

Gudrun Zipper
Andreas Knoth

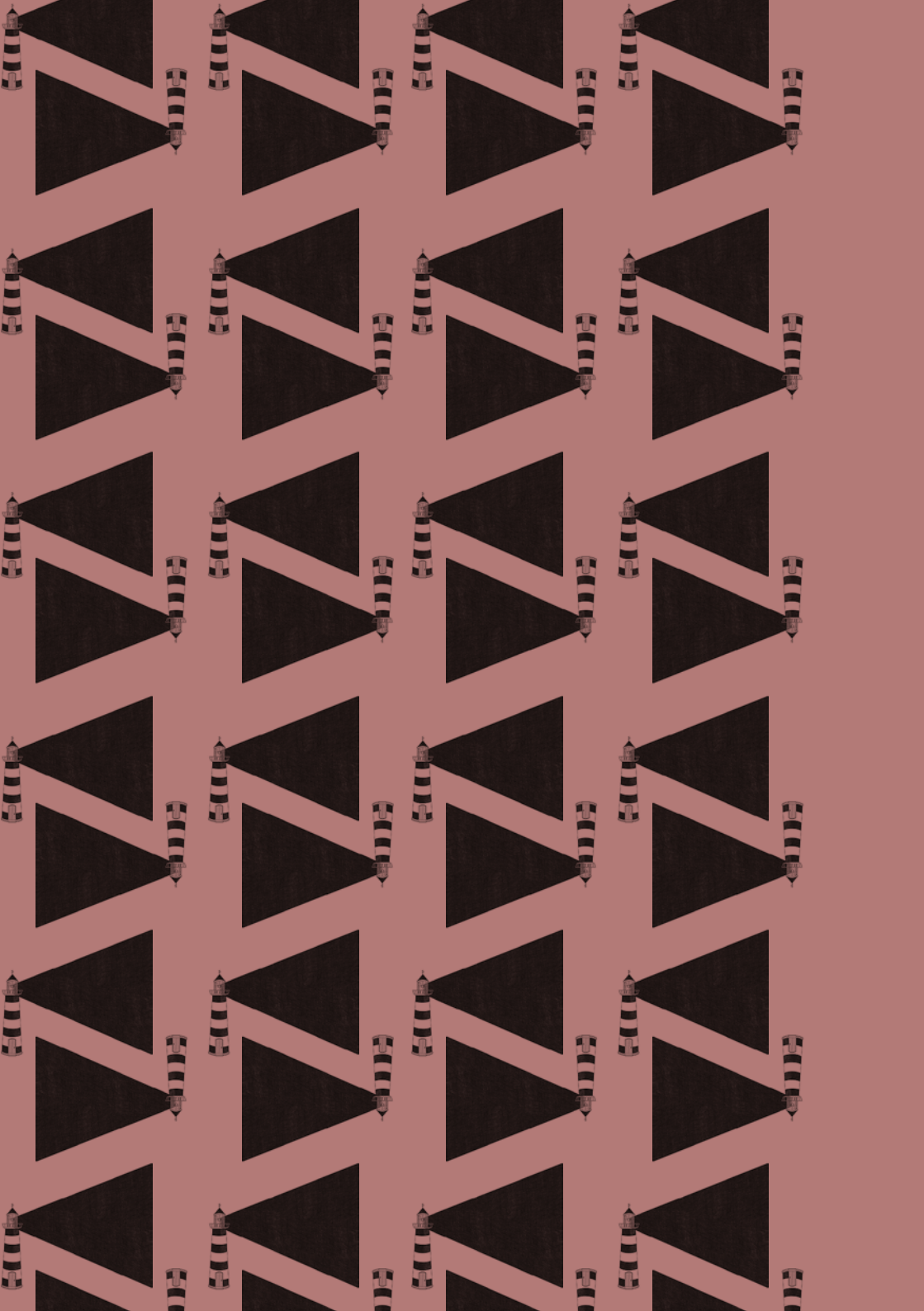
Inside Out

Wirkungsfelder
persönlicher
Entwicklung im
Projektmanagement



rb
Robert Bosch
Stiftung

MitOst



Gudrun Zipper
Andreas Knoth

Inside Out

Wirkungsfelder
persönlicher
Entwicklung im
Projektmanagement

Rahmung	3
Die Schnittstelle von Person und Projekt	4
Architektur des Entwicklungsraums	6
Entwicklungsbegleitung im Coaching	9
Kapitel 1	
Die Aushandlung von Wollen, Sollen & Können	15
Bezugspunkt Wollen – was will ich in die Welt bringen und für mich mitnehmen?	18
Bezugspunkt Sollen – was sind Rahmen und Erwartungen im Feld?	19
Bezugspunkt Können – was bringe ich ein und wo sind meine Grenzen?	23
Kapitel 2	
Die Kultivierung kollektiver Kreativität	27
Zutaten und Gelingensbedingungen kreativer Prozesse	29
Das Spiel von Divergenz und Konvergenz	32
Kreative Wertschätzung und Zutrauen	33
Addition, Selektion und Multiplikation von Ideen	36
Das Rundschleifen von Ideen in der Konvergenz	38
Kapitel 3	
Das Zusammenspiel von Planung und Improvisation	41
Symphonie und Jazz	42
Die doppelte Passung von Planungstools	44
Improvisation im abgesicherten Modus	46
Der biografische Zugang	47
Die Kunst von Entspannung und Konzentration	48
Das kalte Wasser der Praxis	51
Kapitel 4	
Verhandeln – Spannung und Lust	55
Alles ist verhandelbar – nichts muss verhandelt werden	57
Die Dynamik der Macht	61
Die Differenzierung von Sach- und Beziehungsebene	64

Kapitel 5

Wirkung & Selbstwirksamkeit 67

Wirkungslogik zwischen Legitimation und Sinnstiftung	68
Selbstverstärkende Schleife der Selbstwirksamkeit	70
Die Impact-Überforderung	72

Kapitel 6

Führung & Selbstführung 75

Informelle Führung im Aufbruch	78
Vergemeinschaftung von Führung	81
Formale Führung in den Mühen der Ebene	83
Königsdziplin Selbstführung	85

Kapitel 7

Gruppen- und Rollendynamik in Teams 89

Die Choreografie der Reflexion	91
Reflexion – Effekte erster und zweiter Ordnung	96
Kooperation und Konkurrenz	97

Kapitel 8

Budgetmanagement – Der Umgang mit Geld und Wert 101

Lernen in Anspruchskonflikten	103
Lernen an Rahmen und Risiken	105
Lernen über Wert und Bewertung	106

Kapitel 9

Das Lernen aus Erfolgen und Fehlern 111

Die Würdigung von Erfolgen	113
Der freundliche Umgang mit Fehlern	114
Die kritische Rolle der (Programm-)Leitung	119

Lektorinnen und Lektoren, die mit Erfahrungsberichten zum Buch beigetragen haben (mit Zeit und Ort des Lektorats)	122
Quellen und weiterführende Literatur	123
Weitere Online-Ressourcen (Videos, Tools, Themenportale)	125
Autorin	126
Autor	127
Impressum	128

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten kein gewöhnliches Handbuch zum Einmaleins des Projektmanagements in den Händen. Dies ist keine technische Gebrauchsanleitung für die üblichen Kompetenzen wie Zeitmanagement, Budgetplanung oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Gudrun Zipper und Andreas Knoth legen mit diesem Buch ein innovatives Konzept vor, für dessen Lektüre es sich lohnt, sich von den klassischen Weiterbildungskonzepten zu lösen. Es fasst sechs Jahre ihrer trainingsbasierten Weiterbildungen im Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung zusammen. Das Buch möchte Praktikerinnen und Praktiker, Trainerinnen und Trainer, Coaches und Organisationen ermutigen, die individuelle persönliche Entwicklung und professionelle Trainings konzeptionell zu verbinden. Die Lektüre wird Sie dazu befähigen, die Schnittstelle von Projekt- und Persönlichkeitsentwicklung als eigenen Lernraum zu verstehen. Unsere Welt ist komplex. Herausforderungen wie der Klimawandel, zunehmende Ungleichheit und Polarisierung erfordern mehr und mehr andere Herangehensweisen, als die, die wir gewohnt sind. Und gleichzeitig müssen wir als Menschen in unserem Handeln Selbstwirksamkeit erfahren können, um resilient und motiviert zu bleiben und nicht angesichts der Größe der Aufgaben innerlich aufzugeben.

Die wunderbaren Illustrationen in diesem Buch kommen von Marika Haustein, die auch bereits die Graphic Novel „Begegnungen“ (als Download zu finden unter www.boschlektoren.de) gestaltet hat. Dort sind die Quintessenzen des Programms in Form von persönlichen Erlebnissen festgehalten.

In diesem Handbuch kommen Alumnae und Alumni des Lektorenprogramms direkt zu Wort. Wir danken ihnen für ihre Mitarbeit. Ihre Zitate verdeutlichen, dass dieses Handbuch auch für alle Projektmacher, Trainerinnen und Coaches als ein Kompass dafür dienen kann, beim Aufbau neuer Stipendienprogramme den Blick nicht nur in die äußere Welt, sondern in die mindestens ebenso spannende Welt im Inneren jedes und jeder Einzelnen zu richten.

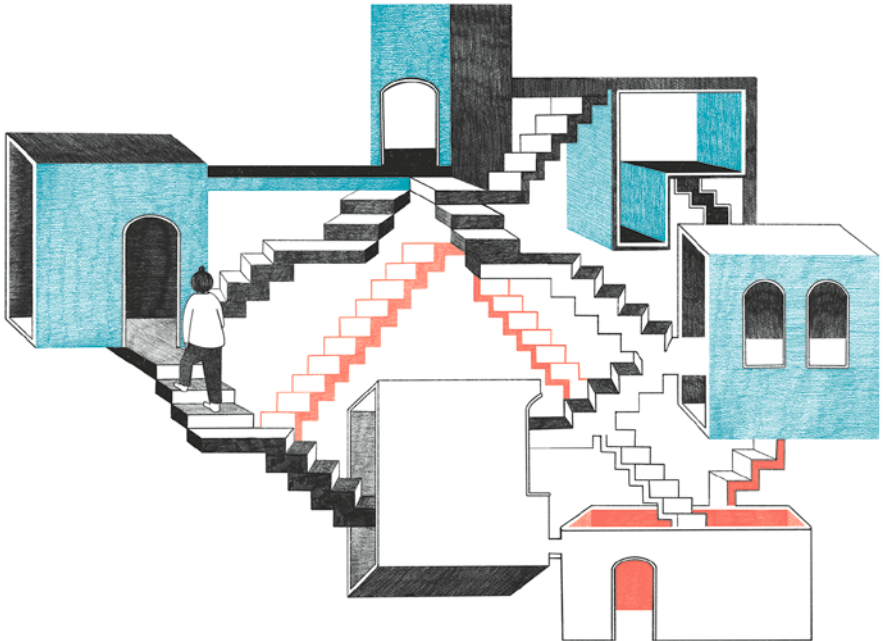
In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine inspirierende und Mut machende Lektüre!

Annegret Wulff

Geschäftsführerin,
MitOst e.V.

Oliver Radtke

Senior Projektmanager,
Robert Bosch Stiftung



Rahmung

- / Die Schnittstelle von Person und Projekt
- / Architektur des Entwicklungsraums
- / Entwicklungsbegleitung im Coaching

Rahmung

Dieses Buch ist aus der Leidenschaft entstanden, eine Weiterbildung im Projektmanagement zum Spielfeld persönlicher Entwicklung werden zu lassen. Es ist zugleich Fazit und Ausblick: Fazit, weil es den vorläufigen Schlusspunkt einer Reise darstellt, die uns in den letzten Jahren als Begleitende für Training und Coaching im Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung durch eine vielseitige Landschaft von Begegnungen geführt hat; Ausblick, weil die Erfahrungen dieser Reise aus unserer Sicht für weitere Programme und Kontexte wertvoll sein können. Das Buch richtet sich damit zuvorderst an Kolleginnen und Kollegen, die Qualifizierungs-, Stipendien- oder Traineeprogramme gestalten und die fachlich-thematische Ausrichtung dieser Programme um die Dimension der Persönlichkeitsentwicklung ergänzen wollen.

Die Schnittstelle von Person und Projekt

Auf unseren professionellen Wegen haben wir in unseren je eigenen Arbeitsschwerpunkten Veränderungsprozesse begleitet und erlebt, welch tiefes Gefühl von Stimmigkeit sich einstellt, wenn Menschen mit ihrer ganzen Person beteiligt sind. Aus diesem Verständnis heraus haben wir über sechs Jahre ein Trainingsprogramm entwickelt, das Person und Projekt möglichst nah zusammenbringt. Uns hat dabei die Frage geleitet, wie Projekt- und Selbstentwicklung fruchtbar zusammenwirken können: Wann und

wie werden Projekte persönlich? Wo liegen spannende Felder individuellen Wachstums im Lernen an Projekten? Und schließlich: Wie kann in Programmen, die die Schnittstelle von Person und Projekt bewusst als Lernraum konzipieren, eine gute Entwicklungsbegleitung aussehen?

Projekte sind Container des Wirkens: Ob als Bastelarbeit im Kinderzimmer, als Gestaltung eines sozialen Moments oder als komplexe Aufgabe im professionellen Kontext – abgegrenzt vom Strom des Alltagsgeschehens wird im Projekt sinnvolles zielgerichtetes Handeln erfahrbar. So entsteht ein Resonanzraum für Selbstverwirklichung und ganzheitliches Lernen.

Das Projektmanagement-Training war wie eine Innovations-schulung, ohne dass es so deklariert war. Der Fokus lag nicht nur auf dem operativen Teil aus Tools zur Aufgaben- und Budgetplanung, sondern ebenso auf dem Teambuilding, der Reflexion, Kommunikation und Kreativität. Ich denke prozessorientiert, die ganzen zwei Jahre waren als Prozess angelegt, in dem alle Projektfacetten zusammengefloßen sind – das kriegt man nicht mehr aus mir raus. (Tanja Baldreich)

Wer einmal ein Projekt gemacht hat, weiß: Projekte bestehen nicht nur aus Konzepten, Plänen und Häkchen hinter Meilensteinen, sondern ebenso aus Leidenschaft, Schweiß und Tränen. Jede Zielformulierung gründet auf einem Balanceakt zwischen eigenen und äußeren Ansprüchen; jeder Plan beinhaltet den atemlosen Sprung ins Nicht-Planbare; im Untergrund jeder verantwortlichen Rolle lauern Fantasien von Versagen und Heldentum. Das ist nicht nur in Ordnung, sondern birgt auch eine besondere Chance: In dem Maße, wie Projekte persönlich werden, haben sie das Potenzial, Spielfeld persönlicher Entwicklung zu sein.

Die beschriebene Schnittfläche von Projekt und Person ist keine Terra incognita, aus unserer Sicht aber ein bislang zu unsauber kartiertes Gebiet. Wir denken, dass Fort- und Weiterbildungen insgesamt gewinnen, wenn wir der Schnittmenge von Thema und Person größte Aufmerksamkeit schenken. Wenn wir ein Thema in Übungen ausprobiert, es in Simulation erlebt und die eigene Reaktion darauf reflektiert, es in Fragerunden gedreht und gewendet,

mit der eigenen Biografie verbunden und mit den Peers abgeglichen haben, wenn wir die innerliche Zustimmung oder Ablehnung einordnen, die Gefühle fühlen und die notwendige Entscheidung treffen können, dann ist nicht nur der Kopf, sondern der ganze Körper in das Geschehen involviert. Das macht das Verstehen deutlich umfassender: Statt ein Thema rein kognitiv zu erfassen, wird es auf vielen Ebenen durchdrungen. Das hat Konsequenzen: für die einzelne Person, die der Komplexität von Aufgaben, der Teamfähigkeit, der Herausbildung von Führungsfähigkeit und -verantwortung usw. entgegenwachsen kann. Für das Projekt, das verantwortet und an die Personen angebunden durchgeführt wird. Und schließlich und nicht unwesentlich für alle Projekte und Vorhaben, die in der beruflichen Laufbahn warten.

Ich finde, retrospektiv betrachtet, dass das, was in der Persönlichkeitsentwicklung passiert ist, auch in meiner beruflichen Entwicklung Früchte getragen hat: insofern effektiver zu sein, als man sich ganzheitlich in die Arbeit einbringen kann, ganz im Sinne der New Work-Konzepte, die ja gerade viel diskutiert werden. Es hilft, sich selbst gut zu kennen, um Dinge voranzubringen. Sich mutiger einbringen, Dinge anzusprechen, die wie der Elefant im Raum stehen, fällt leichter, wenn man in sich selbst verankert ist. Man muss das eigene Zeug aufgeräumt haben, damit man auch z. B. eine gute Führungskraft sein kann. (Lucia Komesker)

Architektur des Entwicklungsraums

Lernprozesse sind komplex. Und so wie jeder Organismus – und jede Organisation – in sich die Komplexität ihrer Umwelt abbilden muss, um wirk- und handlungsfähig zu sein, muss ein Lernraum die Komplexität der Entwicklungsprozesse spiegeln, auf die er sich bezieht. Zuvorderst muss er einen strukturierten Umgang mit den Paradoxien und Dilemmata des Lernens anbieten. Für die Architektur des Lernraums zwischen Projekt und Person bedeutet das eine Reihe von Balanceakten: So ist etwa ein steter Wechsel von Konzept- und Tool-Vermittlung (im Allgemeinen) und ihrer praktischen Anwendung (im Konkreten) zu beachten; eine passende Mischung von Momenten sozialen Lernens in der Gruppe und individuellen Reflexionen im vertrauten Gespräch oder Coaching;

die Etablierung eines „fehlerfreundlichen Anspruchs“ an Projekte, der Experimente ermöglicht und zugleich einen „realistischen Rahmen“ als Gegenüber und Herausforderung bietet. Den Lernenden – in diesem Text immer verstanden als Personen aller biologischen und sozialen Geschlechter – kann so ein Raum zugleich Orientierung und produktive Verstörung bieten.

Was wichtig ist: Dass die eingefahrene Herangehensweise gestört wird, dass es eine produktive Störung gibt, die eine andere Denkweise als die, die man immer hat, ermöglicht. Wahrscheinlich wird es immer das Gefühl geben, ich habe es noch nicht ganz durchdrungen. (Moritz Ehl)

Der Kontext, in dem wir den Raum an der Schnittstelle von Projekt und Person eruieren und entwickeln konnten, ist das Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung – ein Stipendienprogramm, das von 1993 bis 2020 ein- bis zweijährige Einsätze von Deutschlehrenden an Universitäten in Osteuropa und Asien gefördert hat. Anliegen des Programms war es, den transnationalen Dialog im Bildungsbereich zu stärken und dabei auf Ebene der Stipendiatinnen und Stipendiaten berufsqualifizierend und persönlichkeitsbildend zu wirken. Zu diesem Zweck fanden in jedem Programmjahr neben anderen Bausteinen zwei Akademien statt, deren Kern die Vermittlung von Projektmanagement-Kompetenzen und die begleitete Entwicklung von Bildungsprojekten zur Umsetzung an Standorten in Osteuropa und Asien war. Unsere Rolle war das Design und die Durchführung dieser Programmbausteine. Um die folgenden Kapitel einordnen zu können, heben wir hier drei wesentliche Elemente der Architektur hervor: die Projektwerkstatt, den Open Space und das Coaching.

Projektwerkstatt: Die Projektwerkstatt bildet den inhaltlichen roten Faden der Fortbildung. Orientiert am Projektzyklus werden hier im Rahmen von drei über das Jahr verteilten Akademiewochen Konzepte und Handwerkszeug des Projektmanagements von Entwicklung und Planung bis hin zur Implementierung und schließlich Evaluation und Sicherung der Nachhaltigkeit vermittelt und erprobt. Die Werkstatt folgt dem Ansatz des *minimum viable input*: Kompakte Blöcke der Wissensvermittlung werden stets von umfangreichen Praxissequenzen gefolgt, in denen die Tools zur

Weiterentwicklung der eigenen Projekte angewendet werden. Alle Teilnehmenden sind dabei an der Realisierung eines Projektes beteiligt, entweder als Team innerhalb der Gesamtgruppe oder mit Partnerinnen und Partnern am eigenen Standort. Die Projektmittel werden in einem relativ niedrighschwelligen Verfahren beim Programm beantragt und abgerechnet. Weitere Elemente unterstützen den Prozess: Eine Canvas, die die Schritte der Projektentwicklung strukturiert, ein Projekthandbuch, in dem Konzepte und Tools zum Nachschlagen im Projektalltag dargelegt und mit Beispielen illustriert sind, optionale Vertiefungsseminare zu weiterführenden Themen (Fundraising, Networking, Organisationsdesign und Wissensmanagement), ein virtuelles Austauschforum sowie optionale Projektberatungen und Coachings zwischen den Akademien.

Open Space: Den Beginn jeder Akademie bildet ein eintägiger *Open Space*. Der *Open Space* als Methode ist vielfach und ausführlich beschrieben worden. Für uns ist an dieser Stelle vor allem seine Bedeutung für und sein Einfluss auf die Projektwerkstatt interessant.

Open Space versammelt eine Gruppe um eine anfänglich leere Themenwand, vier Prinzipien und ein Gesetz. Mit wenigen, aber klaren Elementen steckt der *Open Space* einen Rahmen, in dem die einzelnen Teilnehmenden selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre je eigenen Themen einbringen, diskutieren und entwickeln können. Als Auftakt in die Akademien sorgte er regelmäßig für Verwunderung. Es geht um persönliche Themen? Ich darf auch den ganzen Tag am Buffet verbringen und niemand guckt schief? Ich muss eine Arbeitsgruppe verlassen, wenn ich weder etwas einbringen noch für mich herausholen kann? So hatten sich die meisten die Akademien in einem Stipendienprogramm nicht vorgestellt. Aus der Verwunderung ist schnell Zustimmung geworden, aus der Zustimmung über die Wiederholung ein wachsendes Verständnis für die Kraft und die Freiheit, die den Prinzipien des *Open Space* zugrunde liegen.

Diese Freiheit geht einher mit dem unbedingten Zutrauen, dass Menschen ihre Lebenswelt gestalten wollen und dazu über nahezu unerschöpfliche Fähigkeiten verfügen. Der eigenen Energie statt der Uhr folgen, das Reale nutzen, statt sich im Irrealen zu verlieren,

mit der eigenen Leidenschaft gehen – der Tag, den wir vor Beginn des Trainings im Open Space verbracht haben, hat einen Boden bereitet für all das, wovon wir in diesem Handbuch erzählen: Freiheit, Selbstverantwortung, Selbstorganisation.

Coaching: Ein Schlüsselstein in der Architektur des Entwicklungsraumes ist das Angebot individueller Coachings. Es ist ein freiwilliges Angebot, das für alle persönlichen und projektbezogenen Anliegen in Anspruch genommen werden kann. Die Themen spiegeln die gesamte Bandbreite des Lebens und Arbeitens: Rollenfindung, Zeit- und Selbstmanagement, Umgang mit Erwartungen und Ansprüchen sind genauso möglich wie Stress und Überforderung, Konflikte in persönlichen oder professionellen Kontexten, Trennung und Abschied. Als Gegengewicht zum gruppenbezogenen Training erfüllt das Coaching eine wichtige Funktion, indem es das Individuum in den Mittelpunkt stellt. Entwicklung kann so in den beiden Polen der Identität – Individuum und soziale Gruppe – wechselwirksam unterstützt werden. Als freiwilliges Angebot, das zwar durchaus auch schon mal offensiv angetragen werden kann, in der Entscheidung aber letztlich beim Coachee liegt, hat das Coaching einen wichtigen Anteil an der Entwicklung von Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Unseren Ansatz und unser Verständnis von Coaching legen wir im Folgenden dar.

Entwicklungsbegleitung im Coaching

Dreh- und Angelpunkt des Coachings, wie wir es verstehen, ist: Egal, was passiert, du hast in deiner Person eine unhinterfragte und unhinterfragbare Präsenz, die per se und vor allem anderen da ist. Denn auch wenn die ganze Welt etwas anderes behauptet: Unser Sein, wo wir herkommen und wo wir hingehen, hängt nicht von unserer Leistung ab. Gut sein, richtig sein, es richtig machen sind weder Anfang noch Ende unseres Seins.

Teilnehmende an Stipendien- und Qualifizierungsprogrammen haben oft den Anspruch, den in sie investierten Ressourcen gerecht werden zu müssen. Aus dem Anspruch entstehen Anstrengung und Druck. Wenn beide ein gewisses Maß übersteigen, sind sie keine guten Ratgeber – weder für die anstehenden Aufgaben noch für das eigene Wachsen. Zudem sind die in diesem Buch geschilderten Angebote zur Selbstauseinandersetzung genau das:

eine Einladung, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und in Berührung zu kommen mit Teilen von sich selbst, die neu und nicht selten überraschend sind. Und nicht zuletzt sind Menschen in egal welchem Kontext mit ihrer ganzen Geschichte, ihren Erfahrungen und Prägungen da.

Das Coaching – wie wir es vertreten – ist ein Angebot, mit sich in Kontakt zu kommen, jenseits jeder Erwartung. Vielleicht lässt es sich am besten mit einem Fahrstuhl vergleichen, dessen Besonderheit ist, dass er nicht nur nach oben, sondern auch über mehrere Etagen nach unten fahren kann. In der Regel wissen die Coachees beim Einsteigen nicht, in welche Etage sie möchten. Noch weiß es der Coach und hat dazu auch keine Präferenz.

Nehmen wir z. B. jemand, der mit einer Frage zum Zeitmanagement ins Coaching kommt. Die Person sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht und der Prozess besteht darin, die Aufgaben zu sortieren, zu priorisieren, ggf. ein Tool anzubieten. Im Bild des Fahrstuhls würde diese Fahrt ‚nach oben‘ gehen. Nehmen wir aber nun weiter an, die Person ist eigentlich ein sehr strukturierter Mensch. Aufgaben werden aus der Außenperspektive pünktlich und zufriedenstellend erledigt, nur die Person selbst bleibt unzufrieden mit der eigenen Performance. In dem Fall kommt die Person mit der soeben beschriebenen Unterstützung nicht weiter, die Unzufriedenheit würde sich nicht lösen: Um eine Entwicklung zu ermöglichen, muss der Fahrstuhl ‚nach unten‘ fahren. Die leitende Frage dabei ist: Was verbirgt sich hinter der Unzufriedenheit mit sich selbst? Der Coach braucht viel Erfahrung, um diesen Prozess zu steuern. Was die Coachees sagen, was sie nicht sagen, wie sie es sagen, steckt voller Hinweise darauf, in welche Richtung die Antwort gehen könnte. Der Coach baut darauf ununterbrochen Annahmen und entscheidet, was sie oder er dem Coachee anbietet und mit welcher Methode. Und muss bereit sein, jede dieser Annahmen sofort wieder fallen zu lassen, wenn sie im Coachee nicht rasoniert. Selbst wenn sie oder er davon überzeugt ist, dass die Annahme stimmt.

Das Coaching war das erste Mal, dass ich so eine Erfahrung gemacht habe – andere Personen oder Teile von mir außerhalb von mir zu verkörpern – es hatte anfangs eine fast irritierende Theatralik. Aber es war wie der Blick in einen polierten Spiegel oder als würde man sich selber in einem Buch lesen. Die Unterstützung beim Blick auf mich selbst hat mir die Distanz gegeben, Dinge, die ich sonst nicht von mir trennen konnte – emotional, intellektuell, kognitiv – unabhängiger von mir selbst zu sehen und systematisch zu reflektieren. Es war eine neue Erfahrung, die mir einen ganz neuen Blick gegeben und einen Prozess in Gang gesetzt hat. Das Coaching war einer der wichtigen gewinnbringenden Punkte im Programm. Es hat mich eigentlich schon bei meiner Bewerbung gereizt. Ich habe trotz meiner Skepsis gespürt, dass es nicht so verkehrt sein kann, solch einen Weg zu gehen. (Peter Hergemöller)

Die Antwort auf die Frage, was sich hinter der Unzufriedenheit verbirgt, kann so vielfältig sein, wie es Menschen gibt. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: „Kennst du diese Unzufriedenheit an dir?“ – „Nein, kenn’ ich eigentlich nur hier in dieser Situation.“ (Lautet die Antwort: „Ja, kenne ich schon lange von mir“, geht der Prozess in eine komplett andere Richtung.) – „Ah okay, nur in dieser Situation. Glaubst du, es hat mit der Situation zu tun oder mit den beteiligten Personen?“ – „Mit Personen. Genau genommen mit einer Person, der Chefin.“ – „Okay, mit der Chefin. Macht die Chefin denn etwas oder erinnert sie dich an jemanden?“ – „Sie macht etwas.“ (Erinnert sie an jemanden, rollt der Faden sich wieder in eine andere Richtung auf). – „Was macht sie denn?“ – „Sie hat diese Art, so von oben herab.“ – „Okay, von oben herab. Zeig doch mal, wie das aussieht. Okay, das sieht für mich aus, als würde sie dich gar nicht wahrnehmen. Nein, so sieht es nicht aus? Wie sieht es denn für dich aus?“ – „Meine Chefin nimmt mich sehr wahr, sie will alles ganz genau wissen, jeden Schritt muss ich ihr sagen.“ – „Und wenn du ihr jeden Schritt erklären musst, kommst du innerlich durcheinander.“ – „Wie, ich komme innerlich durcheinander?“ – „Na ja, du weißt nicht mehr, ob deine Struktur eine gute ist, ob dein Plan aufgeht?“ – „Ja, genau so ist das! Ich mache dann alles, aber ich weiß gar nicht mehr, ob das gut so ist – und was mache ich jetzt damit?“ Im Bild des Fahrstuhls geht die Fahrt an dieser Stelle wieder nach oben. Stelle ich als Coach hier aber die Frage, ob es wichtig ist, dass der eigene Plan von außen als gut bewertet wird, ginge die Fahrt ggf. weiter nach unten.

Unterstützt werden kann der Prozess mit Aufstellungen, Rollenwechseln, Bildern u. v. m. Es ist jedoch extrem wichtig, über den gesamten Prozess hinweg zu prüfen und überprüfen – mal *expressis verbis*, mal über das eigene Gefühl –, ob der Coachee die anvisierte Einlasstiefe mitgehen möchte, und als Coach in jeder Einlasstiefe entsprechend ausgebildet zu sein.

Entscheidend für unser Verständnis von Coaching dabei ist, dass es zu keinem Moment darum geht, die Performance des im Beispiel unzufriedenen Coachees zu optimieren. Wenn es am Ende des Prozesses zu einem geklärten Umgang in Bezug auf das Zeitmanagement oder auf Autoritäten führt, ist das prima und ein schönes Stück Strecke auf dem Entwicklungsweg. Unser Fokus aber bleibt auf der Person und ihrem Kontakt mit sich selbst. Wir haben nichts gegen Leistung oder Optimierung, es ist auch nichts verkehrt daran, Ansprüche zu haben. Nur ist das Coaching ein Raum, der von unserer Seite absichtslos ist, und manchmal wird darin etwas berührt, das für einen Moment vollständig aufgehoben und zur Ruhe gekommen sein lässt.

Das Räumliche, die Aufstellungen, das Anordnen und Sortieren im Coaching hat mir geholfen, Verständnis für das Widerstreitende in mir zu kriegen. Dass ich verschiedene Stimmen in mir habe, dass die hörbar gemacht wurden – dadurch konnte ich herausfinden, was mein eigener, intuitiver und richtiger Zugang zu dem Thema ist und was von außen an mich herangetragen worden war. Ich habe herausgefunden, was ist meins und was ist nicht meins, und meins dann auch richtig gern angenommen. Es hat mir geholfen, diese Dinge dann auch mit einer inneren Klarheit anzunehmen und mir das auch zu erlauben, weil die ganzen Zwischentöne mich nicht mehr verwirrt haben. Ich konnte mich davon abgrenzen.
(Lucia Komesker)

In den folgenden Kapiteln beleuchten wir die Topografie der Schnittstelle von Person und Projekt anhand von neun Lernfeldern. Wir haben diese Aspekte ausgewählt, weil sie uns als besonders spannend und ergiebig für das Projektcoaching erscheinen. Die Sammlung ist ebenso wenig abgeschlossen wie die Zusammenstellung der Betrachtungen und methodischen Anregungen zu jedem der Felder. Viele fantastische Denker, Trainerinnen, Autorinnen

und Autoren haben Theorien, Ideen und Modelle entwickelt, auf die wir uns immer wieder beziehen und die dem Buch seine fachliche Grundlage geben. In jedem Kapitel finden sich zudem kurze Reflexionen von an den Akademien beteiligten Lektorinnen und Lektoren. An sie geht unser besonderer Dank, ebenso wie an die Programmteams des Lektorenprogramms und die Verantwortlichen bei der Robert Bosch Stiftung und bei MitOst e.V. Sie alle haben durch ihr Wirken und die intensiven Begegnungen im Programm zu den hier dargelegten Erfahrungen beigetragen.



