

Master-Thesis – Ergebniszusammenfassung

Von abstrakten Spielregeln ...

... zu lebendigen, nachvollziehbaren Spielzügen –

**Die Methode *Storyboard* im Coaching von Projektteams –
Einsatzmöglichkeiten, Nutzen & Anwendungsempfehlungen**

Maga Susanne Schwanzer, MSc
Personal- & Organisationsentwicklung



www.weichenstellen.com

Büro, Meetings & Coachings:

Karmeliterplatz 5/17

A-1020 Wien

++43 (0)699 195 85 944

... für zukunftsfähige Führungskräfte & Unternehmen

Abstract

Das *Storyboard* wurde als sog. Kurzzeit-Intervention in Projektteams eingesetzt.

3 Einsatzfelder wurden **untersucht**:

- 1. am Beginn eines Projekts als Reise in die Zukunft,**
- 2. vor einer „heißen Phase“ (bei schon eskalierten Konflikten)**
- 3. am Ende eines Projekts als lessons learnt-Rückschau.**

Die empirische Befragung aller Mitglieder der gecoachten 3 Projektteams fand – unmittelbar im Anschluss an das halbtägige Coaching statt. Bei Team 1 und 2 folgte eine 2. Befragung nochmals 3 Monate später: Vor Allem um zu überprüfen, was die Intervention im Hinblick auf verbesserte Zielklarheit der Einzelnen sowie im Hinblick auf verbessertes Teambuilding beitrug. Somit lag die Gesamtgröße der Befragten zu 5 Zeitpunkten meistens je Frage bei 42 Personen.

Alle Befragten konnten sich im Hinblick auf ihre Zielklarheit – sofern diese eh schon hoch war – halten bzw. verbessern. Ganz besonderer Nutzen wurde im Zusammenhang mit dem Team Building bestätigt. Vor Allem, die eigenen Bedürfnisse an die konkrete Zusammenarbeit (also z.B. Kommunikation an den Schnittstellen) zu artikulieren und jene der Anderen besser kennenzulernen, war ein Nutzen, der nahezu vollständig bestätigt wurde. Darüberhinaus wurden eine Vielzahl von Nutzenaspekten genannt, die sich überwiegend auf die „weichen“ Faktoren Verständigung, Team Building, allfällige Konfliktaustragung u.Ä. liegen.

Da zahlreiche Studien jene „weichen“ Faktoren – Zielklarheit, Team Building, Fähigkeit, Konflikte zu lösen und effizient zu kommunizieren – jedoch als die Haupt-Knackpunkte identifiziert haben, an denen Gelingen oder Scheitern von Projekten sich vielmehr festmachen lässt als z.B. an zertifiziertem Projektmanagement-Wissen oder „Tool-Beherrschung“ – kann das Instrument Storyboard als Methode eingeschätzt werden, die – kompetent eingesetzt – einen wesentlichen Beitrag zum Projekterfolg leisten kann.

Die Methode des Storytelling und ihr Potenzial für PM

Wenn man die ältesten Darstellungen von Höhlenzeichnungen, die soz. als Vorläufer des Cartoons, eine Geschichte erzählen, oder die Mythen zur Entstehung der Welt und des Menschen als Erzählungen nimmt, dann sind Geschichten und das Erzählen von Geschichten genauso alt wie die Menschheit selbst. Geschichten wurden immer schon erzählt, um z.B. ethisch-philosophische Grundfragen zu beantworten oder moralische Handlungsanweisungen zu vermitteln. Alle Märchen, in denen Personen etwas zustößt – im Guten oder Schlechten – vermitteln die Botschaft, man möge dies tun oder lassen, sonst erginge es einem wie den sieben Raben, der Pech- oder Goldmarie usw.

Auch Wissensweitergabe war immer schon ein Zweck von Erzählungen – entstanden bei Kulturen, die (noch) keine Schrift kannten.

Storytelling in Marketing, Verkauf & Unternehmenskommunikation – der persuasive Ansatz

Was seit Beginn der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts besonderes Interesse fand, ist: Geschichten dazu einzusetzen, um komplexe Mission Statements oder Strategien des Unternehmens verständlicher zu transportieren. Oder den Wert und Nutzen von Produkten zu kommunizieren. Vor Allem in der angelsächsischen Kultur wird Storytelling nach Außen z.B. im Marketing und Verkauf und in der Werbung eingesetzt (vgl als Beispiel <http://www.olay.com/Pages/HistoryofOlay.aspx>).

Unternehmen, die Gründungsmythen haben, sorgen etwa dafür, dass via Storytelling ihre neuen MitarbeiterInnen in der Einschulungsphase mit diesen Gründungsmythen und den daraus ableitbaren Werten und Grundhaltungen vertraut gemacht werden. Vgl. u.A. die Gründungsmythen von Unilever, Procter&Gamble, Xerox, HP, Ford oder Mercedes Benz.

Storytelling zur Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur und in Changeprozessen – der zuhörende Ansatz

Das „historische Vorbild“ für diese Art des *Storytelling* liefert der Kalif Harun-al-Rashid: Der Überlieferung zufolge ging er jede Nacht unerkannter Weise durch die Straßen, sprach mit seinen Untertanen und lauschte ihren Gesprächen. Und: Er tat dies eben nicht, um KritikerInnen womöglich zu verfolgen und zu bestrafen. Ganz im Gegenteil richtete er seine „Führungstätigkeit“ an den Bedürfnissen aus, von denen er so erfahren hatte.

