
1 Einleitung und Überblick

1.1 Ziel und Zielgruppe des Buches

Stellt Sie Ihr eigenes Verhalten oder das Ihrer Kollegen auch manchmal vor Rätsel? Würden Sie gerne mehr darüber erfahren, warum Menschen in Projekten scheinbar gegen alle Logik Unglaubliches leisten, aber auch katastrophal scheitern? Sie wären mit diesem Wissen in der Lage, Risiken gezielter vorzubeugen oder Chancen geschickter zu nutzen. Leider klafft an dieser Stelle sehr häufig eine große Wissenslücke, weil sich die Ausbildung und Weiterbildung in technischen Berufsfeldern zu einseitig auf Physik, Mathematik, Logik, Hardware und Software fokussiert. Damit gehen wichtige Aspekte des Projekterfolgs verloren, und wertvolle Verbesserungspotenziale bleiben nach Misserfolgen unentdeckt. Dieses Buch hilft dabei, diese Lücke zu schließen. Sie werden deshalb auf den nächsten ca. 200 Seiten interessante Phänomene menschlichen Verhaltens kennen- und verstehen lernen.

Zielgruppe

Dieses Buch ist für alle, die mit der Projektarbeit direkt oder indirekt in Beziehung stehen. Ob Entwickler, Projektleiter, Entwicklungsleiter, Produktmanager, Field Application Engineer, Vertrieb oder Geschäftsführung, jeder profitiert davon, mehr über Menschen und ihr Denken und Verhalten zu erfahren. Sie werden sehen, es ist interessant, spannend und faszinierend. Viele Aspekte lassen sich ebenso gut im Privatleben nutzen, da sie typisch menschlich und damit unabhängig von beruflicher Spezialisierung sind. Ich selbst befasse mich nun seit über 20 Jahren mit diesem Thema, und es zieht mich immer mehr in seinen Bann.

1.2 Tipps für den Leser

Ich empfehle Ihnen, zunächst das erste Kapitel komplett zu lesen, weil hier wichtige Grundlagen und Prinzipien erklärt werden, die dem weiteren Verständnis förderlich sind. Die weiteren Kapitel sind weitgehend unabhängig voneinander.

Wo es hilfreich ist, sind im Text Querverweise angegeben. Im Anhang des Buches habe ich Ihnen einige kommentierte Literaturtipps zusammengestellt.

1.2.1 Inhalt und Struktur

Das Buch gliedert sich in fünf Kapitel, die die menschliche Seite des Projekterfolgs aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Jedes Kapitel ist in mehrere Abschnitte untergliedert, die sich jeweils mit einem Schwerpunkt befassen. Sie finden jeweils folgende Elemente:

- Kurze Einführung zum Thema
- Ab dem 2. Kapitel: Verschiedene Phänomene menschlichen Verhaltens werden in Form kleiner Projektepisoden geschildert. Ähnlichkeiten mit realen Projekten und Personen sind zufällig, aber sehr wahrscheinlich.
- Beschreibung und Erklärung der Phänomene
- Experimente, mit denen Sie eigene Erfahrungen sammeln können
- Gedankenexperimente und Fragen, die Ihnen Ihre eigenen Erfahrungen bewusst machen
- Tipps und Denkanstöße für den Projekterfolg

Kapitel 2 befasst sich mit folgenden Inhalten:

■ Neuronen, Hormone, Projekte:

Es wird gezeigt, wie Denken und Verhalten entstehen. Unsere Reise führt uns durch das komplexe Geflecht unendlich vieler Nervenzellen bis in die Welt der Gene und Proteine. Danach werden Sie beispielsweise verstehen, wie Menschen lernen und vergessen, warum sie nie objektiv sein können, was ihnen wichtig und dringend erscheint oder warum sie gegen besseres Wissen handeln. Es wird Ihnen bewusst, warum die Projektarbeit durch viele Denkautomatismen bestimmt wird, die sich der Kontrolle des Verstands entziehen.