Die Aushandlung von Wollen, Sollen & Können

- / Wollen – was will ich in die Welt bringen und für mich mitnehmen?
- / Sollen – was sind Rahmen und Erwartungen im Feld?
- / Können – was bringe ich ein und wo sind meine Grenzen?

Die Aushandlung von Wollen, Sollen & Können

Die Phase der Projektentwicklung birgt die vielleicht breiteste und schillerndste Palette an Möglichkeiten zur Praxis-Reflexion und zur Entwicklung der Persönlichkeit. Der souveräne Abgleich von individuellen Interessen und Leidenschaften (Wollen) mit Rahmenbedingungen und Erwartungen der Umwelt (Sollen) sowie eigenen Kompetenzen und Kräften (Können) ist eine wesentliche Voraussetzung wirkungsvollen beruflichen Handelns. Oft kommt dies einem waghalsigen Balanceakt gleich.

Besonders da, wo sich rahmengebende Strukturen mit Freiheitsgraden die Waage halten, ist die Fähigkeit zur Aushandlung von Wollen, Sollen und Können eine grundlegende Kompetenz. Das begleitete Praxislernen im Wirkungsraum verschiedener Ansprüche lässt sich dabei als eine Art Fitnesstraining verstehen, bei dem ‚Muskeln‘ aufgebaut werden, die professionelles Handeln im Einklang mit der eigenen persönlichen Entwicklung befördern. Es entsteht dabei ein Spannungsfeld, das von jeder einzelnen Person für jede einzelne Situation ausbalanciert wird. Die Gewichte der inneren und äußeren Anker, der äußeren Bedingungen und inneren Verhaltensmöglichkeiten werden in einem fließenden Prozess in einem mehr oder weniger bewussten Dialog mit sich selbst ausgehandelt. Da Wollen, Sollen und Können nur in den Sternstunden eines Flow-Erlebnisses in harmonischem Gleichschwingen

aufgehen, wohnt allen anderen Erfahrungen auch die wichtige Lernerfahrung von Grenze inne. Entweder ich soll mehr/weniger, als ich kann oder ich will mehr/weniger/anderes, als ich kann oder ich kann mehr/weniger/anderes, als ich soll.

Wenn die Diskrepanzen im handelbaren Bereich bleiben, bieten sich wertvolle Chancen für den eigenen Wachstumsprozess. In der Suche nach der Ursache fordern sie zu Klärung und Positionsbestimmung auf. Jede Grenze, an die der interne Aushandlungsprozess stößt, bietet dann die Möglichkeit, sich in der Reflexion auf die Spur zu kommen. Eine bewusst erlebte Grenze aber enthält immer schon die Einladung, sie zu weiten, zu dehnen und schließlich zu überschreiten. Hierin liegt dann einer der Gründe, warum die Integration der Persönlichkeitsentwicklung in berufliche Qualifizierung – hier Projektmanagement – weder softes Beiwerk für zarte Seelen noch Selbstzweck ist: Wer die eigenen Beschränkungen verstanden und zumindest hier und da überwunden hat, wird im Denken freier und im Handeln mutiger. Und wer die eigenen Beschränkungen mindestens verstanden, wenn auch nicht überwunden hat, wird zum Beispiel als Führungskraft die persönlichen Grenzen nicht auf das eigene Team projizieren und damit dessen Entwicklung unreflektiert bremsen.

Werden die Diskrepanzen zwischen Wollen, Sollen und Können zu groß, steht am Ende die Handlungsunfähigkeit, die sich z. B. in (Selbst-)Abwertung, Trotz und Rationalisierung ausdrückt. An dem Punkt sind in der Regel alle Coping-Strategien erschöpft, die Situation wird als krisenhaft erlebt. Es ist der späteste Zeitpunkt für ein individuelles Coaching, in dem die Lage analysiert und sortiert wird und daraus Handlungsoptionen entwickelt werden können. Gelingt das, entsteht für den Moment eine ‚geklärte‘ Person. Dabei wird die Überwindung der Krise nicht nur als erleichternd erlebt, sondern setzt sich als Erfahrung in der Persönlichkeitsstruktur ab. Resilienz und ein erweiterter Handlungsrahmen sind die Folge.

Welche dieser Schnittstellen zwischen Wollen, Sollen und Können als Spannung wahrgenommen wird, ist abhängig von den komplexen Elementen der Identitätsentwicklung, also hochindividuell und kann deshalb auch nur individuell beantwortet werden.

Bezugspunkt Wollen – was will ich in die Welt bringen und für mich mitnehmen?

Der Prozess der Projektentwicklung hat in dem von uns entwickelten Trainingskonzept seinen ersten Anker im inneren Bezugspunkt des Wollens. Unabhängig von programmatischen Vorgaben und verfügbaren Ressourcen sind die persönliche Motivation und Leidenschaft der Kern, von dem aus die Projektidee inspiriert und die Haltung zu den weiteren Rahmensetzungen definiert wird. Dies bedeutet nicht, dass Programmvorgaben und Kapazitäten unwesentlich sind, mit Blick auf die Lernerfahrung werden sie aber nachgeordnet.

Das Spannende ist, wie lässt man den Leuten dabei möglichst viel Freiraum, die Ideen zu entwickeln und dann umzusetzen? Und wie gibt man ihnen die Leitplanken, damit sie sich nicht völlig verloren fühlen? Das eine geht nicht ohne das andere. Wir waren alles Leute, die wenig bis gar keine Projekterfahrung hatten. Wenn man dann vor der Aufgabe steht „Mach mal“, kommt man ins Schwimmen. Die wenigsten von uns wachen morgens auf und wissen „Das mach ich als Projekt.“ Die Konzepte und Modelle auf den Akademien waren dafür ein guter Einstieg: Was soll das Projekt bringen? Wofür mach ich das? Was und wen brauch ich dafür? (Christian Richter)

Das Maß an Klarheit, mit dem Teilnehmende das eigene Wollen definieren und artikulieren können, variiert. Gerade für Personen, die in Settings mit starken Rahmenvorgaben sozialisiert sind, ist die Frage nach dem eigenen Anspruch oft ungewohnt. In der Annäherung an eine Projektidee schieben sich reale und imaginierte Erwartungen immer wieder vor das eigene Wollen und blockieren den Zugang regelrecht. Subjektiv wird das jedoch nicht als Blockade erlebt, sondern als rationale Auseinandersetzung mit den Vorgaben. Die innere Ausrichtung verschiebt sich von der persönlichen Motivation und Leidenschaft hin zu der Frage, ob man es ‚richtig‘ macht, ob das Projekt im Sinne der Geldgebenden/der Programmleitung/der Universität ist, ob es gut/groß/innovativ genug ist. Dabei macht es keinen Unterschied, ob die Vorgaben real oder projiziert sind. Sie bieten in beiden Fällen eine normative Orientierung an, hinter der das eigene Wollen verschwindet.

Biografische Austausche zu Flow-Erlebnissen – Momente, in denen wir ganz in einer Tätigkeit aufgehen – sind gute Annäherungen an den persönlichen Anspruch an Projekte. In unseren Trainings laden wir die Teilnehmenden in der frühen Phase der Projektentwicklung zu einem Paarinterview mit folgenden Fragen ein: In welchen Situationen hast du in deinem bisherigen Leben Flow-Erfahrungen gemacht? Bei welchen Tätigkeiten und Themen blühst du auf? Was kannst du besonders gut, womit kennst du dich aus? Wohin zeigt deine Leidenschaft und Neugier? Auf Basis der Stichwort-sammlung, die die interviewende Person aus den Erzählungen ihres Gegenübers destilliert, erfolgt eine gemeinsame Reflexion: Welches Muster sehen wir in diesen Feldern? Welche Überschrift(en) würden wir dieser Sammlung von Aspekten geben? Von diesem Standpunkt aus werden im Anschluss erste Projektideen in die Luft geworfen, die radikal auf dem Anker des Wollens aufsetzen. Wichtig ist dabei, diese Ideen nicht als End-, sondern als Startpunkte der Projektentwicklung zu verstehen. Voreilige Festlegungen auf Projektkonzepte müssen immer wieder aufgeweicht und der Inspirations- und Ideenraum muss ‚flüssig‘ gehalten werden, um den Abgleich mit den weiteren Bezugspunkten vorzunehmen.

Bezugspunkt Sollen – was sind Rahmen und Erwartungen im Feld?

Lern- und Reflexionsprozesse brauchen Container, die Komplexität reduzieren und Erwartungssicherheit geben. Die Annahme, dass schlankere Rahmen profundere Prozesse der persönlichen Entwicklung ermöglichen, stimmt dabei nicht unbedingt. Eher stellt sich hier die Frage, für welches Setting Handlungssouveränität erlernt werden soll: Geht es um unternehmerisches Handeln in unstrukturierten Umwelten, um kompetenten Umgang mit hochstrukturierten Settings oder um eine Mischung? Auch wenn das Komplexitätsparadigma in allen gesellschaftlichen Feldern unzweifelhaft bestimmender wird, glauben wir, dass professionelles Handeln sich auf absehbare Zeit v. a. in semistrukturierten Settings vollziehen wird. Organisationen sind komplexitätsreduzierende Strukturen, die Regeln und Rahmenvorgaben bedingen, mit denen umgegangen werden muss.

Mithin kommt es bei dem Bezugspunkt Sollen nicht nur darauf an, Vorgaben und Erwartungen zu verstehen und als Spielfeld hinzunehmen, sondern auch die eigene Haltung zu ihnen zu definieren: Welcher Rahmen gibt mir Orientierung, mit welcher Vorgabe werde ich kreativ umgehen, welche Erwartung will ich dezidiert nicht erfüllen?

Mit dem Bezugspunkt Sollen aber gibt es anders als beim Bezugspunkt Wollen einen Sparringspartner, der konkret befragt, bewertet und zur Projektidee in Beziehung gesetzt werden kann. Auch wenn die realen Vorgaben und Bedingungen natürlich durch beliebig viele projizierte Erwartungen ergänzt werden können, drängt sich die Beantwortung der Frage „Was sind Rahmensetzungen und Erwartungen im Feld?“ praktisch auf. Damit eröffnet sich ein Zugang in einen der zentralen Bereiche nicht nur des Projektmanagements, sondern jeder beruflichen Praxis wie auch jedes sozialen Miteinanders: der Umgang mit Erwartungen. Erwartungen sind im Gegensatz zu formalen Vorgaben von ihrer Definition her unbestimmt, d. h. man kann und muss sich zu ihnen positionieren. In der reflexiven Auseinandersetzung mit ihnen sind wie in einer Spirale immer tiefere Schichten der Persönlichkeit zu entdecken.

Am leichtesten zugänglich sind die ausgesprochenen Erwartungen, die dem oben erwähnten Sparringspartner entsprechen. In der Regel wissen die Teilnehmenden spontan, welche sie erfüllen wollen und welche nicht. Interessant für den persönlichen psychischen Prozess ist dann, ob und wie es gelingt, unliebsame Erwartungen abzulehnen.

Etwas weniger zugänglich sind die unausgesprochenen Erwartungen. Selten sind sie reine Projektion der Trainees, sondern entstehen aus Eindrücken und Erfahrungen innerhalb des Settings/der Organisation. Die erste Aufgabe besteht hierbei darin, sie in das Bewusstsein zu heben, zu formulieren und den Grad ihrer Wichtigkeit zu bestimmen. Anschließend gilt für sie das Gleiche wie für die ausgesprochenen Erwartungen.

Der selbständigen Reflexion am schwersten zugänglich sind schließlich diejenigen Erwartungen, die vorwiegend in den Teilnehmenden selbst verankert und als Introjekte (im gestalttherapeutischen Sinn) handlungsleitend sind. Das Introjekt „Ich muss es allen recht machen“ z. B. äußert sich nicht nur in einer

erhöhten Sensibilität für die Erwartungen des Umfelds, sondern sieht auch oft welche, wo gar keine sind. D. h. die Erwartungen werden antizipiert und projiziert und erscheinen perfiderweise genauso real wie eine ausgesprochene Erwartung. Der erste Schritt, der i. d. R. innerhalb eines Coachings erfolgt, besteht im Aufdecken und der Bewusstmachung des jeweiligen Introjekts. Hier muss darauf geachtet werden, dass es sorgfältig formuliert wird. Es ist z. B. etwas völlig anderes, ob das Introjekt heißt „Ich muss es allen recht machen“ oder „Ich muss es allen Autoritäten recht machen“. Wie man sich denken kann, sind Sätze dieser Art langlebige und zähe Lebensbegleiter. Sie sind nicht einfach ‚wegzumachen‘, sondern brauchen behutsame Annäherung und schrittweise Veränderungen, die individuell gesucht werden wollen.

Für die saubere Bearbeitung der Ansprüche ist eine Differenzierung von Rollen in der Programmarchitektur hilfreich, bei der die (Er-)Klärung des Spielfeldes und die Begleitung der Reflexion darüber in der Verantwortung unterschiedlicher Personen liegen. Liegen beide Rollen in einer Hand, kann es zu einem *Double Bind* kommen, bei dem widersprüchliche Anweisungen („Folge dem Rahmen“ vs. „Folge deinem Anspruch“) Lernprozesse blockieren.

Wenn wir uns gegenseitig unsere Projekte vorgestellt haben, wurde deutlich, wie unterschiedlich „Projekt“ verstanden wird. Es gab eine unglaubliche Vielfalt, und es hat gezeigt, wie groß die Freiheit war, die wir hatten: Es gab ein Weiterbildungsprogramm, das die Grundstruktur von Projekten aufgezeigt hat. Aber in dem, was die Lektorinnen und Lektoren dann daraus gemacht haben, war nicht unbedingt zu erkennen, dass es dem gleichen Programm entsprungen ist. Es gab z. B. bewusst nie eine Antwort darauf, welche Form ein Projekt haben soll. Das war letztlich ein Segen, weil der Gestaltungsraum so groß war. (Tanja Baldreich)

Neben den Vorgaben des Programms lässt sich ein zweiter externer Referenzpunkt als Sollen interpretieren: die Bedarfe und Erwartungen im Feld. Wo Projekte in realen Settings umgesetzt werden, gibt es immer auch *Stakeholder*, die bestimmte Ansprüche an ihre Umsetzung und Wirkung haben. Diese Bedarfe zu identifizieren und in die Entwicklung des Projektes einzubinden (auch hier wieder: mit ihnen umzugehen, nicht sie automatisch zu bedienen), ist ein weiteres wichtiges Lernfeld in der Phase der Projektentwicklung. Hierzu ist die Vermittlung von Methoden der Stakeholder- und Bedarfsanalyse hilfreich.

Als besonders fruchtbar haben wir Entwicklungsmethoden aus dem *Design Thinking*-Ansatz erlebt, bei denen die Perspektive der Nutzenden eingenommen wird, um Problemstellungen und Bedarfe tiefer zu erfassen. In einem Dreischritt wird dabei ein Problemfeld zunächst rational analysiert (Verstehen), dann durch die Augen der Zielgruppen erkundet (Empathie), um schließlich in einer Erkenntnis über die Verbindung von Problem und Bedürfnislagen der Betroffenen zu münden (Synthese). Erst nach dieser Zusammenführung (im *Design Thinking* auch *Point of View* genannt), erfolgt der bekannte Problemlösungsprozess mit Ideengenerierung und schrittweiser Konkretisierung und Prototypenbildung im Lösungsraum. Die *Ideo Method Cards* bieten gerade für die Schritte der Erkundung einen inspirierenden Werkzeugkoffer, der von der ‚Verhaltensarchäologie‘ über teilnehmende Beobachtung bis hin zur Erstellung kognitiver Landkarten einiges zu bieten hat. Die Methoden können anhand vorbereitender Übungen (z. B. *Brieftaschenübung* oder *Dugnad*, die in Kapitel 2 beschrieben wird) eingeführt und erprobt werden.

Neben der speziellen Schrittfolge und Methodik erfordert der *Design Thinking*-Ansatz vor allem ein ‚Sich-Einlassen‘, eine ethnografische Neugier und Offenheit. Häufig steigen Projektentwickler- und entwicklerinnen mit einem vermeintlich klaren Problemverständnis in das Konzeptdesign ein. Der Umweg über die doppelte Schleife von Problem- und Lösungsraum, in deren Schnittpunkt die Aufgabenstellung der Entwicklung auf den Punkt gebracht wird, wird dann zunächst oft als Verlangsamung empfunden. Wo die Erkundung aus der Anwendungsperspektive nicht nur die Qualität der Lösungssuche, sondern auch das Problemverständnis selbst verändert, können dann durchaus nachhaltige Aha-Effekte entstehen.

Bezugspunkt Können – was bringe ich ein und wo sind meine Grenzen?

Die Dimensionierung von Projektumfang und -komplexität ist ein wesentlicher Faktor des individuellen Lernens im Projekt. Dem Modell der *Comfort*-, *Stretch*- und *Panic*-Zone folgend, geht es in diesem Abgleich darum, mit dem Projekt eine ‚verarbeitbare Herausforderung‘ zu treffen. Natürlich wird es in jedem Projektverlauf Panikerfahrungen und komfortable Phasen geben – die größten Entwicklungspotenziale liegen dabei aber in der *Stretch*-Zone. Diese im Vorfeld zu identifizieren, fällt nicht immer leicht. Ganz im Gegenteil sind *Panic*- und *Comfort*-Zone der eigenen Einschätzung relativ leicht zugänglich, während *Stretch* – ganz im Sinne des Namens – einen mitunter extrem dehnbaren Bereich umfasst. Und zwar in doppelter Hinsicht – auf Kapazitäten und Kompetenzen:

- › Kapazitäten: Die eigene Belastbarkeit, die Nebenbelastungen des Alltags und die Komplexität der Projektumsetzung werden oft falsch eingeschätzt (in der Regel in Bezug auf alle drei: unterschätzt).
- › Kompetenzen: Da es keinen Kompetenzkatalog gibt, der das passende Projekt für das eigene Profil herausfiltert, läuft der Abgleich mit den eigenen Kompetenzen in der Phase der Projektentwicklung zum einen über einen Umweg: „Habe ich Lust auf das Projekt/reizt es mich?“, und zum anderen über einen unbestimmten inneren Gradmesser: „Traue ich mir das zu?“.

Ob die Kompetenzen ausreichen, welche im Projektzeitraum angeeignet werden und an welchen Stellen persönliche Grenzen den Kompetenzzuwachs verhindern, erweist sich erst in den späteren Phasen des Projekts. Umso wichtiger ist es, dass das Training möglichst viele Kompetenzbereiche anbietet: Moderation, Verhandlungsführung, Netzwerken, Wissensmanagement, Fundraising sowie ein Grundverständnis davon, wie Organisationen systemisch funktionieren, sind die Kompetenzbereiche, auf die wir Schwerpunkte gelegt haben. Aber auch die angeleitete Reflexion von Teamdynamiken und Führungsverhalten ist für einen projektbezogenen Kompetenzzuwachs unabdingbar.

Für das Training und die Trainerinnen und Trainer stellt der Bezugspunkt Können in der Phase der Projektentwicklung eine besondere Herausforderung dar. Zwischen Demoralisierung und Unterforderung, der begründeten Sorge, dass ein Projektteam in ein offenes Messer läuft oder in seichten Gewässern vor sich hin dümpelt, ist einige Projekterfahrung nötig, um Projekte in ihrem Umfang und ihren Anforderungen beurteilen und dem Projektteam eine Einschätzung geben zu können. Es braucht zudem ein hohes Maß an Sensibilität, Größe und Zuschnitt der Projektidee mit dem Projektteam zu thematisieren und entweder in die eine Richtung zu ermutigen oder in die andere zu dämpfen. Je nach persönlicher Disponiertheit tummeln die einen sich nahe an der *Comfort-Zone* und begrenzen sich von vornherein in ihren Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, während die anderen erst bei Herzrasen meinen, ein gutes Projekt zu machen.

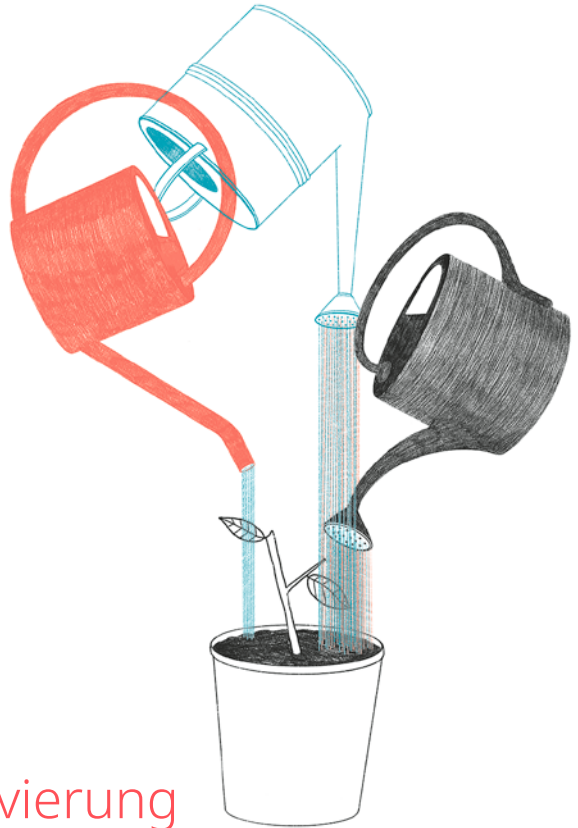
Ich habe mir vorher nie Gedanken darüber gemacht, dass man für ein Projekt ganz spezielle Fähigkeiten braucht und dass die häufig wichtiger sind als Fachwissen. Die Realisierung darüber war krass: Warum hab ich das nicht bemerkt und nicht gewusst? Jetzt habe ich einen ganz anderen Blick auf Projekte, viel analytischer. Ich hab gelernt, worauf ich achten muss. (Peter Corell)

Natürlich hat auch das Trainingsdesign einen Einfluss darauf, dass Teilnehmende sich in der *Stretch-Zone* wiederfinden. Hier lassen sich methodische und prozessuale Aspekte unterscheiden. Als methodischer Rahmen eignen sich Projektentwicklungs-Tools, die eine bewusste Eingrenzung des Interventionsraums ermöglichen, ohne die systemische Komplexität von Veränderungsprozessen zu trivialisieren.

Bei der Problembaum-Analyse wird zunächst eine umfassende Erkundung der zu verändernden Ausgangslage vorgenommen, um dann die Interventionslogik des Projektes auf diejenigen Problem-bereiche zuzuschneiden, die mit den eigenen Kompetenzen und Kapazitäten bearbeitbar sind. Die Entwicklung des Problembaums beginnt mit der Fokussierung der zentralen Herausforderung, der sich das Projekt widmet: etwa dem Fehlen interaktiver Unterrichts-methoden an einem Institut, dem Mangel an soziokulturellen Räumen in einem Dorf oder der wiederkehrenden Konflikt-dynamik in einem Bündnis. Die Problemdefinition wird im Stamm des Problem-baums notiert. Wo eine Projektidee nicht problembezogen entstanden ist, stellt dieser Schritt bereits eine kleine Zumutung dar: Muss jedes Projekt unbedingt ein Problem lösen? Nein. Tatsächlich sollte es aber eine Antwort auf einen Bedarf anbieten. Oft sehen wir es hier bereits in den Köpfen der Projektentwickelnden rattern. Die folgende Sammlung der Auswirkungen – in der Baumkrone visualisiert – gibt dabei Aufschluss, was an der Herausforderung überhaupt problematisch ist (so kann das Fehlen kultureller Infrastruktur etwa zur Vereinsamung der Älteren und zur Abwanderung jüngerer Generationen führen). Im nächsten Schritt werden die Ursachen des Problems ergründet und als verzweigtes Wurzelwerk des Baums aufgefächert. Der für das Bezugsfeld Können entscheidende Schritt ist die nun folgende Eingrenzung des Interventions-raums: Welche der Problemursachen können wir angehen, welche liegen außerhalb unseres Wirk- und Kompetenzbereichs? Was ist ein für uns realistischer Anspruch und was können wir damit realistisch erreichen? Dabei ist es denkbar, ein bestehendes Kompetenzfeld mit einer herausfordernden Dimensionierung zu bearbeiten oder ein neues Kompetenzfeld in einer bescheidenen (sicheren) Dimensionierung.

Als prozessualer Rahmen ist eine schrittweise Rückkopplung der Projektideen in Klein- und Großgruppensettings hilfreich. Die Projektidee entsteht in einem mehrstufigen Prozess, begleitet von intensiven kritischen Dialogformaten in Kleingruppen (Dyaden, Triaden, Peer-Feedbackschleifen), in denen sie angereichert und hinterfragt wird. In diesem reflexiven Austausch entsteht zugleich eine immer klarere Vorstellung von den Erfordernissen des Projekts und wird implizit oder explizit mit den eigenen Kapazitäten und Kompetenzen abgeglichen. Darüber hinaus werden alle Stufen der Projektideen dem Plenum präsentiert, d. h. die Projektentwicklung findet öffentlich und in der Gruppe statt. Unter dem Bezugspunkt Können ist das deshalb von Bedeutung, weil in der Gruppe eine Dynamik oder eine kollektive Überzeugung entsteht, was ‚man‘ sich so zutrauen kann. Hier kann eine Energie entstehen, die ansteckend ist, mitreißt und die eigene *Stretch-Zone* ausloten lässt. Dass Gruppendruck in die Gefahr der Selbstüberschätzung führt, ist unserer Erfahrung nach eher die Ausnahme. Sinnvoll ist jedoch, das Gruppenphänomen der Konkurrenz im Blick zu behalten, das aus dem Vergleich mit den anderen entstehen kann.

Die *Stretch-Zone* ist ein Kontinuum, das sich zwischen *Comfort* und *Panic* aufspannt, kein Zustand, den es zu erreichen gilt. Die Einladung, die wir mit Rahmensetzung und Methoden auszusprechen versuchen, ist eine Einladung in die größtmögliche Herausforderung. Da, wo das Herz anfängt zu klopfen, sind wir auf dem Weg in die richtige Richtung. Es zeichnet ein Training, das sich an Entwicklung und Lernerfahrung statt an Kennzahlen orientiert, aus, dass es mit jeder Person individuell nach der passenden Herausforderung sucht.



Die Kultivierung kollektiver Kreativität

- / Zutaten und Gelingensbedingungen kreativer Prozesse
- / Das Spiel von Divergenz und Konvergenz
- / Kreative Wertschätzung und Zutrauen
- / Addition, Selektion und Multiplikation von Ideen
- / Das Rundschleifen von Ideen in der Konvergenz

Die Kultivierung kollektiver Kreativität

Kreativität ist Gabe und Handwerk zugleich: Sie erfordert Inspiration, wird aber ebenso von Rahmen begünstigt, in Techniken entfaltet und durch ständige Praxis verfeinert. Wo sich Kreativität im Team abspielt, wird vor allem die Konvergenz – das Zusammenführen von Optionen zu einer Lösung – zur Herausforderung. Oft prägt dabei die Dynamik der Gruppe den Co-kreativen Modus: Die Abmischung der Fähigkeit zu Konfrontation und Wertschätzung im Team bestimmt mit, ob die individuellen Lösungen im Konzept nebeneinandergestellt, gegeneinander abgewogen oder aufeinander bezogen und zu etwas Neuem verbunden werden.

Wo Kreativität zum Anspruch wird, da entstehen oft zum einen Druck und zum anderen Leere. Gleichzeitig besteht in der Welt der Projekte tatsächlich ein oft sogar vertraglich vereinbarter Anspruch an Innovation, dessen Voraussetzung die Kreativität ist. Um Projektteams gezielt darin zu unterstützen, ihre kreativen Fähigkeiten zu nutzen, ergibt es Sinn, sich die Komponenten eines kreativen Prozesses anzuschauen und von dort aus auf die Anforderungen an ein Projektmanagement-Training zu schließen.

Kreativität bedeutet, Dinge zusammenzudenken oder zusammenzuführen, die bisher unverbunden waren. Dieser Definition ist implizit, dass alles schon da ist – *“creation is finished”* – und in unbegrenzter Weise neu zusammengesetzt werden kann. Und von allen Menschen auch täglich neu zusammengesetzt wird. Wenn

der Streik im öffentlichen Dienst den Bus ausfallen lässt, bauen die Menschen die Möglichkeiten ihrer Mobilität neu zusammen und kommen trotzdem an ihr Ziel. Wer endgültig durch eine letzte Prüfung gefallen ist, dessen Berufsleben ist dennoch nicht zu Ende. Und wer einen großen Eintopf kocht, überlegt spätestens bei der fünften Möhre, wie sich das Schneiden schneller und effizienter gestalten lässt. Kreativität gehört zur Grundausstattung des Menschseins, und sie hat i. d. R. mit der Lösung einer Lage, einer Anforderung oder eines Auftrags zu tun.

Dafür müssen die Gegebenheiten dieser Lage, Anforderung oder des Auftrags erfasst und verstanden werden, was als ein analytischer Prozess erfolgen kann, aber nicht muss. Es bedeutet nur, dass Kreativität immer eine Antwort ist auf etwas, das schon da ist und zu dem wir uns in Beziehung setzen. Kreativität wird so zu einem dialogischen Prozess: zum einen mit der Aufgabe und ihren Bedingungen und zum anderen mit den Beteiligten.

Zutaten und Gelingensbedingungen kreativer Prozesse

Nur über Kreativität zu philosophieren, führt in der Regel nicht sehr weit. Spannender sind unserer Erfahrung nach Austausch und Reflexionen, die auf gemeinsamen Erlebnissen in Teamübungen aufsetzen.

Wir setzen erlebnisorientierte kreative Übungen manchmal projektbezogen ein (z. B. die Entwicklung eines Prototyps des Projektes oder einer nonverbalen, sinnlich erfahrbaren Präsentation), manchmal auch in Form von Aufgaben, die bewusst raus aus dem Projektrahmen führen, um unverstellt auf die Dynamik des Prozesses zu fokussieren. In vielen dieser Aufgaben geht es um den kreativen Umgang mit Materialien (nicht zuletzt, weil dabei die kognitiven Routinen der sprachlichen Bearbeitung ein wenig in Schach gehalten werden): Bekannt sind Übungen aus der „Lego Serious Play“-Reihe, der Brückenbau in Teams von zwei Seiten oder die Verpackung eines rohen Eis, das unbeschadet aus dem ersten Stock fallen soll.

Ein Klassiker ist die *Marshmallow-Challenge*, bei der innerhalb von 20 Minuten ein möglichst hoher Turm aus einem Meter Klebeband, 20 Spaghetti und einem Meter Bindfaden gebaut werden soll, auf dessen Spitze ein Marshmallow sitzt. Die Übung findet in Teams statt, manchmal als Wettbewerb um die höchste Konstruktion, mitunter auch mit kurzen Baustopps, an denen die Gruppen ihre Designs und den Arbeitsprozess reflektieren.

In der Auswertung der Übung ist nicht zuletzt die Reflexion des spielerischen *Trial and Error-Modus* spannend. Die Übung hat in dieser Hinsicht interessante Ergebnisse gezeitigt (vgl. butterflying.de):

50 cm:	Durchschnitt
25 cm:	Personen mit Business School-Abschluss
60 cm:	Nur CEOs
80 cm:	CEOs mit Assistenten und Assistentinnen
75 cm:	Kindergartenkinder
40 cm:	Anwälte und Anwältinnen
bis zu 1 m:	Fachleute der Ingenieurwissenschaft und Architektur

Der relative Erfolg der Kinder liegt darin begründet, dass sie ausprobieren und es in ihrem Ausprobieren keine Fehler und Niederlagen gibt, sondern nur Versuche, aus denen für den nächsten Versuch gelernt wird. Iterative Schleifen integrieren Experiment und Zufall. Die Ideen entstehen dabei im Tun und durch das Tun.