Im Zuge von großen Changeprozessen wie z.B. Fusionen oder zur Diagnose und Umgestaltung der Unternehmenskultur werden in Storytelling-Workshops die Geschichten von Beschäftigten gesammelt. So lassen sich z.B. – und zwar in der Sprache der Beteiligten – zentrale Werte entdecken. Vor allem solche Werte, die im Unternehmen so tief verankert sind, dass sie im betrieblichen Alltag

gelebt und tradiert werden, ohne dass dies den Einzelnen im Handeln bewusst ist.¹ „Das Unternehmen bekommt soz. einen Spiegel vorgehalten, einen Spiegel über seinen inneren Zustand.“

Ein Paradebeispiel für Unternehmenswandel in erheblichem Umfang mit den Methoden des Storytelling ist das von Stephen Denning in den 90er Jahren in der Weltbank initiierte Changeprojekt zur Veränderung der internen Informationsflüsse.

Der zuhörende Ansatz im Wissensmanagement

Als es diese Foren noch nicht gab, beauftragte Xerox den Aus- und Weiterbildungsspezialisten John Seely Brown, für seine ca. 25.000 technischen AußendienstmitarbeiterInnen, die sog. „tech reps“, eine kostensparendere und effizientere Form der Weiterbildung zu konzipieren als klassische Trainings.

Seely Brown beobachtete, dass die tech reps, sobald sie z.. wieder im Lager eintrafen, ihre Erlebnisse den anderen MitarbeiterInnen erzählten, – häufig eingeleitet mit „Ihr würdet nicht glauben, was ich heute mit dem [Gerätename] erlebt habe“ u.Ä. Dann folgte z.B. die Geschichte des tech rep-Helden, der –wahlweise – einen genialen Einfall hatte, eigeninitiativ Etwas Neues ausprobierte (à la „Seeweg nach Indien“) oder von widrigen Mächten an seiner Mission gehindert wurde, es aber doch schaffte, diese zu erfüllen. Dies brachte Seely-Brown auf die entscheidende Idee, dass ein Gutteil der Gruppen- und Einzelschulungen, in die Xerox Millionen investierte, ersetzt werden könnten, wenn die von den Reparaturen Zurückkommenden einen Rahmen bekämen, in welchem sie das in diesen Geschichten enthaltene Wissen untereinander – ohne TrainerIn und Seminarräume – einander direkt weitergäben. Mit der „Eureka“-Plattform wurde daraufhin - lange vor Web 2.0 – ein Meilenstein im firmeninternen Wissensmanagement gesetzt.

Storytelling im PM – die Learning Histories des MIT

Die von Kleiner & Roth ab Mitte der 90er Jahre am MIT entwickelte Methode der „Learning Histories“ ist eine der best untersuchten Story Telling-Methoden. In Österreich haben z.B. die voestalpine Stahl learning histories erprobt und eingeführt, in Deutschland Siemens und t-mobile.

Wird die Methode in Projektteams als lessons learnt-Rückschau eingesetzt, geht es vor Allem darum, das Erfahrungswissen, vor Allem das sog. tacit knowledge, zu heben und „aus den Köpfen der Beteiligten heraus“ für das ganze Unternehmen zugänglich und fruchtbar zu machen. Dabei werden alle Beteiligten an einem herausragenden Ereignis (z.B. ein besonders gut oder schlecht gelaufenes Projekt) hinsichtlich ihrer Erlebnisse und Beobachtungen narrativ interviewt. Aus den transkribierten Interviews werden mithilfe der Inhaltsanalyse *typische* Geschichten extrahiert. Diese Muster arbeiten i.d.R. die Knackpunkte deutlich und zugespitzt heraus. Sie können nun im Rahmen von Workshops, Teamzusammenkünften, Großgruppenveranstaltungen oder Fortbildungen „eingespeist“ und herangezogen werden, um Muster zu identifizieren, daraus Good Practice, Dos & Don'ts ableiten.

¹ Vgl. Frenzel, Müller, Sottong (2002)

Das Instrument Storyboard im Coaching von Projektteams

Dauer: ca. 4 Stunden/ Halbttag

Anwesende: ProjektleiterIn & -team (Kern) → ca. 5 bis max. 20 Personen plus Coach (1 – 2)

Material: sog. „Storyboard“: ca. 3m Packpapier auf der Wand, Papier

Mögliche Anlässe & Durchführungsvarianten

1. Zum Projektende – als Format für lessons learnt

Ziel: Abgleich vornehmen: Wie haben wir – gemeinsam und in den einzelnen Rollen – die gemeinsame „Projektstory geschrieben“? Stärken und Schwächen identifizieren → Lessons learnt erarbeiten

2. In schwieriger („verfahrener“) Situation oder Krise

Ziel: Schwierige „herausfordernde“ Situation im Projekt. (*Kann aber muss* nicht schon eine *Projektkrise* sein. Lösungsansätze, (= konkrete Schritte) erarbeiten im Bezug auf die herrschende Situation

