

Von Wölfen lernen

Projekte mit Biss!

Was treibt eigentlich Wölfe dazu, auf die Jagd zu gehen? Natürlich ist es der Hunger. Wölfe töten nicht aus reiner Lust am Töten. Nur wenn sie ausreichend Beute machen, sind sie in der Lage, sich fortzupflanzen und den Nachwuchs großzuziehen. Aus diesem Grunde optimieren die Wölfe ihre Jagdtechniken und jagen in der Regel im Rudel. Ein Verhalten, so meint Buchautor Johannes Voss, das vor allem für das Projektmanagement in Unternehmen wertvolle Impulse und Ideen geben kann.



Johannes Voss ist Autor des neuen Buches „Von Wölfen lernen“ und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Voss Consulting (D).

Die Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter steigen im Zeitalter der Globalisierung stetig. Zu lösende Aufgaben werden zunehmend komplexer, Produkte werden bei zunehmender Vergleichbarkeit mit den Wettbewerbsprodukten immer anspruchsvoller und die Märkte auf denen die Unternehmen agieren, verändern sich immer schneller. Um die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu meistern, setzen die Unternehmen zunehmend auf Projektarbeit. Doch wie sieht erfolgreiche Projektarbeit aus und was muss getan werden um Projekterfolge zu erzielen? Es werden Ziele gesetzt, Personen zum Projektleiter ernannt, Projektteams gebildet, Pläne erstellt und vieles mehr und trotz einer vielleicht lehrbuchhaften Vorgehensweise scheitert so manches Projekt. Was sich in der Theorie oftmals logisch, gut und einfach anhört stellt sich für so manchen Projektleiter und sein Projektteam als echte Herausforderung heraus. „Menschelt“ es doch in jedem Projektteam.

Wie so oft bietet die Natur auch hier zahlreiche Anregungen. Wer einmal beobachtet hat, wie hoch effizient und auf maximalen Erfolg ausgerichtet die Wölfe eines Rudels bei der Jagd zusammenarbeiten, der erkennt, dass Wölfe einfach bemerkenswert gute Teamplayer sind. Wölfe können sich im Gegensatz zu uns Menschen Ressourcenverschwendung nicht erlauben. Ihr Handeln ist auf ein Höchstmaß an Effizienz ausgelegt denn ihr Überleben ist nur gesichert, wenn Ertrag und Aufwand in einem sinnvollen Verhältnis stehen.

Ebenso wie die Jagd der Wölfe steht und fällt der Erfolg von Projekten mit der Art und Weise, wie die Beteiligten miteinander umgehen und zusammenarbeiten. Ganz gleich ob es dabei um Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Investitions- oder Organisationsprojekte geht. Klare Vorgaben, ein kooperatives Miteinander und ein konkreter Nutzen für alle Beteiligten sind neben der obligatorischen Fach- und Methodenkompetenz die Grundlagen für erfolgreiche Projekte. Am Beispiel des Wolfes, dem Tier, das am längsten und engsten mit dem Menschen verbunden ist, lassen sich Verhaltensweisen und Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht nur in Projekten beobachten.

Trotz der teils gnadenlosen Verfolgung durch den Menschen, vor allem in Europa, wird der Wolf auch heute noch in vielen Ländern vom Menschen verehrt und bewundert. Das alte Rom schließlich wurde der Sage nach von Remus und Romulus, zwei Knaben, die Ihr Leben einer Wölfin verdanken, gegründet. „Bruder Wolf“, so nannten die Ureinwohner Amerikas dieses Tier und brachten ihm großen Respekt, ja Verehrung entgegen. Die Indianer hatten nämlich erkannt, wie viele Parallelen es zwischen Menschen und Wölfen gab. Kein Tier steht im Bezug auf Sozialverhalten und Lebensweise dem Menschen näher. Beispielhaft werden im folgenden einige Themenbereiche angeschnitten die in Projekten immer wieder vernachlässigt werden.

PROJEKTUMFELD UND ZIELE

Wölfe jagen unter unterschiedlichsten teils sehr widrigen und sich häufig stark ändernden Umweltbedingungen. Daher ist es für Wölfe überlebenswichtig das Umfeld in dem sie agieren genau zu kennen. Ebenso ist es in Projekten, nur durch die Kenntnis der wesentlichen Einflussfaktoren auf das Projekt lassen sich realistische und erreichbare Ziele vereinbaren. In der Praxis kommt es etwa immer wieder zu Problemen weil bei Bau- und Anlagenbauprojekten Witterungsbedingungen, kulturelle Besonderheiten oder gesetzliche Bestimmungen nicht berücksichtigt wurden.

GEREGELT STARTEN UND MIT PLAN VORGEHEN

Auch wenn der Hunger eines Wolfes groß ist: Er käme niemals auf die Idee, Hals über Kopf loszulaufen, ohne sich in irgendeiner Form mit den anderen Rudelmitgliedern abzustimmen. Es sei denn, es gelüftet ihn nur nach einem kleinen Appetithappen, der mit geringem Energieeinsatz und alleine zu erreichen ist. Sobald das Rudel aber Größeres bewältigen will, setzt vor der eigentlichen Jagd ein Abstimmungsprozess ein, ein koordiniertes und strategisches Vorgehen. Jedes Mitglied der Jagdgruppe kennt seinen Platz und seine Aufgaben und ist bemüht, die ihm zugeordnete Rolle möglichst gut auszufüllen.