Allerdings ist nun der Turm der Ingenieurinnen und Architekten noch ein ganzes Stück höher als der der Kinder. Hier kommt offensichtlich zu der Ausgangslage – bislang unverbundene Spaghetti, Klebeband, Bindfaden und Marshmallow neu zusammenzuführen – noch ein weiteres Element hinzu: Skill. Wissen, Fertigkeit, Fähigkeit und Erfahrung sind offensichtlich wichtige Faktoren, wenn es darum geht, kreative Lösungen zu produzieren.

Christoph Niemann, Illustrator und Grafiker, hat sich aus der Angst heraus, nicht gut genug zu sein, einen strengen Trainingsplan verordnet: "Every athlete, every musician practices every day. Why should it be different for artists?". Von ihm stammt auch das folgende Zitat, das ein letztes für die Kreativität unabdingbares Element aufführt:

"I can't force a great idea.
All I can do is focus on my
craft, ensure a decent
environment, and take time
to think and experiment.
Everything else is luck."

Christoph Niemann, Sunday Sketching, S. 265

Fassen wir zusammen, entsteht Kreativität v. a. aus drei Elementen: Machen/Ausprobieren, Skill und Glück/Zufall. In Bezug auf alle drei Zutaten lässt sich Kreativität kultivieren: Experimentierräume schaffen, Techniken verfeinern und wachsam sein für den richtigen Moment sowohl wie für die Gunst eines glücklichen Zufalls.

Ich habe Projektarbeit als sehr frei erlebt: Welche Ideen sind im Raum, wie können sie in der Gemeinschaft weitergesponnen werden und was entsteht daraus? Das Prozesshafte hat mich immer fasziniert: Man startet irgendwo und weiß nicht, was am Ende herauskommt. (Tanja Baldreich)

Das Spiel von Divergenz und Konvergenz

Kreativitätstechniken finden sich im Netz und in der besseren Hälfte der Projektmanagement-Literatur zuhauf. Ob *Walt Disney-Methode*, *Six Thinking Hats*, *Brainwriting*, zweistufiges Brainstorming oder *Crazy Eights* – es macht Sinn, diesen Handwerkszeug der Kreativität in Trainings zu vermitteln und verschiedentlich erproben zu lassen. Alle Beteiligten werden ihre Favoriten darin entdecken – in der Regel kommt der Spaß erst, wenn die Methodik ein Stück weit in die Haltung einsickert. Eine Garantie auf gute Lösungsideen gibt es dennoch auch mit der besten Methode nicht.

Die wahrscheinlich bekannteste Figur kollektiver Kreativität, deren Grundprinzip sich in vielen der genannten Formen spiegelt, ist das Brainstorming. Gemeinhin bekannt – wenn auch längst nicht immer befolgt – ist dabei die Gebrauchsanweisung zur Gestaltung der beiden Phasen des Brainstormings: In der Ideensammlung – der Divergenz – ist jede Idee willkommen, nichts wird aussortiert, nichts wird kritisiert. Was zählt, ist die Quantität. In der Ideenbewertung und -auswahl – der Konvergenz – werden Dinge auf Machbarkeit und Nutzen hin kritisch hinterfragt und verworfen, verknüpft und priorisiert. Hier wird nach Qualität selektiert. Die Mechanik von Divergenz und Konvergenz liegt jedem kreativen Problemlösungsprozess zugrunde.

Assoziationsübungen, also Übungen, bei denen Dinge zusammen-gedacht werden, die bisher unverbunden waren, öffnen den Horizont und sind damit gut zur Unterstützung der Divergenzphase geeignet. Konkret kann dies zum Beispiel die Einladung sein, ein Problem neu zu betrachten, indem man seinen zentralen Gegenstand metaphorisch umdeutet: die Organisation als Bauwerk; das Bündnis als Ökosystem, die Bürgermeisterin als Märchenfigur ... Oder wieder eine *Design Thinking*-Paarübung: „Entwickelt eine Produktidee, die eure beiden Lieblingsfirmen als Joint Venture auf den Markt bringen könnten“. Auch die Praxis des improvisierten Dialogs kann das Denken lockern – etwa bei der Übung *Reinquatschen*: Hier stehen drei Personen im Kreis. Eine beginnt zu erzählen, wie ihr Tag gestartet ist. Die Aufgabe der beiden anderen besteht darin, willkürliche Begriffe einzuwerfen, die die erste Person sofort in ihre Geschichte integrieren muss.

Für die Unterstützung der Konvergenzphase, in der es um die Auswahl und Profilierung von Lösungen geht, sind Dissoziationsübungen geeignet – also Übungen, bei denen Dinge in ihre Einzelteile zerlegt und analysiert werden. Die auf Seite 25 beschriebene Problembaum-Analyse gehört zu den dissoziativen Methoden. Die Fokussierung auf 2-3 Schlüsselkriterien bei der Bewertung von Optionen ist ebenfalls eine wirkungsvolle Unterstützung der Engführung in Entscheidungsprozessen. Auch in der Konvergenzbegleitung muss sich der Gegenstand der Übung aber nicht immer direkt auf das Problem selbst beziehen, sondern kann ‚Fingerübungscharakter‘ haben. Aus dem *Systems Thinking* stammt etwa die folgende Übung: „Setz dich vor einen Baum und zeichne ein Detail. Zeichne dann den Baum als Ganzes daneben. Suche Eigenschaften und Muster im Detail, die auf das Gesamtsystem verweisen“. Die Reflexion der Eindrücke aus diesem scheinbar trivialen *Nature Journaling* kann neue Perspektiven in einen Entwicklungsprozess bringen.

Kreative Wertschätzung und Zutrauen

Eine wesentliche Zutat kollaborativer Kreativität ist die offene, wertschätzende Haltung zu dem, was andere einbringen.

In ihrem Kurs „Creative Leadership“ bieten die Kaospilots (eine alternative Business School in Aarhus) eine simple Übung an: Eine Person kritzelt auf einem leeren Blatt Papier eine Strichfolge. Ihr Gegenüber erhält das Blatt und vervollständigt das Gekritzelte zu einer sinnvollen Zeichnung. Die Reflexion im Anschluss an die kurze Übungssequenz zielt auf die Frage, wie wir eine annehmende Haltung zu den Beiträgen unserer Gegenüber einnehmen können, um auf ihnen aufzubauen. *Creative Leadership* – so die These der Kaospilots – hängt zu großem Teil von dieser Fähigkeit zur spielerischen Aufnahme von Impulsen ab.

Auch im Schauspiel – und hier vor allem im Improvisationstraining – wird geübt, jede Spielidee innerlich mit einem großen begeisterten Ja zu beantworten. Das fällt am Anfang oft schwer, zu gewohnt sind wir es, Ideen in der Seziermaschine des Gehirns zu prüfen und auseinanderzunehmen.

Das Kuriose und zugleich Entlastende an der Zutat Wertschätzung im kreativen Prozess ist, dass sie letztlich unpersönlich ist, weil sie sich auf die Idee bezieht. Eine Idee wiederum ist nicht persönlich kränkbar, sie kann verworfen, verändert, entwickelt werden. Gleichzeitig aber gewinnt die Person, die hinter der Idee ja da ist, mit jedem begeisterten „JA!“ an Sicherheit. Die zunehmende Sicherheit wiederum generiert das Zutrauen, die Ideen zur Verfügung zu stellen. Dass diese dann auch abwegig werden können und in Terra incognita vordringen, liegt in den naturgegebenen und wirklich fantastischen Möglichkeiten des menschlichen Geistes begründet.

Dass Wertschätzung Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten generiert, ist keine neue Erkenntnis. Dass es hilfreich ist, den Impuls/die Idee von der Person zu lösen, dagegen schon. Ein Training ist keine Therapie, die den Ursprüngen der Impulskontrolle und den Blockaden des Denkens und spontanen Handelns auf den Grund gehen kann. Aber es kann Settings schaffen, die die Loslösung von Person und Impuls/Idee unterstützen. Zwei Richtungen bieten sich hier an: Zum einen Übungen, die auf Schnelligkeit setzen und so dem kritischen Teil des Denkens keine Chance mehr lassen. Zum anderen Aufgaben, die durch einen Wettbewerbscharakter die Leistung als Team in den Vordergrund der Aufmerksamkeit rücken.

Was viele von uns teilen, ist eine Haltung und eine Art, an Fragestellungen heranzugehen – Offenheit bei der Problemdefinition und eine Auswahl verschiedener angemessener Herangehensweisen. Darin ähneln wir uns und das haben wir auch dem Programm zu verdanken. Ein Herangehen, Offenheit regel- und bearbeitungsfähig zu machen – das ist das, was man mitnimmt. (Christian Richter)

Eine weitere wesentliche Zutat zur kollaborativen Kreativität ist Zutrauen. Wie entsteht ein *Mindset*, in dem die eingetretenen Pfade im Denken verlassen und neue entdeckt werden können? Wie entsteht Zutrauen in Richtungen, in die vielleicht noch gar keine Wege führen? Die Entscheidung für ein innovatives Design ist immer auch ein Wagnis, das mit den Worten des *Design Thinking*-Paten David Kelly “Creative Confidence” – kreatives (Selbst-)Vertrauen erfordert.

Als wäre dies nicht anspruchsvoll genug, haben wir es bei Prozessen kollaborativer Kreativität mit einer doppelten Verunsicherung zu tun: Das individuelle Ausbrechen aus den gewohnten Bahnen wird erschwert durch das Erfordernis, aus einer kollektiven Gruppen-Denke (schöner gesagt: einer gemeinsamen Kultur) auszubrechen. Zugleich wird das individuelle Wagnis der Innovation verstärkt durch die sozialen Risiken der notwendigen Konvergenz (die teilweise konfliktträchtige Zuspitzung von mehreren Ideen auf eine). Das eine wie das andere ist oft eine schwere Geburt.

Teams, deren Erfolg davon abhängt, effektiv gemeinsam Probleme zu bearbeiten und kreative Lösungen zu finden, tun gut daran, Routinen für die Bearbeitung dieser doppelten Herausforderung in seichtem Wasser einzuüben. Im Trainingssetting ist hierfür eine Aufgabenstellung hilfreich, die einen gewissen Flow erzeugt und damit die Spur der Reflexion zeitweise niedrig hält. Im Sinne des erlebnisorientierten Lernens geht darum, erst einmal in den Sog einer Handlung zu kommen, um danach das Erlebte zu reflektieren und den Transfer ins professionelle Handeln zu machen.

Das *Design Thinking* bietet eine Reihe spannender Übungen für solche Lernerfahrungen. Als besonders ergiebig in unseren Trainings hat sich die *Dugnad*-Methode ergeben, bei der Kleingruppen aufgefordert sind, für je einen festgelegten Ort (in der Stadt, im Umfeld, in den Trainingsräumlichkeiten) eine potenzialentfaltende Intervention zu entwickeln („Dugnad“ ist ein norwegischer Begriff, der einen kollektiven Einsatz für die Gemeinschaft bezeichnet – auch diese Methodenidee stammt von den Kaospilots in Aarhus). Die Einleitung zur Übung geben wir wie folgt: „Führt als Gruppe (5–6 Personen) ein kleines Entwicklungsprojekt an einem definierten Ort auf dem Gelände durch. Erspürt, was der Ort braucht und entwickelt eine Intervention, die ein bestimmtes Problem löst oder ein Potenzial freisetzt.“ Im Laufe der folgenden Stunde durchläuft die Gruppe dann die Schritte des *Design Thinking*-Prozesses – tauscht sich über ihre Wahrnehmung und Inspirationen zum Ort aus, findet einen *Point of View* – einen Angelpunkt für ihre Intervention, sammelt Ideen, synthetisiert einen gemeinsamen Interventionsansatz und baut schließlich einen Prototyp der Idee, der den anderen Gruppen zum Feedback vorgestellt wird.

Addition, Selektion und Multiplikation von Ideen

Neben Auswertungen zur Rollendynamik und zur Unterschiedlichkeit des persönlichen Erlebens der verschiedenen Phasen (als *PRISMA*-Methode in Kapitel 7 weiter ausgeführt) betrifft eine spannende Reflexionsfrage im Anschluss an die *Dugnad*-Übung den Modus der kollaborativen Kreativität. In Bezug auf die Phase der Divergenz – das Sammeln von Optionen und Ideen – kann gefragt werden, wie offen, inspiriert und befruchtend das Brainstorming war, und wo *Groupthink*-Effekte oder pfadabhängiges Denken zu einer frühzeitigen Einengung des Ideenraums geführt haben. In Bezug auf die Konvergenz – die Einigung auf einen gemeinsamen Ansatz – kann gefragt werden, in welchem Modus die individuellen Ideen zu einer gemeinsamen Lösung gebracht wurden: Etwa durch Selektion (wir machen A und nicht B) durch Addition (wir machen A und B), oder durch Multiplikation (wir verbinden A und B zu C).

Der wahrscheinlichste Fall ist dabei in den meisten Gruppen die Addition: Einzelne Ideen werden unter ein gemeinsames konzeptionelles Dach gestellt, das mehr oder weniger trägt. Grund dafür ist oft ein Harmoniebedürfnis der Gruppe. Wenn ein Team (noch) keine produktive Kultur der Auseinandersetzung hat, ist der sicherste Weg die Konfliktvermeidung, die darin mündet, alles zuzulassen. Dass dies in Bezug auf Projekt- und Produktdesigns nicht immer die besten Lösungen hervorbringt, liegt auf der Hand. Am zweithäufigsten findet sich der selektive Ansatz: In der gesunden Form liegen diesem Modus eine inhaltliche Auseinandersetzung und ein Abwägen der besten Lösung zugrunde. Ebenso kann aber auch die Idee einer dominanten Person prägend werden oder eine Option durch eine selbstverstärkende Feedbackschleife im Prozess ‚nach oben gespült‘ werden. Die Reflexion der Muster, die diesen Dynamiken zugrunde liegen, sind oft Schlüsselmomente des gemeinsamen Lernens in Teams.

Die Königsdisziplin der kollaborativen Kreativität ist die Multiplikation: Hierbei wird aus mehreren Optionen in einem kreativen Prozess eine Idee mit einer neuen Qualität synthetisiert. Beispiel: Bei der Programmentwicklung zu einem Kulturevent werden die Einzelideen ‚Konzert‘ und ‚Filmvorführung‘ nicht als Sequenz (vor dem Film gibt’s noch ein Konzert), sondern als Verknüpfung gedacht (z. B. live vertonter Stummfilm). Diese Form des multiplikativen Entwickelns erfordert einen flüssigen Wechsel von Folgen

und Führen in der Gruppe. Wie im Jazz kommt es darauf an, sich neugierig und spielerisch auf die Ideen der anderen zu beziehen, sich nicht zu stark in die eigene Idee zu verlieben, sie aber auch nicht frühzeitig aufzugeben, sondern immer wieder im Austausch transformieren zu lassen.

Als wir unsere Ideen multipliziert haben, hat sich widerspiegelt, dass Persönlichkeiten verschieden sind und man über das Multiplizieren inklusivere Projekte machen kann. Aus einem bestimmten Background kommend, sieht man oft nur die eigene Perspektive, eine andere kommt gar nicht in Betracht. Z. B. ein Klimaschutz-Projekt kann man von der fachlichen Seite, aber ja auch von der künstlerischen Seite her betrachten. Wenn ich Ideen multipliziere, kann ich Perspektiven integrieren, die ich allein nicht gesehen hätte. (Teresa Andessner)

Es kann hilfreich sein, diesen Modus in assoziativen ‚Fingerübungen‘ zunächst einmal in seiner Reinform zu erproben. Wir nutzen dafür zum Beispiel eine Sequenz, die mit einer kurzen individuellen Aufgabe beginnt: „Skizziere eine Idee für ein kleines Bildungsprojekt zum Thema ...“ (breites Oberthema, z. B. „Wasser“ oder „Grenze“). Die Ideen werden in Trios ausgetauscht und dann in zwei Modi verbunden:

- › Addition: Verbindet eure Projektideen, indem ihr sie unter ein gemeinsames Dach stellt und einen roten Faden sichtbar macht. Jede einzelne Idee sollte dabei erhalten bleiben.
- › Multiplikation: Verbindet eure Projektideen, indem ihr sie inhaltlich aufeinander bezieht und eine gemeinsame neue Idee aus den drei Aspekten generiert.

In einer abschließenden Reflexion bespricht das Trio die Fragen: „Was haben wir erlebt? Welcher Modus ist uns vertrauter? Wie gefallen uns die Ergebnisse?“.

Das Rundschleifen von Ideen in der Konvergenz

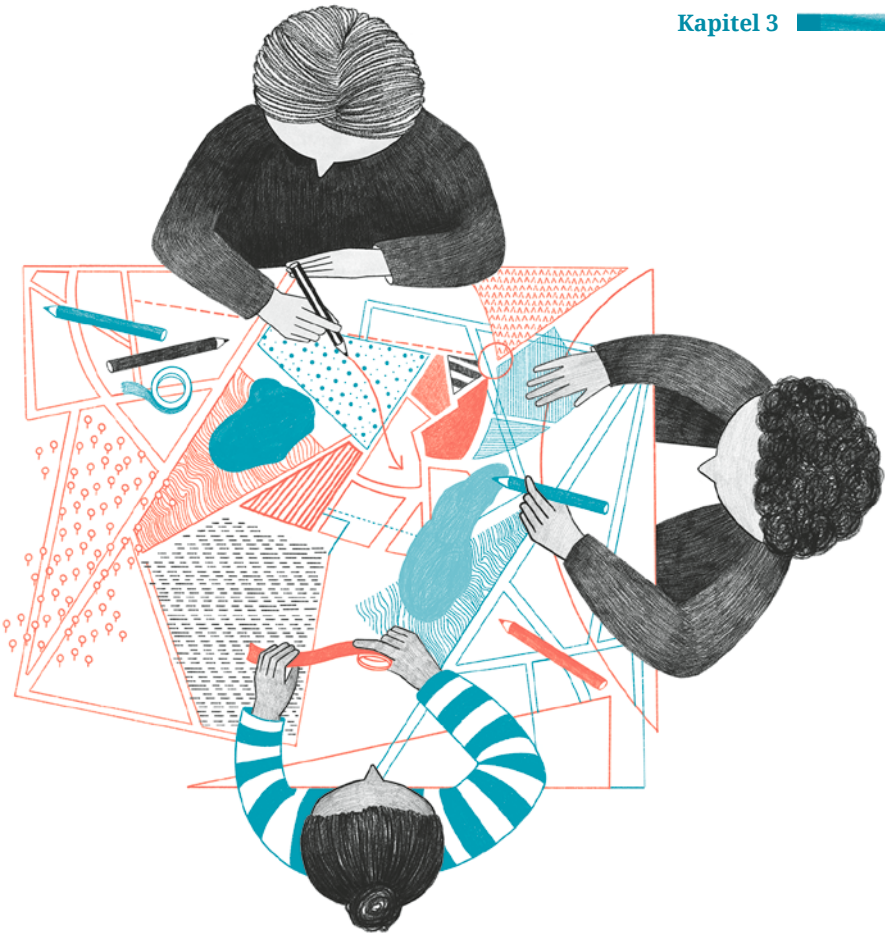
Eine alte Weisheit sagt, dass gutes Design eine klare Handschrift braucht. Die Frage, ob Konzeptentwicklung für Projekte und Produkte überhaupt im Team erfolgen sollte, steht damit deutlich im Raum: Ja, die Gruppe bringt mehr Vielfalt an Ideen als das Individuum; für die Divergenzphase ist der kollektive Rahmen daher in jedem Fall fruchtbar.

Für die Konvergenzphase fällt die Antwort zunächst weniger klar aus: Was ist mit den weichgespülten Ideen und rundgeschliffenen Ecken? Was braucht es, damit das kollektive Denken auch in der Konvergenz fruchtbar sein kann?

Im Rückblick auf die Kindergartenkinder der *Marshmallow Challenge* liegt eine Antwort in der eindeutigen Fokussierung weg von den Personen auf das Ziel hin. Für die Kinder gibt es keinen direkten Zusammenhang zwischen einer eingebrachten Idee und dem Wert/der Bedeutung ihrer Person. Sie sind in einer Weise mit der Tätigkeit verbunden, die losgelöst ist vom Ego. Diesen paradiesischen Zustand aber verlieren die meisten Menschen im Laufe ihrer Entwicklung: Wertschätzung und Leistung werden als untrennbar erlebt. Was sich in der Divergenzphase ggf. noch ‚austricksen‘ lässt, drängt in der Konvergenzphase mit Macht nach vorn, und zwar in beide oben beschriebenen Richtungen: als selbstreflexiver und als gruppendynamischer Prozess. Die innere Kommentarfunktion läuft – bei einigen weniger, bei anderen mehr – immer mit: „Es wird einfach nicht gehört, was ich sage; die Idee hab doch ich schon vor einer halben Stunde eingebracht, aber wenn P. sie formuliert, dann ist es sofort etwas anderes; lass die anderen mal machen, die können sich sowieso viel klarer ausdrücken; L. hat noch gar nichts gesagt, ich muss sie mal fragen; ich finde die Idee von K. nicht besonders, aber ich will sie ja auch nicht kränken usw.“ Der Strom der Subtexte reißt selten ab, und mit jedem von ihnen besteht die Gefahr, dass die Idee weichgespülter, flacher, rundgeschliffener wird. Die Frage steht also weiterhin groß im Raum der Projektentwicklung: Was braucht es, damit das kollektive Denken auch in der Konvergenz fruchtbar sein kann? Die Antwort lautet: Wie die individuelle Kreativität lässt sich auch kollaborative Kreativität üben und in gute Rahmen setzen. Die ‚Muskeln‘, die in der Konvergenzphase im Team zählen, sind dabei andere als beim Alleingang.

Wesentlich für das Lernen ist es, das Konvergieren der Ideen in der Projektentwicklung (oder auch Problemlösezyklen im weiteren Verlauf des Projekts) mit sorgfältigen Auswertungsmethoden zu begleiten. Auf Dauer wächst die Bewusstheit über die eigenen Muster und inneren Dynamiken. Je mehr davon im ‚Außen‘ besprechbar ist, desto weniger blockiert es im ‚Innen‘. Wie innerhalb des gesamten Trainings ist es aber auch hier gut, dass es für die in der Gruppe nicht oder noch nicht besprechbaren Erfahrungen, Kränkungen und Unsicherheiten den Ort des Coachings gibt.

Was sind die Schnittpunkte der kollaborativen Kreativität mit den aktuellen Anforderungen beruflicher Entwicklung? Schnell kommt einem hier der mittlerweile zum Buzzword-Bingo-Kandidaten avancierte Begriff der *Co-Creation* in den Sinn. Das Konzept geht auf einen „Harvard Business Review“-Artikel von Prahalad und Ramaswamy aus dem Jahr 2000 zurück und bezeichnet ursprünglich die aktive Teilhabe von Kundschaft an Entwicklung und Design neuer Produkte und Services. Im weiteren Sinne steht *Co-Creation* heute für die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure und Akteurinnen in Innovations- und Entwicklungsprozessen. Was zählt, – so die Grunderkenntnis der Fürsprechernden dieser Form kollektiver Entwicklung – ist die Grenzüberschreitung, das bewusste Ausbrechen aus den Bahnen der eigenen Disziplin und Rollen-Linse durch generativen Austausch, also einem Austausch, in dem etwas originär Neues entsteht, was mehr als die Summe seiner Teile ist. Komplexen Problemen werden damit komplexe Lösungsräume gegenüber gestellt. Die Fähigkeit zur Co-Kreativität kann in diesem Sinne als Schlüsselkompetenz gelten.



Das Zusammenspiel von Planung und Improvisation

- / Symphonie und Jazz
- / Die doppelte Passung von Planungstools
- / Improvisation im abgesicherten Modus
- / Der biografische Zugang
- / Die Kunst von Entspannung und Konzentration
- / Das kalte Wasser der Praxis

Das Zusammenspiel von Planung und Improvisation

Planung und Improvisation sind keine Gegensätze. Sie werden es erst dann, wenn vom Standpunkt der einen Seite die andere entwertet wird: „Planung ist eh für die Katz“. „Improvisation ist unprofessionell“. Tatsache ist, dass in der Projektarbeit beide Modi zum unverzichtbaren Handwerkszeug gehören. In der klassischen Projektmanagement-Literatur steht das Planerische im Vordergrund – die Symphonie. In der Erfahrung vieler Projektmanager und Projektmanagerinnen die Improvisation – der Jazz.

Für ein Trainingsprogramm, das auch auf Persönlichkeitsentwicklung zielt, kann das Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis zum Spielfeld spannender Lernerfahrungen werden.

Symphonie und Jazz

Die erste Assoziation zu Projektmanagement verweist auf Planungstools: Balkendiagramme, Aufgabenmatrizen und Budgettabellen sind das klassische Handwerkszeug des Projektierens (man gebe den Begriff Projektmanagement in die Bildersuche einer gängigen Suchmaschine ein – das Mosaik der grafischen Umsetzungen spricht Bände: Zahnräder, Puzzleteile, Checklisten, Uhren, Organigramme. In den meisten Projektmanagement-Handbüchern sieht es übrigens nicht anders aus). Die Kunst des so stilisierten Handwerks besteht darin, ein Vorhaben sauber zu filetieren und es mit präzisen Abschätzungen als Bauplan oder Partitur abzufassen, die dann nur noch umgesetzt werden muss. Im Ideal-

bild der Implementierungsphase fungieren die Projektdurchführenden dann als Bauleitung. Oder als Dirigentin oder Dirigent, die die einzelnen Stimmen der Partitur im Auge haben und die Teammitglieder, die ihren je eigenen Part in die Symphonie einbringen, koordinieren.

Die Realität in Projekten fühlt sich oft anders an. Hier ist weniger das technische Moment der Planung oder das Abspielen einer Partitur, sondern das soziale Moment der Abstimmung im Team und das unmittelbare Eingehen auf die Faktoren des Feldes maßgeblich. Statt der Symphonie gleicht die Realität eher dem Bild der Improvisation im Jazz. Und das ist, auch wenn manch einem bei Free Jazz die Ohren schmerzen mögen, für das Projektmanagement eine gute Nachricht. Die Erfüllung einer Idee, das Umsetzen eines Plans bringt ein großes Maß an Befriedigung mit sich. Stolz und Freude über das Erreichte und Geschaffte dienen der Bestätigung und (Selbst-)Vergewisserung. Die Unmöglichkeit der Einhaltung des Plans in einem Projekt aber hält darüber hinaus einen Extra-Mehrwert und eine Überraschung bereit.

Der Extra-Mehrwert beruht auf der Tatsache, dass der Gipfel weiter entfernt und schwerer zu erreichen war als gedacht. Mit seiner Erreichung verbinden sich ein zu Recht potenziertes Stolz – auf die Einfälle und Ideen, die das Ding gerettet haben. Darauf, trotz der Widrigkeiten nicht aufgegeben und durchgehalten zu haben – sowie zusätzlich viele schöne Geschichten rund um die Irrungen und Wirrungen auf das Ziel hin.

Die Überraschung dagegen ist die Überraschung über das Neue, das als Unvorhergesehenes entsteht. Unzählige Erfindungen sind aus der Improvisation entstanden, zufällig und eben ungeplant. So wie sich Amalie Auguste Melitta Bentz im Jahre 1908 über den lästigen Kaffeesatz in ihrer Tasse ärgerte. In ihrem Frust nahm Bentz eine alte Blechdose, durchlöchernte den Boden mit Hammer und Nagel und legte ein Löschblatt aus dem Schulheft ihres ältesten Sohnes Willy hinein. Geboren war der Melitta-Filter (zitiert nach Sebastian Kempkens in: Die Zeit, 30. Dez. 2020). Vielleicht machen nicht alle im Improvisieren der Projekte bahnbrechende Erfindungen, aber unerwartete Mitstreiter oder die nächste Projektidee warten oft abseits des ausgetretenen Pfads.

Die doppelte Passung von Planungstools

Der individuelle Umgang mit Planung wird nicht zuletzt von der Frage geprägt, ob Pläne als hilfreiches Werkzeug der Zielerreichung gesehen werden oder als notwendiges Übel, um Aufgaben und Anforderungen zu erfüllen. Letztlich gilt aber für beides, dass die Aneignung passender Planungstools mindestens zwei Bezugspunkte hat. Einerseits muss der Werkzeugkoffer zum Werkstück passen – also das Tool dem Projekt angemessen sein. Zweitens muss es aber auch zur Person passen.

Wir haben sehr sorgfältig geplant, ich brauch das auch total. Der detaillierte Plan ist auch immer ein Abgleichen von Vorstellungen. Wenn ich es schriftlich habe, dann sagt der Plan: Wir sind uns einig. Und man behält den Überblick. (Anna-Maria Linhard)

Der erste Bezugspunkt liegt auf der Hand: Ein Balken lässt sich nur schwer mit der Nagelfeile zersägen. Mit Kanonen schießt man nicht auf Spatzen (eigentlich schießt man am besten gar nicht auf Spatzen). Je nach Größe und Komplexität eignen sich unterschiedliche Planungsmethoden für ein Projekt: Ein Tagesausflug lässt sich vielleicht noch mit einer To-do-Liste planen. Der Bau eines Stadions braucht ein elaboriertes Zeit- und Ressourcencontrolling. Neben der Dimensionierung spielt in der Tool/Projekt-Passung dabei auch die Dynamik des Feldes eine Rolle: In stabilem Setting ist ein stufenhaftes Vorgehen angemessen (*stringente Wasserfall-Planung*) in einem dynamischen Feld vielleicht eher ein flüssigeres Vorgehen (*iterative agile Planung*). Für jeden Topf findet sich im Projektmanagement-*Body of Knowledge* ein passender Deckel.

Der schwerer zu greifende zweite Bezugspunkt ist die Passung der Werkzeuge mit dem Arbeitsstil der sie anwendenden Person. Diesem Aspekt – der kognitiven und emotionalen Ergonomie von Planungstools – versuchen wir in unseren Trainings einen besonderen Raum einzuräumen. Die simple Aufforderung heißt: Probiere möglichst viele Tools aus und stell dir deinen eigenen passenden Werkzeugkoffer zusammen. Neben dem Ausprobieren ist dabei auch eine Erkundung der eigenen Erfahrungen aufschlussreich: Wie viel Druck oder Kontrolle brauche ich, um nicht zu prokrastinieren? Was ist mein Umgang mit Prioritäten und Zeit? Wie gut bin

ich im Multitasking? Wie viel Planungssicherheit brauche ich? Wie sehr liegen mir digitale Tools? Bin ich ein visueller Typ? Brauche ich eher Unterstützung beim Überblick oder beim Detailblick? Helfen mir klare Zielvorgaben oder engen sie mich ein? usw.

Als Reflexionsraum des eigenen Arbeitsstils nutzen wir zum Beispiel ein *World Café*-Setting, in dem Austausche zu verschiedenen Aspekten des Selbst- und Zeitmanagements angeregt werden. Um einen gemeinsamen Ausgangspunkt für den Erfahrungsaustausch zu schaffen, erfolgt zunächst ein kurzer Input zur Wirkungsweise diverser Faktoren. Dazu zählen Stress, Zeitfallen wie *Student's Syndrome* (der Hauptteil einer Aufgabe wird mit maximaler Leistung erst im letzten Moment erledigt) und *Parkinson's Law* (Arbeit dehnt sich in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht, und nicht, wie komplex sie tatsächlich ist), zu den Risiken und Nebenwirkungen von Multitasking, zum Pareto-Prinzip (mit einem Ressourcen- oder Zeiteinsatz von 20 % sind in der Regel 80 % einer Aufgabe lösbar) und zur *Critical Path Methode* (Priorisierung von Aktivitäten, die die längste zusammenhängende Abfolge im Projektplan darstellen).

An mehreren Themen-Tischen treffen sich im Anschluss für eine festgelegte Zeit wechselnde Gruppen, die ihre Erfahrungen und ihren Umgang mit dem jeweiligen Thema austauschen.