3. Am Projektbeginn bzw. vor einer entscheidenden Phase

z.B. Kick off hat stattgefunden/ findet statt.

z.B. Personalwechsel hat stattgefunden.

z.B. Meilenstein steht an/ liegt gerade hinter uns.

a) PTMs erzählen Geschichte des gelingenden Projekts von heute aus in die Zukunft.

b) PTMs erzählen Geschichte des gelungenen Projekts aus der (zuvor vorgestellten) Zukunft heraus, machen also eine Art „Zeitreise“:

Die Intervention besteht dann darin, in diesen Zustand des „All das ist uns gelungen“ zu versetzen und zu fragen: Was haben Sie im Einzelnen richtig gemacht, dass Ihnen das gelungen ist?

→ Daraus können wiederum konkrete Schritte für das Hier und Jetzt erarbeitet werden.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die **Methode Storyboard** ist **besonders gut imstande**, eine **Balance zwischen dem Teamziel/gemeinsamem Projektziel** \leftarrow versus \rightarrow **unterschiedliche Sichtweisen und Interessen der einzelnen Mitglieder des Teams herzustellen.**

Nur 2 Befragte verneinten diesen Nutzen tendenziell. Für alle Anderen traf er – direkt danach oder in der Rückschau – eher zu oder sogar sehr zu.

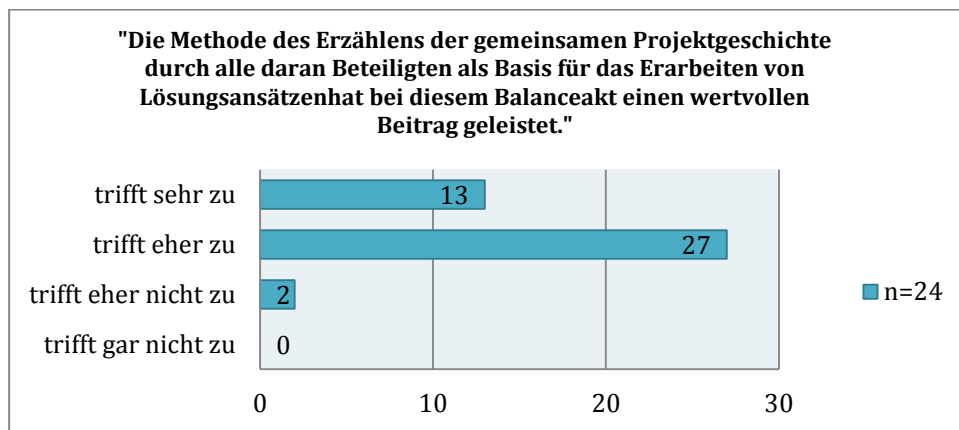


Abb.4: Nutzen der Storyboard-Methode für die Balance zwischen Team- und Einzelinteressen

Vielfältiger Nutzen aus Sicht der gecoachten Projektteams – jedoch **Nutzen für Teambuilding am deutlichsten**

Die thematischen Cluster zur offenen Frage nach dem Nutzen zeigen: Weit überwiegend wurde der Nutzen im Hinblick auf **Teambuilding** formuliert.

Team 1: „Am Start – mannschaftlich geschlossen auf der Suche nach dem besten Weg“

- Teambuilding von Anfang an
- Zusammenhalt gestärkt
- noch besser kennengelernt

- Gemeinsame Sprache gefunden, auf die man sich künftig beziehen kann \rightarrow „Spielzüge“ ;-)
- Gemeinsames und Trennendes herausgearbeitet
- Gemeinsame Sicht geschaffen

- Gemerkt, dass nicht Alles so klar ist, wie es einem selber erscheint

- Vor Allem gelernt, an was man Alles denken muss, außerhalb der eigenen Aufgaben
- Blick für die Schnittstellen geschärft

- Blick über den Tellerrand des Projektteams
- Big picture gewonnen

Team 2: „Mittendrin“ und eskaliert – gemeinsam arbeitsfähig werden für die heiße Phase“