Die weiteren Kapitel des Buches beschreiben Denkautomatismen. Meist liefern sie brauchbare Ergebnisse, aber manchmal locken sie uns in gefährliche Fallen. Es wird gezeigt, wie wir diesen Intuitionsfallen in der Projektarbeit entgegenwirken oder entkommen können.

■ Sachmodelle – Denkautomatismen in der Projektplanung:

Sie lernen, nach welchen Faustregeln wir Situationen einschätzen und ihre weitere Entwicklung prognostizieren. Sie erfahren, welche vielfältigen Tücken dabei auf uns lauern. Nachdem Sie die Gefahren und ihre Ursachen erkannt haben, werden Sie Maßnahmen kennenlernen, um ihnen zu begegnen. Sie werden aber auch viele bisher getroffene Maßnahmen in einem neuen Licht sehen.

■ Ego-Modelle – Egotrips in Projekten:

Diese Denkautomatismen sind eng mit unserem Selbstbild verbunden. Sie erfahren, welche Tricks das Ego dazu benutzt, um uns selbst und anderen etwas vorzugaukeln und welche Risiken daraus für Projekte entstehen. Schließlich werden Maßnahmen beschrieben, die die realistischere Selbsteinschätzung unterstützen. Sie verstehen, wie Sie der Gefahr begegnen, in einen Teufelskreis einer sich immer weiter steigenden Selbsttäuschung zu geraten.

■ Beziehungsmodelle – Projektteams und Denkautomatismen:

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die vielfältigen Denkautomatismen, die in Gemeinschaften wirken. Dabei wird gezeigt, wie sehr unser Verhalten durch unsere Beziehung zu anderen und die Beobachtung ihres Verhaltens beeinflusst wird. Phänomene wie Verantwortung, Risikobereitschaft, Motivation und Autorität werden beleuchtet. Sie verstehen, unter welchen Randbedingungen und aus welchen Gründen Konflikte entstehen und warum sie eskalieren. Auf dieser Basis werden Tipps zu Führungsverhalten, Konsensfindung, Konfliktvermeidung und Deeskalation gegeben.

1.2.2 Weitere Informationen im Web, Newsletter

Täglich gibt es neue, faszinierende und nützliche Informationen zur menschlichen Seite des Projekterfolgs. Psychologie, Gehirnforschung, Genforschung, Endokrinologie (die Lehre von den Hormonen), aber auch Evolutionsforschung und Archäologie liefern immer wieder neue Erkenntnisse, die uns dabei helfen, unser Denken und Verhalten besser zu verstehen. Deshalb habe ich beschlossen, Sie über das Buch hinaus an meinen neuen Erkenntnissen und Erfahrungen teilhaben zu lassen. Auf meiner Website www.die-menschliche-Seite.de werden Sie ergänzende Informationen zu den Themen dieses Buches finden:

- ein Glossar, in dem wichtige Begriffe erklärt werden
- Zitate und Weisheiten
- ergänzende und vertiefende Artikel
- ergänzende Literaturtipps
- weitere Experimente
- interessante Links

Wer auf dem Laufenden bleiben will, kann unter p.siwon@web.de meinen kostenlosen Newsletter anfordern. Er erscheint ca. einmal pro Quartal und fasst alles, was ich für interessant, nützlich oder auch amüsant halte, auf einer DIN-A4-Seite zusammen.

1.2.3 Bilder

Vielleicht sind Sie erstaunt über die sehr einfachen Bilder in diesem Buch. Es gibt dafür zwei wesentliche Gründe. Erstens fällt es dem Gehirn leichter, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, wenn auch das Wesentliche dargestellt ist. Multimediaspielereien sind zwar schick, aber nicht immer zielführend. Zweitens hat so jeder die Möglichkeit, diese Bilder mühelos nachzuzeichnen, um das Wissen weiterzugeben.

