Unmögliches möglich machen mit Mentalstrategie – für herausragendes Projektmanagement

Anke Röber, Anke Röber Consulting

„Spitzenleistung kann nur über harte Arbeit erreicht werden" – mit diesem Mythos räumt dieser Artikel auf und liefert konkrete Anregungen, wie im Projekt Beschleunigung und Optimierung erreicht werden können, ohne dabei das Projektteam auszulaugen. Durch Mentalstrategie kann das Gehirn gezielt aktiviert und das Gehirnpotenzial verbessert werden. Und durch Arbeiten im Flow empfindet man Freude und Zeitlosigkeit, wodurch Spitzenleistung erbracht werden kann.

Geht es in Projekten nur darum, die Kund:innen zufriedenzustellen, Meilensteine zu erreichen und den Gewinn zu optimieren, dann wirkt sich das auf die Gesundheit und die Motivation des Teams aus. Passen wir nicht auf, dann arbeitet das Projektteam womöglich über seine Kraft und Ausdauer. Die Leistungsfähigkeit und Motivation kann dann phasenweise sinken und spätestens zum Projektende wäre beides im Keller. Doch nach dem Projekt ist vor dem Projekt! Eine hohe Anzahl von Krankheitstagen, vermehrter Wechsel von Mitarbeiter:innen oder verminderte Einsatzfreude und -bereitschaft sind Symptome dafür.

Wie können wir also Spitzenleistung im Projekt fördern und das Projektteam motivieren? Wie können wir Ideen und Innovationen umsetzen, um das Projekt strategisch auszurichten und es trotz Zeitdruck und hoher Kundenanforderungen auf der Zielgerade zu halten? Oder braucht es Team-Events wie Drachenbootfahren, gemeinsam in eine Höhle steigen oder eine Übernachtung im Iglu, um zusätzlich einen nachhaltigen Schritt in Richtung Projektziele und Motivation zu erreichen?

Der Einsatz von Mentalstrategie und -training in Unternehmen und im Projektmanagement ist ein recht neuer Ansatz. Firmen im Silicon Valley wie zum Beispiel Google setzen das bereits erfolgreich ein. Durch die Anwendung von Mentalstrategie sind auch Sie gut aufgestellt für das neue Jahr und vor allem für neue Herausforderungen. Doch wie geht das konkret? Und wie können wir das im Projektalltag umsetzen? Dazu gibt es hier drei umsetzbare Lösungsansätze.

Erster Lösungsansatz: Im Flow arbeiten

Das Gehirn wird oft als ein „Haufen grauer Zellen" abgetan. Dabei versteckt sich hier ein unendliches Potenzial, das aufgeweckt, trainiert und abgerufen werden kann.

Durch Mentaltraining entstehen zusätzliche neuronale Verknüpfungen, sogenannte Synapsen. Dadurch kann die „lange Leitung" durch schnelle Denkprozesse ersetzt werden. Werden zusätzlich bestimmte Neurotransmitter wie Dopamin, Serotonin oder Oxytocin ausgeschüttet, fühlt sich das nach Glück an und die Arbeit fällt leichter. Wir können dann Höchstleistung erbringen: Wir arbeiten im Flow. Dadurch wird das „Belohnungszentrum" des Gehirns befriedigt.

Im Flow arbeiten heißt, wir befinden uns in voller Konzentration, erledigen die Aufgabe mühelos und verlieren uns in der Zeit. Wir sind voll im Moment. Wir befinden uns auf dem Höhepunkt unserer Leistungsfähigkeit und knacken Probleme schneller. Beim Sport kennen die meisten diesen Zustand. Doch wie können wir diesen Zustand auch im Projektalltag erreichen?

Aus den vielen Möglichkeiten möchte ich hier zwei vorstellen:

- **Erlernen der Meta-Aufmerksamkeit:** Die Meta-Aufmerksamkeit ist die Aufmerksamkeit für die Aufmerksamkeit, also die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit selbst aufmerksam zu betrachten. Das ist das Geheimnis der Konzentration *[1]*. Konzentriere ich mich auf meine Aufgabe und bemerke bewusst, dass ich abschweife, dann hilft der bewusste „Klick" im Kopf und ich komme wieder zurück zur eigentlichen Aufgabe. Eine starke Aufmerksamkeit hilft mir, meine Gedanken zu konzentrieren, sodass ich in voller Konzentration arbeite.