Der Anspruch, hierdurch ein dauerhaft geklärtes Stress- oder Zeitmanagement zu erreichen, wäre natürlich völlig überhöht. Unserer Erfahrung nach aber reicht es, den Teilnehmenden mit solch kurzen methodischen Anstößen eine Art Tür in einen Reflexionsraum aufzumachen, in dem das scheinbar Selbstverständliche hinterfragt wird. Wo der glänzende Schein des multitaskenden 24/7-Projektmanagers einmal Schatten geworfen hat, können alte Selbstideale nicht mit der gleichen Überzeugtheit aufrechterhalten werden. Die Teilnehmenden kommen ihren eigenen Mustern auf die Spur und teilen sie gleichzeitig mit *Peers*, die zum Projektteam werden können. In der Reflexion der Zusammenarbeit ergeben sich somit für Selbstmitteilungen und Feedbacks gemeinsam geteilte Anknüpfungspunkte.

Improvisation im abgesicherten Modus

Improvisation bedeutet nicht Strukturlosigkeit. In der Musik findet sie oft im gesetzten Rahmen statt: Man einigt sich auf eine Harmonieprogression, vielleicht sogar ein Thema, man bewegt sich in einem gemeinsamen Rhythmusmuster, man nimmt wechselnde Rollen von Solospiel und unterstützender Begleitung ein (anderswo würde man *Leading* und *Pacing* sagen) – die verabredeten Rahmen geben dabei Sicherheit. Alles andere ist Magie des Zusammentreffens. Um diese Magie nicht zu erdrücken, müssen Rahmen leicht sein. Zu viel Rahmen reduziert Achtsamkeit und mindert Spontaneität. Spätestens seit den Studien zu vermeidbaren Unfällen im Vergleich von stark regulierten und chaotischen Verkehrssystemen ist deutlich, dass Regulierung Wachsamkeit auch substituieren kann: Je mehr ich mich auf die Regel verlasse, desto weniger rechne ich mit der Ausnahme. Auf Projektmanagement übersetzt: Je fester ich die Planungs- und Controlling-Gurte zurre, desto unaufmerksamer werde ich für die spontane Navigation im Projektalltag.

Ich musste total viel verändern und improvisieren in meinem Projekt. Zum Glück hatte ich schon im Vorhinein mehr Geld für Unvorhergesehenes beantragt, einfach auch, weil es interkulturell ein anderes Setting ist. Aus meinen vier Workshops sind dann zwei geworden, dafür an unterschiedlichen Abenden und Orten und mit unterschiedlichen Zielgruppen. Die Zielgruppe des zweiten Abends hatte ich vorher gar nicht im Blick, und für meine Studierenden war das fast revolutionär, was die zu dem Thema eingebracht haben. (Lucia Komesker)

Die Frage, was *Leadership* vom Jazz lernen kann, geistert spätestens seit den 90er-Jahren durch den Managementdiskurs. Dass Führung in erster Linie Kommunikation bedeutet, war schon lange klar; dennoch erweist sich der Abschied vom verklärten Bild des rational planenden Managements als schwer. Der Modus des ‚Sich-Durchwurschtelns‘ wird darin vom Manko zur anerkannten Handlungsstrategie befördert (‘Management by Muddling Through’). Frank Barrett hat in seinem Buch *‘Yes to the Mess’* 2012 sieben Prinzipien ausgeführt, die gelingendes Jazz-Management ausmachen: 1. Die Kunst des Verlernens und das bewusste Freibrechen

aus Routinen in der Suche nach Neuem, 2. Eine affirmative Haltung zum Chaos als Fähigkeit, auch in extremer Unsicherheit zuversichtlich zu handeln, 3. Die Gleichzeitigkeit von Performen und Experimentieren als lernorientierter Umgang mit Fehlern, 4. Eine minimalistische Struktur, die ein maximales Maß an Autonomie zulässt, 5. Räume, in denen – analog zu Jamsessions – spielerische Entwicklung stattfindet, 6. Das Wechselspiel von Führen und Folgen – vor allem die Fähigkeit der unterstützenden Begleitung und schließlich 7. Die provokative Kompetenz von Führung, die immer wieder Stufen höheren Potenzials ansteuert. Diese Liste ist in weiten Teilen eine brauchbare Vorlage für die Frage, welche Qualitäten im komplexitätsbewussten Projektmanagement gestärkt werden können. Und sie zeigt, wie eng an der Persönlichkeit diese kritischen Qualitäten liegen.

Wie also lernen wir Improvisation? In unseren Projektwerkstätten haben wir hierfür drei Annäherungen entwickelt: die biografische Reflexion, die spielerische Übung und das kalte Wasser der Praxis.

Der biografische Zugang

Biografische Reflexionen lösen in einem Projektmanagement-Workshop zunächst hochgezogene Augenbrauen aus – der eigene Lebensweg hat mit der Planung von Projekten vordergründig nicht viel gemein. Die folgende Progression ist dennoch immer wieder ein fruchtbarer Einstieg:

„Vergegenwärtige dir eine Situation, in der du ein größeres Vorhaben begonnen hast (z. B. ein Studienprojekt, einen Auslandsaufenthalt, eine wichtige Veranstaltung ...) Erzähl davon.“ Im anschließenden Interview suchen sich die Beteiligten 2–3 Fragen aus, mit denen sie die erzählende Person in der Reflexion begleiten („Wo, wie und wann hast du für dieses Vorhaben Ziele formuliert? Warst du über die Ziele im Austausch mit anderen Beteiligten? Gab es Momente, wo dich Ziele eingeengt oder unter Druck gesetzt haben? Gab es Momente, wo Ziele den Fokus gesetzt haben und dir bei Entscheidungen geholfen haben? Hast du die Ziele nachgeschärft, angepasst, geändert? Hast du deine Ziele erreicht? Würdest du das aus heutiger Sicht noch mal genauso oder anders machen?“).

Jenseits des Umgangs mit Zielen in einem konkreten Vorhaben lässt sich der Fokus der Betrachtung natürlich auch auf die größeren Linien der biografischen Entwicklung ausweiten. Wie bin ich dahin gekommen, wo ich heute bin? Welche Entscheidungen haben meine heutige Position geprägt? In der Rückschau auf die eigene Entwicklung werden verschlungene Wege meist durch Rationalisierungen geglättet – das Leben will schließlich Sinn ergeben, das entstehende Narrativ ist immer ein wenig retuschiert – so wie ein Fotoalbum immer nur eine kuratierte Version der Geschichte transportiert. Die Einladung, den Weg von in der Vergangenheit gefassten persönlichen Zielen und Pläne zur tatsächlichen Umsetzung genauer zu rekonstruieren, enthüllt hier oft eine andere Dynamik: Lebenswege sind verschlungen. Sie haben Sackgassen, Schleifen, unerwartete Abzweige, Umwege und Abkürzungen. Oft bestimmen scheinbar Zufälle über ihren Verlauf. Und wieder ergeht die Einladung, etwas tiefer zu schauen: Wo lassen wir uns fahren, wo sind wir noch am Steuer? Ist in den Wendungen des Zufalls ein Stück unserer Entscheidung sichtbar? Haben wir eine Chance ergriffen, sind wir einer plötzlichen Gefahr ausgewichen? Wie navigieren wir in einer Welt, die keine Laborbedingungen aufweist?

Die biografische Reflexion dient nicht der zeigefingerhaften Entzauberung des persönlichen Narrativs, sondern soll die Muster des eigenen Umgangs mit Zielen und Plänen aufscheinen lassen und die eigene Kompetenz zur Improvisation beleuchten. Oft wird damit auch ein Kanal zu einer der wichtigsten Zutaten des Improvisierens gelegt: dem Urvertrauen.

Die Kunst von Entspannung und Konzentration

Der zweite Weg zur Improvisation verläuft durch spielerische Übungen. Ein wertvoller Schatz liegt hier im Fundus des (Impro-)Theaters. Die meisten Menschen geben von sich selbst an, dass ihnen Improvisation schwerfällt. Dabei ist jedes gute Gespräch – im Gegensatz zum gescripteten Dialog – Improvisation. Aktion und Reaktion, Impuls und Bezugnahme, Reden und Zuhören wechseln sich ab. Im Austausch entsteht ein verflechtes Werk, das niemand einzeln erschaffen und niemand vorab vorhersagen könnte. Natürlich ist nicht jedes Gespräch ein gutes Gespräch und nicht jedes Gegenüber hinterlässt den Eindruck einer ausgewogenen Balance von Impuls und Bezugnahme. Nicht alle können ihre

Gedanken pointiert ausdrücken, nicht alle können gut zuhören und mitgehen. Aber es lässt sich üben.

Wie kommt es aber, dass das Gespräch bei aller Unvorhersehbarkeit den meisten keine Angst macht, sie aber bei dem Gedanken an Improvisation zurückschrecken?

Um dem Geheimnis des (spielerischen) Improvisierens auf die Spur zu kommen, kann man sich von den großen Schauspiellehrern und -lehrerinnen der Neuzeit auf die Sprünge helfen lassen, denn improvisiert, d. h. spontan auf einen Impuls reagiert, wird nicht nur im Improtheater. Schauspiel ist Kunst, die, damit sie überzeugt, aussehen muss, als sei sie das echte Leben. Man kann die Erkenntnisse aus dem Schauspiel aber vice versa für das echte Leben nutzen, weil Schauspiel keine Trickserei ist, sondern die Trennung von Kunst und Leben im Moment des Spiels aufgehoben ist.

Die Hauptzutaten des Improvisierens – oder eben viel schöner: des spontanen Reagierens auf einen Impuls – sind Entspannung und Konzentration. Zunächst zur Entspannung mit einem Zitat von Lee Strasberg, bei dem Schauspielgrößen wie Robert de Niro, Al Pacino und Hilary Swank gelernt haben: „Anspannung ist die Berufskrankheit des Schauspielers. Alles, was er tut, erfordert eine Betätigung von Willen, Denken, Muskeln und Gefühl. Wenn die Energie dafür falsch eingesetzt wird, führt das zu Verspannungen, und die behindern gerade, was sie zu erschaffen suchen. Mit anderen Worten: Wenn ein Mensch angespannt ist, kann er weder denken noch fühlen.“ (Lee Strasberg, *Schauspielen und das Training des Schauspielers*. S. 81). Man merkt es sofort, das gilt nicht nur für das Schauspielen. Wenn die Anspannung ein gewisses Maß erreicht, dann gilt es für Prüfungen und Bewerbungsgespräche und für alle Gelegenheiten, in denen Peinlichkeit und Bloßstellung lauern.

Es ist auch genau jene Erfahrung, die Menschen sagen lässt, dass sie nicht gern improvisieren. Die Anspannung ist groß, der Druck steigt, Denken und Fühlen blockieren – und machen mit einem Schlag handlungsunfähig. In der Regel entsteht die Anspannung aus dem Selbstkonzept, performen und dabei besonders witzig, klug, innovativ usw. sein zu müssen. Entspannung heißt demgegenüber aber nun gerade nicht, sich innerlich so zu präparieren, dass sich dieser Anspruch erfüllen lässt. Entspannung heißt, den Anspruch fallen zu lassen, nicht im Konzept zu denken, sondern

den Moment wahrzunehmen: Was ist das für eine Situation, wie nehme ich sie wahr, was denke und was fühle ich und schließlich, welche Reaktion entsteht in mir?

Eine vorbereitende Übung zur Improvisation aus dem Theater besteht darin, dass drei Leute auf drei Stühlen auf der Bühne sitzen und sich vor ihren Augen eine imaginierte Szene entwickelt:

A: „Guckt mal, der Hund da, der zieht seine Leine hinter sich her.“

B: „Das ist aber auch ein Riesenvieh.“ C: „Da hinten schreit die

Besitzerin.“ B: „Und da vorn läuft die Katze.“ So geht es weiter,

bis sich ein natürliches Ende der Szene einstellt. Konsequenterweise müssen alle in jeder Sekunde die eigene Idee für die Szene wieder fallen lassen und sich auf die Ideen der Mitspielenden einlassen, seien sie auch noch so abstrus. Das Spiel ist sofort tot, sobald eine Idee abgelehnt wird. Lässt jemand in der Szene einen Kometen vom Himmel fallen, so ist der Komet in der Szene. Geübt werden kann hieran eben, nicht in die Anspannung zu fallen, was mit diesem Kometen jetzt Cooles anzufangen ist, sondern ihn zu sehen, wirken zu lassen und eine innere Reaktion darauf entstehen zu lassen.

Die komplementäre Zutat zum Improvisieren ist neben der Entspannung nun auch nicht Kreativität oder Witz, sondern Konzentration. Auf die Frage, ob es überhaupt möglich ist, sich zu entspannen und zu konzentrieren, antwortet John Costopoulos, der bei Strasberg gelernt und an der Hochschule der Künste in Berlin gelehrt hat: „Du sollst fähig sein, dich zu konzentrieren, gleichgültig, was gerade um dich herum passiert. Du sollst deine Konzentration nicht dorthin laufen lassen, wo sie gerade hin will, sondern dahin, wo du willst, dass sie hin soll. Erst das wird Konzentrationsfähigkeit genannt.“ (Lee Strasberg, Schauspielen und das Training des Schauspielers. S. 155f). Die Schulung von Konzentration ist die Schulung, sich vom Wesentlichen nicht ablenken zu lassen. Es bedeutet, die Wahrnehmung für das zu schärfen, worauf es ankommt. Dem implizit ist, für den Moment der Fokussierung von sich selbst absehen zu können, von der eigenen Angst, der Überforderung, dem Stress und die volle Aufmerksamkeit auf die Aufgabe zu lenken.

Als spielerische Annäherungen bauen wir in die Trainings Übungen wie das Zen-Zählen ein, bei der die Gruppe gemeinsam hochzählt. Jede Zahl darf dabei nur von einer Person gesagt werden, sonst wird wieder von vorn gestartet. Die Übung funktioniert tatsächlich umso leichter, je mehr alle sich sowohl entspannen und dem gemeinsamen Schwingen in der Gruppe vertrauen als auch je mehr der eigene Organismus auf volle Empfangsbereitschaft gestellt ist. Eine herausforderndere Variante der Übung ist das Spiel „Common Mind“. Hierbei wählen alle Teilnehmenden je eine Zahl zwischen 1 und 100. Die Zahlen werden ohne weitere Abstimmung nacheinander in den Raum gesagt und sollen dabei eine aufsteigende Reihenfolge aufweisen. Nennt jemand eine Zahl zu früh, die noch nicht an der Reihe ist, verliert die Gruppe einen Punkt. Das Spannende an dieser Übung ist, dass sich mit der Zeit eine sehr hohe Treffgenauigkeit einstellt, weil sich die Gruppe in ihrem eigenen Timing kalibriert.

Das kalte Wasser der Praxis

Die dritte Form, das Improvisieren zu lernen, ist das kalte Wasser der Praxis. Selbst mit ausgeklügelten Projektionen und Übungen lässt sich dieses Wasser nicht ersetzen. Egal ob ein frustrierender Praxisschock oder ein euphorisierendes Erfolgserlebnis erfahren wird – wichtig ist, entweder projektbegleitend oder spätestens zum Projektabschluss die Erfahrungen der Praxiskonfrontation auszuwerten und persönlich zu reflektieren. Mitunter hilft ein Projekt-tagebuch dabei, die Achterbahn der Ereignisse und Gefühlslagen zu rekonstruieren.

In den meisten Fällen stellt sich eine Ernüchterung zwischen der Planungs- und der Umsetzungsphase ein. Wo in der Projektwerkstatt noch Pläne und Prioritäten klar vor Augen waren, scheint im Projektalltag plötzlich nichts davon mehr relevant. Pläne sind schnell überholt, Prioritäten verblassen unter dem Gewicht der Dringlichkeit des Alltagsgeschehens. Die Fiktion, all dies besser freihändig jonglieren zu können, lässt den Faden zum Plan oft abreißen. Auf diese Phase der Freihändigkeit folgt oft ein Crescendo der Überforderung: Komplexität nimmt mit der Einbeziehung von Stakeholdern und der Eigendynamik angestoßener Prozesse exponentiell zu – selbst ein Projekt von kleiner bis mittlerer Größe (dies sind in der Regel geeignete Lernsettings) ruft an dieser Stelle

nach der Rückkehr zu handhabbaren Management-Tools. Wenn die Planung des Projekts nun von der Realität, wenn nicht über Bord geworfen, so doch vielfach ergänzt wird, kann auch die Antwort darauf kein festgelegtes Konzept sein – den Überblick behalten, die Sache im Griff haben, mal ordentlich durchgreifen, einen besseren Plan machen usw. – vielmehr gilt es, Selbstkonzepte fallen zu lassen, hinzugucken, wirken zu lassen und zu reagieren, immer wieder neu und situativ.

In den Schilderungen der Teilnehmenden unserer Werkstätten ist dies ein wesentliches Lernmoment. Letztlich verändern sich an diesem Punkt Frage und Ausgangsposition. Die beste Vorbereitung kann das Schockmoment nicht vorwegnehmen, das im Clash mit der Realität wartet. Improvisation lässt sich also streng genommen nicht lernen, sie passiert und vollzieht sich so lange, wie das Projekt nicht aufgegeben wird. Wenn wir die Erfahrungen von Teilnehmenden in einen Dreiklang bringen möchten, der sich fast immer gleich anhört, dann lautet er so: Wir haben ein tolles Projekt geplant, dann haben wir uns irgendwie durchgewurschtelt und am Ende hat es irgendwie geklappt. Darin schwingt eine Enttäuschung mit, die mit dem eingangs erwähnten Wunsch nach Kontrollierbarkeit zusammenhängt. Etwas, das wir als Team nicht geplant und also in der Hand haben, das haben wir auch nicht wirklich verantwortlich, und es fühlt sich dementsprechend nicht nach eigener Leistung an. Erschwerend kommt hinzu, dass sich in der Komplexität die Kausalkette des Gelingens nicht mehr nachvollziehen lässt, und so steht am Ende des Projekts eine gewisse Ratlosigkeit neben Wörtern wie Glück und Zufall. Das Gelingen erhält dann nicht selten einen faden Beigeschmack.

Lange haben wir darüber gerätselt, warum Teams ihren Erfolg oft nicht genießen, geschweige denn nach außen hin als Erfolg ‚verkaufen‘ können. Dass Durchwurschteln ein anderes Wort für Improvisieren ist, dass die Leistung nicht in der Kontrolle, sondern im Durch- und Spurhalten liegt, ist – wenn die Reflexion darüber gelingt – eine Erfahrung fürs Leben. Sie schließt notwendigerweise ein, dass der Boden unsicher ist. Sie schließt ein, dass es die Momente von Zufall gibt, die aber verstreichen würden, gäbe es nicht die Aufmerksamkeit und Fähigkeit, sie zu ergreifen. Und sie schließt ein, dass am Ende – zuallermeist – alles gut wird, was wiederum dem Vertrauen neuen Boden gibt. Dieses Vertrauen aber ist um einiges machtvoller als Kontrolle und Kontrollierbarkeit. Als

Erfahrung setzt es sich sozusagen sowieso in den Trainees ab, unterstützen lässt es sich durch Verbalisierung und Bewusstmachung.

Es ist darum auch besonders schade, wenn ein Projekt im Stadium der hereinbrechenden Komplexität und der damit verbundenen Überforderung abgebrochen wird. In paradoxer Umkehrung fühlt sich das Scheitern anders als der Erfolg sofort als eigene ‚Leistung‘ an, deren Grund aber nicht in der faktischen Unkontrollierbarkeit zu suchen ist, sondern in der eigenen Unzulänglichkeit. An die Stelle eines Zuwachses an Vertrauen tritt dann die Überzeugung, sich beim nächsten Mal mehr anstrengen zu müssen. Es ist in der Trainingsleitung oder als Coach sehr schwierig, diese negative Lernerfahrung zu drehen, weil einerseits der Zusammenhang von Gelingen und Machen zutiefst verankert ist und weil sich andererseits der Zusammenhang von Gelingen und Loslassen erst in der Erfahrung und nicht als kognitiver Prozess erschließt.

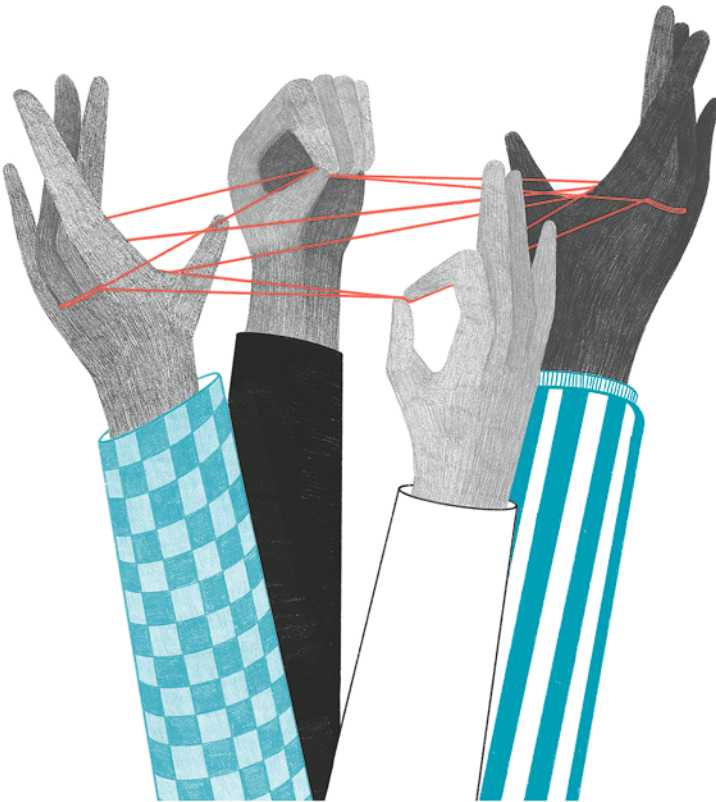
Planung und Improvisation gehen für mich Hand in Hand. Das waren zwei wesentliche und aufeinander bezogene Bestandteile im Programm. Man hat eine Toolbox und Techniken angeboten bekommen und es wurde gezeigt, das ist der ‚Hammer‘, das da die ‚Schere‘. Das war wichtig, weil ich wusste, ich kann das bei Bedarf wieder auspacken. Dann habe ich mein Projekt angefangen und mich gefragt: Wie geht das jetzt, wie komme ich etwa in diese Community rein, um die es in meinem Projekt geht? Da muss man sich dann durchwurschteln. Dann hast du zwar einen Werkzeugkoffer, aber du musst einschätzen: Brauche ich jetzt den Hammer oder die Schere? Was bleibt, ist eine gewisse Gelassenheit gegenüber Plänen und Resultaten. Die Erkenntnis, dass es nicht nur die eigene Planungsleistung ist, sondern dass man offen sein muss für die Resonanz, die aus dem Feld kommt. (Christian Richter)

Planung und Improvisation sind also keine Gegensätze, das Durchwurschteln heißt eigentlich Improvisieren und ist in komplexen Welten eine notwendige Kompetenz, die nur bedingt im abgefeierten und übungsbasierten Trainingssetting zu lernen ist. Für den Rahmen eines Programms bedeutet das, dass es ohne Praxiserfahrungen in der Realwelt einen wesentlichen Teil der Lernerfahrungen aufgeben würde. Auch wenn es für das Training eine gewisse Schwierigkeit bedeutet, die Erfahrungen einzusammeln

und fruchtbar zu machen, ist das Freischwimmen unerlässlich. Die Zeiten ohne den doppelten Boden des Trainingssettings, ohne Beobachtung und angeleitete Reflexionsschleifen bilden das Fundament, auf das eine wesentliche Frage der abschließenden Reflexion der Projektarbeit zielt: Was bedeutet die Erfahrung dieser Phase für die eigene Handhabung zukünftiger Projekte?

In Bezug auf Planung ist ein Ziel die Ableitung eines personalisierten Methodensets, das den eigenen Bedürfnissen und Arbeitsweisen angemessen ist. Das Projektmanagement-Instrumentarium entwickelt sich damit vom universellen *Body of Knowledge* zum individualisierten Werkzeugkoffer.

In Bezug auf Improvisation ist es die durchdachte und gefühlte Erkenntnis, dass Gelingen nur zu einem Teil kontrolliert werden kann. Wem es aber möglich ist, dem Zusammenspiel von eigenen wie fremden Fähigkeiten, Wachheit, Aufmerksamkeit, Zufall und Glück zu vertrauen, geht sicherer auf weitere und größere Vorhaben zu.



Verhandeln – Spannung und Lust

- / Alles ist verhandelbar
 - nichts muss verhandelt werden
- / Die Dynamik der Macht
- / Die Differenzierung von Sach- und Beziehungsebene

Verhandeln

– Spannung und Lust

Projektmanagement ist ein ständiges Verhandeln – mit Partnern und Mitwirkenden um Fragen der Beteiligung, mit Behörden und Geldgebenden um Fragen der Unterstützung, mit dem Projektteam um Konzeption und Rollen. Kompetente Verhandlungsführung kann dabei nicht nur Ressourcen sichern, sondern auch ein geklärtes Zusammenspiel der Stakeholder fördern. Integrative Lösungen – die berühmten „Win-Win“-Situationen – erfordern nicht zuletzt die Differenzierung von Verhandlungsgegenstand und Personen, ein klares Vertreten der eigenen Interessen und einen kreativen Umgang mit Differenzen. Wo dabei Augenhöhe nicht gegeben ist, ist ein reflektierter Umgang mit der Dynamik der Macht hilfreich.

Warum wird Verhandlungsführung eigentlich nicht in der Schule gelehrt? Es ist schon erstaunlich, dass eine so wesentliche Kompetenz wie das Aushandeln von Interessen und der Abgleich dahinterliegender Bedürfnisse nicht zu Standardrepertoire primärer Bildung gehört. Umso wichtiger, hier im Projektmanagement-Training nachzulegen.

Projektmanagement ist ein ständiges Verhandeln – mit Partnern/ Partnerinnen und Mitwirkenden um Fragen der Beteiligung, mit Behörden und Geldgebern um Fragen der Unterstützung, mit dem Projektteam um Konzeption und Rollen. Kompetente Verhandlungsführung kann dabei nicht nur Ressourcen sichern, sondern auch ein geklärtes Zusammenspiel der Stakeholder fördern.

Die erste Frage, die wir Teilnehmenden im Modul Verhandlungsführung stellen, ist, ob ihnen Verhandeln Spaß macht. Die Antworten hierzu fallen natürlich unterschiedlich aus, in der Regel hält sich der Spaß aber in Grenzen. Verhandlungsführung lebt von Spannungen. Wer Spannung mag, fühlt sich in Verhandlungen wohl und empfindet Verhandlungssituationen als Spiel oder Tanz. Wem Spannungen Bauchschmerzen machen, der vermeidet Verhandlungen oder sucht schnelle Befriedigungen. Verhandlung findet dauernd und überall statt. Jeder Mensch hat Erfahrung damit, und wir alle haben spezifische Strategien und Muster, mit Verhandlungssituationen umzugehen. Gelingt es, diese Muster über Simulationen zu aktivieren und zu benennen, lässt sich eine Reflexion anschließen, welche von ihnen gepflegt und ausgebaut und welche in eine andere Richtung entwickelt werden sollen.

Alles ist verhandelbar – nichts muss verhandelt werden

Eine der ersten Regeln in der Verhandlungslehre lautet: „Alles ist verhandelbar.“ Auch wenn wir darauf getrimmt sind, unsere Umgebung als gesetzten Rahmen wahrzunehmen, besagt diese Regel: Nimm nichts als unumstößlich hin. Eine weitere, ebenso simple Regel besagt: „Wenn’s nicht sein muss, verhandle nicht – schon gar nicht mit dir selbst!“ Dieses Prinzip drückt aus: Es gibt immer viele Ansprüche von außen und innen, und wir müssen uns hüten, ihnen allen gerecht werden zu wollen. Manche Dinge sollten nicht verhandelt, sondern einfach gesetzt werden. Der Nachsatz „schon gar nicht mit dir selbst“ besagt: In dem Moment, wo wir die Position des Gegenübers bereits vorab in uns aufnehmen und unsere eigene Position darauf hin abstimmen, sind wir verloren. Die Verhandlung ist gerade dafür da, diesen Abgleich auf dem Spielfeld zu vollziehen – du legst dein Interesse dar, ich meins. Auf das eigene Interesse zu hören, und dieses ungefiltert zu vertreten, ist ungewohnt und – vor allem da, wo eine Spannung zwischen

Interessenslagen entsteht – oft unangenehm. Natürlich gibt es auch Menschen, für die es andersherum ungewohnt ist, etwas anderes als die eigene Position wahrzunehmen. Ob der *learning edge* im Vertreten des Eigenen oder im Einbeziehen des Anderen liegt, hängt u. a. von der jeweiligen Sozialisation ab. In beiden Fällen liegt an dieser Stelle ein hohes Potenzial persönlicher Entwicklung.

Mit Blick auf das Ergebnis einer Verhandlung lohnt es sich jedenfalls, die egoistische und die prosoziale Motivationshaltung in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen: Nach dem *Dual Concern Modell* von Pruitt und Rubin (1986) erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für das Finden integrativer Lösungen signifikant, wenn sowohl den eigenen als auch den gegnerischen Interessen eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Unsere Erfahrung in den Trainings ist oft, dass mit der Setzung des Themas und seinen Übungen ein kleiner Aha-Moment einhergeht: Verhandeln hat nicht nur etwas mit Basar und Geld zu tun, Verhandeln betrifft den Alltag. Wir handeln und verhandeln eigentlich unentwegt, mit unserer Zeit und Aufmerksamkeit, mit Redeanteilen in Gesprächen, mit der Balance zwischen Geben und Nehmen in nahezu allen Arten von Beziehungen. Damit wirft das Thema ein unmittelbares Schlaglicht auf den Umgang mit den eigenen Wünschen und Interessen.

Ich hatte einen Aha-Moment bei der Verhandlungsführung: Es ist in Ordnung, in menschlichen Beziehungen strategisch zu handeln – man kann trotzdem respektvoll sein. Ich komme mir weniger *selfish* vor und eher legitim: Jeder hat Interessen und muss sie auch vertreten, sonst kann man das Potenzial nicht entwickeln. Es hilft letztlich beiden. Alle haben eine Agenda, ich darf mir klarwerden, was ich will und was die andere Seite will. Das kann trotzdem sehr respektvoll sein. (Lucia Komesker)

Oft verhindern Introjekte – Glaubenssätze, die sich als wahr abgespeichert haben und in den meisten Fällen nicht bewusst sind – die Artikulation des eigenen Interesses. Beispielsweise „Ich darf nicht zur Last fallen“ oder: „Ich muss mich zurücknehmen“ usw. Besonders tricky wird es, wenn ein solches Introjekt gar nicht als im eigenen Geist/Körper verankert wahrgenommen, sondern dem Außen

zugeordnet wird. Dann ist das Selbstgefühl z. B. nicht „Ich muss mich zurücknehmen.“, sondern: „Die Uni/Arbeit/das Projektteam will von mir, dass ich mich zurücknehme.“ Um eine solche Projektion zu durchbrechen, müssen wir nicht nur mit uns, sondern auch mit der Umwelt in Interaktion gehen und ein anderes Verhalten austesten oder auch schlicht nachfragen – eine bestechend wirksame Vorgehensweise bei Projektionen.

Der Bruch mit gewohnten Verhaltensmustern erfordert eine gewisse Risikobereitschaft, denn was abhält, ist in der Regel Angst: vor Ablehnung, vor Verlust von Anerkennung oder Zuneigung. Niemandem ist hier mit schlaun Sprüchen und Tipps nach dem Motto „Ach, das wird schon nicht passieren. Du musst dich nur/endlich/einfach mal trauen.“ geholfen, denn die Angst ist real – auch wenn es ihre Ursache nicht mehr ist – und hatte mal einen guten Grund.

Es gibt aber in Menschen immer wieder das Bedürfnis, Beschränkungen hinter sich zu lassen. Sei es, weil sie einfach satt sind oder weil eine Sehnsucht in eine andere Richtung weist. Dann kann der Moment gekommen sein, ein Risiko einzugehen. Die Bereitschaft dazu kann durch das Erfordernis einer Situation ausgelöst werden, weil z. B. jemand anderes unerwartet die Führung des Projektes übernimmt. Sie kann durch Rollensimulationen im Training ausgelöst werden, weil sich im ‚Als-ob-Handeln‘ neue Verhaltensweisen erschließen, die plötzlich Spaß machen. Und sie kann im Coaching unterstützt werden, indem Introjekte und Projektionen bewusst gemacht und Schritte erarbeitet werden, die der je individuellen Möglichkeit an Risiko entsprechen. Risikobereitschaft dieser Art entsteht aus dem Bedürfnis nach Veränderung, sie muss von jeder Person schlussendlich verantwortet und kann deshalb nur individuell entschieden werden.

