

Wir sind eine Traumfabrik – wie Hollywood im Büro funktioniert

Wenn Sie gemeinsam mit anderen Ziele erreichen wollen, müssen Sie immer drei Voraussetzungen erfüllen: Sie brauchen zunächst einmal Aufmerksamkeit. Diese wird Ihnen zwar häufig »qua Status oder Hierarchie« erst mal gewährt. Dann müssen Sie diese Aufmerksamkeit aber auch halten. Da wird es schon schwieriger. So wichtig, dass Menschen Ihnen länger zuhören, auch wenn Sie sie langweilen, sind heute nur noch ganz wenige. Und schließlich müssen Sie diese Aufmerksamkeit nutzen, um Ihre Zuhörer emotional zu erreichen. Denn es geht nicht (nur) darum, dass Ihre Zuhörer verstehen, was Sie meinen. Es geht darum, dass sie fühlen, was Sie fühlen.

Durch Emotion zum Tun

Warum sind Emotionen eigentlich so wichtig im Beruf? Hierzu eine kleine private Geschichte: Wir gehen mit unseren Kindern ab und zu wandern. Einmal sind wir in Kärnten losgezogen, um mit ihnen einen Gipfel zu erklimmen, der einen spektakulären Rundblick versprach. Der Weg war außerordentlich »kinderfreundlich«. Danach hatten wir ihn ausgesucht. Ein angenehm zu laufender Waldweg zog sich in weiten Serpentinaen zunächst durch einen Wald, dann weiter durchs ansprechende Gelände.

Wenn Sie Erfahrungen mit Kinderwanderungen haben, ahnen Sie das Unheil schon: Das große Problem ist nämlich nicht der Schwierigkeitsgrad, sondern schlicht Langeweile. Die äußerte sich abwechselnd in unüberwindbaren Hindernissen – »viel zu steil, ich bin erst acht!« – oder in unerträglichen Schmerzen. So wurde ich schnell zum tröstenden Alleinunterhalter. Keks hier, Liedchen dort – dann noch eine Geschichte usw. usw. Das fand ich unheimlich ermüdend.

Dann kam die Wendung: Ich erwähnte zufällig, dass wir kurz vor dem Gipfel an der »Murmeltierwiese« vorbeikommen. Dort sollte man die scheuen Tierchen oft zu sehen bekommen. Das fand meine Tochter

wahnsinnig spannend. Wie sehen die aus? Und wo wohnen die? Und kann man die streicheln? Und das Beste: Sie steckte ihren Bruder gleich mit an. Die Füßchen, die Minuten zuvor noch Schmerzen verursachten, die eigentlich nach einer Helikopterbergung schrien, trugen die beiden nun auf einmal mit Leichtigkeit zum Gipfel.

Das Geheimnis lag in der Spannung. So lange Kinder die Sache spannend finden, ist Anstrengung überhaupt kein Thema. Wenn Sie Ziele vorgeben, die ihren Nerv treffen – »ja wir wollen Murmeltiere sehen« –, können Sie zwar immer noch keine Berge versetzen, aber sie gemeinsam locker erwandern. Wenn Sie Kinder haben, kann ich Ihnen nur empfehlen, diese einfach genau zu beobachten. Nirgends lernen Sie mehr über menschliche Motivation. Und wenn Sie nur etwas genauer hinsehen, spüren Sie sofort, wie wichtig dabei Emotionen sind.

Wenn dann auf der Wiese tatsächlich Murmeltiere sind – was uns wesentlich mehr überraschte als unsere Kinder –, hilft das natürlich auch, aber es ist nicht unbedingt entscheidend. Sonst hätten wir halt die Murmeltiere gesucht und zusammen überlegt, wo die wohl wohnen. Kinder brauchen Ziele, die sie begeistern, und ab und an Dinge, die einfach Spaß machen. Und wenn Sie als Eltern erst einmal danach suchen, wird Ihnen meistens etwas Passendes einfallen.

Wenn das gelingt, spielen Dinge wie körperliche Anstrengungen und selbst Fähigkeiten eine erstaunlich untergeordnete Rolle. Ein anderes Mal bin ich mit meiner fünfjährigen Tochter durch eine Schlucht gelaufen. Hätte ich die Strecke gekannt, wäre ich davon ausgegangen, dass das für eine Fünfjährige viel zu anstrengend und zu schwierig ist. Wir mussten viele steile Treppen erklimmen. Aber sie fand das extrem spannend – überall Wasserfälle und Ähnliches. Ich kam kaum hinterher.

