

# Und dann geschieht ein Wunder

## - Denk- und Handlungsmuster im Projekt verändern

### Kurzzusammenfassung

In diesem Vortrag möchten wir Ihnen das Vorgehen „Quality-Coaching“ vorstellen, mit dem Sie nachhaltig Denk- und Handlungsmuster erkennen und bewusster einsetzen können. Dabei bedient es sich an Elementen der Schema-Therapie, um neue Wege zu gehen und nicht in alte Schemata zurück zu fallen. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Change in Projekten nur durch ein Umdenken und ein bewusstes Ausbrechen, Unterbrechen und Einsetzen von Schemata nachhaltig gestaltet werden kann.

### Abstrakt

Da ist ein unrealistischer Projektplan, bei dem ein Wunder geschehen muss, damit er noch umsetzbar wird. Die Test-Abteilung, die sich in jedem Projekt über fehlende Funktionsbeschreibungen beschwert. Der Lieferant, der sich nicht mehr wundert, wenn zusätzliche Anforderungen an ihn gerichtet werden. Der Projektleiter, der sich wundert, warum sein Mitarbeiter ständig mit der Gesamtsituation unzufrieden ist. Das obere Management, das auf ein Wunder hofft, weil sich alle so anstellen. Die Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass „die da oben“ überhaupt keine Ahnung haben, wo man sich selbst befindet und sich wundern, warum ihr Vorgesetzter jede Kleinigkeit bis an die oberste Geschäftsführung eskaliert. Ein Wunder, dass uns noch nicht alles um die Ohren geflogen ist! Und dann geschieht ein Wunder...

Wenn wir immer wieder in das gleiche Fahrwasser kommen, immer wieder die gleichen Muster ablaufen und wir immer wieder in den gleichen Betriebszustand geraten – dann brauchen wir die Fähigkeit zur Selbstreflexion, um bestimmte Muster zu erkennen, oder jemanden, der uns unsere Muster aufzeigt. Wenn beides aber nicht weiterhilft, kann das Schema-Coaching helfen. Das Schema-Coaching entstand in den letzten Jahren als Anwendung und Übertragung des psychologischen Therapieansatzes „Schema-Therapie“ nach Jeffrey E. Young. Schema-Therapie ist eine Erweiterung der kognitiv-verhaltenstherapeutischen Therapien, die davon ausgeht, dass wir im Laufe unseres Lebens bestimmte Grundschemata als Überlebensstrategien erlernt haben. Diese steuern unser Verhalten größtenteils unbewusst. Mit dem Schema-Coaching können Konflikte und unpassende Verhaltensmuster erkannt und zum Positiven gelöst werden.

Um das Schema-Coaching in Projektteams anwenden zu können, wurden von uns typische Verhaltens- und Denkmuster, welche die Sozialpsychologie aufzeigt, als Basis verwendet. Da das Thema der Kontinuierlichen Verbesserung von Projektprozessen (KVP) in den Vordergrund gerückt wird, erhielt unser Vorgehen den Eigennamen „Quality-Coaching“, um sich vom Schema-Coaching abzugrenzen. Dabei wird miteinander in Bezug gesetzt, was jede Person im Projektumfeld als persönliche Schemata in das Projekt mitbringt und welche Schemata sich das gesamte Team über die bisherige Arbeitszeit hinweg angeeignet hat. Wenn wir verstehen möchten, welche Schemata uns in der jetzigen Projektarbeit immer wieder verunsichern und uns von dem, was wir uns eigentlich vorgenommen haben, abhalten, sollten wir Erlebnisse aus den vergangenen Teamarbeiten reflektieren.

Der versöhnliche Blick zurück zu den Ursprüngen unserer Fettnäpfchen kann im Rahmen eines Lessons Learned geschehen. Wichtig ist der emotionale Bezug des Teams zur Würdigung des Positivem aus vergangenen Situationen. Diese Neubewertung und die Visualisierung in einer neuen Struktur öffnen die emotionale Beteiligung des Teams für die zukünftige Veränderung. Grundsätzlich werden Leitsätze oder Prinzipien, die auf einem Poster an der Wand hängen, das Team nicht zum Ändern ihres Verhaltens bringen, wenn es im Inneren nicht notwendig ist, sich anzupassen und die Anpassung nicht emotional erlebbar vorgelebt wird. Nachdem im Lessons Learned Workshop der Ist- und Soll-Zustand vom Projektteam definiert wurde, können mit einem Schemafragebogen die stärksten Schemata herausgearbeitet werden. Mithilfe von Moduskarten wird der situationsabhängige „Betriebsmodus“ des Projektteams diskutiert. Nachdem die Schemata und Betriebsmodi erkannt wurden, wird im Einzelcoaching und/oder im Team-Training an dem bewussten, achtsamen Einsatz gearbeitet. Anhand von Beispielen aus der Praxis zeigen wir auf, wie durch Interaktion, Imagination und Praxisübungen hinderliche Muster vermieden und stabilisierende Muster aktiviert werden können.

Abschließend wird aufgezeigt, wie eine sinnstiftende (Selbst-)Führung für Mitarbeiter, Projektleiter und Führungskräfte zur Nachhaltigkeit beiträgt und wie wichtig emotionales Selbstmanagement ist.