Eine kleine Übung, die wir in unseren Verhandlungstrainings durchführen, bezieht sich auf die Verkörperung des Neinsagens. Die Einleitung zur Übung beginnt mit dem Zitat: „Nein ist ein kompletter Satz. Er braucht weder Erklärung noch Rechtfertigung“. Diese Worte, überlebensgroß an die Wand projiziert, lösen oft schon eine körperlich spürbare Reaktion in der Gruppe aus – sie treffen etwas Wesentliches. Warum es schwerfällt, in Verhandlungssituationen „Nein“ zu sagen, kann unterschiedlichsten Hintergründen entspringen: Was sind die Konsequenzen? Werde ich abgelehnt, wenn ich ablehne? Was würde ich verpassen? Wenn andere das schaffen, müsste ich doch auch? Könnte ich hilfreich sein? Bin ich verantwortlich? Offensichtlich findet man mich wichtig, wie kann ich das ausschlagen? ... Wir laden die Teilnehmenden zur Reflexion ein, welche dieser inneren Fragen ihnen persönlich besonders vertraut sind. Der Hauptteil der Übung besteht nun darin, im Dialog in unterschiedlichen Körperhaltungen das Neinsagen zu erproben: In der ersten Haltung ist der Muskeltonus schlaff. Der Kopf ist gesenkt, die Hände kreisen beim Sprechen wie bei der Beschreibung eines vagen Zustands vor der Brust umeinander. Die zweite Haltung ist von Körperspannung geprägt, der Kopf sitzt aufrecht, die Hände beschreiben im Takt der Worte Karateschläge in der Luft. Die Einladung an die Teilnehmenden ist es, in einem Dialog das Nein in den beiden Haltungen zu erproben. Die eine Person versucht dabei, die andere zu etwas zu überreden, die andere soll dies konsequent ablehnen. Die Erfahrung der übertriebenen Verkörperung von Schwammigkeit und Klarheit – mithin auch die Veränderbarkeit dieser Haltung – und deren Wirkung auf die Interaktion ist Teil der abschließenden Reflexion im Paar.

Gelingt es, den eigenen Handlungsrahmen zu sprengen und sich in seinen Verhaltensmöglichkeiten zu erweitern, wird das als Befreiung erlebt und oft als ein Gefühl von ‚Sich-Aufrichten‘. Es hat mit Reifung zu tun, die eigenen Wünsche und Interessen ernst zu nehmen und als gleichwertig in die Aushandlung zu bringen. Wenn die Vorsicht, den anderen in seinen Interessen mehr berücksichtigen zu müssen, fahren gelassen werden kann, begegnen wir uns auf Augenhöhe. Gerade in internationalen Zusammenhängen ist das ein Paradox, das allzu häufig besteht: In dem Versuch, die ausländische Seite auf jeden Fall ernst zu nehmen und nicht überheblich zu wirken, halten wir uns zurück mit den eigenen Interessen, nehmen das Gegenüber aber gerade damit nicht ernst – und geraten in genau die Überheblichkeitsfalle, die wir um jeden Preis vermeiden wollten.

Die Dynamik der Macht

Eine besonders brisante Konstellation sind Verhandlungen, die sich in Machtgefällen abspielen: Projektverantwortliche verhandeln mit Geldgebenden, Mitarbeitende verhandeln mit Vorgesetzten, Gast-Lektor verhandelt mit Institutsleitung, ein kleiner Verein verhandelt mit großer Stiftung usw. Wo eine Aushandlung auf Augenhöhe nicht gegeben scheint, bringt Verhandlung besonders wenig Spaß und ist oft angstbesetzt. Was es in diesen Konstellationen zu lernen gibt, ist die Dynamik von Macht und Gegenmacht. Dass Macht ein interaktives Phänomen ist, und dass jede Verhandlung ein Tauschgeschäft ist, bei dem es gilt, den Wert des eigenen Angebots für das Gegenüber zu verstehen, ist eine wichtige Erkenntnis. Was ist Führung ohne die Folgebereitschaft der Geführten, die sie anerkennen? Was ist eine Stiftung ohne Träger, die die von ihr geförderten Projekte auf die Straße bringen? Das Kräfteverhältnis ist hier oft ausgeglichener, als es zunächst erscheint. Im Zweifelsfall ist das Entscheidende, den eigenen *Walk Away Point* zu erkennen, der sich aus der besten Alternative zu einer Einigung am Verhandlungstisch ergibt. Allein die Erinnerung daran, dass die Möglichkeit einer Kündigung, eines Projektabbruchs oder des Austritts aus einer Förderbeziehung besteht, ist oft schon eine Befreiung. Es geht dabei nicht um ein Negieren des Ungleichgewichts von Verhandlungsmacht, sondern um eine Anerkennung ihrer systemischen Natur und das Einnehmen einer selbstbewussten Haltung.

Nur, woher nehmen, wenn nicht stehlen? Wie ist es möglich, eine selbstbewusste Haltung zum Wert des eigenen Angebotes einzunehmen? Erschwert vielleicht sogar noch einmal dadurch, dass die andere Partei den Wert partout nicht einsehen möchte. Es gibt zwei Antworten darauf: Entweder bin ich, erstens, felsenfest vom Wert meines Angebotes überzeugt und habe dafür sorgfältig ausgearbeitete Gründe. Oder, zweitens, ich spiele eine selbstbewusste Haltung. So unlauter sich die zweite Option auf den ersten Blick anhören mag, so sehr beinhaltet sie auf den zweiten Blick eine Entlastung: Selbstbewusstsein, das nicht da ist, lässt sich so wenig aus dem Ärmel schütteln, wie es sich in kürzester Zeit aufbauen lässt. Aber das macht nichts, solange die Fassade steht. ‚So tun als ob‘ ist ein probates und legitimes Mittel, die Herausforderungen des Alltags zu meistern.

Im Kontext des Erkennens der systemischen Natur von Macht verweist das Spielen einer selbstbewussten Haltung darüber hinaus auf ein Phänomen, auf das uns wiederum das Theater aufmerksam macht: den Hoch- und Tiefstatus. Keith Johnstone, der Begründer des Improvisationstheaters, versteht unter Status etwas, das man *tut*, im Gegensatz zu einem sozialen Status, den man *hat*. Neben der scheinbar festgelegten Ordnung und Machtverteilung, die der soziale Status innehat, ergibt sich für Johnstone der Status aus dem Verhalten der Figuren in einer konkreten Begegnung. Hoch- und Tiefstatus sind dabei keine festgelegten Konzepte, sondern sind auch zwischen zwei Figuren in einem permanenten Fluss, sie können deckungsgleich mit dem sozialen Status sein oder ihn konterkarieren. Wer kennt das nicht, sich in dem einen scheinbar hierarchiefreien Kreis von befreundeten Personen klug, witzig, attraktiv, also ‚groß‘ zu fühlen und in einem anderen ungebildet, unzureichend, unattraktiv, also ‚klein‘? Macht ist keine gesetzte Ordnung, sondern veränderbar durch die kleinsten Verschiebungen im Ausdruck. Die Führungskraft, zunächst im Hochstatus, gerät in Fachdiskussionen vielfach in den Tiefstatus und tut gut daran, ihn zu akzeptieren.

Oben und unten ist ein Ordnungsprinzip, das zu Beziehungen gehört wie Nähe und Distanz. Und wie Nähe und Distanz nicht grundsätzlich gut oder schlecht sind, so ist auch oben und unten nicht grundsätzlich gut oder schlecht. Als fluides Geschehen macht es die neuen Führungskonzepte von *Shared Leadership* und *Holacracy* möglich.

In Verhandlungssituationen hilft die Bewusstmachung von Hoch- und Tiefstatus als etwas, das aus dem Verhalten von Personen in einer konkreten Begegnung entsteht, sich nicht auf eine scheinbar gesetzte Position festzulegen oder festlegen zu lassen. Es geht im Verhandeln ja eben nicht um Gewinnen oder Verlieren, sondern um integrative Lösungen. Spielerische Übungen, auch um den Wechsel zwischen den beiden Status zu trainieren, lassen sich im Training sowohl als komplexe Übungseinheit als auch in kleinen Sequenzen einbauen.

Ein Medium, in dem Erfahrungen des Verhandeln in Interessens- und Machtkonstellationen katalysiert werden können, sind Verhandlungssimulationen mit Rollenscripts. In der Regel lassen wir neben einigen klassischen Verhandlungs-„Fingerübungen“ (z. B. *Haifisch-Insel*, eine Übung, in der drei Personen mit unterschiedlichen Ressourcen darum verhandeln, welche zwei gemeinsam einen Schatz auf einer Insel im Meer heben, und *Ein-Euro-Challenge*, bei der es darum geht, für einen Euro einen möglichst großen oder schweren Gegenstand zu erstehen) viel Raum für die Simulationen realitätsnaher Projektsettings. In Zweiertteams bereiten sich die Teilnehmenden dabei auf ihre Rollen und Verhandlungsstrategien vor, begegnen sich dann in Paarkonstellationen als Verhandelnde und werten im Anschluss ihre Rollenerfahrung im Abgleich mit den eigenen Erlebnissen im Projektalltag aus. Das Spielen der jeweils eigenen Rolle hat dabei Trainingscharakter, das Einnehmen der Rolle einer sonst als Gegenüber erlebten Person ist darüber hinaus ein Perspektivwechsel, der ein tieferes Verständnis der Konstellation und Dynamik ermöglicht.

Beim Design der Simulationen sind einige Punkte zu beachten: Die Realitätsnähe des Settings bezieht sich einerseits auf Gegenstand, Mitwirkende und Spielfeld der Verhandlung, die an Erfahrungsräume der Teilnehmenden anknüpfen sollten. Andererseits bezieht sie sich auf das Maß an Komplexität der Rollenbeschreibung: Je weniger Faktoren und Details geliefert werden, desto ungetrübter lässt sich die rationale Dynamik der Verhandlung erfahren. Je komplexer die Ausgangssituation ist, desto schwieriger sind Textbuchlösungen anwendbar – stattdessen kommen Intuition und Gespür zum Tragen. Am fruchtbarsten haben wir Settings mittlerer Komplexität erlebt, die zur Ausschmückung im Spiel einladen, aber wie eine Textaufgabe auf ihre wesentlichen Faktoren reduzierbar sind. Grundsätzlich sollten sie Interessenkonstellationen enthalten, bei denen integrative Lösungen möglich sind, aber auch Elemente, bei denen rote Linien zum Tragen kommen.

Die Differenzierung von Sach- und Beziehungsebene

Eines der wesentlichen Lernfelder in der Verhandlungsführung ist die Differenzierung von Sach- und Beziehungsebene. Was in der Rezeption der klassischen vier Säulen des *Harvard-Konzepts* zunächst immer zu einem schnellen Nicken führt, hat das Potenzial für tiefes Lernen. Die Einladung, eine starke Positionierung auf der Sachebene („hart in der Sache“) mit einer offenen Haltung auf Beziehungsebene („weich zur Person“) zu verbinden, führt auf ungewohntes Terrain. Die Differenzierung – zugeneigt „Nein“ zu sagen, freundlich auf einem Bedürfnis zu beharren, verständnisvoll eine Gegenposition einzunehmen – erlaubt es, die Angst vor Beziehungsverlust als eines der größten Hindernisse in Verhandlungen zu umschiffen. Übungen, die solche Situationen gezielt ansteuern und die damit einhergehende Spannung erlebbar machen, haben wir als besonders fruchtbar erlebt. Der Reflexionsrahmen des Trainings ermöglicht dabei auch eine Sortierung der im Alltag oft vermengten Erfahrung von Sach- und Beziehungsebene.

Für mich war extrem hilfreich, zu erkennen, dass ich bei verschiedenen Menschen verschieden verhandeln kann oder auch soll, um mit meinen Interessen durchzukommen. Bei fachbezogenen Menschen muss ich fachlich argumentieren, bei emotionalen Menschen kann ich ganz anders auf sie eingehen. Nett sein hilft bei vielem, führt aber nicht immer zum Ziel. (Teresa Andessner)

Ein weiteres Potenzial persönlichen Wachstums liegt im kreativen Moment von Verhandlungen: dem Erfinden von Lösungen. Hier gilt es zunächst, mit einem Missverständnis aufzuräumen: Verhandlungsstärke ist im Alltagsverständnis oft damit assoziiert, die eigene Position durchzusetzen. Wesentlicher aber ist die Realisierung von Interessen. Die Unterscheidung von Positionen und dahinterliegenden Interessen gehört zu den Basiskompetenzen von Verhandlungsführung und liegt vielen Ansätzen der Konfliktarbeit, nicht zuletzt der gewaltfreien Kommunikation, zugrunde. Positionen gipfeln in feststehenden Forderungen; Interessen sind dagegen flexibler – sie speisen sich aus Bedürfnissen, auf die es meist unterschiedliche Antworten gibt: „Die Heizung soll auf Stufe 5 stehen“ ist eine Position. Das dahinterliegende Interesse ist

die Erwärmung des eigenen Körpers, die sich aus dem Bedürfnis nach körperlichem Wohlbefinden ergibt. Ob die Erwärmung durch eine Heizung, eine Decke oder durch Bewegung erreicht wird, ist dabei zunächst offen. Um Bedürfnisse zu befriedigen, sind mithin Aufweichungen der Positionierung sinnvoll. Mit dem Fokus auf Interessen bekommt die kreative Suche nach beidseitig befriedigenden Lösungen einen deutlich größeren Optionsraum. Noch reichhaltiger wird er, wo sich Verhandlungen auf mehrere Gegenstände beziehen (etwa: Preis, Produktumfang und Lieferzeit). Hier kommt das Puzzeln mit gegenseitigen Konzessionen ins Spiel. Ein gelungenes Verhandlungstraining stärkt die Kompetenz zum kreativen Umgang mit solcher Komplexität: das spielerische Herangehen und den Blick für unerwartete Lösungen.

Eine letzte wichtige Lernerfahrung im Kontext von ‚hart und weich‘ speist sich aus einer Zwickmühle: Zu einer effizienten Streckenführung gehören mitunter kleine Umwege. Anstatt sich an einem im Weg liegenden Felsblock abzuarbeiten, ist es effizienter, ihn zu umgehen. Anstatt durch einen Sumpf zu waten, ergibt es Sinn, ihn an seinem Ufer zu umkreisen. Im Allgemeinen nennen wir das Pragmatismus. Tatsächlich führt zwischen Pragmatismus und Konfliktvermeidung mitunter ein schmaler Grat. Die interessante Frage ist, wann Umwege als dauerhafte *Workarounds* und Konfliktvermeidungsstrategien von Hilfsmitteln zu Hindernissen werden. Wann der Punkt erreicht ist, wo es sinnvoller wäre, den Stein einmal aus dem Weg zu räumen. Und wann Pragmatismus in der Selbst- und Fremdwahrnehmung an der eigenen Integrität kratzt. Diese Fragen sind delikat und nicht leicht zugänglich, aber halten einiges Potenzial für persönliches Wachstum im Spannungsfeld der Interessen bereit.



Wirkung & Selbstwirksamkeit

- / Wirkungslogik zwischen Legitimation und Sinnstiftung
- / Selbstverstärkende Schleife der Selbstwirksamkeit
- / Die Impact-Überforderung

Wirkung & Selbstwirksamkeit

Ein wesentlicher Ausgangspunkt von Projektentwicklung ist die Frage, welche Wirkungen mit einem Vorhaben intendiert und erreichbar sind. Während dabei meist die Veränderungen auf Ebene der Zielgruppen und der Gesellschaft im Fokus liegen, gehört zum Wirkungsbereich jedes Projektes auch die persönliche Entwicklung der Durchführenden. Nicht zuletzt bietet dabei die Erfahrung von Selbstwirksamkeit – das Erleben der Wirkmächtigkeit im eigenen Handeln – einen fruchtbaren Rahmen zur Begleitung.

Während der Ergebnishorizont im klassischen Projektmanagement als Zielhierarchie mit Ober-, Haupt- und Unterzielen fixiert wird, kommen nun häufiger Wirkungsmodelle zum Einsatz, die nach *Inputs, Outputs, Outcomes* und *Impacts* unterscheiden.

Wirkungslogik zwischen Legitimation und Sinnstiftung

Vor allem die Definition der *Outcomes* – als Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe – und der *Impacts* – als gesellschaftliche Wirkungen – sind in der Projektentwicklung keine Selbstläufer. Wo ein induktiver Entwicklungsmodus vorherrscht – auf Grundlage einer konkreten Projektidee werden Ziele definiert, die ihren legitimatorischen Überbau bilden – gilt es, die Relevanz der Wirkungsdefinition erlebbar zu machen. Bei der Definition von *Outcomes* und *Impacts* geht es mithin nicht um eine Fingerübung oder eine technische Routine, sondern um die grundlegende Frage nach dem Sinn und Zweck des Vorhabens.

Im *projektiven Outcome-Interview* laden wir die Teilnehmenden ein, entweder bereits in der Projektentwicklung oder bei der Planung der Projektevaluation in die Schuhe ihrer Zielgruppen zu schlüpfen. In einem Paarinterview werden sie dabei von einem Gegenüber zu folgenden Punkten befragt:

- › Rückblick: Wie bist du mit dem Projekt in Kontakt gekommen? Was war dein Weg rein? Was war dein erster Eindruck?
- › Bestandsaufnahme: Was hat das Projekt für dich bewegt? Was hast du Neues gelernt? Welche Kontakte und Verbindungen hast du gemacht? Wie wahrscheinlich wäre das auch ohne das Projekt passiert?
- › Ausblick: Was möchtest du im Idealfall mit diesen Erfahrungen und Verbindungen anfangen? Was würde dir dabei helfen, das umzusetzen?

Nach dem Ablegen der Rollen teilen die Paare ihre Eindrücke und die resultierenden Fragen aus dem Interview.

In vielen Fällen ist die Erstellung der Wirkungslogik eine Vorgabe aus dem Organisations- oder Förderrahmen, die keiner eigenen Fragestellung der Projektentwickelnden folgt. Entsprechend zieht ein Erfolg im Sinne von Projektwirksamkeit nicht automatisch eine Selbstwirksamkeitserfahrung nach sich. Wollen wir den Rahmen der Projektarbeit für individuelle Entwicklungsprozesse nutzbar machen, tun wir gut daran, diesen Link zu stärken. Das Projekt muss als etwas Eigenes erfahrbar sein, sein Zweck muss mit dem eigenen Anspruch verknüpft sein und seine Wirkungen als das eigene Wirken erlebt werden.

Ich war sehr nah dran an den Teilnehmenden der Projekte. Wie nachhaltig die Wirkung war, kann ich nur begrenzt beurteilen, aber in dem Moment hat es sich gewaltig angefühlt. Die Emotionen so nah mitzubekommen, das hatte einen großen Suchtfaktor: Solange ich hier im Land bin, kann ich so viel bewegen, dass ich dachte, ich kann gar nicht still sitzen, das wäre ja fahrlässig. (Tanja Baldreich)

Selbstverstärkende Schleife der Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit bezeichnet die Überzeugung, Ziele aus eigener Kraft zu erreichen und Herausforderungen auf diesem Weg bewältigen zu können. Ähnlich wie beim Konzept der *Kontrollüberzeugung* (*Locus of Control*, J. Rotter, 1966) entsteht Selbstwirksamkeit nicht durch Vorsatz, sondern durch Erfahrung: Mache ich die Erfahrung, machtlos und ohne Handlungserfolg zu agieren, stärkt sich eine externe Kontrollüberzeugung („die da oben“ oder das Schicksal da draußen bestimmen mein Leben). Mache ich die Erfahrung erfolgreichen Handelns, stärkt sich eine interne Kontrollüberzeugung („ich bin Schmied meines Glücks“) und damit die Erwartung der Selbstwirksamkeit. Beides sind selbstverstärkende Schleifen: Mit einer externen Kontrollüberzeugung ist meine Handlungsmotivation geringer und damit auch die Wahrscheinlichkeit erfolgreichen Handelns. Mit einer internen Kontrollüberzeugung steigt durch Handlungsmotivation mein Einsatz und damit die Chance auf Handlungserfolg.

Wenn man eine Idee verwirklicht – auch wenn das Projekt ganz anders wird, als man es sich vorgestellt hat – dann merkt man, dass das Projekt irrsinnig schöne, intendierte und nicht intendierte Wirkungen hervorruft. Es sind Dinge passiert, die ich nicht erwartet habe oder auch nicht erwarten konnte, die mich aber unglaublich glücklich gemacht haben. (Teresa Andessner)

Wenn wir versuchen, im Training die positive Schleife der Selbstwirksamkeit zu stützen, sollten wir auf einige Punkte besonders achten:

- › Ein Prozess, bei dem Ziele im Einklang mit eigenen Anliegen gesetzt werden. Wie im ersten Kapitel ausgeführt, legen wir im Dreieck von Wollen, Sollen und Können den ersten Anker immer im Wollen: Was ist mir wichtig zu erreichen und umzusetzen? Vor allem, wenn Handeln als selbstmotiviert erfahren wird, kann Selbstwirksamkeit entstehen.
- › Rollenangebote, in denen die Teilnehmenden aktiv, verantwortlich und kompetent auf die gesteckten Ziele hinwirken können. Wo nur eine Statistenrolle besetzt wird, ist wenig zu verlieren, aber auch wenig zu gewinnen. Eine der wiederkehrenden Fragen

im Programmdesign ist: Sollte Projektentwicklung und Umsetzung eher im Team erfolgen – was mehr Potenziale zum Lernen und zur gemeinsamen Reflexion birgt – oder sollten alle Beteiligten Erfahrung mit der Entwicklung und dem Management eines eigenen Projektes machen? Tatsächlich ist beides sinnvoll. Wir lassen daher beide Varianten offen und stellen es den Teilnehmenden je nach eigenem Entwicklungsanliegen anheim, eine passende Wahl zu treffen. Allein oder im Team – in jedem Fall aber mit relevanter Rolle.

- › Praktische Hilfestellungen, mit denen die Umsetzung möglichst erfolgreich gemeistert werden kann und auch Fehler und Herausforderungen als Lernerfolge erfahrbar sind. Hier kommt der in Kapitel 1 erwähnte *Stretch* ins Spiel: Der Umgang mit Herausforderungen und Hindernissen auf dem Weg sind Teil des Lernens. Hier bleiben wir am Spielfeldrand oder stehen für Beratung auf Abruf. Wo Vorhaben zu ambitioniert und Umstände absehbar so widrig sind, dass ein Scheitern vorprogrammiert ist, schreiten wir ein.
- › Das Sichtbarmachen von Wirkungen, die mit einer Anerkennung einhergeht. Den Teilnehmenden sind die Wirkungen und Erfolge der eigenen Projekte oft nicht sofort vor Augen. Mit der Anforderung einer (Selbst-)Evaluation kommt eine systematische Betrachtungsebene hinzu, die Lernprozesse unterstützen kann (sofern sie nicht als Kontrollinstrument aufgenommen wird und zu defensiven Routinen führt). Damit aus der Wirkungsdokumentation neben dem Lernen auch ein Zufluss an Selbstwirksamkeit erwächst, braucht es einen Moment der Würdigung – sowohl im sozialen wie auch im individuellen Raum. Was haben wir erreicht und angestoßen? Was habe ich dazu beigetragen? Was sind die langfristigen Auswirkungen für die Welt und für uns/mich?
- › Die öffentliche Vorstellung der Projekte setzt einen oft überfordernden Wirkungsanspruch in heilsame Relation zu den Projekten der anderen Teilnehmenden und gesteht in einer Art wechselseitiger Identifikation auch dem eigenen Projekt seine Wirksamkeit zu: Viele mehr oder weniger kleine Projekte an vielen Orten können das Gesicht der Welt verändern. Der Kreis, in dem die Teilnehmenden stehen und ihre Projekte vorstellen, ist dabei die älteste und simpelste aller Methoden, und doch gibt er den Ideen der Gruppe eine verbindende Kraft.

Die Impact-Überforderung

In unseren Trainings schwappt uns von den Teilnehmenden bei der Einführung vom Konzept der Wirkungsorientierung zunächst oft ein Gefühl der Überforderung entgegen. Für Menschen, die gerade zum ersten Mal eigenständig ein größeres Projekt auf die Beine stellen, ist der Gedanke, dafür auch noch die gesellschaftlichen Wirkungen nachzuweisen, eine gewisse Zumutung. Hierbei wird deutlich, dass die meisten Projekte nicht deduktiv ausgehend von der Ebene der gesellschaftlichen Veränderungsziele konzipiert werden, sondern induktiv von der Ebene der konkreten Projekt-idee, über die erst im Nachgang der erforderliche Überbau an Zielen konstruiert wird. Oft sind die übergeordneten Ziele aus diesem Grunde etwas blutleer, auch wenn die Teilnehmenden durchaus ideell motiviert sind. Die Schwierigkeit, die gesellschaftliche Relevanz des eigenen Handelns zu beschreiben, hat tiefe Wurzeln. Sie spiegelt eine allgemeinere Erfahrung des *Missing Link* zwischen Individuum und Gesellschaft. Gelingt es am Beispiel der Projektarbeit die Verbindungslinie plausibel zu machen, wächst im Sinne des oben beschriebenen Kreislaufs der Selbstwirksamkeit auch ein neues Selbstverständnis von gesellschaftspolitischem Handeln.

Ich habe mich viel mit Wirkung beschäftigt, denke realistischer darüber nach, was ein Projekt bewirken kann, und es ist trotzdem wichtig, dass man sich Gedanken über die größeren Zusammenhänge macht und darüber, was man sich erhoffen kann.
(Anna-Maria Linhard)

Wie so oft lässt sich auch die Bedeutung von Wirkungsorientierung am wirkungsvollsten durch Selbsterfahrung erlebbar machen. Da die Teilnehmenden alle Teil eines Programms sind, das Wirkungen intendiert, können sie schlicht dazu befragt werden.

Interessanterweise ist das Selbstbewusstsein der eigenen Projektarbeit und ihrer gesellschaftlichen Relevanz gegenüber in den Jahren, in denen wir die Trainings adaptiv entwickelt haben, enorm gestiegen. Die bewusste Auseinandersetzung mit dem realistischen Wirkungsrahmen schützt letztlich vor überhöhten Ansprüchen wie Allmachtsfantasien und hilft auf das Machbare zu fokussieren.

Ein Modell, mit dem wir den Projektbeitrag zu gesellschaftlichen Veränderungen verdeutlichen, ist der *Impact Kompass*, den SOCIUS im Rahmen von Beratungen zur Wirkungsorientierung entwickelt hat. Er markiert alternative Ansätze, wie Projekte in breitere Wirkung gelenkt werden können – etwa über die Skalierung von Aktivitäten, die Schaffung von strahlkräftigen Leuchttürmen oder die Befähigung von Multiplikatoren. Daneben ist auch der in der Praxis vielleicht häufigste Ansatz der unstrategischen Zuversicht („wird schon werden“) im *Impact Kompass* vertreten – und schafft Erleichterung.

Eine von uns wegen ihrer Intensität und Lebendigkeit sehr geschätzte Methode der Befragung ist *Most Significant Change* (Rick Davies, 1994). In kleinen Gruppen erzählen die Teilnehmenden Geschichten über als besonders bedeutsam („most significant“) erlebte persönliche Veränderungen im Rahmen des Programms. Die Geschichten werden in ihrer Bedeutsamkeit gewichtet, und schließlich wird aus ihnen ein Begriff oder kurzer Satz extrahiert, der die Essenz der Veränderungserfahrung beschreibt. Nur diese Begriffe werden im Anschluss im Plenum präsentiert und in Themenfeldern (*change domains*) geclustert. In den Begriffen schwingen unausgesprochen die dahinter liegenden tiefen Erfahrungen mit, in deren Dichte die Wirkungen spürbar sind. Eine weitere Reflexion darüber ist nicht nur nicht nötig, sondern würde u. U. auf die blutleere Zielebene zurückkatapultieren.

Allerdings ist die Methode kein Selbstläufer. Ihr Erfolg hängt unserer Erfahrung nach zu einem nicht geringen Teil daran, dass Trainerinnen und Trainer mit einer persönlichen Veränderungsgeschichte authentisch in Vorleistung gehen.



Führung & Selbstführung

- / Informelle Führung im Aufbruch
- / Vergemeinschaftung von Führung
- / Formale Führung in den Mühen der Ebene
- / Königsdisziplin Selbstführung

Führung & Selbstführung

Führung in Projekten ist in mehrfacher Hinsicht anspruchsvoll: Sie ist als Rolle mit Gestaltungsmacht definiert und äußeren Stakeholdern gegenüber verantwortlich, fungiert aber gleichzeitig nach innen oft als Primus inter Pares einer temporären ‚Arbeitsgemeinschaft auf Augenhöhe‘. In der systemischen Betrachtung von Führungskonstellationen – sei es im klassisch-heroischen Sinne oder in Modellen der Shared Leadership – ist dabei die Rolle des Mitgehens (Followership) ebenso prägend und lehrreich wie die des Führens. In beiden Rollen kommen Aspekte der Selbstführung zum Tragen, die sich auf den ‚verantwortlichen Umgang mit Verantwortung‘ beziehen.

Während auf Ebene der Organisation mittlerweile vielfältige Modelle geteilter Führung diskutiert und umgesetzt werden, hat sich im Projektmanagement das Konzept der in einer Person zusammenlaufenden Fäden hartnäckig gehalten – ob im klassischen Sinne als ‚Projektleitung mit organisatorischer Funktion oder im agilen Modell als *Scrum Master* mit prozessunterstützendem Aufgabenprofil. Dennoch sind Projekte in vielen Organisationen und Unternehmen Lernfelder horizontaler Kooperation, da jenseits der genannten Engführung an der Spitze ein hohes Maß an fachlicher Eigenständigkeit der Teammitglieder vorherrscht, die oft aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Abteilungen zusammengestellt sind.

Führung bedingt nach Oswald Neuberger unweigerlich, Dilemmata auszutarieren. Ob beim Spagat zwischen Ziel- und Prozessorientierung, bei der Abmischung von Stabilisierungs- und Veränderungsimpulsen oder beim Navigieren von Nähe und Distanz im Team – es geht darum, einen sinnvollen Weg durch zumindest teilweise widersprüchliche Anforderungen zu bahnen. Auch in der inneren Anspruchslandschaft finden sich dabei oft Spannungen: So steht bei vielen Führungskräften die Motivation zu ‚gestalten‘ im Spannungsverhältnis mit dem Wunsch zu ‚gefallen‘. Beim Gestalten geht es um beherztes Tun, beim Gefallen eher um ein vorsichtiges Prüfen nach positiver Resonanz. In diesem Sinne birgt die Rolle der Führung im Projektmanagement ein besonderes Potenzial persönlicher Entwicklung.

Führungshandeln ist geprägt von Biografien. Wir beginnen unsere Trainingseinheiten zu Führung daher oft mit einer Reflexion über eigene Erfahrungen: Welche Führungspersönlichkeiten habe ich erlebt (in der Familie, Schule oder Ausbildung, in Vereinen und Arbeitskontexten)? Was waren für mich positive Momente von Führung? Was waren negative Erfahrungen? Wie prägen diese Erfahrungen mein heutiges Denken und Handeln zum Thema Führung?

In der Übung *Morenos Albtraum* arbeiten wir mit systemischen Visualisierungen klassischer Führungskonstellationen: Im Raum sind Tische mit unterschiedlichen Figuren/Materialien für Systemrepräsentationen verteilt (Systembrett, Schachfiguren, Playmobil, Lego, Schnipsel ...). Die Teilnehmenden sind nach einer kurzen Einführung eingeladen, problematische Führungskonstellationen aus ihrer Praxis aufzustellen und ihnen einen Titel zu geben („Der ewige Pionier“, „Machttabus“, ...). In der Phase der Fallbearbeitung wandern die Teilnehmenden durch die Falllandschaft, lassen sich inspirieren, finden sich in Kleingruppen an den Konstellationen zusammen, die für sie resonieren. Die Konstellation wird kurz erörtert, die Gruppe diskutiert Resonanzen, Hintergründe und mögliche Interventionen oder Lösungen.