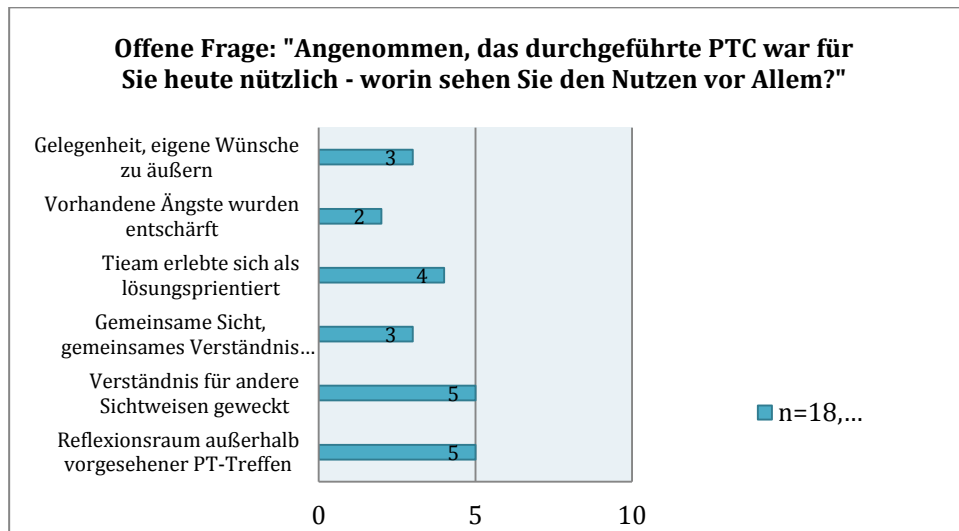


Abb.7: Vielfältige Nutzen des Storyboards für Projektteams, Team 2

Team 3 „Alle ins Boot holen – und nächstes Mal Manches noch besser machen“

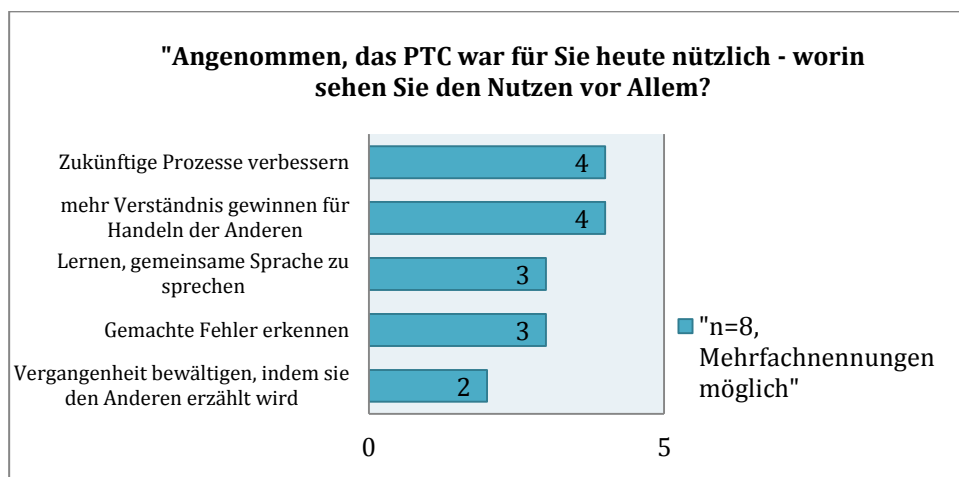


Abb.6: Vielfältige Nutzen des Storyboards für Projektteams, Team 1

Auf den 42 vorliegenden Fragebögen wird dieser Nutzen einmal von 6/7 bejaht (Frage 4: „Eigene Bedürfnisse den Anderen mitgeteilt“) und einmal von allen Befragten bejaht (Frage 5: „Bedürfnisse der anderen PTM besser kennengelernt“).

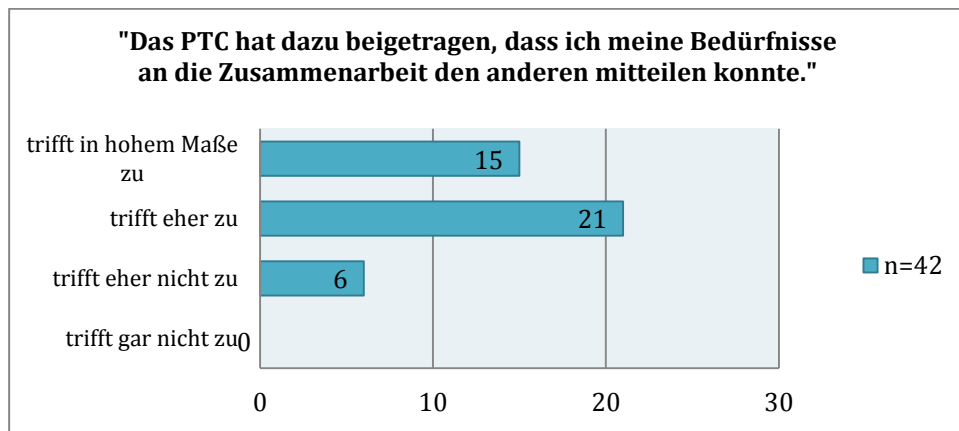


Abb.12: Die eigenen Bedürfnisse an die Zusammenarbeit gegenüber anderen PTMern mitteilen können

Mehr individuelle Klarheit über Projektziele bei mehr als der Hälfte der gecoachten Projektteammitglieder

Für knapp mehr als die Hälfte der Befragten trifft es eher zu oder in hohem Maße zu, dass das Coaching zu einer verbesserten persönlichen Klarheit über die Projektziele beitrug.

Im Vergleich zu den sehr homogenen und sehr hohen Zustimmungsraten beim Nutzen für das Teambuilding fiel die Zustimmung hier jedoch graduell geringer aus als beim Teambuilding.

