



Embedded Software Engineering Kongress

ESE Kongress 2011

Vortragsskript:

Was heißt hier Verantwortung? Wege zum verantwortungsvollen Projektteam

Peter Siwon, MicroConsult GmbH, p.siwon@microconsult.de

Wie wird aus einer Projektidee ein Projekt-Happy-End? Ein wesentlicher Faktor ist die Bereitschaft der beteiligten Personen, den Weg zum Projektziel verantwortungsvoll zu gestalten und zu gehen. Doch wie werden aus Einzelpersonen verantwortungsvolle Projektbeteiligte?

Um dieses Kunststück zu schaffen, ist die Kenntnis verschiedener psychologischer Phänomene hilfreich: soziale Bewährtheit, Weichmacher, gefühlte Mehrheit, Verantwortungsdiffusion und Risikodiffusion.

Soziale Bewährtheit

Wir versuchen intuitiv herauszufinden, ob unser Verhalten mehrheitsfähig ist. Für ein „Herdentier“ ist diese Einschätzung aus mehreren Gründen sehr wichtig: Als Außenseiter sinken unsere Überlebenschancen, weil wir der Gefahr unterlaufen, ausgestoßen oder zumindest nicht unterstützt zu werden. Wenn sich die Mehrheit für ein Verhalten entschieden hat (z.B. nichts zu tun), dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein anderes Verhalten entweder nicht notwendig oder zu gefährlich ist.

Diese Strategie hat allerdings einen Haken: Sie kann zur gegenseitigen Blockade Unentschlossener führen. Wenn jeder darauf wartet, dass die anderen den ersten Schritt wagen, passiert nichts. Zudem besteht die Gefahr, dass diese Reaktion fälschlicherweise als Ablehnung oder Zustimmung gewertet wird statt als schlichtes Zögern.

Weichmacher

Weichmacher nennt man Wörter und Formulierungen, die eine gewisse Unverbindlichkeit ausdrücken. „Man könnte eigentlich versuchen, sich ein bisschen mehr um die Angelegenheit zu bemühen.“ „Man müsste vielleicht jemanden finden, der möglicherweise die Bereitschaft hätte, hier etwas zu tun.“ Sicherlich sind das übertriebene Satzkonstruktionen. Die Realität kommt diesen Sätzen aber oft erstaunlich nahe. Rhetorik-Trainer wenden einige Mühe auf, um uns diese Weichmacher auszutreiben, da sie Unsicherheit und Unentschlossenheit widerspiegeln. Doch gerade beim Auflösen der o.g. Blockaden leisten sie gute Dienste, weil wir so Versuchsballons steigen lassen können, um das Meinungsgelände zu sondieren. Wir bekommen ein Gefühl, welche Ideen, Meinungen oder Verhaltensweisen mehrheitsfähig sind. Es lohnt sich, den Begriff Mehrheit in diesem Zusammenhang genauer zu beleuchten.

Gefühlte Mehrheit

Bei jeder Entscheidung, die wir treffen, läuft neben der oben beschriebenen Beobachtung der Reaktion der Menschen noch ein zweiter Mechanismus in unserem Kopf ab. Wir gewichten die Bedeutung der Menschen, die wir beobachten. Im beruflichen Umfeld handelt es sich sehr häufig um keine anonyme Masse. Da haben wir es mit Menschen unterschiedlicher Hierarchien, Kompetenzen, Altersstufen, Betriebszugehörigkeiten, Beziehungen, etc. zu tun.

Hinzu kommt, dass wir diese Menschen mit unterschiedlichen Emotionen verbinden: Bewunderung, Sympathie, Misstrauen, Hass, Verliebtheit, usw. Neben den sichtbaren Personen spuken noch weitere Personen oder Instanzen in unserem Kopf herum, die die gefühlten Mehrheitsverhältnisse mitbestimmen: Eltern, Freunde, Partner, Religion, Gesetzgeber, usw. Irgendwie bildet sich unsere Psyche durch diesen größtenteils unterbewussten, aber auch teilweise bewussten Gewichtungprozess ein subjektives Urteil, was die in uns gefühlte Mehrheit für „richtig“ oder „falsch“ hält. Aus dieser Erkenntnis lässt sich unmittelbar eine wirkungsvolle Überzeugungsstrategie ableiten:

Es ist nicht so wichtig, wie viele Menschen Du überzeugst, sondern welches Gewicht sie für die Mehrheit des Personenkreises haben, den Du erreichen willst.