1.2.4 Literaturtipps und Quellen

Im Anhang sind zu den einzelnen Kapiteln Literaturtipps zusammengestellt. Um Ihnen die Auswahl zu erleichtern, sind die Büchertitel nach einem dort beschriebenen Bewertungsschema klassifiziert und mit einer Minirezension versehen. Die angegebene Literatur stellt auch im Wesentlichen das inhaltliche Rückgrat dieses Buches dar. Eine noch ausführlichere Literaturliste finden Sie auf meiner Website. An den Stellen im Buch, wo es mir angebracht erschien, finden Sie Hinweise auf Quellen, in denen die Hintergründe meiner Darstellung noch ausführlicher erklärt sind. An dieser Stelle betone ich, dass die in diesem Buch beschriebenen Zusammenhänge meinen Erfahrungen entspringen bzw. meiner persönlichen Interpretation der herangezogenen Fachliteratur. Deshalb werden Sie in diesem Buch praktisch keine wörtlichen Zitate aus anderen Quellen finden. Im Zweifelsfall handelt es sich bei den Ausführungen um meine persönliche Meinung. Sollten meine Darstellungen Ihren Erfahrungen oder Ihrem Fachwissen widersprechen, so freue ich mich darüber, wenn Sie mit mir Kontakt aufnehmen, um mir Ihren Standpunkt mitzuteilen.

1.3 Die menschliche Seite

Bevor wir uns in die Welt der Neuronen stürzen, werde ich Ihnen kurz erläutern, warum dieses Buch »Die menschliche Seite des Projekterfolgs« heißt.

Beginnen wir vor ca. 3000 Jahren. Wie Sie vielleicht wissen, war Odysseus der Erfinder des Trojanischen Pferdes, das sich auch heute noch, wenn auch nicht in seiner hölzernen Ursprungsform, großer Beliebtheit erfreut. Das Projekt, um das es damals ging, war die Eroberung der Stadt Troja, um die schöne Helena, die mit einem attraktiven Trojaner durchgebrannt war, zurückzuholen. Die Eroberung gestaltete sich sehr langwierig und verlustreich. Also ersann Odysseus eine List, um das Projekt schneller zum Ziel zu führen. Er ließ ein riesiges Holzpferd bauen, in dem sich eine Gruppe Soldaten versteckte. Der Rest des Heeres täuschte einen Abzug über das Meer vor und ließ das Pferd zurück. Die Trojaner hielten das Holzpferd für eine Opfergabe an den Meeresherrn. In ihrem Freudentaumel zogen sie das Holzpferd in die Stadt und feierten ihren Sieg. In der Nacht kletterten die Griechen aus dem Pferd und öffneten das Tor für die mittlerweile erneut herangeschickene Streitmacht. Troja wurde zerstört.

Odysseus hatte bei seiner List auf mehrere Phänomene menschlichen Denkens und Verhaltens gesetzt: Er wusste, dass der Erregungszustand der Euphorie den Verstand eintrübt. Er spekulierte darauf, dass die Trojaner es nicht wagen würden, eine Opfergabe zu entweihen und damit die Autorität der Götter herauszufordern. Das Risiko, dass der eine oder andere Unkenrufer mit einem Appell zu mehr Vorsicht bei der jubelnden Masse Gehör finden würde, war gering. Schließlich rechnete er damit, dass die Stadtbewohner es nach dem jahrelangen Belagerungsstress so richtig krachen lassen würden und damit leicht zu überrumpeln waren.

Er war offensichtlich in der Lage, das Verhalten der Menschen richtig einzuschätzen und dieses Wissen zu seinen Gunsten zu nutzen. Auf der Gegenseite waren sich die Trojaner der Risiken des Siegestaumels nicht bewusst. Dass der Trick mit dem Trojanischen Pferd auch heute noch sehr gut funktioniert, zeigt, wie genial er war und wie wenig sich die Psyche der Menschen verändert hat. Odysseus war quasi der erste Hacker. Damals allerdings noch mit der Axt und nicht mit der PC-Tastatur.

