

NLP und Motivation im Projektalltag

((16.733 Zeichen, 3 Tabellen))

Jasmina Becker, Method Park

NLP und Projektmanagement

Das Model der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) ist aus dem Wunsch entstanden, den Mensch bei schnellen Veränderungen seiner Lebenslagen zu unterstützen. Die darauf basierenden Methoden führen dazu, dass Menschen anfangen anders zu denken und zu sprechen, dass sie ihre Umwelt neu wahrnehmen und ihre Ziele mit Leichtigkeit verfolgen.

Obwohl oft von einer Trennung zwischen privatem und beruflichem Leben gesprochen wird, sind die besten Veränderungen diejenigen, die eine grundlegende Veränderung herbeiführen und eine neue positive Sicht auf die Welt fordern. NLP ist ein Phänomen, das sich der Erkenntnisse aus diversen Fachrichtungen bedient (ursprünglich der Psychologie und der Linguistik). Der gemeinsame Gedanke hinter mittlerweile mehr als vierhundert Methoden ist, dass Leben und Arbeit Spaß machen dürfen und Erfolg vor allem etwas mit der Einstellung zu sich selbst und anderen im Team zu tun hat. Die Erkenntnisse aus NLP werden im beruflichen Umfeld vor allem bei Projektmanagement, Kommunikation, Konfliktlösung (und -vermeidung), strategischem Denken und Teammanagement angewandt.

Motivation im Entwicklungsprojekt

Was bewegt einzelne Personen im Projektteam ihr Bestes zu geben? Welche Rollen spielen in einem Team zusammen? Welche Faktoren beeinflussen Erfolg oder Misserfolg ganzer Teams? Wie geht Motivation wirklich?

Zufriedene und motivierte Entwickler arbeiten einfach besser. Es wird oft vergessen, dass Brillanz und Ideenreichtum eben nicht erzwungen werden können und dass die Einstellung und Bindung der Teammitglieder zu ihrem Projekt sehr wichtig sind. Hochleistungen wollen unterstützt werden und die Entwickler, wenn man sie fragt, wissen auch genau wie.

Respekt und Wertschätzung der besonderen Fähigkeiten des Einzelnen, eine kreative und kooperative Arbeitsatmosphäre im Team sowie eine motivierende Einstellung zum Produkt sind entscheidend. Jeder möchte sich nützlich und gleichzeitig geschätzt fühlen. Und wenn das Thema des Projektes die Begeisterung eines Mitarbeiters weckt, steigen die Chancen, mit ihm ein wirklich wertvolles Teammitglied zu haben. Im Modell von NLP spricht man von Kongruenz: Wir sind innerlich kongruent, wenn unsere Werte, Einstellungen und Interessen zusammenspielen und wenn wir wissen, dass die eigene Arbeit uns, unserem Unternehmen und dem Kunden von echtem Nutzen ist. Mit anderen Worten, unsere Arbeit bewegt uns wirklich.

Im Projektalltag verrutscht der Fokus leicht von den inspirierenden Zielen auf die Einzelheiten der spezifischen Aufgaben. Deswegen ist es wichtig, dass jemanden im Projekt den Überblick behält und die Vision des Erfolgs nicht aus den Augen verliert. Indem er immer wieder daran erinnert, welche Ziele erreicht werden können und welchen Wert sie haben, hilft er dem Rest des Teams, die Motivation hochzuhalten.

Sogar Begriffe wie *Entspannung* und *Flow* sind mittlerweile immer häufiger in Gesprächen über Erfolg und Innovation zu hören. Der von [Csikszentmihalyi] beschriebene *Flow* ist ein besonders positiver Bewusstseinszustand, in dem ein

Mensch mit hoher Konzentration und Interesse in einer Aufgabe aufgeht. Wenn Aufgabe und Können ausbalanciert sind, entstehen die besten Ergebnisse. Der Mensch fühlt sich weder unter- noch überfordert.

Mit der Entspannung ist es ähnlich. Erinnern Sie sich an das Gefühl, als Sie zum letzten Mal kurz vor einer Abfahrt Ihre Autoschlüssel gesucht haben; sie waren einfach weg. Sie haben möglicherweise kurz angehalten, tief durchgeatmet und sich mit Ruhe umgeschaut. Und da waren die Autoschlüssel, direkt vor Ihnen. Wenn wir lernen trotz Zeitdruck zu entspannen, haben wir breiteren Zugang zu unseren Ressourcen und neue Lösungen erscheinen. Indem es die Kraft der inneren Vorstellungen betont, unterstützt das NLP-Modell Menschen dabei zu lernen, wie sie schnell auf ihre Ressourcen zugreifen.