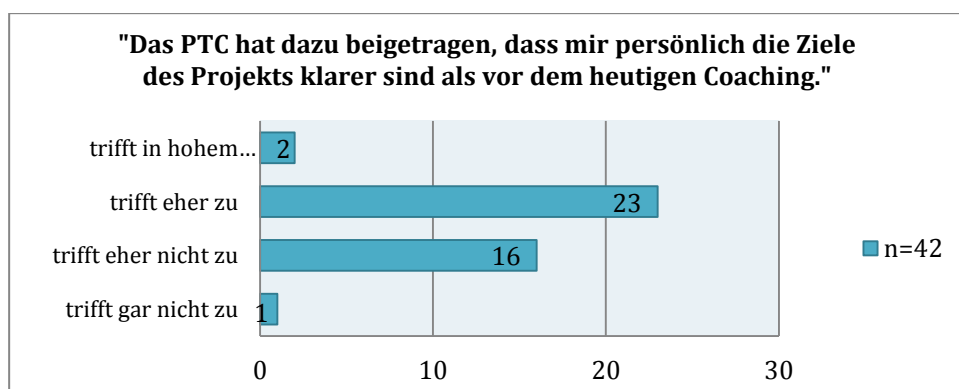


Abb.8: Verbesserte Klarheit über die Projektziele nach Projektteamcoaching

Für dieses Ergebnis gibt es ein paar mögliche Erklärungen:

Wenn Teams nach den Projektmanagement-Standards der pma arbeiten, wird ein erhebliches Maß an Zeit in die Zieldefinition investiert. Die Ziele werden i.d.R. je Arbeitspaket, je Meilenstein und auch im Bezug auf die Stakeholder formuliert – vor Allem auch in Form von Nicht-Zielen, sprich: Es werden z.B. über das Projektziel hinausgehende Ziele, die einzelnen Stakeholdern sehr wünschenswert erscheinen mögen, explizit als Nicht-Ziele dieses konkreten Projekts festgehalten/ausgeschlossen. Zumindest all Jenen, die an diesem Prozess vor Projektstart oder in der Anfangsphase beteiligt waren, sollten die Ziele individuell also bereits sehr klar gewesen sein.

Zudem zeigt diese Frage eine typische Schwäche standardisierter empirischer Befragungen auf: den Effekt der sog. Rollenverpflichtung: D.h. in der Funktion als ProjektleiterIn oder AuftraggeberIn dürfte es – selbst wenn es so wäre – schwerfallen, auf einem Fragebogen anzukreuzen/zuzugeben, dass ggf. die Klarheit über die Projektziele nicht (nahezu) vollständig vorhanden ist.

Eine weitere Erklärung wurde mit Kontrollfragen ausgeschlossen: Sollte beim Coaching Jemand erkannt haben, dass ihm/ihr *vorher* vieles klarer war als *nach* dem Coaching – also quasi nachträgliche Verwirrung das Ergebnis sein, dann würde diese Person bei Frage 2 ankreuzen: „trifft eher nicht zu“ oder „trifft gar nicht zu“. Bei diesen Personen hätte der Wert für „Zielklarheit“ auf der 1-10 Skala dann wohl auch vor dem Coaching höher gelegen als danach. (→ nächster Absatz)

Individuelle Klarheit über Projektziele im Vergleich vor und nach dem Projektteamcoaching: gleich hoch oder höher

Es gab kein/e einzige/r Befragte/r nach dem Coaching ein niedrigeres Maß an Zielklarheit per Skalenwert an als davor.

Was Kontrollfrage 2a und 2b erfassen sollte und was sehr wohl auftrat war: Einige Beteiligte gaben an, dass ihre Zielklarheit aus ihrer Sicht vollständig war oder zumindest sehr hoch lag – also z.B. zwischen 8 und 10. So gaben insges. 18 Personen einen gleichbleibenden – hohen – Wert an. Die Übrigen gaben eine Verbesserung an.

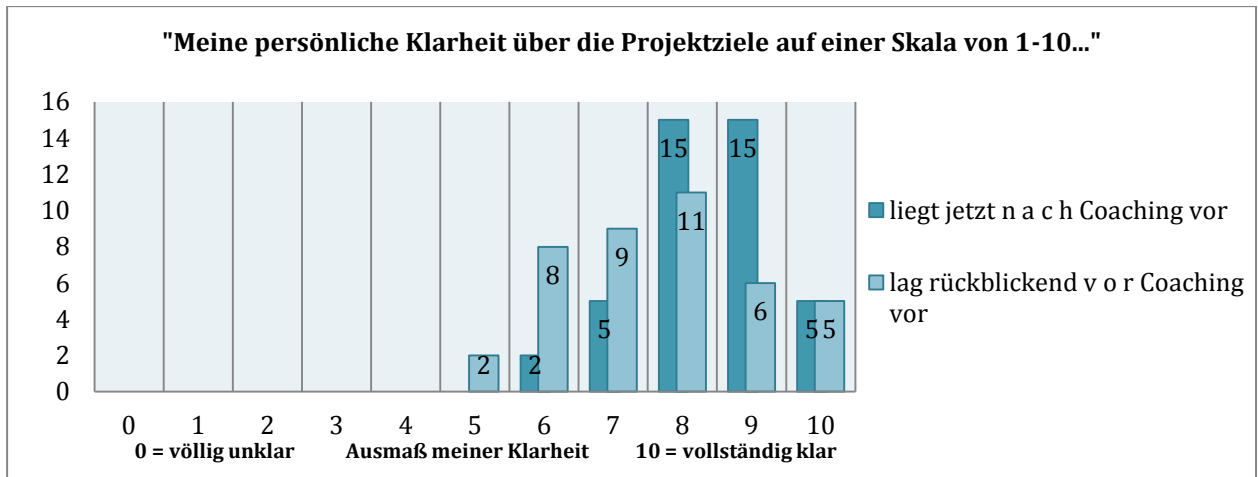


Abb.09: Skalierung des Maßes an Klarheit über die Projektziele vor/nach Projektteamcoaching

Es gab insges. 5 Personen, die angaben, vorher schon auf 10 gestanden zu sein und nach dem Coaching immer noch. Über ¾ der Befragten ordnen sich nach dem Coaching den Skalenwerten 8 und 9 zu (je 15 Personen).