Doch die Mehrheit kann auch zur Gefahr werden, wenn sich das Individuum hinter ihrem Rücken verstecken kann. Denn dann kommt es zur Verantwortungs- und Risikodiffusion.

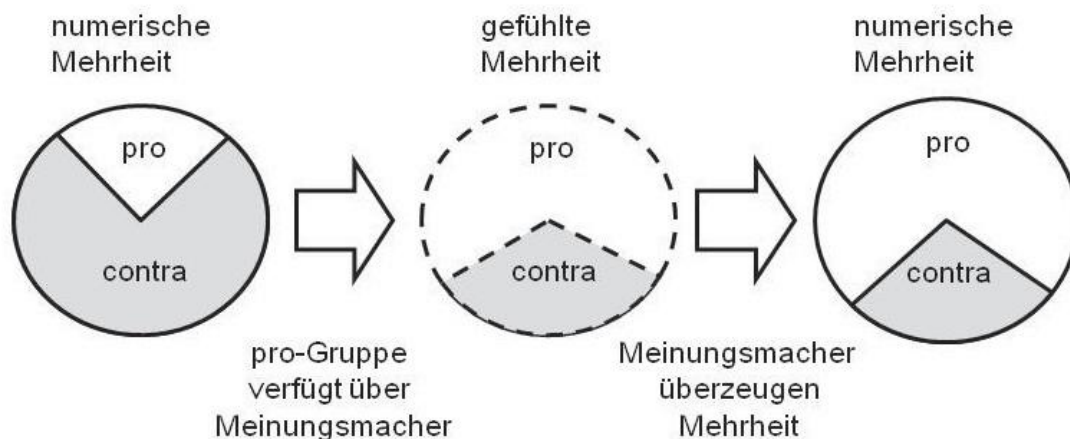


Bild1: Durch die höhere Zahl und Sichtbarkeit der aktiven Meinungsmacher in der pro-Gruppe weicht das gefühlte von dem numerischen Mehrheitsverhältnis ab. Dadurch verändert sich auch Schritt für Schritt das numerische Verhältnis.

Verantwortungs- und Risikodiffusion

Sie können diese Phänomene sehr gut auf den Fußballplätzen beobachten, wenn ansonsten harmlose Zeitgenossen im Schutz der Fankurve so richtig die Sau raus lassen. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe Gleichgesinnter senkt die Hemmschwelle für verantwortungsloses Handeln, weil sich die Verantwortung gefühlt auf viele Schultern verteilt. Ebenso sinkt das gefühlte Risiko für verantwortungsloses Handeln. Man wird in der Gruppe nicht mutiger, sondern man gibt sich der Illusion hin, dass das Risiko geringer ist.

Damit ist, so denke ich, verständlich, dass eine begeisterte Mehrheit mit dem so geminderten Verantwortungsgefühl und Risikobewusstsein in der Lage ist, mit Hurra eine Menge Projekt-Porzellan zu zerschlagen. Umgekehrt wird eine veränderungsunwillige Mehrheit keine Gewissensbisse haben, so weiter zu machen wie bisher. Ist die Mehrheit von einem Projekt begeistert, gilt es, die damit verfügbare Handlungenergie zu koordinieren, indem Verantwortung klar zugewiesen und übernommen wird.

Verantwortung

Das Thema Verantwortung ist eng mit den Themen Mitsprache und Motivation verknüpft. Je stärker ein Projektbeteiligter seine persönlichen Vorstellungen, Bedürfnisse und Meinungen in das Projekt einbringen kann, desto größer wird sein Commitment sein. Dieses englische Wort trifft diesen Zustand am besten und wird in diesem Zusammenhang wohl am besten mit persönlichem Verantwortungsgefühl oder persönlicher Verpflichtung übersetzt. Jeder aktive Beitrag einer Person verstärkt ihr persönliches Verantwortungsgefühl für den Projekterfolg.

Dazu gehören auch Bedenken und gegenteilige Meinungen. D.h. der vielleicht schwierige Meinungsbildungsprozess unter den Projektbeteiligten ist eine sehr wichtige Phase, weil sie großen Einfluss auf ihren später gezeigten Einsatz hat. Wie wir gesehen haben, beginnt diese Phase mit dem vorsichtigen gegenseitigen „Beschnuppern“ (vgl. Abschnitt Weichmacher).