Submodalitäten – Wie wir unsere Arbeit erleben

Die Menschen erleben und reagieren auf die Welt unterschiedlich. Jeder von uns hat im Laufe seines Lebens und aufgrund seiner Erfahrungen eigene Motivationsstrategien entwickelt. Diese Strategien sind einfach betrachtet hauptsächlich die inneren Bilder und Gedanken, die uns dazu bringen, eine bestimmte Arbeit entweder mit Leichtigkeit oder eben mit Mühe anzugehen. Sie sind uns oft unbewusst, und wenn bewusst gemacht, können sie verändert werden.

Die gleiche Aufgabe kann zwei Personen unterschiedlich komplex erscheinen, abhängig davon, welcher innere Dialog oder Film in ihrem Kopf abläuft. „Oh, das wird ganz leicht!“ oder „Ach, schon wieder die gleiche Aufgabe.“ Mit welchem dieser zwei Gedanken fängt Ihr innerer Dialog an, wenn Sie sich morgens an Ihren Arbeitsplatz setzen und mit dem Abarbeiten Ihrer eMails beginnen? Sehen Sie dann einen wachsenden Papierberg vor sich oder sind einzelne ToDos übersichtlich in Ihrem Kopf sortiert? Widmen Sie sich lieber zuerst den Telefonaten mit Ihren Kunden oder schieben Sie diese Gespräche soweit vor sich her, bis sie dringend und unumgänglich geworden sind?

Kritik an den eigenen Vorlieben oder Abneigungen bringt Ihnen nichts. Die Aufgabe, die unangenehm war, bleibt unangenehm. Man kann sich nicht in den Erfolg „hineinkritisieren“ oder zwingen.

Größere Wirkung zeigt die Veränderung der *Submodalitäten* (die inneren Repräsentationskanäle: visuell, auditiv, kinästhetisch), die uns hilft, die innere Einstellung zu bestimmten Arbeiten zu ändern. Die Veränderung der Submodalitäten ist ein Konzept aus dem NLP-Modell, das auf folgender Idee aufbaut: Es ist für unsere Einstellung wichtiger, *wie* wir über etwas denken, als *worüber* wir denken. Einfach gesagt: Wenn ich bei einer Aufgabe die Submodalitäten verändere, die ich nicht besonders motivierend finde, dann bin ich möglicherweise motivierter, diese Aufgabe zu erledigen.

Eine Person, die in der Lage ist, eine inspirierende Präsentation über Projektziele zu halten und Leute zum Handeln zu bewegen, macht auch nichts anderes, als in den Köpfen der Anwesenden positive Bilder, Gedanken und Gefühle zu erzeugen.

Metamodelle – Motivationsstrategien

Jede Rolle in einem Entwicklungsteam verlangt nach bestimmten persönlichen Eigenschaften, die es der Person einfacher machen, diese Aufgaben leicht und mit Freude zu erledigen. Besonders interessant ist die Verteilung der Rollen hinsichtlich der Motivationsstrategien der einzelnen Mitarbeiter.

Ist der Kollege, der den häufigsten Kontakt zum Kunden hat, auch wirklich der, der gerne kommuniziert? Wer im Team erledigt die weniger kreativen Aufgaben, die aber Präzision und Liebe zum Detail fordern?

Ein Teamleiter oder Personalverantwortlicher muss hinter eine Rollenbeschreibung schauen und die optimale Motivationsstrategie für diese Rolle erkennen. Braucht der Mensch, der diese Rolle erfüllen soll, eher „weg von“ oder „hin zu“ Motivation? Wird er oft persönlichen Kontakt zu anderen Menschen haben? Ist er reaktiv oder eher ein proaktiver Initiator? Wer im Team ist dafür bekannt, Berichte mit hohem Detailgrad und viel Genauigkeit zu erstellen? Wer ist der effektivste Reviewer, weil er Arbeitsergebnisse auf alle Abweichungen zuverlässig „abscannt“? Und wer behält gerne Überblick über alle Teile des Prozesses und hilft anderen, sich schnell zu integrieren?