Im Laufe des Projektzyklus ergeben sich unterschiedliche Konstellationen, die je unterschiedliche Erfahrungen von Führung ermöglichen. Es lohnt sich, im Programmdesign auf diese Zusammenstellungen einen genaueren Blick zu werfen. Drei wesentliche Situationen sind der Moment der Projektinitiierung (Aufbruch), die Verbreiterung der *Ownership* von einer impulsgebenden Person auf mehrere verantwortliche Mitwirkende (Vergemeinschaftung) und die formalisierte Leitungsverantwortung im laufenden Projekt (Mühen der Ebene).

Informelle Führung im Aufbruch

In der Phase der Projektentwicklung ist eine der prägendsten Führungserfahrungen der Übergang vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘. In Projektteams kommen Individuen mit ihren Ideen und Eigenheiten zusammen. Im frühen Austausch muss sich einerseits der inhaltliche Gegenstand des Zusammenwirkens herauschälen (die Dynamik dieses Konzeptionsprozesses ist im Kapitel zur kollaborativen Kreativität beschrieben) – zugleich wird hier auch die mikropolitische Basis der Zusammenarbeit gelegt. Das grundlegende Rollengefüge entsteht dabei oft deutlich vor dem Einsetzen der von Bruce Tuckman beschriebenen gruppendynamischen Sturm- und Normierungsprozesse. Es speist sich vor allem aus der Konstellation von Führen und Folgen in den ersten Austauschen.

Wir strukturieren die Projektentwicklung in der Regel als mehrstufigen Prozess, in dem zunächst alle Beteiligten ein Bündel eigener Ideen entwickeln und ihre(n) Favoriten dann in einem *Mini-Open Space* oder Speed-Dating-Prozess vorstellen. Wo Projektideen oder Themeninteressen zusammenpassen, bilden sich auf dieser Basis Konzeptteams, die in einer Erkundungsphase die Tragfähigkeit ihrer Zusammenarbeit ausloten, bevor der Startschuss zur Projektplanung erfolgt. Die Dynamik im beschriebenen Prozess ist spannend und lehrreich. Oft ergibt sich die Prägung des gemeinsamen Vorhabens nicht aus der Qualität einzelner Ideen und Beiträge, sondern aus der Beherztheit, mit der sie vorgebracht werden.

Führung in der Aufbruch-Situation bedeutet, ein Versprechen zu verkörpern: „Ich habe eine gute Idee und ich stehe für sie ein“. In diesem Satz schwingen drei Zutaten: die Überzeugung, dass der eigene Vorschlag trägt, der Wille, ihn zu verfolgen und die Zuver-

sicht in die eigene Fähigkeit und Energie, dies erfolgreich zu tun. Wo Ideengebende an einer dieser Zutaten Zweifel aufkommen lassen, verliert ihr Versprechen an Strahlkraft. Die Zweifel können dabei eigenen Unsicherheiten entspringen, gründen aber oft auch auf Ritualen zur Vermeidung von Dominanzwirkung: So wird etwa die eigene Idee oft im nachgeschobenen Angebot zur Diskussion relativiert („Ich fände X spannend, aber ich bin auch nicht sicher, wie sinnvoll das ist ...“). Alternativ wird eine favorisierte Option häufig als Zeichen der Offenheit mit Alternativen umringt („Man könnte X machen; aber Y wäre auch gut. Und Z für mich auch ok ...“). Gerne wird auch zu einem eigenen Vorhaben ein vornehmer Selbstzweifel eingestreut („Ich würde Y gut finden, aber ich weiß nicht, ob das realistisch ist?“). Nicht selten sind solche systematischen Abschwächungen und Understatements durch Rollensozialisierungen bedingt. Hier spiegeln sich Genderlinien, aber auch Milieueffekte – Personen, für die die kritische Reflexion von Macht und Dominanz prägend ist, gehen zurückhaltender in die delicate Phase der gemeinsamen Entwicklung.

In vielen Trainings wird das *Pitchen* anhand von Ideen und Konzepten geübt, die bereits relativ stark konturiert sind. Tatsächlich liegt hier auch im Sinne der beruflichen Verwertbarkeit eine zentrale Kompetenz – sei es im Kontext von Marketing, Finanzierung oder bei der internen Produkt- und Projektentwicklung. Was seltener reflektiert und vermittelt wird, ist der *frühe Pitch* – das Vorbringen einer Idee, die noch nicht ausgereift ist. Die Fähigkeit, Impulse mit den oben genannten Zutaten – Überzeugung, Willensenergie und Zuversicht – in Gruppenprozesse einzubringen, ist eine wesentliche Führungsqualität. Wo Ideen mit der Strahlkraft ihrer erfolgreichen Umsetzung vermittelt werden können, da schließen wir uns gerne an. In Modellen selbstorganisierter Teams, wo Führung geteilt und situativ erfolgt, stellt diese Fähigkeit eine wesentliche Anforderung an alle Teammitglieder dar.

Wie lässt sich solch eine Qualität erlernen? Bei einem Training zum *frühen Pitch* sollte es nicht darum gehen, Dominanz zu schulen oder Wege zu vermitteln, die Impulsbühne möglichst häufig und intensiv zu besetzen. Es geht um die Fähigkeit, eine vielversprechende Idee erfolgreich ins Impulsgeschehen einspeisen zu *können*. Dies verlangt zunächst eine nüchterne (sowohl von enthusiastischer Selbstüberschätzung als auch von systematischen Selbstzweifeln ungetrübte) Abwägung der Idee und der eigenen

Ressourcen. In nächsten Schritt erfordert es einen überzeugenden Auftritt, der Macht in seiner positivsten Variante spiegelt – in der Definition von Hannah Ahrendt als Fähigkeit, „sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“ (1995, „Macht und Gewalt“). Es geht dabei nicht um das Markieren eines Führungsanspruchs, sondern um die Verkörperung der Bereitschaft zur Führungsverantwortung, die aus einem besonderen Commitment zur Sache erwächst.

Meine erste Projektleitung hatte ich in einem komplexen Projekt inne, an dem fünf weitere Lektorinnen und Lektoren beteiligt waren. Die anderen haben meine Rolle so verstanden, dass ich die Aufgaben verteile und alles im Griff habe. Ich muss sagen, dass ich andere Erwartungen hatte, sie aber nicht rechtzeitig kommuniziert habe. Es hat nicht zu großen Konflikten, sondern zu einigen wichtigen Gesprächen geführt. In den nächsten Projekten habe ich dann gelernt, Zeit in den Teamprozess zu investieren und den Fokus nicht nur auf Inhalte zu legen. (Tanja Baldreich)

Auf der Kehrseite erfordert das Modell geteilter situativer Führung auch, sich anschließen zu können, wenn jemand anderes eine erfolgversprechende Idee vorbringt. Derek Sivers bringt dies in seinem grandiosen Mini-Clip „First Follower – Leadership Lessons from Dancing Guy“ gut auf den Punkt: „We are told that we all need to be leaders. But that would be really ineffective. The best way to make a movement if you really care, is to follow and show others how to follow. When you find a lone nut doing something great, have the guts to be the first person to stand up and join in“. Folgen ist – wie Führen – kein Selbstläufer.

Eine fruchtbare, erfahrungsbasierte Reflexion von Führen und Folgen bietet die ‚Stäbchenübung‘. Hierbei stehen sich je zwei Personen gegenüber und balancieren gemeinsam zwischen ihren Zeigefingern ein Paar Essstäbchen. Einer der beiden Personen wird die Führungsrolle zugewiesen. Sie hat damit die ‚Impulshoheit‘ und zugleich die Verantwortlichkeit dafür, dass die Stäbchen nicht auf den Boden fallen. Die andere Person erhält die Einladung, sich auf den Moment des ‚Geführt-Werdens‘ einzulassen. Im Verlauf der Übung können weitere Anweisungen hinzukommen (die führende Person setzt sich ein Ziel, die geführte Person an einen Ort

im Raum zu bewegen; die geführte Person setzt sich ein eigenes Ziel, das ggf. mit dem Führungsziel in Konflikt steht; beide übernehmen 100 % der Verantwortung für die Stäbchen; niemand übernimmt Verantwortung; ein Paar spielt die Sequenz dort vor, wo Führung gemeinhin stattfindet: ‚auf der Bühne‘ ...). Die Übung selbst läuft ohne Worte ab. Bevor im Paar die Rollen gewechselt werden, findet jeweils ein kurzer Austausch mit Feedback zum gerade Erlebten statt. In der gemeinsamen Reflexion stellen viele Teilnehmende vor allem eins fest: Führung ist nicht trivial. Sie gelingt nur, wenn beide Seiten sich einlassen. Wer geführt wird, hat oft mehr Macht, als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Wer führt, muss damit einen Umgang finden.

Vergemeinschaftung von Führung

Aus einer ersten Idee die Verabredung zu einem Projekt hervorzubringen, ist wie Feuer zu machen. In kleinen Schritten muss ‚Nahrung‘ zugeführt werden. Ohne das richtige Momentum verlischt der erste Funke schnell. Spannend ist, wie sich Folgen und Führen dabei im Verlauf der Projektentwicklung transformieren. Im Idealfall findet bereits früh eine Vergemeinschaftung des Vorhabens statt, bei der die Person, die die Idee eingebracht hat, die Alleinverantwortung für ihr ‚Baby‘ loslässt und sich dem Prozess der gemeinsamen *Ownership* öffnet. Die anderen treten dabei zunehmend aus ihren Rollen als primär Folgende heraus und gehen ebenfalls situativ in Führung, wo sich dies anbietet. In dieser Co-kreativen Situation entwickelt das Team als Ganzes eine starke Verantwortlichkeit für das Projekt. Um dies zu ermöglichen, braucht es Zeit und Anlässe zur gemeinsamen Reflexion. Der Austausch über die Frage, welche Form der Entscheidungsdelegation und des Zusammenwirkens zwischen Team und Projektleitung erfahren wird und gewünscht ist, sollte regelmäßig erfolgen.

Wo eine frühe Vergemeinschaftung nicht erfolgt, können informelle Führungspersonen durchaus lange Strecken als Alleinverantwortliche im Sattel sitzen. Die in der Organisationsdynamik beschriebenen Krisen zwischen der Pionierphase (bei der ideengebende Personen mit einem inspirierenden Gründungsimpuls in informeller Führungsrolle voranschreiten), und der Kollektiv- und Differenzierungsphase (bei denen Verantwortung auf mehr Schultern verteilt und im weiteren Verlauf formaler gefasst wird), lassen

sich auch auf Projekte übertragen. Der Übergang ist dabei mit einer doppelten Ambivalenz versehen: Aufseiten des Teams regt sich oft Unmut über die ‚Flaschenhals-Position‘ der informellen Führung. Zu viele Dinge sind auf sie zugeschnitten, zugleich sind die Rollen im Team noch nicht so gut geklärt, dass Handlungs- und Erwartungssicherheit herrscht. Neben dem Wunsch nach stärkerer Einbeziehung gibt es im Team in der Regel aber auch eine Dankbarkeit, dass ‚jemand es macht‘. Die hier begründete doppelte Botschaft: „Mach Platz“ und „Mach weiter“ ist nicht immer leicht zu entschlüsseln. Analog herrscht aufseiten der Pioniere oft ebenfalls eine Ambivalenz, die einerseits fordert „Engagiert Euch“ (am besten genauso wie ich), zugleich aber auch signalisiert „Ich mach das schon“. Mit diesen widersprüchlichen Botschaften entsteht das, was wir im Kontext der Entstehung von Schizophrenie einen *Double Bind* nennen. Teams können darin lange Zeit gefangen sein und zwischen den Polen des *Pionier-Modells* und des *Modells der geteilten Verantwortung* oszillieren. Neben der gemeinsamen Reflexion der Ansprüche kann in dieser Situation Rollencoaching hilfreich sein, um aus der eingeschliffenen Dynamik herauszufinden.

Auf der zweiten Akademie hatte ich das Gefühl, dass wir alle als Gruppe auf einer Ebene und auf einer Linie sind: Wir hatten die gleichen Wörter im Kopf und die gleichen Konzepte. Das hat Auswirkungen gehabt auf die Effizienz der Projekte. Das Vokabular zu bekommen, das war ein wichtiger Teil: für die interne Kommunikation, aber auch nach außen. Zum Beispiel haben wir darüber gesprochen, welche Art von Leitung wir wollen. Und weil alle wussten, was damit gemeint war, konnten wir sagen: Okay, so machen wir das. (Anna-Maria Linhard)

Formale Führung in den Mühlen der Ebene

Wo Führung als formale Rolle festgeschrieben ist, stellen sich wiederum andere Herausforderungen. Je nach Vereinbarung hat die Projektmanagerin/der Projektmanager die Aufgabe, die Planung und Umsetzung der Projektaktivitäten zu koordinieren, und ist im Zweifelsfall den Auftrag- oder Geldgebenden gegenüber verantwortlich. Zu ihrem Rollenbündel gehören dabei meist auch die Aufgabendelegation und das Aufgabencontrolling. Beides sind Dinge, die nicht für alle zum Komfortbereich der Beziehungsgestaltung gehören. Teammitgliedern Anweisungen zu geben, kann sich unpassend anfühlen. Vereinbarungen nachzuhalten und Kolleginnen und Kollegen, die nicht liefern, auf die Füße zu treten, ist schlichtweg unangenehm. Und doch sind sich die meisten Teams einig, dass es eine entsprechende Rolle in Anbetracht der Tendenz zur Fehlpriorisierung und Prokrastination (Stichwort *Student Syndrom*) braucht. Es geht also nicht um die Frage, ob diese Rolle angemessen ist, sondern wie sie angemessen ausgefüllt werden kann. Die Teilnehmenden unserer Projektwerkstätten, die in ihren Projekten – oft zum ersten Mal – Führungsverantwortung übernehmen, berichten regelmäßig von einem Ringen, sich in ihre Rolle einzufinden. Bin ich der Kopf des Ganzen oder unterstütze ich ‚nur‘ den Arbeitsprozess? Welche Verantwortung habe ich für das gemeinsame Ergebnis? Wo mische ich mich ein, wo vertraue ich aufs Team? Wo treffe ich eine ‚einsame Entscheidung‘, weil Dinge vorankommen müssen? Und wo moderiere ich den Abstimmungsprozess im Team, weil bei den relevanten Dingen Übereinstimmung wichtig ist? Welche Verantwortung habe ich für das Wohlergehen der anderen? Auf diese Fragen gibt es keine vorab gültige Antwort. Die richtige Balance muss im Gehen entwickelt werden – im verantwortlichen Handeln, im Ringen mit den Rollenanforderungen.

Ein Modell, mit dem wir Teams anregen, über gewünschte Führungsrollen zu reflektieren, ist das *Führungskontinuum* von Tannenbaum und Schmidt. Jede Position auf diesem Kontinuum – von der klaren Führungsansage über verschiedene Abstufungen der Beteiligung bis hin zur vollständigen Selbststeuerung des Teams – kann in unterschiedlichen Konstellationen angemessen sein. Dabei können Zeitaspekte, Aufgabenkomplexität sowie Kompetenzen und Arbeitsstile im Team eine Rolle spielen. Entscheidend ist, dass sich die Vorstellungen der Beteiligten in Team- und Leitungsrollen decken. Wünscht sich das Team eine stärker beteiligungsorientierte

Führung als die Leitung, entsteht ein Kompetenzgerangel oder Machtkonflikt, den es auszuhandeln gilt. Wünscht sich das Team mehr Lenkung, als die Leitung bereit ist zu ‚liefern‘, entsteht ein Machtvakuum – Entscheidungen fallen zwischen die Stühle. Mitunter entsteht ein Machtvakuum auch erst durch den Rückzugsreflex nach einem vorausgegangenen Machtkonflikt. In der Regel ist das Machtvakuum schwieriger zu erkennen und aufzulösen als der Machtkonflikt. Beide Konstellationen sind in ihrer Bewältigung wichtige Lernmomente. Der Begriff Leitung muss dabei nicht als strukturell verankerte Führungsspitze definiert sein, die Betrachtung kann sich ebenso auf die Verantwortlichkeit für einzelne Bereiche oder Abläufe beziehen.

Eine einfache Übung, mit dem Beteiligungskontinuum in Teams zu arbeiten, ist das aus dem New Work-Kontext stammende Entscheidungspoker (hier nach der Innovationsagentur *Dark Horse*). Hierbei erhält jede Person ein Kartenset, das sieben Abstufungen von Beteiligung enthält: *Tell* (Leitung entscheidet und teilt mit), *Sell* (Leitung erklärt ihre Entscheidung), *Consult* (Leitung holt Meinung des Teams für ihre Entscheidung ein), *Agree* (die Entscheidung wird gemeinsam getroffen), *Inquire* (Team/-mitglied trifft Entscheidung, Leitung fragt nach), *Delegate* (Team/-mitglied trifft Entscheidung, Leitung ist nicht mehr involviert). Eine bestimmte typische Entscheidungssituation (oder ein konkreter Fall) wird in den Fokus genommen. Alle legen dann gleichzeitig die Karte in die Mitte, die ihren Anspruch an Beteiligung in einer Entscheidung dieser Art spiegelt und erläutert in einer Runde kurz, was dies für sie bedeutet. Gemeinsam kann nun eine Entscheidungsregel für diesen Fall beschlossen werden.

Unter Selbstführung wird die durch Selbstreflexion geförderte Entwicklung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation verstanden. In unseren Trainings unterstützen wir und regen nahezu permanent selbstreflexive Prozesse an. Die Flut von Reizen, denen ein Mensch ausgesetzt ist, muss mit Selektion beantwortet werden. Das Angebot gelenkter Reflexion richtet den inneren Scheinwerfer auf Selbstanteile, die dem Bewusstsein (neu) zugänglich gemacht werden. In der Auseinandersetzung mit Menschen als auch Themen erzeugen die Fragen nach dem, was gedacht und gefühlt wird, einen fortlaufenden Abgleich des Verhältnisses von Selbst und Umfeld. Je spannungsreicher und konflikthafter eine Situation erlebt wird, desto unüberhörbarer fordert sie zur Selbst- und Positionsbestimmung auf.

Selbstreflexive Angebote kommen jedoch an eine Grenze, wo die Ursachen und Motive für ein vor allem hinderliches Verhalten dem eigenständigen Nachdenken über sich selbst nicht zugänglich sind. Hier sind auch keine Entwicklung und Veränderung möglich, ganz im Gegenteil machen sich im besseren Fall Ratlosigkeit und Unverständnis, im schlimmeren Fall Druck und Stress ‚in der Seele‘ breit. Unter dem hehren Anspruch der Selbstführung werden Entscheidungsfähigkeit, Selbst- und Zeitmanagement, Konfliktbereitschaft und -kompetenz als selbstverständlich erlernbares Handwerkszeug erwartet. Was aber, wenn wir uns partout nicht entscheiden können und mit der Zeit trotz aller Planungstools auf Kriegsfuß stehen? Dass der Selbstvorwurf stark ist, weil wir solche als fast natürliche Begabungen vermittelte Fähigkeiten auch bei großer Anstrengung nicht erfüllen können – diesem Phänomen begegnen wir auf unseren Trainings immer wieder.

Um sich aus einem solchen Feststecken zu lösen, braucht es Unterstützung von außen. Selbstführung kann also nicht heißen, alles allein zu machen, sondern letztlich bedeutet es, die Verantwortung für sich zu übernehmen.

Was das genau heißen kann, soll an einem bereits erwähnten Grundkonflikt von Führung aufgezeigt werden: dem Konflikt von Gestalten und Gefallen. Selbstführung lässt sich in einem Training, dem an Persönlichkeitsentwicklung genauso gelegen ist wie an Sachinhalten, an jedem Thema üben. Vielleicht eignet sich das

Thema Führung aber besonders gut, die Notwendigkeit eines erweiterten Begriffs von Selbstführung aufzuzeigen, weil Führung mit bestimmten Erwartungen verknüpft und ‚Führungsschwäche‘ im Team deutlicher wahrgenommen wird als z. B. Verhandlungsschwäche.

Das Dilemma zwischen Gestalten und Gefallen lässt sich leicht aus dem inneren Anspruchskonflikt herauslösen und auf unterschiedliche Führungstypen ausweiten: diejenigen, die mit dem Blick nach vorn vorwärtsdrängen, und diejenigen, die mit dem Blick auf die anderen – und deren Reflexion auf sich – langsame Schritte in die (hoffentlich) richtige Richtung machen. Wir tun gut daran, die beiden Pole von Gestalten und Gefallen nicht vorschnell einer eindeutigen Bewertung zu unterwerfen. Dem Gestalten liegen ins Extrem gedacht viele nicht kommunizierte Entscheidungen zugrunde, die die Distanz der Teammitglieder vergrößern und die Identifikation aller mit dem Projekt schmälern. Die Überzeugung der unbedingten Verantwortlichkeit verbindet sich schnell mit dem Vorwurf der Dominanz. Dem Gefallen ist dagegen meist eine hohe Sensibilität zu eigen, die Stimmungen aufnimmt und Teammitglieder einbindet.

Bei beidem tun wir wiederum gut daran, sie nicht a priori als bewusste Verhaltensentscheidung zu betrachten, die wir je nach Belieben oder Situation annehmen oder ablegen können. Sowohl die Last der Verantwortlichkeit als auch die Gefallsucht, die als übermäßige Zurückhaltung wie auch als Eitelkeit daherkommen kann, können sich innerlich alternativlos anfühlen. Wohlmeinende Appelle an die Vernunft „Lass doch mal laufen, dann müssen die anderen schon ran.“ oder „Setz dich doch einfach mal durch.“ werden zwar vom Kopf sehr wohl aufgenommen und verstanden. Aber das Verhalten, das der Einsicht folgen soll, wiederholt oft zum eigenen Erstaunen das vertraute Muster. Zu der genuinen Verzweiflung darüber, ‚es‘ mal wieder nicht geschafft zu haben, kommt schließlich zu allem Überfluss noch die Selbstschelte, es doch eigentlich besser zu wissen. Das heißt, auch die oft so hilfreiche Selbstreflexion bleibt in der Spirale der Selbstkritik gefangen und befördert diese nur, wo sie doch einen Ausweg aufzeigen soll. In dieser Weise doppelt und dreifach gestraft wird die Hoffnung auf die nächste Gelegenheit gerichtet und die Absicht bekräftigt, ‚es‘ dann ganz bestimmt anders zu machen.

Selbstführung an dieser Stelle könnte nun heißen, das leise Unbehagen ernst zu nehmen, das z. B. mit dieser unbedingten Verantwortlichkeit für den reibungslosen Ablauf des Projekts oder mit diesem ständigen Absichern nach allen Seiten einhergeht, und der Sache auf den Grund gehen zu wollen. Ob wir dort angekommen sind, merken wir recht schnell an der sich unmittelbar einstellen- den Erleichterung. Manchmal reicht dafür ein gutes Gespräch mit der besten Freundin, den Eltern, den Teammitgliedern, bisweilen braucht es ein Coaching und manchmal eine Therapie. Das ist letztlich nicht so wichtig. Wichtig ist die Entscheidung, dranzubleiben (oder es ruhen zu lassen) und damit Verantwortung für sich zu übernehmen.

So gesehen ist Selbstführung die Königsdisziplin in einem Training, das Persönlichkeit entwickeln möchte. Sie verrät uns letztlich, was dieser abgewetzte Begriff der Persönlichkeitsentwicklung eigentlich meint, und markiert zugleich seine Zielrichtung. Wir sagen bewusst Zielrichtung im Gegensatz zur Ziellinie, weil der Verantwortung des Menschen für sich selbst an jeder Stelle auch die Entscheidung gegen Entwicklung zugestanden werden muss.

Eine Sache, die mit dem Lektorenprogramm und der Projektwerkstatt zusammenhängt: Sich selbst zu reflektieren, d. h. ganz intensiv zu gucken, wie geht es mir womit, was denke ich? Das hat mich auch als Mensch verändert. Ich ergreife auch heute jede Gelegenheit, mich selbst zu reflektieren. Die Projektwerkstatt hat mir auch deshalb so viel Spaß gemacht, weil ich ein starkes Bedürfnis danach hatte, ohne es zu wissen. Wenn ich nicht reflektiere, dann lerne ich eigentlich gar nichts. Das mache ich auch privat, das hat in der Projektwerkstatt angefangen. (Peter Corell)

Ein Programmrahmen, der wenig bzw. ausgesucht Kontrolle ausübt und viel Freiheit offeriert, der in kaltes Wasser springen lässt und gleichzeitig eine tragfähige Unterstützungsstruktur bereithält, bietet Lernanlässe für Selbstführung in Hülle und Fülle. Ein Projektmanagementtraining, das auf die Person anstelle des Projekts setzt, jede und jeden als einzelne sieht und ernst nimmt, wirft die Teilnehmenden allein dadurch immer wieder auf sich selbst zurück.



Gruppen- und Rollendynamik in Teams

- / Die Choreografie der Reflexion
- / Reflexion – Effekte erster und zweiter Ordnung
- / Kooperation und Konkurrenz

Gruppen- und Rollendynamik in Teams

Projektarbeit ist in aller Regel Teamarbeit. Das Team ist der Rahmen, in dem Ansprüche und Präferenzen, Beiträge und Verantwortlichkeiten sowie der Umgang mit Herausforderungen auf dem Weg der Zielerreichung ausgehandelt werden. Für Gruppendynamik muss dabei nicht gesorgt werden: Sie findet unweigerlich von selbst statt. Die resultierende Rollenverteilung und Musterbildung ist dabei weder die einzig mögliche, noch ist sie immer optimal. Wenn Teams ihr Zusammenwirken in regelmäßigem Takt auswerten und verbessern, steigt nicht nur ihre Leistungsfähigkeit, sondern meist auch der persönliche Gewinn der Beteiligten.

In unseren Trainings legen wir großen Wert auf das Einüben von Feedback und die Reflexion der Zusammenarbeit – vorbereitend, also noch bevor die Teams Erfahrungen in der tatsächlichen Zusammenarbeit gemacht haben, und im Verlauf des Arbeitsprozesses.

Die Choreografie der Reflexion

Der vorbereitende *Teamprozess-Review* reflektiert zwar auch auf die begrenzten Erfahrungen der Zusammenarbeit im Trainingssetting, bezieht aber darüber hinaus projizierte Zukunftsszenarien mit ein. Monsterfantasien sowohl wie Wünsche und Erwartungen aneinander sind damit schon mal im Beziehungsraum der Teammitglieder präsent und können später leichter angesteuert werden. Außerdem etabliert sich das Teamgeschehen als wesentliches Element der Zusammenarbeit.

Im *Team Review* arbeiten die Projektteams an einem Spielfeld mit zwölf Feldern

- › Ziele: Wir haben einen gemeinsamen Zweck und eine geteilte Vision.
- › Rollen: Wir haben eine klare und sinnvolle Aufgabenverteilung.
- › Engagement: Bei uns sind Beteiligung und Commitment ausgeglichen und besprechbar.
- › Führung: Wir haben Führungsrollen und Verantwortung gut verteilt.
- › Konfliktkultur: Wir können uns zivilisiert streiten und wertschätzend auseinandersetzen.
- › Umfeld: Wir sind mit unserer Umwelt in Kontakt und nutzen sie als Ressource.
- › Beteiligung: Wir treffen wichtige Entscheidungen so, dass alle eingebunden sind.
- › Diversität: Wir können unsere Unterschiedlichkeiten gut nutzen.
- › Gesprächskultur: Wir hören einander zu und kommunizieren offen.
- › Reflexion: Wir können unsere Zusammenarbeit reflektieren.
- › Spielregeln: Wir haben ein Gefühl für Normen in der Gruppe.
- › Effektivität: Wir arbeiten zielorientiert und produktiv zusammen.

Die Teammitglieder erhalten je drei rote und grüne Spielfiguren. Alle setzen gleichzeitig ihre Figuren: Rot auf die Felder, in denen aus ihrer Perspektive Spannungen und Störungen vorliegen oder zu erwarten sind, grün auf die Felder, in denen sie Stärken und Ressourcen im Team ausmachen. Anschließend werden die Felder mit hoher und kontroverser Punktzahl für einen Austausch in den Fokus genommen.

Am Beginn der Zusammenarbeit fragt der *Teamprozess-Review* die Fantasien ab und sensibilisiert damit für mögliche Stolpersteine und Gesprächsbedarf. In der laufenden Zusammenarbeit überprüft er die gleichen Themen, macht sie dem Austausch untereinander zugänglich und lädt zu Veränderungen ein. In dieser Phase stehen wir zur Beratung bereit. Es ist zum Beispiel für ein Team, das aus einer Diskussion um einen Programmpunkt nicht herausfindet, nicht leicht zu erkennen, dass sie unterschiedliche Ziele mit ihrem Projekt verfolgen. Der *Team Review* bietet also eine angeleitete Möglichkeit der Klärung und unterstützt gleichzeitig die Einübung solcher Klärungsprozesse. Ziel ist, dass die Selbstreflexion als Team sich als selbstverständliches Instrument auch im selbständig durchgeführten Arbeitsprozess fortsetzt.

An den Team-Coachings hat mir besonders gefallen, was sie im Nachhinein gemacht haben, nämlich eine Sensibilisierung für die Unterschiedlichkeit der Einzelnen und eine Aushandlung zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen, Erwartungen und Prioritäten zu schaffen. (Tanja Baldreich)

Neben der beschriebenen Reflexion der Zusammenarbeit im realen Projekt nutzen wir in unsere Projektwerkstätten auch erlebnisorientierte Übungen und Simulationen als Lernfeld im Team. Die Schaffung eines Flows durch eine spielerische Aufgabenstellung, die die Selbstbeobachtung im Arbeitsprozess zeitweise in den Hintergrund rückt, ist dabei ebenso wesentlich wie die Methodik der Auswertung, die diese zurück in den Vordergrund holt. Für die in Kapitel 2 beschriebene *Dugnad-Übung* im *Design Thinking*-Ansatz nutzen wir als Auswertungsrahmen die *PRISMA*-Schrittfolge.

Die *PRISMA-Auswertung* bietet einen systematischen Reflexionsrahmen für Arbeitsprozesse im Team. Sie wurde von SOCIUS und MitOst ursprünglich entwickelt, um Teambuildings im interkulturellen Kontext zu unterstützen. Die Idee der *PRISMA-Auswertung* ist es, durch das ‚unter die Lupe nehmen‘ einer Arbeitssequenz (z. B. dem kreativen Prozess in der *Dugnad-Übung*) Erfahrungen und Feedbackprozesse zu generieren, die zur Verbesserung des Zusammenwirkens im Team beitragen. Die Auswertung folgt dabei vier Schritten:

- › Zum Einstieg wird die Zufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis in Form einer gleichzeitigen ‚Daumen-Anzeige‘ (hoch/mittel/runter) geteilt. Es folgt eine kurze Runde, was die jeweilige Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit dem gemeinsamen Ergebnis ausmacht.
- › In einem zweiten Schritt zeichnen die Teammitglieder nacheinander in einen Zeitstrahl mit den wesentlichen Meilensteinen des Arbeitsprozesses ihre persönlichen Stimmungskurven ein. Den Zeitstrahl bereiten Beobachterinnen und Beobachter vor, die in jedem Team den Prozess dokumentieren und die Auswertungsdiskussion moderieren. Die persönliche Stimmungskurve folgt der Frage: Wann war ich im Prozess voll dabei und im Flow? Wo bin ich eher ausgestiegen? Die Kurven werden mit unterschiedlichen Farben für jede Person übereinander in den Zeitstrahl eingetragen und erläutert (es ist dabei hilfreich, dass sich die Teilnehmenden vorab eine eigene Skizze ihrer Verläufe machen, um nicht zu sehr von den Darstellungen der anderen beeinflusst zu werden).
- › Im dritten Teil der Übung erfolgt eine Rollenreflexion. Zunächst wird hierzu das *Insights-Rollenmodell* vorgestellt, das von den beiden Achsen ‚Interne vs. externe Orientierung‘ und ‚Beziehungs- vs. Sachorientierung‘ aufgespannt wird. Die beiden Achsen bilden vier Quadranten, denen jeweils eine als Farbe symbolisierte Rolle oder ‚Energie‘ im Team zugeordnet ist: Die externe Sachorientierung (Rot) wird von der Rolle Macher/Macherin verkörpert. Die interne Sachorientierung (Blau) von der Rolle Experte/Expertin. Die externe Beziehungsorientierung (Gelb) ist als Rolle der Botschafter/Botschafterin gefasst, die interne Beziehungsorientierung (Grün) als Moderator/Moderatorin. Zum Rollenfeedback erhält jede Person zwei Karten jeder Farbe. Alle sind nun eingeladen, den anderen Gruppenmitgliedern aufgrund ihrer Eindrücke aus der Arbeitssequenz (kommentarlos) Karten zu den Rollen zu überreichen, in denen sie sie erlebt haben. Diejenigen Karten, die

nicht vergeben werden, bleiben in der Mitte liegen. Sie symbolisieren den Teil an Rollenenergie, der im Team nicht ausgeprägt vertreten war: Liegt viel Rot in der Mitte, war das Team vielleicht eher kraftlos. Liegt viel Grün in der Mitte, war es unkoordiniert usw. Wichtig ist, dass die Teilnahme an diesem Austausch freiwillig ist und dass die Rückmeldung als situatives Feedback zu den Rollen im Prozess gerahmt wird, nicht als generelle Einschätzung der Person. In einer kurzen Runde nehmen im Anschluss alle zu den Karten Stellung, die sie erhalten haben: Kann ich mit diesem Feedback etwas anfangen? Erkenne ich es wieder? Wie geht es mir damit? In der Regel ergeben sich im darauf folgenden Austausch spannende und tiefgehende Erkenntnisse für das Team.

