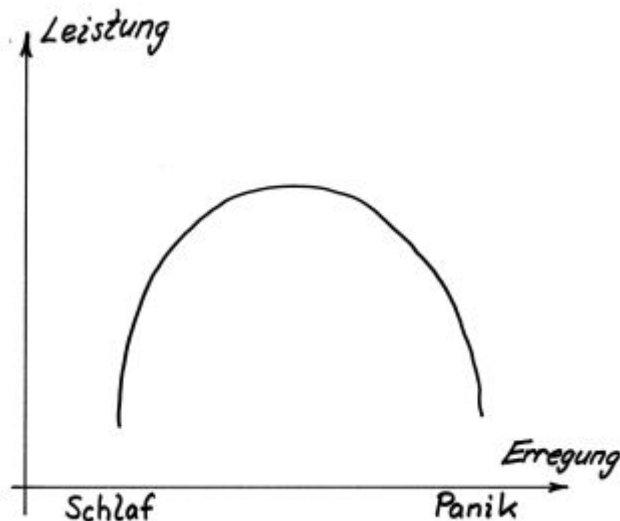
Schnittstelle zwischen Denken und Fühlen. Einerseits beeinflusst er das Hormonsystem, und andererseits spielt er eine sehr wichtige Rolle im Motivationssystem des Gehirns. Ob wir uns gut oder schlecht, oder konkreter ausgedrückt hungrig, durstig, aggressiv, erregt, ängstlich oder müde fühlen, wird durch diesen kleinen Zellhaufen maßgeblich bestimmt.

Er schätzt, schon bevor unser Verstand tätig wird, die Gesamtsituation ein und versetzt den Körper über das Hormonsystem in Erregung. Und jetzt schließt sich der Kreis, denn ebendiese biochemisch ausgelösten Erregungszustände stellen die Vorstufe für unsere subjektive Einschätzung von dringend und wichtig dar. Sie werden nämlich von wesentlich komplexeren Bereichen des Gehirns, die für unsere Psyche zuständig sind, als Empfindungen wie Angst oder Freude interpretiert.

Das Ergebnis dieser Interpretation hängt dabei wesentlich von unseren bisher gemachten Erfahrungen mit dieser oder vergleichbaren Situationen ab. Die können sehr unterschiedlich sein. Der Sprung ins Wasser ist für einen guten Schwimmer das reinste Vergnügen, aber für den Nichtschwimmer reiner Stress. Entscheidend ist, inwieweit unsere Psyche die Situation als kontrollierbar oder beherrschbar einschätzt.

Die Bewertung unserer Psyche wirkt über Nervenbahnen zurück auf den Hypothalamus, der nun entweder die Erregung weiter verstärkt oder wieder abschwächt. Je unkontrollierbarer die Situation erscheint, desto stärker steigt die Erregung. Je stärker die Erregung, desto mehr treten panikartige und unorganisierte Verhaltensmuster auf.

Ähnliche Auswirkungen hat es, wenn wir Erregungszustände als sehr angenehm oder gar euphorisch erleben. Auch dies führt tendenziell zu unreflektiertem Verhalten, da auch in diesem Fall die Fähigkeit, eine Situation zu kontrollieren, falsch eingeschätzt wird. Ein mittlerer Erregungszustand, den wir z.B. als Vorfreude, gespanntes Interesse, Neugierde oder auch Trauer wahrnehmen, ist für Aufgaben, die Mitdenken erfordern, am besten geeignet.



*Die optimale Leistung bei Aufgaben, die ein Mitdenken erfordern, erzielen wir in einem mittleren Erregungszustand.*

Damit ist klar, wann Projekte Gefahr laufen, außer Kontrolle zu geraten: Bei hohem Stress, bedingt durch das Gefühl des Kontrollverlusts, oder übertriebener Euphorie als Folge überschätzter Kontrollfähigkeit. Also immer dann, wenn überlegtes Handeln durch hormonell bedingte Denknöte erschwert wird. Und das alles wegen eines 15 g schweren, nur 2 Cent großen Zellhaufens namens Hypothalamus, den es schon länger gibt als Menschen logisch denken können.

Was man gegen hormonelle Notstände tun kann, erfahren Sie im Abschnitt "Projekte in der Hormonkrise: Vorbeugung und Erste Hilfe".

## **Projekte in der Hormonkrise: Vorbeugung und Erste Hilfe**

Aus den im Abschnitt "Hormonelle Notstände in Projekten" skizzierten Zusammenhängen lassen sich in Projekten

verschiedene Ansatzpunkte für die Vorbeugung und Erste Hilfe ableiten. Ziel ist es dabei, ungünstige Erregungszustände, wie hohen Stress oder übertriebene Euphorie, zu vermeiden oder auf ein Niveau zurückzufahren, das dem Arbeitsergebnis dienlich ist.

Das Gefühl des Kontrollverlusts hat in Projekten meines Erachtens vor allem folgende Ursachen:

- Es fehlen wichtige Informationen, um das Projekt einzuschätzen.
- Die Vorgaben widersprechen den Erfahrungen der Beteiligten.
- Die Anforderungen können mit den zugewiesenen Befugnissen nicht erfüllt werden.
- Die Anforderungen können mit dem verfügbaren Wissen nicht erfüllt werden.

Übertriebene Euphorie kann die Folge verschiedener Randbedingungen sein:

- Es fehlen wichtige Informationen, um das Projekt einzuschätzen.
- Es fehlt Wissen und Erfahrung für eine realistische Einschätzung des Projektes.

Diesen Ursachen lässt sich mit folgenden organisatorischen Mitteln begegnen:

- Einbindung wichtiger Erfahrungs- und Bedenkenträger in die Projektplanung
- Transparente Projektplanung und -verfolgung
- Offene Kommunikation von Problemen und Konflikten im Team
- Klare Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung
- Bereitstellung der verfügbaren Mittel und Wege
- Fundierte Aus- und Weiterbildung
- Durchspielen und Einüben von Projektsituationen

Doch selbst wenn alle organisatorischen Präventivmaßnahmen beherzigt werden, wird es immer wieder zu den skizzierten Situationen kommen, das liegt in der Natur der Sache. Deshalb sind darüber hinaus Maßnahmen sinnvoll, die "stark erregende" Projektsituationen entschärfen, weil sie der Psyche des Menschen gut tun und somit der Erregung durch Stress entgegenwirken.

Stärkung des Zusammenhalts innerhalb des Teams durch Maßnahmen, die das gegenseitige Vertrauen fördern oder entstehende Konflikte schnell lösen.

Bei jungen Teams oder Teams, die sich neuen Herausforderungen stellen, ist die Unterstützung durch einen Projektcoach, der die fehlende Erfahrung des Teams ausgleicht, von großem Nutzen.

- Vermeidung destruktiver Druckmittel, wie Bedrohung oder Beschimpfung
- Nutzung positiver Verstärkung vor allem durch Anerkennung und Respekt
- Ein Management, das dem Projektteam den Rücken freihält, statt ihm in den Rücken zu fallen
- Erfolge bewusst feiern und Niederlagen ebenso bewusst begraben
- Regenerationsphasen nach schwierigen Projektphasen

Ich freue mich auf Ihre Anregungen und Ideen zur Vorbeugung und Ersten Hilfe.  
Schreiben Sie mir an [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de).

Peter Siwon