Abbildung 1: Meta-Aufmerksamkeit trainieren [© Anke Röber]

- **Mentaltraining zur Steigerung der Gehirnleistung:** Durch Mentaltraining kann die Gehirnleistung gesteigert werden. Hierzu werden motorische und vi-

suelle Übungen gemacht, die die beiden Gehirnhälften synchronisieren. Das heißt, dass beide Seiten, die rechte logische Seite und die linke emotional-kreative Seite, im Gleichtakt schwingen. Wir erreichen dadurch einen optimierten und gesünderen „Denkmuskel", weil die Anzahl der Synapsen wachsen kann.

Abbildung 2: Gehirnwachstum fördern [© Anke Röber]

Konzentration und synchronisierte Gehirnhälften sind Trigger, um im Flow arbeiten zu können. Im Zustand des Flows empfinden wir Freude bei der Arbeit und sind überaus motiviert. Die Arbeit erledigen wir wie von selbst.

Zweiter Lösungsansatz: Intrinsische Motivation wecken

Um Krankheitstage zu reduzieren, Fachkräfte an das Unternehmen zu binden und Low-Performance zu vermeiden, ist es gut, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen zu aktivieren. Intrinsisch motiviert zu sein, heißt, dass der persönliche Antrieb von innen heraus entsteht. Die Aufgaben werden aus Leidenschaft ausgeführt, weil es Freude macht oder weil es sinngebend ist. Es existieren Studien, die besagen, dass eine extrinsische Motivation, die also einen Anreiz von außen gibt, etwa ein hohes Gehalt oder Provisionen, eher den gegenteiligen Effekt hat. Extrinsische Motivation führt sogar eher zu Unzufriedenheit, weil durch äußere Reize Handlungen oder Vorgehensweisen belohnt werden, die die Mitarbeiter:innen so nicht gewählt hätten.

Welche Möglichkeiten bietet nun die Mentalstrategie, um das Projektteam intrinsisch, durch inneren Antrieb, zu motivieren? Auch hier möchte ich auf zwei Möglichkeiten detaillierter eingehen:

- **„Wow-Effekt" für intrinsische Motivation:** Fortschrittliche Projektmanager haben mit ihrem Team eine Projektvision erarbeitet. Diese trägt das Projektteam durch stressige Zeiten – meint man im Allgemeinen. Oft ist das auch so. Meist wurde die Projektvision jedoch durch logisches Denken, also rein im Tagesbewusstsein und mit der linken Gehirnhälfte, erarbeitet.
  Doch wollen wir wirklich herausfinden, welche Bedürfnisse und Ziele der/die Projektmitarbeiter:in über die Projektvision hinaus hat, so müssen wir das Unterbewusstsein aktivieren und ansprechen. Es braucht also einen zusätzlichen „Wow-Effekt", um intrinsisch motiviert zu sein und die eigenen Ziele zu erreichen.
- **Vision mit Werten:** Projektvision und persönliche Vision tragen nur, wenn sie mit Werten unterfüttert sind. Meiner Erfahrung nach sind typische Werte im Projektmanagement Respekt, Wertschätzung und Offenheit. Doch was heißt Offenheit genau? Was bedeutet es für jede:n einzelne:n aus dem Team? Hier braucht es Klarheit. Werte sind Leitprinzipien. Sie helfen uns, uns angemessen zu verhalten, uns zu reflektieren und persönlich zu wachsen. Auch hier folgt das Handeln dann dem Denken.

Ist die persönliche Vision, der „Wow-Effekt", gefunden und sind die Werte geklärt, kann dies ein Booster für die intrinsische Motivation und Teamarbeit sein. Probleme, Herausforderungen und Aufgaben können schneller oder kreativer gelöst werden.

Wir haben die kristallklare Absicht, etwas zu erreichen, und innere Kräfte werden mobilisiert.

Abbildung 4: Über den Horizont schauen [© Anke Röber]

Was ist Mentalstrategie?

Der Begriff Mentalstrategie ist nicht fest definiert. Ich verstehe unter Mentalstrategie im Projektmanagement den Ansatz der Förderung des Gehirnpotenzials und das Finden eines motivierenden Mindsets, um Ziele zu erreichen, Hindernisse zu überwinden und die eigenen mentalen Grenzen mit Leichtigkeit zu überwinden. Die Leichtigkeit kann entstehen durch eine tiefe intrinsische Motivation, die wiederum weitere Kräfte weckt. Zur Mentalstrategie gehören auch physische Übungen, um den Geist zu trainieren und die Gehirnfunktion zu verbessern, insbesondere für das Finden von Lösungen.