- › Der vierte Schritt der Auswertung wurde bereits im Kapitel zur kollaborativen Kreativität beschrieben: Er fragt danach, in welchem Modus das Team seine Ideen ‚verkabelt‘ hat: als Addition von Beiträgen, durch Selektion der besten Idee oder in einem gegenseitig befruchtenden Prozess der Multiplikation von Ideen.
- › Die Auswertungssequenz endet mit der Frage, was die Erkenntnisse dieser Reflexion für den weiteren Arbeitsprozess im Team bedeuten: Was haben wir über uns gelernt? Was sollten wir als Team anders machen? Worauf sollten wir besonders achten?

Im Abgleich der Kurven im zweiten Schritt finden sich oft wertvolle Überraschungen und Erkenntnisse: Eine unscharfe Aufgabenstellung kann für die eine Person eine beflügelnde Herausforderung sein, für die andere eine nervende Belastung. Den Wechsel von der Divergenz der Brainstormingphase zur Konvergenz der Konzeptentscheidung empfindet der eine als befreiende Hinwendung zum Praktischen, die andere als quälende Einengung der Möglichkeiten. Den phasenweisen ‚Komplett Rückzug‘ einer Person bemerken viele Teilnehmende, die selbst gerade im Flow sind, oft gar nicht – auch wenn sie selbst unter Umständen dazu beitragen. Der Austausch zum unterschiedlichen Erleben im Prozess kann wichtige Hinweise geben, worauf in weiteren Arbeitsprozessen ein Augenmerk zu legen ist.

Am ungewohntesten und eindrucklichsten erleben die Teilnehmenden meist den Prozess des Rollenfeedbacks. Eine Farbe, die häufig starke Emotionen hervorruft, ist die Farbe Rot. Ein Rollenfeedback als Macher/Macherin zu erhalten, ist für viele Teilnehmende ein Kompliment – hier spiegeln sich vielfach klassische Ansprüche und Ambitionen zum Thema Führung. Zugleich wird im Kontext roter Feedbackkarten oft auch Dominanz thematisiert. Interessant ist die rot-grüne Interaktion: Jemand übernimmt die Moderationsrolle und wird dabei als Macher/Macherin wahrgenommen. Hier wird klar, wie mächtig Rollen wirken, die Verantwortung für den Prozess übernehmen. Spannend ist auch, wie viele und wie unterschiedliche Karten eine Person erhält. Manch Person erhält ein sehr klares Rollenfeedback mit nur einer oder zwei Farben. Andere erhalten Karten aller Farben. In der Moderation dieses Austausches ist viel Sensibilität gefragt, um Verletzungen zu vermeiden.

Die Übung zur Projektentwicklung auf der ersten Akademie war ja eigentlich nur ein Gedankenexperiment, aber es hat sich voll echt angefühlt, weil es so praxisbezogen war. Es hat sogar ansatzweise Konflikte in der Gruppe gegeben, weil wir die Simulation so ernst genommen haben. Paradoxerweise hat es mich für die realen Projekte später vorsichtig gemacht, aber auch mutiger. In der Rollenauswertung hinterher habe ich verstanden, dass Leute unterschiedlich sind und auch anders kommunizieren und dass man sich darauf einstellen muss, aber dass ich nicht die Kindergärtnerin der Gruppe und verantwortlich für die Gefühle aller bin. Ich kann das Projekt in die Mitte stellen. (Anna-Maria Linhard)

Reflexion – Effekte erster und zweiter Ordnung

Gruppenübungen sind in ihrer Durchführung keineswegs nur eine lustvolle Angelegenheit. Stress und innere Anspannung der Aufgabe gegenüber wie auch der Gruppe und der eigenen Positionierung in ihr gegenüber sind fast durchgängig mit Händen zu greifen. Beim Design der Aufgabe ist die Knappheit von Zeit und die Unschärfe der Aufgabe durchaus bewusst eingesetzt – auch wenn sich Teilnehmende hierüber oft beklagen, ist die Erläuterung, dass es im Projektmanagement in den meisten Fällen um den Umgang mit knappen Ressourcen und unscharfen Anforderungen geht, eingängig. In der *Dugnad-Übung* werden nach einem oft engagierten Start die Stimmen leiser, die Wortbeiträge weniger, und die einzelnen bringen sich in räumlich größere Distanz. Bei fast allen gibt einen Punkt, an dem die Stimmung auf dem Nullpunkt ist und das Gefühl vorherrscht, dass die Aufgabe nicht zu lösen ist oder dass sie am liebsten ausgestiegen wären.

Trotzdem ist in der Auswertung des Trainings die Übung in der beschriebenen *PRISMA-Sequenz* ein Highlight, das in Erinnerung bleibt. Wie kann das sein? Die Auswertung der Übung, die zeitlich einen großen Raum einnimmt und elaboriert auf verschiedene Aspekte zielt, verändert den Blick auf und vor allem das Gefühl zu der Übung auf grundsätzliche Weise. Erstens entsteht die Frustration in der Übung durch ein Gefühl der verschiedentlich ausgelösten Unzulänglichkeit. Die Auswertung gibt zum einen der Person die Möglichkeit, sich zu erklären, die dahinter liegenden Intentionen und Motivationen deutlich zu machen und in einen Kontext zu stellen. Dadurch, dass die anderen es hören und akzeptieren, wird das eigene Verhalten wieder sinnvoll und verständlich. Zum anderen kommt die entlastende Erfahrung hinzu, dass es den anderen ähnlich ging. Zweitens ist für die Aufhebung der Frustration entscheidend, dass die Fremdwahrnehmung des eigenen Verhaltens i. d. R. freundlicher und wertschätzender ist als erwartet bzw. dass die anderen einfach andere Dinge wahrnehmen als die, wo die eigene große Angst sitzt: Den riesengroßen Pickel im eigenen Gesicht sehen die anderen meist gar nicht. Und selbst wenn ein kritisches Feedback ausgesprochen wird, ist das Gespenst, dem wir in die Augen gucken können, meist weitaus weniger schrecklich als jenes, das wir uns in der eigenen Fantasie ausmalen.

Insgesamt also ist für die Veränderung von Frust in Highlight nichts anderes nötig als die Möglichkeit, den inneren Bewegungen einen Ausdruck geben zu dürfen. Dieser wiederum gibt einen direkten Hinweis auf die Frage, wie die Ressource des Kollektiven in den Konvergenzphasen nicht nur der Projekt-, sondern auch der Problem- und Aufgabenentwicklung fruchtbar gemacht werden kann: durch die Einübung von Selbstmitteilung und Feedback.

Die Erfahrung im Team, ob unterstützend oder als Hemmschuh, prägt unweigerlich die Bewertung von Teams für weitere Projekte. Auch hier sei noch einmal betont, dass sich die Teamdynamik selten im Trainingssetting, sondern erst im Stress der Komplexität und in den zusätzlichen Anforderungen des Alltags in ihrer vollen Wucht zeigt. Je tiefer hier die Reflexion nicht nur über die Dynamik des Teams, sondern vor allem auch über die eigenen psycho- und gruppendynamischen Muster gelingt, desto größer werden Lust wie innere Möglichkeit sein, zukünftige Projekte im Team durchführen zu wollen. Wichtig hierbei ist, dass ‚konflikthaft vs. harmonisch‘ nicht der Gradmesser einer gelungenen Teamerfahrung ist. Ein gemeinsam durchlebter und überwundener Konflikt stellt das Team auf einen verlässlicheren Boden als ein harmonischer Verlauf, der nie getestet wurde.

Kooperation und Konkurrenz

Teams in allen Kontexten sind zur Erreichung ihrer Ziele auf eine Fähigkeit besonders angewiesen, die der Kooperation. Auch wenn ein Team zum Beispiel eine ausgewogene Verteilung der Rollen aufweist, können ihm „persönliche Antipathien oder unterschiedliche Arbeitsstile“ (Gellert/Nowak, 2004) eine gute Zusammenarbeit verhaseln. Nach Gellert und Nowak bedingen vier Faktoren eine gute Kooperation: 1. Geklärte Beziehungen und Rollen. 2. Übereinstimmung von Interessen, Zielen und Prioritäten. 3. Konkurrenzausschluss. 4. Vertrauen in die Kompetenz der Kooperationspartner.

Während ein Großteil der Gelingensbedingungen für kooperatives Verhalten durch die oben beschriebenen Übungen oder fragen-geleiteten Teamreflexionen sehr selbstverständlich auf die Ebene der bewussten Auseinandersetzung gehoben wird, bleibt Konkurrenz meist ein unterbelichtetes Kapitel in der Zusammenarbeit. Solange sie das Geschäft belebt – der Ideenraum von fünfzehn

vorgestellten Projekten produziert deutlich mehr kreative Energie und weiterführende Assoziationen als von fünf – wird sie als solche kaum wahrgenommen. Solange in der Zusammenarbeit kooperatives Verhalten überwiegt, gibt es wenig Dringlichkeit, sie zu thematisieren.

Der eigene Perfektionismus wurde nicht nur strukturell rausgenommen, sondern auch durch den Austausch in den Teams und in der Gesamtgruppe, z. B. in der *Design Thinking*-Übung: Niemand kann alles gleich gut, sondern es gibt ja verschiedene Rollen und Stärken. Man muss auch nicht alles können, sondern erlebt sich als komplementär, und am Ende ist es dadurch gut geworden, dass verschiedene Ressourcen in den Arbeitsprozess eingeflossen sind. (Lucia Komesker)

Dazu kommt, dass die grundsätzlich negative Konnotation des Begriffs eher zu einigen Verrenkungen des Verbergens und Versteckens führt als zu offener Aussprache. Bruder und Schwester der Konkurrenz sind der Neid (und in seiner Folge die Missgunst) und die (Selbst-)Abwertung. Es ist sofort verständlich, warum Konkurrenz tabuisiert wird: Neid, Missgunst und Abwertung öffentlich zu äußern, würde die Position in der Gruppe gefährden. Die einzig sozial erlaubte Ausdrucksform der Konkurrenz ist die Selbstabwertung („Ich kann nicht so sicher auftreten wie du!“), auf die ritualisiert die Beschwichtigung folgt. Kommt Pech zu Schwefel, wirkt die Selbstversicherung auch noch wie *fishing for compliments*. Auch ins Coaching wird das Thema nur selten eingebracht – die Scham, überhaupt ‚so‘ zu denken, ist oft zu groß.

Wer unter Konkurrenzdruck leidet, ist damit erst mal auf sich gestellt. Beides aber, Neid wie Abwertung, verweist darauf, dass der Ursprung der Konkurrenz nicht im Gegenüber, sondern im eigenen Selbstgefühl und Selbstwertgefühl zu finden ist. Die bange Frage hinter beiden Ausprägungen lautet: Braucht es mich denn dann überhaupt noch? Konkurrenz bedeutet im individuellen, persönlichen Kontakt die Angst vor dem Verlust von Anerkennung, Zuneigung, dem gesicherten Platz in der Gruppe und ist Ausdruck einer tiefen Not.

Teams mit einem ausgeprägten Konkurrenzthema sind letztlich nicht arbeitsfähig, weil sie sich nicht auf Sache und Ziel orientieren können, sondern in der Nabelschau ihrer Beziehungen gefangen sind.

In den genannten Konstellationen kann die Tiefung des Dialogs eine neue Qualität von Kontakt einleiten.

Eine schlichte und eindrückliche Gesprächsform bietet die Triade, bei der drei Personen in einen themenfokussierten tiefen Austausch gehen. Angelehnt an das Vorgehen im *Art of Hosting* werden dabei drei Rollen rotiert:

- › Sprechende Person: keine vorgefertigte Intention, sich selbst beim Erzählen erleben (gemäß der Kleist'schen „allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden“)
- › Zuhörende Person: tiefes aktives Zuhören, keine Reaktionen mit eigenen Geschichten oder Ratschlägen, fragt ggf. nach. Notiert Merkmale, berichtet hinterher Eindrücke.
- › Resonanzgebende Person: den Raum für die beiden aufspannen, präsent sein, wahrnehmen. Notiert Beobachtungen, berichtet hinterher Eindrücke.

Eine weitere fruchtbare Gesprächsform ist die des kontrollierten Dialogs. In der simpel scheinenden Aufgabe, den Gesprächsinhalt des Gegenübers zusammenfassend (gern auch interpretierend) wiederzugeben, bis ein ausgesprochenes und bestätigendes „Stimmt“ ertönt, wird die Konzentration vollständig auf das Gegenüber und den Inhalt der Aussagen gelenkt. Die Teilnehmenden machen die befriedigende Erfahrung, wie unangestrengt die Aufmerksamkeit gelenkt werden kann und wie aus dem gemeinsamen Flow etwas komplett Unerwartetes entsteht.

Wir können auch in mehreren Trainingsblöcken nie allen Aspekten der Teamarbeit Zeit und Anleitung einräumen. Aber über die Zeit etabliert sich die Erkenntnis, dass Kommunikation der Dreh- und Angelpunkt der Kooperation ist. Und Kommunikation meint hier nicht das besinnungslose ‚Immer-weiter-Quatschen‘, sondern ein Reden, das an sich selbst angebunden ist und sich selbst einbringt. Darum zu bitten, dass eine Deadline eingehalten wird, mitzuteilen, dass ich mich übergangen gefühlt habe, zu fragen, wie die anderen mich in der Zusammenarbeit erleben – jedes Mal, in dem eine Selbstmitteilung glückt und zum Fortkommen beiträgt, wächst für alle spürbar auch das Team. Und wo es im Team selbst mal nicht gelingt und ein Coaching in Anspruch genommen wird, wächst die Erkenntnis, dass es professionell ist, sich beraten zu lassen.



Budgetmanagement – Der Umgang mit Geld und Wert

- / Lernen in Anspruchskonflikten
- / Lernen an Rahmen und Risiken
- / Lernen über Wert und Bewertung

Budgetmanagement – Der Umgang mit Geld und Wert

Projekte sind unter anderem dadurch definiert, dass sie Ressourcen erfordern – in den meisten Fällen zumindest auch ein wenig Geld. So technisch und trocken Themen wie Budgetmanagement und Finanzcontrolling daher kommen, so reichhaltig ist doch die mit ihnen verbundene Palette persönlicher Lernfelder: Ob in der spannungsvollen Schnittstelle zwischen Finanziers und Projektteam, beim spielerischen Navigieren von Vorgaben und Unsicherheiten oder in der Auseinandersetzung mit dem Wert der Dinge – nicht zuletzt der eigenen Arbeit: Der Umgang mit Geld geht ‚unter die Haut‘.

Als Zahlungsmittel und Wertmaßstab ist Geld ein Tummelplatz der Glaubenssätze: Geld ist nicht alles! – Geld ist reine Energie! – Geld ist Freiheit! – Geld regiert die Welt! – Über Geld spricht man nicht! – Geld verdirbt den Charakter! – Geld ist schmutzig! – Geld stinkt nicht! ... Die geflügelten Worte sind so zahlreich wie widersprüchlich. Gerade im gemeinnützigen Bereich herrschen Glaubenssätze vor, die Geld zugleich tabuisieren und idealisieren.

Geld wird dabei als verheißungsvolle Lösung praktischer Probleme erklärt, gleichermaßen aber ins Spannungsverhältnis mit den ideellen Zwecken gestellt. Diese Glaubenssätze wirken im Untergrund, wenn wir Geld bei der Budgetierung verplanen, im Fundraising sammeln und im Projektverlauf verwalten und ausgeben. Manchmal findet dies als harmloses Stimmengewirr im Hinterkopf statt, manchmal werden daraus Komplexe und Schonhaltungen, die den geklärten Umgang mit Geld erschweren. In der Rolle der Finanzverantwortung liegen darüber hinaus einige weitere Lernfelder.

Budgetierung, Buchhaltung und Finanzcontrolling sind Schlüsselbereiche im Projektmanagement. Sie bilden eine eigene Architektur mit eigener, schillernder Logik. In so mancher Förderpraxis ist das Budget die eigentliche Prüflinie im Projektantrag. Worte können ausschweifen und schwammig sein – Zahlen kommen auf den Punkt. Das gilt für die Projektplanung ebenso wie für die Berichterstattung. In der ersten Betrachtung ist das Management von Geldflüssen eine technische Angelegenheit, die weit entfernt von der Schnittstelle zur Persönlichkeit angesiedelt ist: Sie erfordert ein solides Rüstzeug administrativer Techniken und ein eingespieltes System von Rollen und Routinen. Und doch ist der Umgang mit Geld etwas tief Persönliches, verbunden mit Tabus und Projektionen und eingebettet in einen Kontext unterschiedlichster Ansprüche. Die folgenden Abschnitte illustrieren, wo Budgetmanagement in Projekten aus unserer Sicht in besonderer Weise zum persönlichen Lernfeld wird.

Lernen in Anspruchskonflikten

Bei der Rollenverteilung im Projektteam ist meistens sehr schnell klar, wer das ‚Finanzministerium‘ einnimmt: entweder die Person mit der größten Affinität zu betriebswirtschaftlichem Denken (Modell *Management*) oder die Person mit der höchsten *Ownership* in der Projektidee (Modell *Lead*). Es ist keine Rolle, um die sich alle reißen, aber eine, die mit hoher Verantwortung und entsprechendem Status einhergeht. Wer die Rolle einnimmt, steht oft an der Grenze zwischen Innen und Außen, zwischen den Ansprüchen des Projektteams und denen der Geldgebenden. Die Handhabung der damit einhergehenden Spannungen und die Übersetzungsleistung zwischen diesen beiden Welten sind anspruchsvoll.

In Projektteams – wie auch in Organisationen – gilt: Wer Finanzverantwortung innehat, muss sich einen sicheren Stand bauen, der von der inhaltlichen Logik des Projektes zumindest zum Teil entkoppelt ist. Die Frage, wie inhaltliche und finanzielle Realitäten aneinander andocken, ist dabei nicht immer sauber zu klären: Geld ist kein Selbstzweck, sondern sollte der inhaltlich definierten Zweckerfüllung dienen. Zugleich ist die inhaltliche Umsetzung von Projekten eine Bedingung des kontinuierlichen Geldflusses, der Organisationen am Leben hält.

Eine Figur, mit der Anspruchskonflikte in Projekten und Organisationen beschreibbar sind, ist das *Mobilisierungs-Integrations-Dilemma* von Horch (1992): Das Modell beschreibt die Herausforderung intermediärer Akteure, sich auf zwei sehr unterschiedliche Logiken einzulassen: in Bezug auf die Mobilisierung finanzieller Ressourcen gilt es, die Logik einer institutionellen Umwelt zu bedienen (z. B. von Stiftungen und öffentlichen Geldgebern), die stark strukturierte und vergleichsweise rigide administrative Vorgaben haben. In Bezug auf die Einbindung von Mitwirkenden und Zielgruppen in den Prozess der Zweckerfüllung gilt es, auf ein dynamisches Umfeld von vielfältigen Bedarfen und Anspruchslagen einzugehen. Im Habermas'schen Sinne stehen sich hier ‚System‘ und ‚Lebenswelt‘ als Bezugswelten gegenüber und müssen balanciert werden. Im Projekt werden die daraus resultierenden Anspruchskonflikte etwa im Dilemma von ‚Stabilität vs. Flexibilität‘ (Halten wir uns an gesteckte Pläne oder gehen wir auf situative Bedarfe ein?) oder ‚Deduktion vs. Induktion‘ (Denken wir vom Ziel zur Handlung oder von der Handlung zum Ziel?) abgebildet. Finanzverantwortliche finden sich oft sehr dezidiert an der Schnittfläche dieser konfligierenden Ansprüche wieder und müssen aktiv Spannungsmanagement betreiben. Sie sind dabei im Idealfall ‚zweisprachig‘, können also zwischen den beiden Logiken übersetzen. Im schlimmsten Fall werden sie zwischen den Ansprüchen zerrieben oder werden zum Fremdkörper im eigenen Team und verkörpern nach innen nur noch mechanisch die Ansprüche des institutionellen Umfelds.

Die Vorbereitung und Begleitung in diesem anspruchsvollen Spagat gilt nicht nur der Person, die die Rolle der Finanzverantwortung innehat, sondern dem gesamten Team (Coaching und Team-Coaching können hier zusammenspielen). Es handelt sich schließlich um eine systemische Konstellation, die – wie so oft – im Konfliktfall gerne personalisiert wird. Das Verständnis der dahinter liegenden Dynamik ist daher für alle Beteiligten von Belang und hilfreich.

Wir haben für unser Projekt keine Unterstützung durch die Uni bekommen, weder finanziell noch immateriell. Dann mussten wir über andere Töpfe gehen, Klinken putzen. Was ich jetzt weiß: Ich bin zu sehr davon ausgegangen, dass andere unser Projekt genauso toll finden würden wie wir. Der Mehrwert war aber anderen gar nicht klar. (Moritz Ehl)

Lernen an Rahmen und Risiken

Ein mit den dargelegten Anspruchskonflikten verbundenes Lernfeld ist der souveräne Umgang mit Rahmenvorgaben. So wie Planung und Improvisation immer untrennbar zusammengehören, gehören auch Budgetierung und pragmatisches Haushalten zusammen. Anders als bei der Zeit- und Aufgabenplanung ist die Budgetschiene durch die Förderpraxis geldgebender Institutionen oft recht eng geschnallt. Wer einmal ein EU-gefördertes Projekt gemanagt hat, weiß hiervon ein besonderes Lied zu singen. Wo im Zweijahreshorizont centgenaue Ausgabenpläne festgeschrieben sind, findet Agilität kaum Boden zum Wachsen. Ein Weg, damit klar zu kommen, ist die kreative Subversion: Ausleuchten von Grauzonen, Einschmuggeln von Freiheitsgraden, Jonglieren mit Budgetposten. Die Strategien zum *Coping* mit bürokratischen Anforderungen gehören zur inoffiziellen Folklore des Projektmanagements, kommen allerdings in den wenigsten Handbüchern und Trainings vor. Sie werden entweder als Tipps aus der Praxis weitergegeben oder müssen mühsam im Projektverlauf selbst erschlossen werden. Was sich dabei schärft, ist die eigene Haltung: Grauzonen zu nutzen, ohne zu mauscheln, Handlungsfähigkeit und Gewissenhaftigkeit zu balancieren, eine pragmatische Form der Integrität zu entwickeln. Diese Fragen sind primär handlungspraktisch, haben aber eine wesentliche ethische Komponente.

Ein weiteres Lernfeld ist der Umgang mit Risiko: Eine Budgetplanung kann auf Sicherheit gebaut oder knapp gestrickt sein. Während etwa bei öffentlichen Bauvorhaben eine Kostenexplosion als normal gilt, kann ein Budgetrahmen in Förderprojekten im Allgemeinen nicht ohne Weiteres überschritten werden. In der Entwicklung von Programmrahmen haben wir die Erfahrung gemacht, dass zu rigide Vorgaben Frustrationen vorprogrammieren, die vom Lernen auf anderen Feldern ablenken. Vorgaben, die wiederum zu lose sind, verschenken die Chance, sich in den oben genannten kreativen *Coping*-Strategien und der damit verbundenen Haltungen zu üben.

Ich habe es als Chance begriffen, dass das Projektbudget so flexibel war. Es gab einen undefinierten Topf, und dann wurde geguckt, welche Projekte überzeugen. Viele haben dadurch eher weniger Geld beantragt, vielleicht aus einem sozialen Gedanken heraus. Ich habe es nie so empfunden, als würde ich jemandem etwas wegnehmen. Wenn ich überzeugt von einem Projekt war, habe ich versucht, das Budget nicht von einer möglichen Begrenzung, sondern vom Projekt her zu kalkulieren. Kreative Lösungsansätze zur Kostenreduzierung waren selbstverständlicher Teil davon. (Tanja Baldreich)

Lernen über Wert und Bewertung

Im Programmkontext bringt der Einsatz von Geld eine neue Qualität ins Spiel. Projekte werden durch Budgets gefühlt ‚echter‘. Während der Prozess der Projektentwicklung auch als Simulation erfolgen kann, ist eine Umsetzung ohne Ressourcen nicht denkbar. Im Ressourcen-Mix nimmt Geld dabei eine besondere Stellung ein, weil es die anderen Mittel (Sachmittel, Engagement, Wissen) substituieren kann.

Die Schätzung von Aufwand und die Kalkulation von Kosten sind fachliche Fähigkeiten, die methodisch vermittelt und in der Praxis des Projektmanagements gefestigt werden können. Die Zuschreibung von Wert ist vielschichtiger und verunsichernder: Wo – wie in weiten Teilen der philanthropischen Förderpraxis – eine Vergütung nach Marktpreisen für Projektmitwirkende nicht vorgesehen ist,

stellt sich die Frage, welche Abmischung von bezahlter Leistung und freiwilligem Engagement angemessen ist. Und verbunden damit, welchen Einsatz die Mitwirkenden bereit sind zu leisten. Wo es um das eigene Engagement geht, müssen die Verantwortlichen dabei ihre Motive und die an sie herangetragenen Erwartungen sortiert halten. Den meisten Menschen fällt die Taxierung eines angemessenen Wertes für die eigene Leistung schwerer, als eine entsprechende Bewertung für Dritte vorzunehmen. Hilfreicher als die Frage nach dem Wert der eigenen Arbeit kann es sein, rote Linien zu markieren: Wo endet meine Bereitschaft zum Engagement? Wo sollte ich/sollten wir „Stopp“ sagen, um nicht in eine eskalierende Selbstausbeutung zu verfallen? In der Budgetplanung regen wir die Markierung dieser Linie in Form eines Minimal-Budgets an. Wenn im Zuge der Fundraising-Bemühungen nicht mindestens die ‚Summe X‘ zusammen kommt, wird das Projekt abgesagt.

Dass es bei Projekten auch aber nicht nur um Geld geht, bringen wir in unseren Trainings mit der *100 EUR-Übung* in Erinnerung: Hier sind die Projektteams in einer späten Phase der Projektplanung aufgefordert, als Gedankenexperiment ein Budget zu entwerfen, in dem mit nur 100 EUR die Essenz ihres Anliegens realisierbar wird – einem Bruchteil der bisher angenommenen Budgetsumme. Nach einer anfänglichen Frustration mit der Aufgabenstellung beginnen Teams hierbei oft, sich an den Kern ihrer Projektidee zurückzuerinnern. Wenn es uns gelingt, statt des opulenten interkulturellen Festivals einen inspirierenden Austausch zu initiieren, der ausstrahlt und eine Eigendynamik der Begegnung in Gang setzt, sind wir im Kern unseres Anliegens erfolgreich. Wenn wir statt eines dreiwöchigen Trainings zur nachhaltigen Entwicklung die Essenzen unseres Anliegens in einem kurzen Erklärvideo auf den Punkt und in die Welt bringen, haben wir mit kleinerem Maßstab einen Beitrag zu dem angepeilten Ziel geleistet. Dass dieser Beitrag auch in der Vollversion des Projektes im Schatten des *Impacts* immer nur ein bescheidener ist, ist dabei ein weiterer wertvoller Reflexionspunkt.

Übergeordnet liegt hier eine weitere Bewertungsfrage in der Luft: Was ist mein/unser Projekt insgesamt wert? Wie viel Budget ist in Anbetracht der zu erwartenden Wirkungen gerechtfertigt? Und sind die zu erwartenden Wirkungen da überhaupt die richtige Messgröße? Bei Projekten im Sozial-, Bildungs- und Kulturbereich fällt die quantitative Bewertung von Leistungen und Wirkungen oft schwer. Was ist der Gegenwert einer kulturellen Horizonterweiterung? Welchen geldwerten Nutzen bringt die Lernerfahrung einer Gruppe Jugendlicher der Gesellschaft? Bewertungsverfahren wie der *Social Return on Investment* (SROI) bemühen sich hier um methodische Zugänge, die ethische Dimension der Frage bleibt aber offen. Nicht selten wird vor diesem Hintergrund neidisch auf die ‚echte‘ Welt der Privatwirtschaft geschaut, in der sich der Marktwert der Dinge unzweideutig abbildet.

Das Projektteam ist mit sehr viel Leidenschaft und eigenen Ressourcen reingegangen. Das Budget war einfach wirklich notwendig, um das Projekt zu ermöglichen. Wir haben uns natürlich die Frage gestellt: Ist es notwendig, dass wir Leute aus Europa nach China einfliegen lassen, um ein internationales Dialogformat zu schaffen, und uns dann für Leute unterschiedlicher Herkunft entschieden, die bereits in China waren. Das Geld war nur ein Teil in einem großen Kontext, z. B. für Mobilität oder Unterkunft. Wir haben an unsere Idee geglaubt und damit den Einsatz finanzieller Mittel für notwendig und legitim erachtet. (Peter Hergemöller)

Die Rollenreflexion zum Umgang mit Finanzverantwortung im Projekt kann im Sinne der beschriebenen Lernfelder zugespitzt werden. Wir nutzen die folgenden Fragen unter anderem als Leitfragen für Projektstagebücher und in Rollencoachings:

- › Was ist mein Verhältnis zu Geld und welche Ambivalenzen stecken da drin? Welche Haltung zum Geld ist für meine Rolle hilfreich und (wie) ist diese Haltung erlernbar?
- › Bin ich dafür verantwortlich, die Ansprüche der Geldgebenden ins Projekt hineinzutragen und zu vertreten? Wer erteilt mir in dieser Hinsicht den Auftrag? Wie bleibe ich mit dem Team im guten Kontakt, wenn ich in meiner Controller-Rolle eine ‚Spielverderber-Logik‘ verkörpere?
- › Wie gehe ich mit der Gestaltungsmacht meiner Rolle um? Wie navigiere ich die Balance zwischen meiner Rollenverantwortung und der geteilten Verantwortlichkeit im Projektteam? Wie viel Distanzierung und wie viel Kontakt braucht es für meine Rolle?
- › Wie gehe ich mit den Grauzonen meiner Rollen- und Aufgabenrahmen um? Welche Vorgaben muss ich erfüllen, wo kann ich kreativ werden? Wie brav oder offensiv nutze ich die gesetzten Rahmen?
- › Was ist eine angemessene Vergütung und woran bemesse ich das? Was ist meine eigene Arbeit wert? Welcher unentgeltliche Einsatz wird von mir erwartet?
- › In welchem Verhältnis stehen Projektvolumen und Wirkung? Was ist das wert, was wir hier auf die Beine stellen? Kann ich das Preis-Leistungs-Verhältnis unseres Vorhabens vertreten?
- › Wie viel Sicherheit und wie viel Risiko braucht es? Wie optimistisch oder defensiv soll ich kalkulieren? Welche Konsequenzen bin ich/sind wir bereit zu tragen?



Das Lernen aus Erfolgen und Fehlern

- / Die Würdigung von Erfolgen
- / Der freundliche Umgang mit Fehlern
- / Die kritische Rolle der (Programm-)Leitung

Das Lernen aus Erfolgen und Fehlern

Ein zentraler Baustein im Projektmanagement ist die Evaluation. Sie hat ihren ersten Ankerpunkt bereits in der Phase der Projektentwicklung, in der intendierte Wirkungen und Indikatoren für Wirkungsziele formuliert werden. Im Projektverlauf dient sie drei Zielen: dem Legitimieren, dem Lenken und dem Lernen. Der Aspekt des Legitimierens ist dabei oft dominant und steht im Spannungsverhältnis zu den anderen beiden Zielen: Erfolge sind Erfolge und werden verkündet und belohnt. Fehler sind Fehler und werden vertuscht oder sanktioniert. Für das individuelle und das kollektive Lernen ist das eine so wertvoll wie das andere.