Nachdem Odysseus mit seinen Soldaten Troja dem Erdboden gleich gemacht hatte, machte er sich auf den langen Weg zurück nach Hause. Der Meerese Gott, der aus verschiedenen Gründen wütend auf ihn war, beschloss, ihn ein paar Jahre durch die Meere irren zu lassen. Dabei steuerte Odysseus auf die berühmte Insel der Sirenen zu. Diese Meereswesen waren darauf spezialisiert, Schiffsbesatzungen mit ihrem betörenden Gesang so zu verwirren, dass sie kenterten. Das Problem war Odysseus sehr wohl bekannt, doch er war sehr neugierig (vermutlich ein Vorfahre heutiger Ingenieure). Er wollte den Gesang hören, ohne das Schiff zu gefährden. Also ließ er sich an den Mast fesseln und befahl allen anderen, sich ihre Ohren mit Wachs zu verstopfen. Odysseus war sich seinen Schwächen bewusst und besiegte sie in diesem Fall dadurch, dass er sich vorsorglich an den Mast fesseln ließ.

An diesem klassischen Beispiel erkennen Sie, was ich mit »der menschlichen Seite des Projekterfolgs« meine: Wer weiß, welche Denkautomatismen menschliches Verhalten prägen, der kann sie entweder geschickt für sich nutzen oder den damit verbundenen Risiken rechtzeitig begegnen.

Wie notwendig diese Kenntnisse sind, deuten folgende moderne Beispiele für menschliche Unvernunft an, die nur die Spitze des Eisbergs sind:

- 1997: Ein Präsident der USA löst durch eine hormongesteuerte Affäre mit einer Praktikantin eine Staatskrise aus.
- 1986: Die Katastrophe von Tschernobyl war nur möglich, weil massiv gegen besseres Wissen Regeln gebrochen wurden.
- 2003: Das Mautsystem Toll-Collect war, wie viele andere öffentliche Projekte, alles andere als toll, weil der Wunsch die Gedanken der Kostenplaner mehr leitete als die Realität.

- Airbus und Boeing überbieten sich seit den 90er-Jahren unter dem Druck des Wettbewerbs bei den Großraumflugzeugen in optimistischen Terminzusagen, die sie dann nicht einhalten.
- 2009: Der Fast-Zusammenbruch des weltweiten Bankensystems konnte nur entstehen, weil dem Größenwahn die Vernunft geopfert wurde und sich zu viele von der Euphorie anstecken ließen.
- 2009: Banken lieferten Scheckkarten mit einer Programmierung aus, die den Jahreswechsel nicht beherrschte. Warum wurde das Jahr-2000-Problem so schnell vergessen?
- 2010: Wegen Missachtung von Sicherheitsvorschriften sinkt die Ölplattform Deepwater Horizon und löst die größte Ölkatastrophe aller Zeiten aus. Offensichtlich fehlte es am angemessenen Risikobewusstsein.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie und wann menschliches Verhalten in Projekten durch Denkautomatismen beeinflusst wird. Sie werden sehen, dass hundertprozentig überlegtes, logisches, vernünftiges oder objektives Denken und Verhalten eine Illusion ist. Dies hat triftige Gründe und überzeugende Vorteile, die sie bei der Lektüre kennenlernen werden. Allerdings gibt es auch die Kehrseite der Medaille: Fehlleistungen, wenn die Denkautomatismen nicht der Situation gewachsen sind. Deshalb werden Sie für die Gefahren sensibilisiert und erhalten Tipps, wie Sie sich schützen können. Ich wünsche mir, dass Ihnen die folgenden Seiten nicht nur Spaß machen und Ihr Interesse wecken, sondern Ihnen auch dabei helfen, in den verschiedenen Projektsituationen die richtige Mischung aus Kopf und Bauch zu finden. Wir brauchen beides, um erfolgreich zu sein.