Abbildung 3: „Wow-Effekt" durch Befragen des Unterbewusstseins [© Anke Röber]

Dritter Lösungsansatz: Growth Mindset fördern

Denkmuster wie „Das kann ich nicht", „Das ist zu kompliziert für mich" oder übernommene Glaubenssätze wie „Schuster bleib bei Deinen Leisten" oder „Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm" kennen wir alle. Denkmuster sind einfach da. Oft hinterfragen wir sie nicht. Hier schlummert Potenzial. Ein Verharren bei diesen Denkmustern oder Glaubenssätzen begrenzt uns – wir bearbeiten die gleichen „Leisten" seit Jahren oder denken, da wo wir angekommen sind (wo der Apfel liegt), kommen wir eh nicht weg. Können wir diese Grenzen sanft überwinden, über unseren Horizont schauen, dann schaffen wir es, über unsere eigenen Fähigkeiten hinauszu-

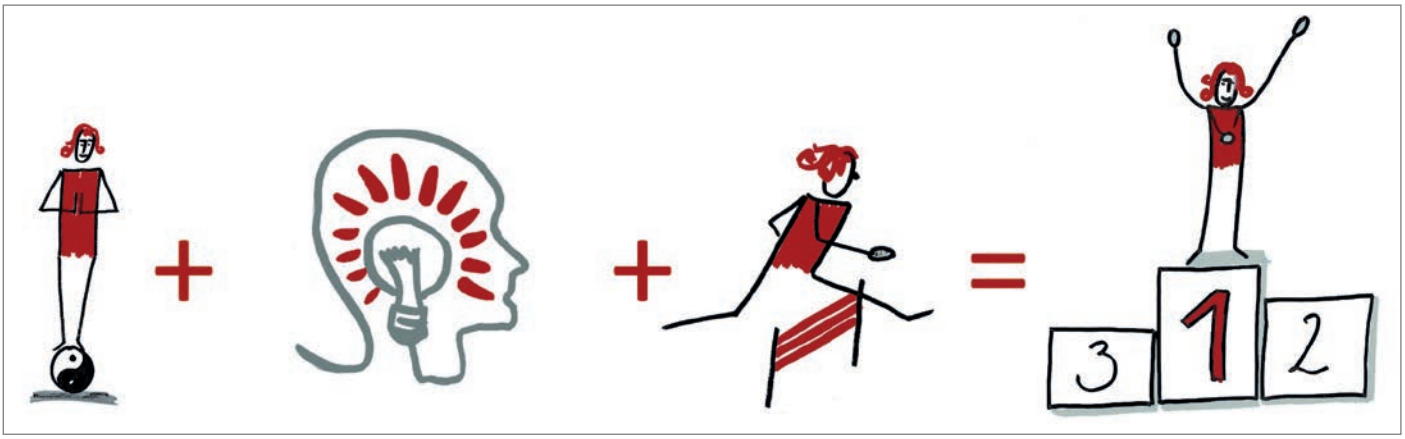

Abbildung 5: Können wir im Flow arbeiten, sind intrinsisch motiviert und überwinden Grenzen, ist Höchstleistung möglich [© Anke Röber]

wachsen und mit Scheitern anders umzugehen. Ein Scheitern empfinden wir dann nicht als schlimm, schlecht oder peinlich, sondern als Herausforderung, die gelöst werden will. Growth Mindset ist ein Wachstumsdenken – weg vom statischen Selbstbild (Fixed Mindset), hin zu einem dynamischen, sich ändernden Selbstbild. Täglich Neues ausprobieren, täglich mutig einen anderen Weg wählen, täglich eine ungewohnte Vorgehensweise ausprobieren – das fördert das Wachstumsdenken und erhöht die Anzahl der Synapsen und Möglichkeiten. Das fühlt sich anfangs ungewohnt und nicht erfolgsversprechend an, doch die Summe der Erfahrung, die wir dabei sammeln, ergibt neue Möglichkeiten und hebt das Potenzial der Lösungsfindung.