Daraus entsteht dann eine gefühlte Mehrheit, die nach und nach in eine numerische Mehrheit mündet, die bereit ist, ein gestecktes Ziel zu erreichen, über Alternativen zu verhandeln oder im schlimmsten Falle eine Zusammenarbeit ablehnt. Wie immer die Zielvereinbarung ausgeht, sie liefert wichtige Erkenntnisse über die involvierten Menschen und stellt eine wichtige Maßnahme zur Bildung eines handlungsfähigen und auch handlungswilligen Teams.

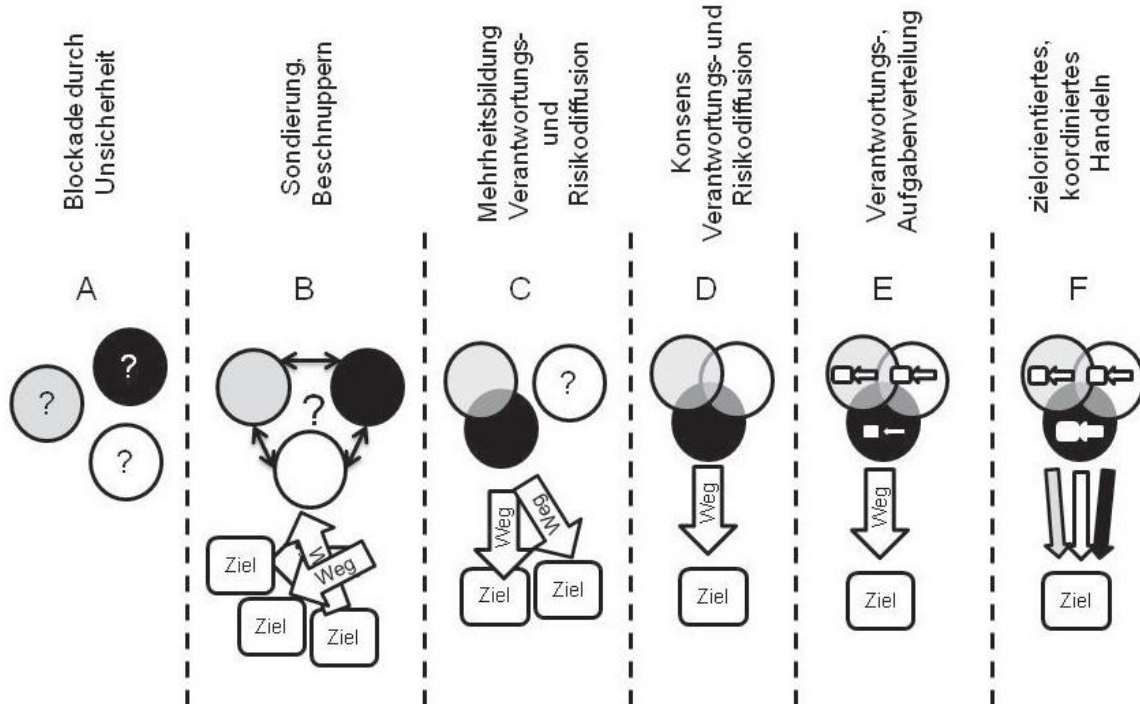


Bild 2:

A->B) Durch vorsichtiges Sondieren verlassen die Personen die Blockadephase.

B->C) Aus der Sondierungsphase entwickelt sich eine gefühlte Mehrheit.

C->D) Die mit der Mehrheit verbundene Diffusion von Verantwortung und Risiko erleichtert die Findung eines gemeinsamen Ziels und Wegs.

D->E) Auf Basis dieses Ziels und Wegs erfolgt eine Verteilung von Verantwortung und Aufgaben.

E->F) Schließlich handelt das Team zielorientiert und verantwortungsvoll.

Können, Wollen, Dürfen

Können, Wollen und Dürfen stellen wichtige Voraussetzungen für die verantwortungsvolle Übernahme von Aufgaben dar.