Metaprogramm	Fragen, die helfen das Metaprogramm zu bestimmen
Proaktiv – Reaktiv	Handelt die Person initiativ oder reagiert sie auf gegebene Bedingungen?
Motivation: Hin zu – Weg von	Lässt sich die Person durch schöne Visionen motivieren oder handelt sie erst, wenn die Situation (oder die Vorstellung davon) unangenehm wird?
Entscheiden: Intern – Extern	Wie stark werden die eigenen Entscheidungen von der Meinung der anderen beeinflusst?
Allgemein – Spezifisch	Neigt eine Person dazu, die Gesamtsituation im Fokus zu behalten, oder vertieft sie sich lieber in einzelne Details?
Menschenorientiert – Aufgabenorientiert	Arbeitet die Person lieber mit Menschen oder möchte sie sich in ihre Aufgaben vertiefen?
Prozedural - Optional	Hält sich die Person an die genauen Arbeitsanweisungen oder passt sie ihre Arbeitsweise an die aktuellen Gegebenheiten an?

Tabelle 1: Metaprogramme aus dem NLP-Modell – Eine Auswahl

So wird sich ein menschenorientiertes Teammitglied oft schwer damit tun, seine Aufgabe zu Ende zu bringen, wenn dabei die freundliche Kommunikation zum Kunden möglicherweise erst einmal auf der Strecke bleibt. Umgekehrt wird ein aufgabenorientierter Mensch sein Erfolgsgefühl aus den erledigten Arbeiten ziehen und nicht so viel Wert auf persönlichen Kundenkontakt legen.

Diese Verteilung der Aufgaben auf Teammitglieder, die eine Aufgabe am besten erledigen können, scheint ein natürlicher Prozess zu sein. Ein Sprichwort lautet daher auch: „Never change a winning team.“

Kennt man die *Metamodelle* der eigenen Mitarbeiter, dann versteht man sie besser und kann die Zuständigkeiten im Team von vorn herein effizienter verteilen. Genauso wichtig ist die *Vermeidung von Kritik und Konflikten* im Team, die durch Unterschiede im Denken entstehen. Wenn Sie wissen, dass Ihr Kollege eher reaktiv ist, werden Sie es ihm nicht übel nehmen, dass er nur selten mit eigenen Vorschlägen kommt.

Menschenkenntnis ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor

Jedes Metaprogramm ist positiv und bringt Vorteile mit sich. Kein Mitarbeiter ist in allen Bereichen den anderen vorzuziehen. Ein Qualitätssicherer braucht andere Denkweisen als ein Programmierer. Ein Architekt denkt anders als ein Requirements Engineer. Für jede Verhaltensart gibt es Aufgabenbereiche, die zu diesem Verhalten gut passen. Man geht davon aus, dass Motivationsstrategien zum Teil veränderbar sind. Je kritischer und stressreicher die Situation ist, desto mehr wird der Mensch in sein ursprüngliches Verhalten zurückfallen.

Wenn Sie wissen, wie Ihr Gegenüber tickt, können Sie effektiver mit ihm sprechen und ihn schneller motivieren. So werden Sie beispielsweise einen „weg von“-motivierten Mitarbeiter nur begrenzt für die Präsentation der geplanten Features für die neue Software begeistern. Erzählen Sie ihm lieber davon, was die alte Software alles nicht konnte, und geben Sie ihm das Gefühl, dass es mit der alten Version nicht mehr weitergeht. Diese Art von Menschen treffen Sie am häufigsten in der Rolle eines Qualitätssicherers. Einen „hin zu“-motivierten Menschen werden Sie daran erkennen, dass er bereitwillig und oft von seinen Ideen für weitere Entwicklungen spricht und gerne in die Zukunft schaut.

Unzufriedenheit mit den eigenen Aufgaben rührt meistens daher, dass ein Mensch eine Rolle im Team besetzt, die Metamodelle voraussetzt, die im Widerspruch zu seinen persönlichen Dispositionen stehen. So wird sich ein reaktiver, detail- und aufgabenorientierter Mensch viel besser fühlen, wenn sein Projektleiter eine klare Richtung im Projekt vorgibt. Wenn die gleiche Person die Teamleiterstelle übernehmen und aktiv, global und menschenorientiert arbeiten soll, macht ihr die Arbeit keinen Spaß.