Auch hier beschreibe ich aus der Vielzahl der Möglichkeiten zwei Ansätze für das Projektmanagement:

- **Von anderen Disziplinen lernen:** Wir können von anderen Disziplinen lernen. Sportler:innen zum Beispiel verwenden Schlüsselworte für mehr Leistung. Wird ein Schlüsselwort oder Schlüsselsatz mit einer intensiven positiven Emotion verknüpft und immer wieder eingeübt, so kann es zu Leistungssteigerung führen *[2]*. Spitzensportler üben Sätze wie „Ich darf mit Leichtigkeit erfolgreich sein" bereits beim Weg in die Halle oder an der Startlinie. Wir sehen sie dann vor sich hinmurmeln. Im Projektteam können wir ebenfalls Slogans einführen, die uns emotional triggern und das Unterbewusstsein zu mehr Erfolg animieren. So war ich Teil eines Projekts, in dem sich der Satz etablierte: „#grüneampel". Wir wollten zum Monatsende stets eine grüne Ampel im Statusbericht erreichen. Wir haben ihn in Emails und auf Whiteboards als Schlüsselwort verwendet. Dieser Satz ist anfangs unbewusst entstanden, zog sich dann durch die gesamte Projektlaufzeit und hielt bis zum erfolgreichen Ende. Es hat das Projektteam motiviert und das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt.
- **Glaubensätze transformieren:** Um Glaubensätze zu transformieren und ihre Macht der inneren Begrenzungen zu eliminieren, müssen wir sie zunächst identifizieren. Das geht, indem wir die eigenen Gedanken beobachten und wahrnehmen. Etwa durch die Praxis der offenen Aufmerksamkeit *[1]*. Hierzu nehmen wir uns einige Minuten Zeit und meditieren mit offenen Gedanken: Was erlebe ich gerade? Was denke ich gerade? Was sagt meine innere Stimme dazu gerade?
  Finden wir wiederkehrende begrenzende Glaubenssätze, können wir diese transformieren. Ein einfacher Weg ist es, die Glaubenssätze in eine positive Version zu überführen. Also aus „Das kann ich nicht" wird „Das kann ich versuchen", „Das kann ich noch nicht"; aus „Das ist zu kompliziert für mich" wird „Alles ist möglich – ich muss nur wissen wie".

Begrenzungen sind oft unbemerkt und hindern uns am Erfolg. Sind die Begrenzungen jedoch erkannt, kann Unmögliches möglich werden. Wir müssen nur wissen wie.

Fazit

Im Projektmanagement zählt längst nicht mehr, die Projekte „in time, in budget and in quality" zu beenden, sondern am Ende brauchen wir auch ein Team, das motiviert und performant das nächste Projekt angeht. Um dafür optimal vorbereitet zu sein, ist das Wissen und die Umsetzung von Mentalstrategie für das Projektteam sicherlich einer der besten und modernen Ansätze. So kommt das Projekt weg von „Feuerwehreinsätzen" und Heldentum einzelner, hin zu Performance, echter Teamarbeit und einzigartigem Erfolgen. Durch die Anwendung von Mentalstrategie und das Aktivieren des Gehirnpotenzials kann Unmögliches möglich gemacht und die „graue Substanz" zu einem glücklichen Gehirn werden, das stressresistenter, gesünder und leistungsfähiger ist. Ganz nebenbei sind Sie gut aufgestellt für das neue Jahr und vor allem: für neue Herausforderungen!

Quellen

[1] Chade-Meng Tan (2015): Search Inside Yourself, Goldmann Verlag, München.
[2] Anke Röber (2021): Was Sie vom Spitzensport lernen können. Projektmagazin.de, Taufkirchen

Anke Röber
ar@ankeroeber.de

Anke Röber ist Diplom-Physikerin, PMP©, Motivations- und Mentaltrainerin. Seit 2013 ist sie als freiberufliche Beraterin für Projektmanagement tätig. Schwerpunkt ihrer Arbeit ist es, Projektmanagement einzuführen, insbesondere bessere Strukturen im Projekt zu etablieren und durch wirkungsvolle mentale Methoden das Team zu mehr Klarheit in den Zielen und Entfaltung eines starken, unterstützenden Erfolgs-Mindsets zu bringen. Sie arbeitete in vorwiegend mittelständischen Unternehmen als Projektleiterin, PMO-Expertin oder Abteilungsleiterin und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Großprojekten.