Coaching von Projektteams mit Storyboard führte bei 3/4 der Befragten zu größerer persönlicher Klarheit über die eigenen Aufgaben.

Deutlich zu einer Verbesserung beigetragen hat das PTC hingegen im Hinblick darauf, wie gut PTMer wissen, was genau sie zu tun haben. Hier konnte möglicherweise eine Lücke geschlossen werden, die die Formulierung der Arbeitspakete den Einzelnen oder die bis dahin stattgefundenen PT-Meetings noch nicht hatte beantworten können.

¾ der Befragten erklärten, dass sie ihre Aufgaben besser kennen als vor dem Coaching gegenüber 10, also ¼ der Befragten, die bessere Aufgabenkenntnis verneinten.

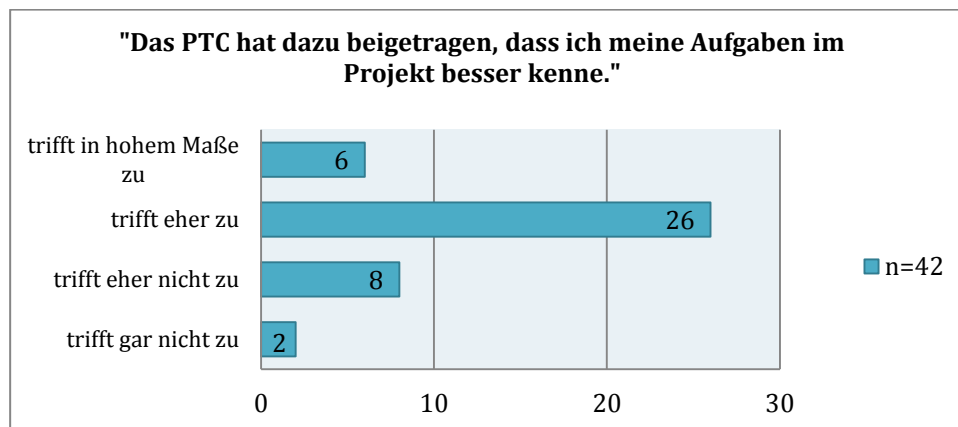


Abb.10: Verbesserte Kenntnis der eigenen Aufgaben nach Projektteamcoaching

Kein/e Einzige/r befragte gab nach dem Coaching ein niedrigeres Maß an Klarheit über die eigenen Aufgaben als Skalenwert an als davor. Die graduelle Verbesserung fällt hier deutlicher aus als bei der Frage nach der verbesserten Zielklarheit:

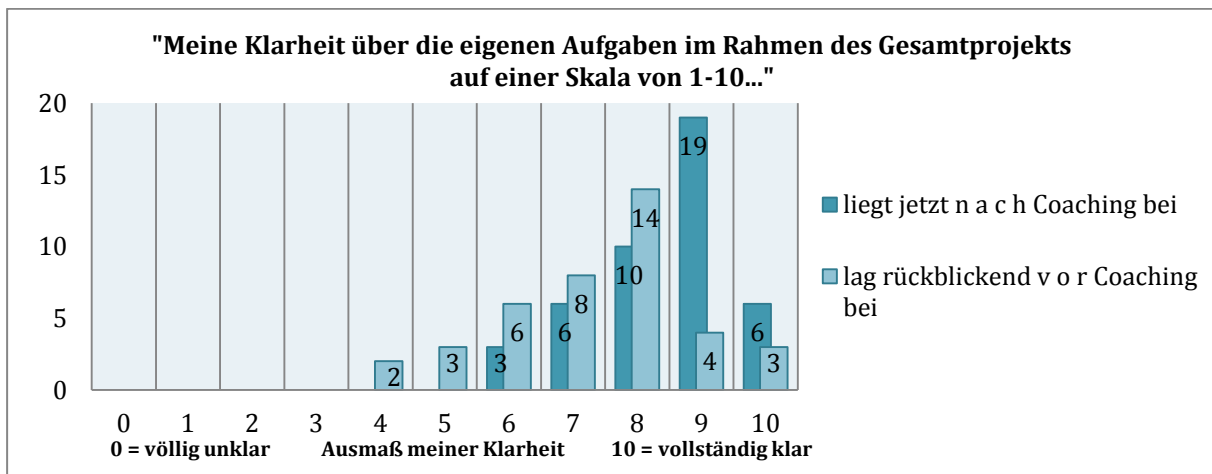


Abb.11: Skalierung des Maßes an Klarheit über die eigenen Aufgaben vor/nach Projektteamcoaching

Hier dürfte vermutlich die besondere Stärke des Geschichteerzählens liegen, denn in der erzählten Handlung wird – auch ohne dass explizit darüber geredet wird – Vieles so klar, dass die einzelnen sich hinterher besser auskennen meinen.