Im klassischen Projektmanagement besteht die Abschlussphase des Projektzyklus in der Abnahme des Projektergebnisses durch den Auftraggebenden (bzw. Fördernden) sowie in diversen Schleifen der Evaluation. Dem Begriff des „M&E“ (*Monitoring und Evolution*) wird dabei erst in jüngerer Zeit ein „L“ für Lernen hinzugefügt. Wo Legitimation und *Reporting* Anlass und Rahmen der Evaluationen darstellen, hat es das Lernen eher schwer. Zu nahe liegen hier das *Copy & Paste* aus dem Antragsdokument und der Fassadenbau, bei dem die Dinge ins beste Licht gerückt werden. Umso wichtiger ist es, in der Programmarchitektur von Anfang an eine zweite Spur einzuziehen, die dem Lernprozess kontinuierlich einen eigenen Raum gibt. In diesem Raum muss Platz sein für die Würdigung von Erfolgen und Fehlern.

Die Würdigung von Erfolgen

Erfolge sind wesentliche Momente des Lernens. Die reflexive Betrachtung eines Prozesses, der zum gewünschten Ergebnis geführt hat, begünstigt die Speicherung erfolgreicher Strategien und erweitert so das Repertoire wirkungsvollen Handelns. Wie im Kapitel 5 beschrieben, kann dies auch die Selbstwirksamkeitserfahrung der handelnden Personen stärken.

Die Art der Definition und Betrachtung von ‚Erfolg‘ hat dabei einen starken Einfluss auf das Lernen. Wo Erfolg vor allem als das Erreichen vorher festgelegter Ziele definiert ist, findet eine holzschnittartige binäre Lernschleife statt: Hat die Handlung die intendierte Wirkung hervorgebracht – ja oder nein? Wird ein gesetztes Ziel erreicht, gibt es ein Häkchen dahinter – gut gemacht, weiter so! Wird das Ziel nicht erreicht, ist dies ein Misserfolg. Zurück auf Los: Try again.

Ein reichhaltigeres Lernpotenzial bietet die offene Bestandsaufnahme von Wirkungen: Was ist tatsächlich angestoßen worden? In welchem Maße wurden Ziele erreicht? Was waren unbeabsichtigte Effekte? Welche neuen Erkenntnisse über uns und das Feld haben wir z. B. gewonnen, welche Beziehungen wurden aufgebaut? Solche Wirkungen zu erfassen, erfordert einen Blick, der eingeübt werden kann. Sie zu würdigen – auch im kleinen Rahmen und an Meilensteinen des Projektweges – bedarf einer entsprechenden Kultur. Wie im Kapitel Planung und Improvisation schon einmal angedeutet, haben auch wir als Trainingsleitung beim Thema Erfolg eine Entwicklung vollzogen. Aus der Verwunderung heraus, warum die Teams so verhalten über gelungene Verhandlungen oder begeisterte Teilnehmende berichten, haben wir begonnen, eine Kultur des Erzählens zu etablieren. Wenn viele etwas Gelungenes und ihren Beitrag dazu zusammentragen, erhält Selbstlob eine erfrischende Duftnote. Die Sorge, der eigene kleine Erfolg lohne sich nicht zu berichten, relativiert sich schnell in Gesellschaft all der anderen kleinen Erfolge.

Wesentlich ist dabei, dass die Würdigung des Erfolgs nicht zur Abwertung und Stigmatisierung von Misserfolgen und Fehlern führt.

Der freundliche Umgang mit Fehlern

In 2015 wurde im Google-Kosmos das Forschungsprojekt „Aristoteles“ aufgesetzt, um herauszufinden, welche Faktoren für die Effektivität von Teams zentral sind. Als mit Abstand wichtigster Faktor (vor Zuverlässigkeit, Struktur und Klarheit, sinnvoller Arbeit und Wirksamkeit) erwies sich dabei ein Konstrukt, das die Harvard-Professorin Amy Edmondson Ende der 90er-Jahre als *Psychological Safety* vorstellte. Psychologische Sicherheit bezeichnet das Vertrauen darauf, dass Schwächen und Fehler der Einzelnen keine Abwertung, Sanktionen oder andere negativen Konsequenzen im Team haben – in anderen Worten: das Vertrauen auf Fehlerfreundlichkeit. Dieses Vertrauen fördert Risikobereitschaft, Kreativität und Lernen.

Ein Programm, das fachliches Lernen mit Persönlichkeitsentwicklung koppelt, sollte sich diese Erkenntnis hinter die Ohren schreiben. Fehlerfreundlichkeit bewirkt eine positive Feedbackschleife, bei der aus dem offenen Austausch über Fehler individuelles und kollektives Lernen und damit stetige Verbesserung und Entwicklung erwachsen kann. Kritischer Druck führt demgegenüber oft in eine Abwärtsspirale: Fehler werden vertuscht oder tabuisiert, es findet kein Lernen und mithin auch keine Verbesserung statt. Neue Fehler treten auf, neuer Druck und neue Verunsicherung sind die Folge.

Ich erinnere mich ans allererste Treffen. Da hat ein Lektor ein Seminar gemacht, was passieren kann und wie man in einer Mischung aus Heimweh und ‚Ich komm nicht klar‘ in Apathie fallen kann. Und er hat darüber erzählt, wie er in dem Land gescheitert ist. Das fand ich stark. (Peter Corell)

Ein Schritt zurück: Was sind überhaupt Fehler? Fehler sind definiert als Abweichungen von Anforderungen – als Auseinanderklaffen von Ist und Soll in Bezug auf Ziele, Regeln oder Standards. Das Alltagsverständnis von Fehlern ist dabei oft geprägt von der Schullogik: Die zugrunde gelegten Standards sind absolut (die Lösung der Aufgabe und das korrekte Handeln stehen eindeutig fest), das Erkennen der Abweichung ist kein selbstgesteuerter Prozess, sondern eine externe Bewertung, die mit Sanktionen (z. B. in Form von Noten) verbunden ist. Diese Art der sanktionierten Fehlerkontrolle findet sich auch in klassischen Personalbeurteilungsmodellen und in vielen von Fördergebenden initiierten Evaluationspraktiken wieder. Das Problem: Wo Anforderungen und Ziele ‚fuzzy‘ sind und es keine eindeutige Standard-Lösung gibt, wird der ‚Fehler‘-Begriff brüchig. Und gerade da, wo eigentlich Experimentieren im *Trial & Error-Modus*, oder im *Failing Forward-Prinzip* (Maxwell, 2000) angesagt ist, wird Lernen und adaptives Handeln verhindert, weil die zwangsläufig hochfrequenten Abweichungen stets als Misserfolge gewertet (und tunlichst vertuscht) werden.

Wenn wir Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen diagnostizieren, haben wir immer freie Sicht von hinten. Projektmanagement schaut eher nach vorne und besteht bekanntlich überwiegend aus Problemlösung: Ein Plan, der sich nicht so absputt, wie er auf dem Papier steht, ist kein Fehler, sondern *Real Life* (und der Umgang damit ist Realpolitik). Der viel beachtete Chaos Report der Standish Group attestiert, dass in der Projektmanagement-Flaggschiffbranche IT weniger als 10 % der Projekte *On Time* und *On Budget* fertiggestellt werden (Chaos Report 2014). Ernst Ulrich von Weizsäcker bringt auf den Punkt, was dies für den Umgang mit Fehlern bedeutet: „Fehlerfreundlichkeit bedeutet zunächst einmal eine besondere intensive Hinwendung zu und Beschäftigung mit Abweichungen vom erwarteten Lauf der Dinge. Dies ist eine in der belebten Natur überall anzutreffende Art des Umgangs mit der Wirklichkeit und ihren angenehmen und unangenehmen Überraschungen.“ (Ernst Ulrich v. Weizsäcker, 1984, S. 168).

Natürlich können Projekte auch regelrecht scheitern (laut Chaos Report erreichen mehr als 30 % der Projekte nicht die Phase der Fertigstellung). Dies ist dann Hinweis auf eine Konstellation von Fehlplanungen und Herausforderungen, die auch durch Anpassungen nicht mehr eingefangen werden können. Wenn es gelingt, auch diese Konstellationen wohlwollend zu beleuchten, um die

Innenarchitektur des Scheiterns zu verstehen, winken einige der ergiebigsten Lernerfahrungen. Was sind klassische Kombinationen von Störfaktoren, die zu einem gravierenden Störfall führen? Steht hinter jedem technischen Versagen ein menschliches Versagen? Gibt es Reaktionsketten und Probleme mit besonderer Hebelwirkung? Und eine Frage mit hoher persönlicher Lernausbeute: Wie kommen eigentlich gravierende Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen bei mir und in meinem Team zustande?

Schlussendlich können auch Menschen an ihren Aufgaben in Projekten scheitern, wenn ihre Rolle und die Herausforderung nicht angemessen dimensioniert sind. Diesen Fällen gilt eine besondere Aufmerksamkeit und Sensibilität in Programmen. Eine als Versagen interpretierte Erfahrung kann Narben hinterlassen. Das Erleben von Überforderung (als Gegenteil von Selbstwirksamkeit) sedimentiert schnell in negative Selbstbilder – „ich kann das nicht, das ist nicht mein Ding“.

Ermutigend war auch, dass immer wieder klar benannt wurde, dass die Projekte auch scheitern dürfen und dass daran keine monetären Konditionen geknüpft waren. Das hat wieder Räume freigemacht, zum Beispiel ein Risiko einzugehen. Wir durften alles mitbringen, auch unfertige Arbeitsprozesse und offene Fragen, nichts musste schön geformt, glänzend gemacht und extra präpariert sein. Das war ein ungemein produktiver Arbeitsraum, der dadurch kreiert wurde. Es gab Methoden, die gezeigt haben, dass wir uns alle auf sehr individuelle Weise durch den Prozess hangeln, das war wirklich erfrischend und hat die Arbeitsprozesse menschlich gemacht. (Lucia Komesker)

Überforderung aber trifft noch keine abschließende Aussage dazu, ob die Kapazitäten und Kompetenzen nicht doch ausgereicht hätten. Ein Projekt, das an Überforderung scheitert, scheitert oft an einer inneren Blockade: Die im Kapitel Planung und Improvisation beschriebene Konzentration auf das Wesentliche funktioniert nicht mehr, statt Ordnung herrscht Chaos, die Angst übernimmt das innere Ruder und blockiert Sichtung und Sortierung. Das Team ist hier die erste Anlaufstelle für Resonanz und Klärung, das Coaching die zweite. Aufgabe des Coachings an dieser Stelle ist es, eine bewusst getroffene Entscheidung zu unterstützen. Ob sie für oder gegen das Projekt ausfällt, ist auf der Ebene der persönlichen Entwicklung nicht entscheidend. Ob sie in Übereinstimmung mit uns selbst gefällt wird, dagegen schon. Zu uns selber stehen, uns selber treu sein – das sind alles Umschreibungen für ein letztlich ungemein tröstliches Gefühl: dass wir als Individuum uns selber haben, jenseits jeder Bewertung und Leistung. Zudem ist Entscheidungsfähigkeit eine Kompetenz, die hier berufsrelevant gelernt werden kann.

In unseren Trainings haben wir verschiedene Bausteine entwickelt, mit denen wir das Lernen aus Erfolgen und Fehlern in unseren Trainings unterstützen:

- › Freiwillige Projektteams werden in Plenumsituationen von den Trainerinnen/Trainern interviewt. Die Einladung, von den Schwierigkeiten im Projektverlauf zu erzählen, erfolgt dabei mit der gleichen Selbstverständlichkeit, wie von den Erfolgen zu berichten.
- › Die Projektteams werden gebeten, für die Präsentation ihrer Projekte zwei Fotos mitzubringen. Das eine Foto soll metaphorisch zeigen, wie das Projekt in der Außenwelt wahrgenommen werden soll, also die werbewirksame Hochglanzseite zeigen. Das zweite Foto soll den Blick hinter die Kulisse (in dem Fall hinter die Fassade) erlauben: Wo stockt es, was läuft schief, welche Befürchtungen verbinden sich mit dem Projekt?
- › Innerhalb der Trainingseinheiten werden zu bestimmten Themen kollegiale ‚Rüttelstrecken‘ initiiert, in denen sich zwei Projektteams gegenseitig zu den jeweiligen Projekten Fragen stellen und Feedback geben.

- › Freudvolle Rituale zur Entstigmatisierung von Fehlern sind Formate wie „Fuck Up Night“ und „Show des Scheiterns“. Hier geht es darum, Fehlergeschichten eine Bühne zu geben – nicht zwingend immer mit dem Zeigefinger des Lerneffektes, sondern durchaus auch als lustvolles Teilen von Peinlichkeit und ‚Es-Überlebt-Habens‘. Zugleich schaffen wir Rituale und Räume, um Erfolge, auch die kleinen Erfolge des Alltags (Erreichen von Meilensteinen, bewilligten Anträgen und bewältigten Herausforderungen) zu würdigen.
- › Projektberatung wird insofern als begleitendes Instrument in das Training eingebaut, als die Trainer/Trainerinnen in freien Arbeitsphasen (Werkstatt) in die Projektteams schauen. Wichtig sind dabei eine fragende Haltung und die Souveränität, auch mal nicht gebraucht zu werden.
- › Coaching, das grundsätzlich ein freiwilliges Angebot ist, kann auch schon mal offensiv angeboten werden, wenn das Projekt komplett stockt. Ein großes Projektteam z. B., das sich wechselseitig in Selbst- wie in Fremdvorwürfen zerrieb, war nicht mehr
- › in der Lage, eine Entscheidung weder für noch gegen das Projekt zu treffen. Der Coaching-Prozess half, die persönlichen und die über-persönlichen Komponenten zu sortieren, um die Entscheidung zu fällen.

In all diesen Elementen kommt das Wort Fehler nicht ausdrücklich vor. Die rückwärtsgewandte und i. d. R. fruchtlose Suche danach, wer wann was falsch gemacht hat, wird im Sinne des *Failing Forward-Prinzips* über die schlichte Beschreibung des aktuellen Zustands und der aktuellen Befindlichkeit in die zukunftsgerichtete Adaptierung gewendet.

Unsere Erfahrung ist, dass all diese Angebote, über das Team und über das Projekt in realistischer und ehrlicher Weise zu sprechen, gern und dankbar angenommen werden. Dabei wird hier nichts anderes gemacht, als „Fehler“, „Scheitern“, „Probleme“ als schlichte Selbstverständlichkeit in das Sprechen über Projekte zu integrieren.

Allerdings gilt es dabei zwei Dinge zu beachten:

Die Anerkennung der Bedeutung einer fehlerfreundlichen Atmosphäre darf weder zu einer Verengung auf die Schwierigkeiten noch zu einer Haltung der Beliebigkeit führen. Persönliches Wachstum geschieht in der Überwindung der Hindernisse oder – in Einzelfällen – auch schon mal in der Beendigung eines Projekts. Dem geht aber wie beschrieben ein bewusster Prozess der Selbstauseinandersetzung voraus, damit sich das Ende nicht als persönliches Versagen im Selbstkonzept einnistet.

Genauso wenig darf die Anerkennung der Bedeutung einer Fehlerkultur dazu führen, dass über jede nicht eingehaltene Verabredung, über jede unerledigte Aufgabe die Vanillesoße des scheinbaren Gleichmuts geträufelt wird. Ohne die Möglichkeit eines ehrlichen Feedbacks, ohne die Möglichkeit, auch Wünsche und Ärger an eine konkrete Adresse zu richten, kann kein Team und kein Teammitglied wachsen.

Die kritische Rolle der (Programm-)Leitung

Für das Schaffen einer fehlerfreundlichen Kultur ist die Leitung – im Fall von Programmen: Programmleitung – ein wesentlicher Faktor. Fehlerfreundlichkeit bedeutet dabei nicht Laissez Faire: Wenn das Ergebnis irrelevant ist und es keinen Anspruch gibt, findet ebenso wenig Lernen statt wie bei zu hohem Anspruchsdruck. Es geht darum, ein gesundes Mittelmaß an kommuniziertem Anspruch zu finden, das nicht zu lasch und nicht zu sehr in die Verkrampfung hineinwirkt. Die Message des *Failing Forward* ist: Das Ergebnis ist wichtig, und genau darum können wir auf das Lernen im Prozess nicht verzichten. Beim Scheitern steht mithin nicht der Misserfolg, sondern der Erfahrungsgewinn im Vordergrund. Das reine Proklamieren der Fehlerfreundlichkeit reicht dabei ebenfalls nicht aus – wo „sanktions- und angstfreie Räume“ postuliert werden, entstehen im besten Fall Fragezeichen, im schlimmsten Fall Angst. Fehlerkultur muss erlebbar sein.

Wie wird sie das aber, wenn ein wichtiger Teil der Sozialisation von der oben beschriebenen Schullogik geprägt ist? Wenn die Umwelt, in der wir leben, uns eine zweite Logik nahe legt: nämlich dass Gewinn mit Konkurrenz einhergeht und die Erfolge als Eigenleistung sichtbar gemacht werden müssen (was wiederum das Verstecken der Misserfolge oder das berühmte Zeigen mit dem Finger begünstigt)? Und wenn sich schließlich Reflexionsvermögen und Intellekt scheinbar an Kritik und Skepsis kenntlich machen müssen, sodass eine kritische Grundatmosphäre wie ein Mückenschwarm jederzeit alle treffen kann? Wie also wird Fehlerkultur erlebbar? Um es vorwegzunehmen: Es ist nicht leicht, es gibt keinen Schalter, der einfach umgelegt werden kann und der aus einem negativen einen positiven Pol macht. Es gibt aber Faktoren, die eine fehlerfreundliche Grundatmosphäre begünstigen, sowie methodische Unterstützung.

Ich habe die Akademien als sehr experimentierfreudig in Erinnerung. Auch die Trainer und Trainerinnen haben ja Fehler gemacht – eine Erklärung angefangen und dann gemerkt „Oh, das machen wir nicht“ oder eine Aufgabe verändert, die plötzlich nicht mehr hingehauen hat. Das finde ich wahnsinnig hilfreich, damit auch die Teilnehmenden sich trauen zu experimentieren. Eine perfekte Leitung würde die Latte wahnsinnig hoch setzen, und dann würde ich selber nicht springen wollen oder mir jedenfalls Sorgen machen, ob ich so hoch springen kann. So geht man spielerischer ran. (Moritz Ehl)

Kultur transportiert sich über Geschichten, über Mikropraktiken und über Alltagshandeln. Unserer Erfahrung nach ist es wesentlich, dass die Programmleitung Interesse nicht nur am Ergebnis des Projekts, sondern am Prozess signalisiert. Die Frage: „Wie geht es euch mit dem Projekt, wo steckt ihr gerade?“ in verschiedenen Variationen eröffnet den Dialog auf der inhaltlichen und persönlichen Ebene. Aufgepasst werden muss auf das richtige Maß, damit das Interesse nicht in Kontrolle kippt bzw. als solche wahrgenommen wird. Die Entkopplung von Evaluation und Beurteilung hat eine enorm hohe Bedeutung: Lernen kann nur dann gelingen, wenn Reflexion nicht mit Sanktionen gekoppelt ist.

Die Trennung Reflexion und Sanktion hat auch uns als Begleitende für Training und Coaching eingeschlossen. Dass wir das weite und unglaublich facettenreiche Feld, in dem Projekt und Person aufeinandertreffen, erkunden und über die Jahre immer weiter ausdehnen konnten, wäre ohne eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit nicht möglich gewesen. Nicht zuletzt durch eine über Jahre gewachsene Kultur des Austauschs und der Fokussierung auf die intendierten Wirkungen und Ziele haben auch wir uns persönlich und professionell entwickelt und erlebt, wie unterstützend eine Atmosphäre ist, die freundlich ist im Umgang mit Erfolgen und Fehlern.

Lektorinnen und Lektoren, die mit Erfahrungsberichten zum Buch beigetragen haben (mit Zeit und Ort des Lektorats)

- › Teresa Andessner:
2018–2020 in Peking, China
- › Tanja Baldreich:
2015–2017 in Baranowitschi, Belarus
- › Peter Corell:
2014–2016 in Belgorod, Russland
- › Moritz Ehl:
2015–2017 in Pengshan, China
- › Peter Hergemöller:
2015–2016 in Dalian,
2016–2017 in Peking, China
- › Lucia Komesker:
2018 – 2019 in Seoul, Südkorea,
2019–2020 in Ho-Chi-Minh-City, Vietnam
- › Anna-Maria Linhard:
2018–2020 in Changchun, China
- › Christian Richter:
2015–2017 in Tiflis, Georgien

Quellen und weiterführende Literatur

- Antons, Klaus:** Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, 8. Aufl. Göttingen 2000.
- Arendt, Hannah:** Macht und Gewalt, 8. Aufl. München 1995.
- Barret, Frank:** Yes to the Mess, Boston 2012.
- Barth, Philipp:** Das Buch für Ideensucher: Denkanstöße und Kreativitätstechniken – Tipps zur Ideenfindung, 2. Aufl. Bonn 2020.
- Birkenbihl, Vera:** Psycho-Logisch richtig verhandeln: Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen, 17. Aufl. Heidelberg 2007.
- Breidenbach, J. u. Rollow, B.:** New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, München 2019.
- Buchanan, Richard:** Wicked Problems in Design Thinking, in: Design Issues 8-2 (1992), S. 5-21:
http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf
- Csikszentmihalyi, Mihaly:** Das flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen, 12. Aufl. Stuttgart 2019.
- Davies, R. u. Dart, J.:** The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use, Online 2005:
<https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSCGuide.pdf>
- Earl, S., Carden, F. u. Smutylo, T.:** Outcome Mapping – Building Learning and Reflection into development Programs, Ottawa 2001.
https://www.outcomemapping.ca/download/OM_English_final.pdf
- Edding, C. u. Schattenhofer, K.:** Einführung in die Teamarbeit, 2. Aufl. Heidelberg 2015.
- Edmondson, Amy:** Die angstfreie Organisation:
Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, München 2020.
- Gellert, M. u. Nowak, C.:** Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Meezen 2007.
- Horch, Heinz-Dieter:** Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen, Berlin 1992.
- Janis, Irving:** Victims of groupthink, Boston 1972.
- Johnstone, Keith:** Improvisation und Theater, 14. Aufl. Berlin 2018.
- Kelley, D. u. Kelley, T.:** Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All, New York 2013.
- Knoth, Andreas:** Lost Navigator – Self Organisation Development, Online 2021
www.lost-navigator.net

- König, Oliver:** Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, München 1998.
- Maxwell, John:** Failing Forward: Turning Mistakes into Stepping Stones for Success, Nashville 2012.
- Neuberger, Oswald:** Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Aufl. Stuttgart 2002.
- Niemann, Christoph:** Sunday Sketching, New York 2016.
- Owen, Harrison:** Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl. Stuttgart 2011.
- Panicucci, J. (.)** Cornerstones of adventure education.
In: D. Prouty, J. Panicucci u. R. Collinson (Hrsg.), Adventure education: Theory and applications (S. 33-48), Champaign 2007.
- Perls, Frederick u.a.:** Gestalttherapie. Grundlagen, 2. Aufl. München 1992.
- Perls, Fritz:** Grundlagen der Gestalt-Therapie. Einführung und Sitzungsprotokolle, 11. Aufl. Stuttgart 2002.
- Phineo gAG (Hrsg.):** Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Online 2013 -
<https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>
- Prahalad, C.K. u. Ramaswamy, V.:** Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien 2004.
- Pruitt, D.G. u. Rubin, J.Z.:** Social conflict: Escalation, stalement and settlement, New York 1986.
- Rotter, J.:** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, in: Psychological Monographs: General and Applied. 80 (1): S. 1–28 (1966)
- Spolin, Viola:** Improvisationstechniken für Pädagogik, Therapie und Theater, 5. Aufl. Paderborn 1997.
- Stahl, Ebehard:** Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung, 4. Aufl. Weinheim 2017.
- Standish Group:** Chaos Report 2020, Online 2020
<https://www.standishgroup.com/news/45>
- Tannenbaum, R. u. Schmidt, W. H.:** How to Choose a Leadership, in: Harvard Business Review 36/1958 (1973), S. 95–102.
- Trötschel, Roman u. Gollwitzer, Peter:** Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen, in: Sommer, G. u. Fuchs, A.: Krieg und Frieden – Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie, Weinheim 2004:
https://www.socmot.uni-konstanz.de/sites/default/files/04_Troetschl_Gollwitzer_Verhandlungsf%C3%BChrung.pdf
- Wermelskirch, Wolfgang (Hg.):** Strasberg, Lee: Das Training des Schauspielers, Berlin 1988.

Weitere Online-Ressourcen (Videos, Tools, Themenportale)

Dark Horse: Entscheidungspoker.

<https://blog.thedarkhorse.de/download/dark-horse-entscheidungspoker>

Ideo Method Cards:

<https://www.ideo.com/post/method-cards>

Insights Rollen Modell:

<https://www.insights.com/de/produkte/insights-discovery/>

KaosPilot Creative Leadership:

Christer Windeløv-Lidzélius and David Storkholm at TEDxRVA 2013

<https://www.youtube.com/watch?v=K4U8a6eYyEY>

Kreativitätstechniken:

<https://kreativitaetstechniken.info/kreativitaetstechniken-blog/>

Leadership Lessons from Dancing Guy (Derek Sivers: 2010);

<https://sive.rs/dancingguy>

Lego Serious Play:

<https://www.lego.com/en-us/seriousplay/background>

Project Google Aristotle:

<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>



Autorin

Gudrun Zipper ist seit 25 Jahren als Supervisorin, Coach und Trainerin im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich tätig. Mit 1. Staatsexamen in Theologie, Germanistik und Pädagogik und Weiterbildungen in Psychodrama, Gestalttherapie, Skan-Körperarbeit und körperzentrierter Theaterarbeit unterstützt sie Einzelpersonen und Teams in ihrer Entwicklung und Veränderung. Sie hält Lehraufträge an Universitäten im Bereich interkultureller Trainings und Schlüsselqualifikationen. Im Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung war sie seit 2005 als Coach tätig und hat von 2014–2020 die Weiterbildung im Projektmanagement verantwortet.
zipper@supervision-zipper.de



Autor

Andreas Knoth begleitet als Trainer, Coach und Berater mit der SOCIUS Organisationsberatung Entwicklungsprozesse von Organisationen im Kultur-, Sozial- und Bildungsbereich. Als Psychologe und Master of Business Studies hat er lange Jahre im internationalen Kontext als Projekt- und Programmleiter bei NGOs und Stiftungen gearbeitet und hält Lehraufträge an Hochschulen u. a. zu Projektentwicklung/Projektmanagement und Social Entrepreneurship. Im Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung war er von 2014–2020 als Trainer und Coach der Projektwerkstatt tätig. knoth@socius.de

Impressum

Herausgeber:

MitOst e.V. · Herzbergstraße 82–84 · 10365 Berlin

www.mitost.org

Robert Bosch Stiftung GmbH · Heidehofstr. 31 · 70184 Stuttgart

www.bosch-stiftung.de

© 2021

MitOst e.V. · Berlin

Robert Bosch Stiftung GmbH · Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten.

Text: Gudrun Zipper und Andreas Knoth

Illustration: Marika Haustein

www.marikahaustein.de

Lektorat/Korrektorat: Anna Haase, Tippsteert

www.tippsteert.de

Layout und Produktion: BAR PACIFICO/ Fabian Hickethier und

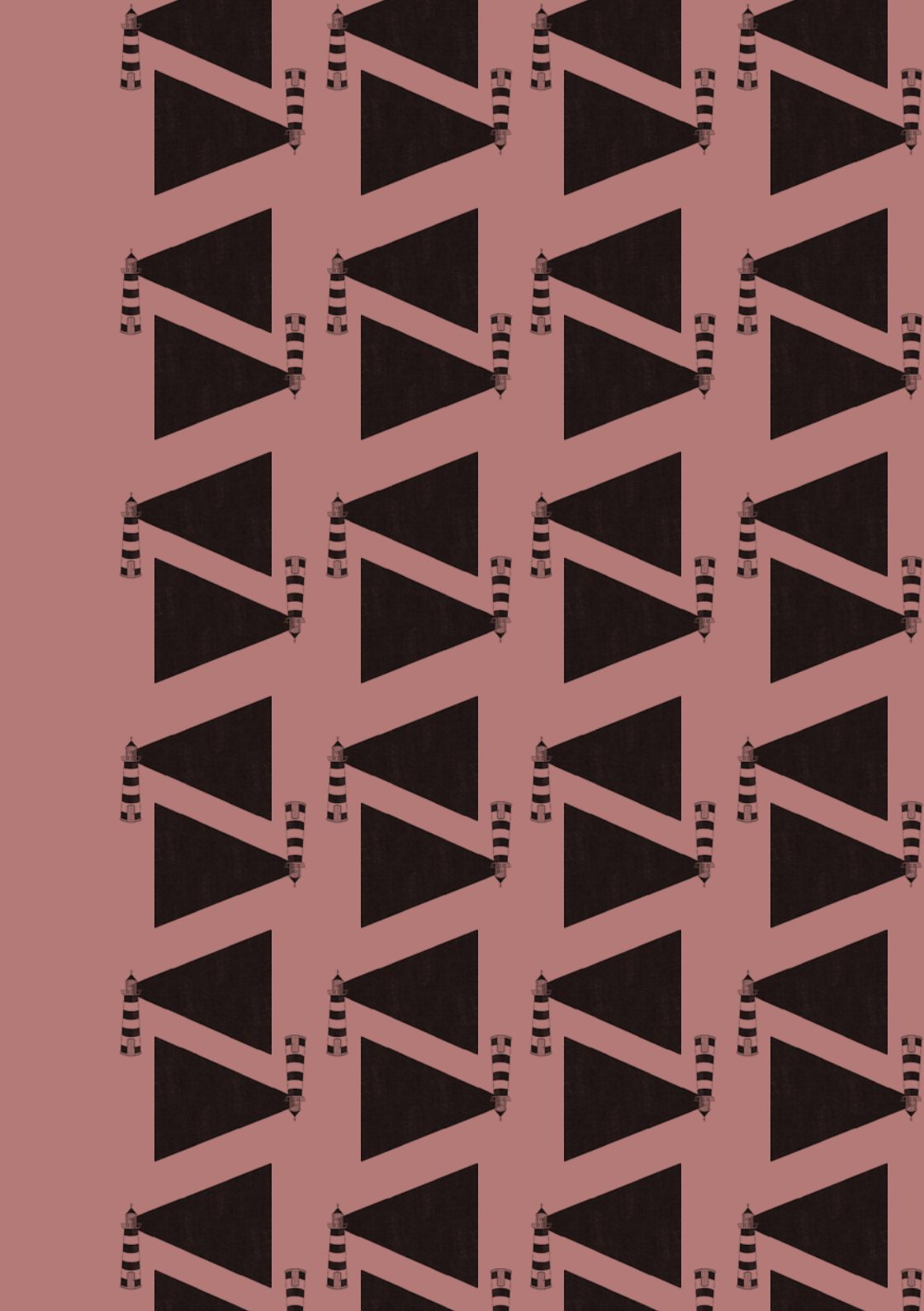
Tina Flammiger, Girardet & Hickethier GbR, Berlin

www.barpacifico.de

Druck: Umweltdruck Berlin GmbH

ISBN 978-3-944012-54-4 PRINT

ISBN 978-3-944012-55-1 PDF



Projekte bestehen nicht nur aus Konzepten, Plänen und Häkchen hinter Meilensteinen: Jede Zielformulierung gründet auf einem Balanceakt zwischen eigenen und äußeren Ansprüchen; jeder Plan beinhaltet den atemlosen Sprung ins Nicht-Planbare; im Untergrund jeder verantwortlichen Rolle lauern Fantasien von Versagen und Heldentum.

In dem Maße, wie Projekte persönlich werden, haben sie das Potenzial, Spielfeld persönlicher Entwicklung zu sein. Dieses Buch beleuchtet die Schnittfläche von persönlicher und professioneller Entwicklung im Projektmanagement aus der Perspektive der Begleitung im Training und Coaching.

Grundlage dafür bildet die langjährige Tätigkeit des Autoren-Duos im Lektorenprogramm der Robert Bosch Stiftung.