Teamrollen nach Belbin und Mapping zu Metamodellen aus dem Model von NLP

Unter Teamleitern sind die neun Teamrollen nach [Belbin] bekannt (siehe Tabelle 2). Der englische Experte für Teamführung stellte bereits vor rund 40 Jahren ein sehr ähnliches Konzept vor. Seine Thesen aus den 1970er Jahren sind heute etabliertes Allgemeinwissen. Belbin sagt, dass sich jeder Mensch im Laufe

seines Lebens individuell entwickelt und besondere Charakteristika in seinem Persönlichkeitsprofil ausbildet. Dementsprechend verhält er sich in einem Team. Jeder Mensch verfügt über bestimmte Stärken und Schwächen und verändert die Teamdynamik, sobald er ein Projekt antritt.

Um die Sache zu vereinfachen, lassen sich diese unterschiedlichen Persönlichkeitsprofile in neun Teamrollen zusammenfassen. So ist zum Beispiel der *Erfinder* derjenige, der neue Ideen in ein Team bringt, neue Wege beschreitet und gleichzeitig sehr optional denkt. Der *Mitspieler* ist eher sympathisch, kommunikativ, diplomatisch und an den Menschen in seinem Team interessiert. Er überlässt die kritischen Entscheidungen den anderen und sorgt für die Harmonie im Team. Hier sind Metamodelle wie menschenorientiert, reaktiv und „weg von“-motiviert erkennbar.

Erfinder	entwickelt neue Ideen
Wegbereiter	schafft Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit
Koordinator	erleichtert Entscheidungen
Macher	widmet sich gerne konkreten Lösungen
Beobachter	kritisiert und vergleicht die Lösungen
Teamarbeiter	legt Wert auf gute Kommunikation im Team
Umsetzer	fokussiert sich auf die Umsetzung der konkreten Aufgaben
Perfektionist	achtet auf Details und prüft zuverlässig die Qualität des Produktes
Spezialist	vertieft sich gerne in ein Themengebiet

Tabelle 2: Teamrollen nach Belbin im Überblick

Bei genauerer Betrachtung können wir bei jeder der neun Teamrollen eine Kombination der Metamodelle nach dem NLP-Modell erkennen. Dies macht das Mapping zwischen den zwei Modellen möglich. In diesem Artikel bilden wir die Belbin-Teamrollen auf die Metaprogramme aus dem NLP-Modell ab.

Belbin Teamrollen	Metaprogramme
Erfinder	aktiv, optional, allgemein, „hin zu“-motiviert
Wegbereiter	aktiv, menschenorientiert, „hin zu“-motiviert, allgemein
Koordinator	„hin zu“-motiviert, allgemein
Macher	aufgabenorientiert, „von Weg“-motiviert
Beobachter	reaktiv, detailorientiert, prozedural
Teamarbeiter	menschenorientiert, reaktiv, spezifisch
Umsetzer	aufgabenorientiert, prozedural, „von Weg“-motiviert, spezifisch
Perfektionist	detailorientiert, reaktiv, aufgabenorientiert, „von weg“-motiviert, spezifisch
Spezialist	aktiv, detailorientiert, spezifisch

Tabelle 3: Mapping der Teamrollen nach Belbin zu Metaprogrammen

Neue Sichtweisen im Alltag integrieren – Fehler vs. Feedback

NLP ist ein sehr breites Feld. Viele Methoden und Ansätze lassen sich sehr gut in die Welt des Projektmanagements übertragen. Kommunikation, Ziele und Motivation sind die drei wichtigsten Schwerpunkte, die diese beiden Bereiche verbinden.

Eine Annahme aus NLP, die im Projektalltag ziemlich provokativ ankommen könnte, ist: So etwas wie *Fehler* oder *Versagen* gibt es nicht - es gibt nur *Feedback* (Rückmeldungen).

Direkt daneben stellen wir die Aussage: Die Bedeutung der Kommunikation ist das Feedback. Das bedeutet für ein Projekt konkret, dass man immer noch auf Fehler achtet und versucht sie zu korrigieren. Nur die *Einstellung* zum Fehler ist eine andere. Ein Fehler wird nicht mehr als ein Versagen des Einzelnen oder des Teams gesehen, sondern einfach als ein Hinweis, „es nächstes Mal besser zu machen“.