¾ der gecoachten PT-Mitglieder erlebten die Methode Storyboard als effizient – und somit für typische Bedürfnisse und Zeitressourcen von Projektteams ganz besonders geeignet.

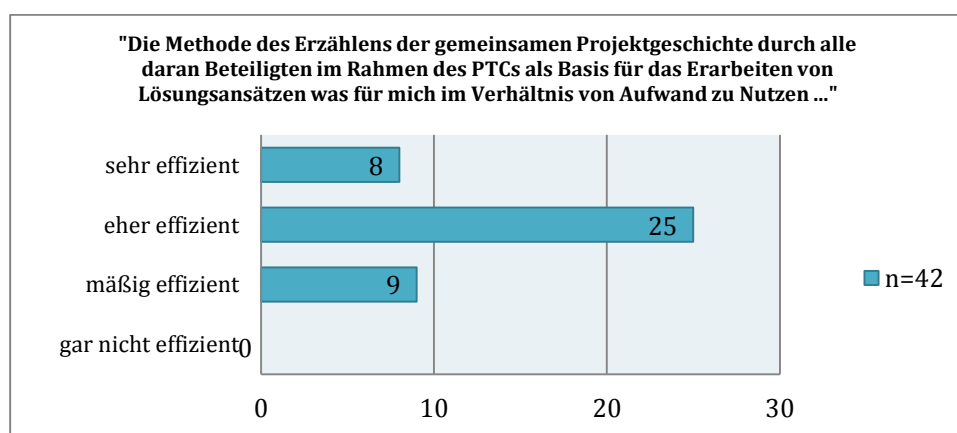


Abb.13: Kennenlernen der Bedürfnisse der anderen PTMer an die Zusammenarbeit

Etwas theatralisch formuliert, könnte man sagen, dass bereits die „Natur“ von Projekten, auf begrenzte Dauer angelegt zu sein, Befristetheit und Endlichkeit widerspiegelt – und damit die Idee (sehr) begrenzt zur Verfügung stehender Zeit. H8 bezog sich insbesondere darauf, dass Mitglieder von Projektteams i.d.R. unter hohem Zeitdruck stehen, z.B. weil sie nur mit einem

Teil ihrer Arbeitskraft im Projekt arbeiten, daneben oft noch Linienaufgaben wahrzunehmen haben. Oder weil das Projekt als Ganzes sehr knapp geplant, vielleicht schon im Verzug ist u.Ä.m.

Darum nahm die Coach an, dass all der oben dargelegte Nutzen, den die eingesetzte Methode im Rahmen eines PTC haben kann, für Projektteams nur dann hoch sein wird, wenn das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand – also ca. ein Halbtag – als effizient erlebt wird.

PT-Coaching mit Storyboard bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten – eine Auswahl

Vor Allem zu Beginn eines Projekts kann die Methode Storyboard ganz besonders gut eingesetzt werden, um Bedürfnisse an das gesamte Team zu artikulieren und von allen Anderen deren zu hören. Anfangs sind Nutzen und Synergien deshalb so hoch, weil die TeilnehmerInnen noch erhebliche Zeit in dieser Zusammensetzung miteinander arbeiten und auf dem Nutzen und im „Spirit“ des Halbtags nachhaltige weitere Schritte setzen können.

Durch das Ausmaß von ca. vier bis fünf Stunden scheint die Methode auch hervorragend geeignet, um als ein zentraler Baustein im Rahmen von 1- oder mehrtägigen Kick-off-Veranstaltungen vorzukommen.

Allfällige verborgene Erwartungen, Befürchtungen, Bedürfnisse und Vorverständnisse der einzelnen PTMer werden in der Art, wie sie ihre Handlungen und jene der Anderen erzählen, in der Geschichte deutlich. Bedürfnisse, Interessen und Vorannahmen können transparent (gemacht) werden. Es können, anknüpfend daran, Klärungen vorgenommen und Vereinbarungen getroffen werden.

Ebenso eignet sich die Intervention Projektteamcoaching mit Storyboard vor zentralen Phasen, um sich dafür eventuell noch detaillierter abzustimmen.

Bei Krisen und akuten Konflikten liegt der Fokus m.E. eher darauf, sich wieder der Arbeitsfähigkeit zu nähern. Also z.B. ein Haupthindernis aus dem Weg zu räumen, einen Hauptvorfall zu klären oder jene Mindestvoraussetzungen zu committen, die ermöglichen, anstehende Aufgaben zu bewältigen.

In der lessons learnt-Rückschau gibt es wiederum vielfältige Einsatzmöglichkeiten: Wenn das Team wieder in dieser personellen Zusammensetzung miteinander ins nächste Projekt geht, macht es einerseits Sinn, die Geschichte im Rückblick zu erzählen, um eine Art

einheitlichen Wissensstand herzustellen. Genauso gut hätte dieses Team auch gemeinsam nach vorn in die fiktive Zukunft des neuen Projekts erzählen können: Was machen wir nächstes Mal genauso, was anders – auf Basis der lessons learnt? Maßgeblich ist hier selbstverständlich die Zielformulierung der Teammitglieder.