Wie bei uns Menschen, so gibt es auch bei den Wölfen unterschiedliche Verhaltensweisen und Rollen. Die

WIE BEI WOLFSRUDELN, SO KOMMT ES AUCH BEI PROJEKTTEAMS AUF DIE RICHTIGE MISCHUNG VON FÄHIGKEITEN UND EIGENSCHAFTEN AN



Nunamiut-Eskimos aus Alaska haben aufgrund ihrer jahrhundertelangen täglichen Interaktion mit der Umwelt fundierte Kenntnisse über das Verhalten der Wölfe gesammelt. Das Wissen um die Wölfe wird auch von der westlichen Wissenschaft geschätzt und anerkannt. Zahlreiche Beobachtungen von Rudeln bei der Jagd haben gezeigt, dass nicht alle Wölfe die gleiche Rolle bei der Jagd nach Beute spielen. Eine Faustregel der Nunamiuts besagt, dass normalerweise in einem Rudel von fünf Wölfen zwei die Hauptarbeit übernehmen und die anderen drei ihnen zuarbeiten. Durch ihre Beobachtungen konnten die Nunamiuts außerdem eine große Varianz der Verhaltensformen hinsichtlich Sozialverhalten, Aggression, Wachsamkeit, Ausdauer und Reaktion auf Menschen feststellen. Bei der Jagd, so scheint es, kommt es zu einer direkten Arbeitsteilung. Die ausdauernden, kräftigen Tiere eines Rudels treiben ihre Beute, während andere abwarten, bis dass die ihnen zugetriebene Beute erschöpft ist und sie somit leichtes Spiel haben. Es scheint so, als ergänzten sich die Wölfe eines Rudels mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.

So ist es aufgrund der intensiven Bejagung in Europa ungleich schwerer frei lebende Wölfe zu beobachten als in den dünn besiedelten Gegenden Nordamerikas, zuviel schlechte Erfahrungen hat der Wolf mit dem Menschen gemacht. Eisenbahntrassen hingegen nutzen die Wölfe aufgrund positiver Erfahrungen zum Beispiel als energiesparende Wanderrouten. In zu vielen Projekten wird aufgrund von vermeintlichem Zeitmangel auf einen geregelten Projektabschluss verzichtet, steht doch schon wieder das nächste Projekt vor der Tür. Um bei Folgeprojekten die Wiederholung von Fehlern beziehungsweise negativen Erfahrungen zu vermeiden, ist es aber unabdingbar den Projektablauf zu reflektieren, zu dokumentieren und die Erfahrungen in der Organisation gezielt weiterzugeben.



Buchtipp:
Von Wölfen lernen,
Effektiv und souverän im
Projekt, Hanser
Wirtschaft 2007

PROJEKTLEITER UND FÜHRUNG

Eine Schlüsselrolle im Rudel kommt dem Leitwolf zu. Ähnlich einem guten Projektleiter nimmt er seine Führungsaufgabe aktiv wahr. Seine Aufgabe ist es, gemeinsam mit dem Rudel lohnende Jagdgründe zu ermitteln, die Richtung vorzugeben in die sich das Rudel zu bewegen hat, alle Beteiligten zusammenzuhalten, zu unterstützen und mit ihnen in Kontakt zu bleiben. Unterstützung bei der Führung sichert er sich dabei durch die Einbindung von älteren und erfahrenen Wölfen. Risikoreiche und gefährvolle Situationen werden so frühzeitig erkannt.

ZUSAMMENSETZUNG DES PROJEKTTEAMS

Auch Projektteams steigern ihren Erfolg, wenn sie die Unterschiede, die in einem Team auftauchen, als Bereicherung erkennen. Es erscheint zwar vermeintlich leichter, wenn alle Teammitglieder so arbeiten und denken wie man selbst. Doch wie bei Wolfsrudeln, so kommt es auch bei Projektteams auf die richtige Mischung von Fähigkeiten und Eigenschaften an. Nur so lassen sich die Herausforderungen im Projekt meistern. Bei der Analyse der einzelnen Personen im Team helfen verschiedene Rollenmodelle, so zum Beispiel das Rollenmodell von M. Belbin.

Auf den ersten Blick scheint der Leitwolf alle Entscheidungen alleine zu treffen, doch dieser Eindruck trügt. Durch die Vielzahl der Kontakte mit allen Mitgliedern werden Stimmungen und Befindlichkeiten erfasst und berücksichtigt. Führungs- und Entscheidungsprozesse im Wolfsrudel sind somit gemeinsame Aufgabe aller Mitglieder. Den alles bestimmenden „Leitwolf“ gibt es nicht, ebenso wenig wie den „einsamen Leitwolf“. Durch eine intensive und zielgerichtete Kommunikation funktioniert das Rudel vielmehr wie ein großes Uhrwerk. Viele kleine, einige große und ein ganz großes Rad greifen eng verzahnt ineinander. Nur wenn alle Wölfe ihre Aufgaben und ihren Platz im Rudel kennen, einnehmen und funktionieren sowie selber einen Nutzen haben, ergeben sich Projekte mit „Biss“.

LERNEN AUS ERFAHRUNGEN

Nach allem, was wir heute über Wölfe wissen, sind Wölfe äußerst soziale und lernfähige Tiere. Haben die Wölfe einmal schlechte Erfahrungen gesammelt, so versuchen sie, diese zukünftig zu vermeiden. Sie geben die negativen Erfahrungen ebenso wie die positiven an ihren Nachwuchs oder an andere Rudelmitglieder weiter.

Kontakt: www.voss-consulting.de