Diese Einstellung will im Projektalltag geübt werden. Der Unterschied zwischen Fehler als Versagen und Fehler als Feedback ist entscheidend. Während ein Versagen auch etwas Persönliches ist und von Schwächen zeugt, bedeutet Feedback nur, dass man nächstes Mal etwas Neues ausprobieren darf. Versagen demotiviert, Feedback stärkt die Kreativität und das Selbstbewusstsein. Diese Einstellung darf in Projektmeetings und generell in der Kommunikation im Projekt bewusst geübt werden. Wird eine Person oder das Problem angegriffen? Wie wird die Person behandelt, deren Ergebnisse ungewünschtes Feedback bekommen haben? Wie geht man mit den Folgen des Fehlers um?

„Wenn etwas nicht funktioniert, dann probiere etwas anderes“, heißt es ebenfalls im NLP-Modell. Wenn ein bestimmtes Verhalten nicht zum gewünschten Ergebnis führt, neigen viele Menschen dazu, die gleiche Methode immer wieder, mit steigender Intensität zu verwenden in der Hoffnung, dass es irgendwann doch klappen wird. Stattdessen sollte man sich die Frage stellen: Gibt es einen anderen, neuen Weg, diese Situation anzugehen? Was haben wir noch nicht beachtet? Dieser Ansatz kann sehr gut in den Problemmanagement-Prozess eingebaut werden.

Fazit

Brillanz und Ideenreichtum können nicht erzwungen werden. Die Einstellungen der Teammitglieder zu ihren Aufgaben im Projekt sind wichtig. Die Kongruenz, von der man im Modell von NLP spricht, setzt voraus, dass unsere Werte, Einstellungen und Interessen zu dem passen sollten, was in unserer Arbeit von uns verlangt wird. Die Metamodelle aus dem Modell von NLP und Teamrollen nach Belbin helfen dabei, diese inneren Werte und Einstellungen, bei sich und bei anderen, besser zu verstehen. Jedes Metaprogramm und jede Teamrolle sind positiv und bringen Vorteile für das Team. Eine Abbildung zwischen den einzelnen Metaprogrammen und Teamrollen ist leicht möglich. Dabei kann eine Teamrolle einer Zusammenfassung mehrerer Metaprogramme zugeordnet werden. Da für die Analyse der Persönlichkeitsprofile im eigenem Team beide Ansätze nützlich sind, ist es egal, für welches man sich entscheidet. Gleichzeitig ist es wichtig im Projekt zwischen Fehlern als Versagen und Fehlern als Feedback zu unterscheiden. Die Frage, die an der Stelle immer weiterhilft, ist: "Was können wir ab jetzt anders machen, damit es das nächste Mal besser klappt?"

Schlüsselwörter

NLP

Metaprogramme

Teamrollen nach Belbin

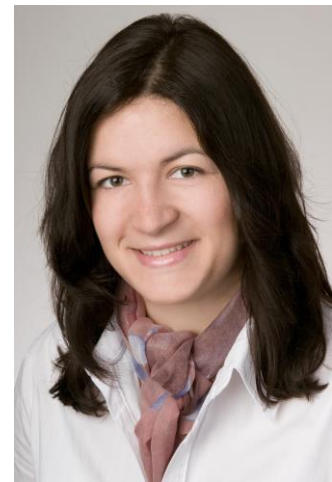
Literatur & Links

[Belbin] Belbin, R. Meredith: Team Roles at Work. Oxford. Butterworth Heine-
mann, 1993. ([ISBN 0-7506-2675-5](#))

[Csikszentmihalyi] Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow. Das Geheimnis des Glücks.
Stuttgart. Klett-Cotta, 1995. ([ISBN 3-608-943555-5](#))

Autorin

Jasmina Becker studierte Informatik an der Universität Erlangen-Nürnberg.
Ihren Studienschwerpunkt legte sie dabei auf Software
Engineering. Parallel zu ihrem Studium war sie fünf Jahre
lang als Entwicklerin bei Siemens Transportation Systems
beschäftigt. Nach ihrem Examen begann Jasmina Becker
2007 ihre berufliche Laufbahn bei der Method Park Soft-
ware AG. Dort arbeitet sie als Consultant an der Prozess-
definition des Unternehmens mit und ist in Projekten zur
Qualitätssicherung großer Kunden tätig. Jasmina Beckers
besonderes Interesse gilt dem Qualitätsstandard SPICE.
Deshalb absolvierte sie eine Ausbildung zum iNTACSTM
Certified ISO/IEC 15504 Provisional Assessor.



Kontakt

Method Park Holding AG
Wetterkreuz 19a
91058 Erlangen
Jasmina.Becker@methodpark.de
www.methodpark.de