In größeren Unternehmen könnte m.E. gerade bei lessons-learnt-Einsatz auch der Nutzen erhöht werden, indem z.B. künftige Projektteamverantwortliche oder –mitglieder zugezogen werden, um zuzuhören, was dieses Team erfahren und gelernt hat u.Ä.m. Hier wäre das Arbeiten mit *Storyboard* dann auch ein effizientes analoges Instrument des firmen-internen Wissensmanagements.

Von allgemeinen Spielregeln und Commitments zu Action, Handlungen und nachvollziehbaren “Spielzügen“ – Abstraktes wird lebendig.

Darin liegt m.E. die Hauptqualität des Storytellingansatzes in jeglicher Anwendungsvariante! Alle Teams aus dieser Thesis hatten sog. Spielregeln vereinbart. Es waren i.d.R. Formulierungen wie: „Wir gehen *respektvoll* miteinander um.“ – „Wir informieren uns gegenseitig *frühzeitig* über Probleme“ u.Ä.m. Diese Spielregeln hatten in keinem Fall verhindert, dass die Missverständnisse, Versäumnisse, mangelnde Kooperation etc. „passierten“.

Wie eine Person handelt, was sie tut oder lässt, schildert häufig deutlicher – und für die Anderen nachvollziehbarer – was diese Person sich von ihren Mitspielenden erwartet. Sprich: Ein Projektteam könnte sich natürlich vereinbaren – in der Sprache eines – Fußball- oder Basketballteams – dass sich alle bemühen werden, sehr präzise Pässe zu schlagen oder zu werfen. Das *kann* funktionieren. Meistens werden „Spielregeln“ genauso formuliert – als allgemeine Wünsche, abstrahiert von konkreten Handlungen.

Lasse ich hingegen ein Mitglied der „Mannschaft“ einen Spielzug schildern, wird er/sie mir schildern, wie er/sie einen Pass dorthin spielt, wo der/die MitspielerIn gerade steht – oder dorthin, wo diese/r MitspielerIn gerade hinläuft! Und wie das Spiel dann weitergeht. Die implizite Erwartung, dass der/die MitspielerIn wissen möge, wo der Ball hinkommt und vorausschauend dort hinlaufen möge, wird an dieser Stelle transparent. Und kann so besprochen werden. Der/die MitspielerIn kann kundtun, dass er/sie einen Zuruf braucht. Oder so viel „Spielintelligenz“ hat bzw. über so viel erfahrenes Zusammenspiel mit der/dem PassgeberIn verfügt, dass dieser Zuruf nicht (mehr) gebraucht wird.

Ähnliche, schwer messbare Handlungen auf der Basis von Erfahrung und Feinabstimmung sind in Projektteams notwendig. Lücken und Sollbruchstellen werden deutlich – die Geschichte funktioniert nicht. Woher weiß die Held das? Wer hat es ihr gesagt?

In einer bilderreichen, lebendigen Geschichte, die durchgängig Handlungen beschreibt, werden solche tieferliegenden Vorverständnisse transparent und besprechbar, die man sonst nur schwer in Worte fassen kann.

Ausblick

Brigitte Schaden, pma-Vorstandsvorsitzende und derzeitige Präseidentin der IPMA antwortete auf die Frage, was sie im kommenden Jahrzehnt als Hauptaufgabe erfolgreicher ProjektmanagerInnen sieht: „Für jedes Projekt eine neue, eigene Projektkultur zu etablieren, in der sich alle Teammitglieder wiederfinden und produktiv zusammenarbeiten können.“² Dafür wäre m.E. die Methode des Storytellings und der Einsatz des Storyboards hervorragend geeignet: Schließlich fördert es – belegtermaßen – das Teambuilding und die Identifikation. Zusätzlich bietet sie ProjektmanagerInnen und Teams großen gestalterischen Freiraum. Je heterogener und interkultureller Projektteams zusammengesetzt sind, umso wichtiger wird es m.E. werden, eine gemeinsame Geschichte zu kreieren.

Der Doyen des Projektmanagements in Österreich, Roland Gareis entwarf in seinem Vortrag unter dem Titel „Projektmanagement 2020 – Visionen“ eine Vision, der zufolge die ProjektmanagerInnen anno 2020 „Business orientiert, Kontext orientiert, das Projekt treibend, Veränderungen fördernd, Team orientiert, Sinn stiftend, dienstleistend, kooperierend – kurz: vollwertige, sozial kompetente ManagerInnen“ seien.³ Mit diesen Kompetenzen seien sie dann imstande, z.T. selber als Projektcoaches zu fungieren bzw. den Mehrwert externen Project-Coachings – sowohl in Form dauerhafter Begleitung als auch punktueller Kurzzeitinterventionen – zu erkennen und in viel größerem Maß als derzeit auch darauf zurückzugreifen.

² in ihrem Schluss-Statement bei der jährlichen Fachveranstaltung *pma-Fokus*, Wien, 14.10.2010

³ Ebenda in seinem Abschlussvortrag, Wien 14.10.2010