Können: Wer Verantwortung übernimmt, braucht auch die Fähigkeiten und Informationen, um ihr gerecht zu werden. Es liegt vor allem in der Verantwortung der Person, die Aufgaben verteilt, zu prüfen, ob die Person, die diese Aufgabe übernimmt, ihr auch gewachsen ist. Doch auch die, die Verantwortung übernehmen, sollten sich kritisch fragen, ob sie die Voraussetzungen mitbringen, um der Herausforderung gewachsen zu sein. Wenn nicht, denken Aufgabengeber und -nehmer über geeignete Qualifizierungsmaßnahmen nach. Falls die Lücke zwischen Voraussetzungen und Anforderungen zu groß ist, kann die Aufgabe umgestaltet oder eine personelle Veränderung vorgenommen werden.

Wollen: Die besten Fähigkeiten verpuffen unwirksam, wenn der Wille fehlt, sie auch einzusetzen. Die Grundlage für die Motivation liegt in der Chance der Bedürfnisbefriedigung. Letztlich ist es nicht das Projektziel, das Menschen antreibt, sondern die Bedürfnisbefriedigung, die sie sich dabei erhoffen. Diese Bedürfnisse können je nach Lebenssituation und Typ sehr unterschiedlich sein: Sicherung des Arbeitsplatzes, Karriere, Neugier, Zugehörigkeit zu einem Team, Selbstbestätigung, Anerkennung, usw. Aus dieser Betrachtung wird erkennbar, wie maßgeblich es für den Projekterfolg ist, dass jeder Beteiligte das Projektziel auf seine persönlichen Ziele projizieren kann.

Dürfen: Wer Verantwortung übernehmen soll, braucht auch die Befugnisse, innerhalb seines Verantwortungsbereichs zu entscheiden und EIGEN-verantwortlich zu gestalten und zu handeln. Es ist ein Widerspruch in sich, eine Person verantwortlich zu machen und ihr gleichzeitig die zugehörigen Entscheidungsbefugnisse zu verwehren. Das wäre so, als würde man jemanden ohne Geld zum Einkaufen schicken.

In diesem Zusammenhang lohnt es sich noch darüber nachzudenken, was es heißt, Verantwortung zu übergeben oder zu übernehmen. Leider provoziert die Wortwahl „Verantwortung zu übergeben oder zu übernehmen“ Missverständnisse. Derjenige, der Verantwortung „übergibt“, glaubt nur allzu gerne, dass er sie damit los ist. Verantwortung lässt sich aber nicht abgeben, sondern nur ganz oder in Teilen kopieren. Beispiel: Wenn Sie jemandem Geld leihen, wer ist für das Geld dann verantwortlich? Sie oder der Schuldner? Was wäre, wenn dem Schuldner das Geld von einem Taschendieb gestohlen würde? Wer ist dann verantwortlich? Meine Antwort: Jeder in der Kette, Verleiher, Schuldner und Dieb, sind für die Summe voll verantwortlich. Der Verleiher muss, falls der Schuldner nicht zurückzahlt, den Verlust irgendwie ausgleichen. Der Schuldner muss das Geld zurückzahlen, auch wenn es ihm gestohlen wurde. Der Dieb wird bestraft, wenn er gefasst wird. Die einzige Möglichkeit, Verantwortung loszuwerden, ist ihre Rückgabe.

Auf das Projekt übertragen heißt das: Wer Verantwortung nicht tragen kann, will oder darf, der muss sie an die Quelle zurückgeben. Das Abschieben auf andere ist keine Option, um Verantwortung loszuwerden. Alle, die dem Ziel zugestimmt oder nicht widersprochen haben, sind im Rahmen ihrer Möglichkeiten für dieses Ziel verantwortlich. Dies schließt ein, dass sie auch auf erkannte Risiken und Chancen hinweisen, die außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen.

Zusammenfassung

Die Übernahme von Verantwortung innerhalb eines Projekts ist das Ergebnis eines Prozesses. Durch die psychologisch geschickte Gestaltung dieses Prozesses können die Dauer und das Ergebnis positiv beeinflusst werden. Dabei spielen die Einbindung der Projektbeteiligten, die Entwicklung gefühlter Mehrheiten, die Qualifikation der Projektbeteiligten, die bedürfnisorientierte Motivation und die klare Zuweisung und Übernahme von Verantwortung Schlüsselrollen. Mehr zu diesem und anderen Themen finden Sie in meinem aktuellen Buch „Die menschliche Seite des Projekterfolgs“.