Motivation braucht also Ziele, die begeistern. Oder wie Antoine de Saint-Exupéry es ausdrückte: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.« Dieser Satz fasst die Erkenntnisse der Hirnforschung der letzten 20 Jahre hervorragend zusammen. Vereinfacht gesagt: Auf Dauer funktioniert nur positive Motivation.

Wir machen das auch alle intuitiv richtig, wenn wir mit Kleinkindern zu tun haben. Nehmen wir ein Kind, das gerade laufen lernt. Es steht auf, läuft ein paar Schritte, fällt hin. Es steht wieder auf, läuft, fällt wieder hin. Manchmal tut es sich dabei auch weh und weint. Es steht aber trotzdem wieder auf, läuft und fällt wieder hin. Und was machen wir als Vater, Mutter oder auch nur Beobachter? Wir überschütten das Kind mit Begeisterung. »Oh, jetzt steht der Felix, das gibt es ja gar nicht, wie ein Großer, und noch ein Schrittchen, ja suuuper und bauz ... gleich nochmal, sehr gut.«

Nur ganz wenige Menschen kämen auf die Idee, in der gleichen Situation einen anderen Ansatz zu probieren: »Ja sag mal kleiner Mann, wie dämlich kann man sich denn anstellen? Schau doch gefälligst mal nach links und rechts. Fällt dem kleinen Felix was auf? Genau – hier laufen nämlich alle, außer Dir! So schwer kann es offenbar nicht sein. Und du? Sitzt schon wieder auf dem Boden. Das gibt's doch nicht! Streng dich gefälligst mal an!«

Sie schmunzeln – hoffentlich. Wir verstehen alle intuitiv, dass nur ein Weg erfolgversprechend ist. Sobald unser Gegenüber aber nicht mehr im Kleinkindalter ist, sehen wir das komplett anders. Motivation im Geschäftsleben erfolgt häufig über Sanktionen. Die Hirnforschung lehrt uns allerdings, dass wir auch als Erwachsene genauso funktionieren wie Kleinkinder. Also nicht nach dem Grundsatz: »Was Hän-schen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.«

Hans lernt vielleicht etwas langsamer, aber vom Prinzip eben genauso wie Hän-schen. Wir brauchen Ziele, die wir uns selber setzen oder die wir für erstrebenswert halten. Und dann positive Rückmeldung, wenn wir Erfolge erzielen.

Das ist übrigens auch ein wichtiger Aspekt in dem Beispiel vom Laufen lernen. Wir lehren unseren Kindern automatisch die Sehnsucht – nicht »nach dem weiten endlosen Meer«, aber nach dem Laufen. Einfach weil wir es vormachen. Kinder wollen von sich aus Laufen lernen. Wir brauchen uns nicht hinsetzen und dem kleinen Männlein oder Fräulein erklären: »Also laut Baby-Guide musst Du spätestens nach 18 Monaten laufen, besser nach 12, aber auf alle Fälle schneller als Mariechen, weil uns sonst deren Mutter ständig auf den Keks geht!« Natürlich können Sie das machen. Sie können auch

an Grashalmen ziehen. Aber die werden trotzdem nicht schneller wachsen.

Aus meiner Arbeit als Coach weiß ich, dass Ziele nur dann eine starke motivatorische Wirkung entfalten, wenn sie von dem gecoachten selbst formuliert bzw. wirklich angenommen wurden. Nur wenn wir die »Sehnsucht nach dem Meer« wirklich als solche empfinden, richten wir unser Handeln danach aus. Und das geschieht ausschließlich auf der Ebene der Emotion.

Und genau deswegen wird in den Management-Ratgebern heute so oft davon gesprochen, dass eine Führungskraft die Menschen auf der emotionalen Ebene erreichen muss. Ja, sie gewinnen muss, um sie für Veränderungen zu motivieren. Und genau das kann Hollywood. Die Dramaturgie von Filmen schafft es in einer völlig unvergleichlichen Weise, die Emotionen der Menschen zu stimulieren. Wenn Dramaturgie handwerklich gut eingesetzt wird, dann lachen wir, wenn wir sollen, wir werden traurig, wenn wir sollen, und wir leiden mit, wenn wir sollen.

Es gibt sie also, die Mittel und Methoden, um Menschen emotional anzusprechen. Und die funktionieren auch in den meisten Fällen. Dramaturgie wirkt auf uns ähnlich wie die Signale der Körpersprache. Sie müssen sie nicht studiert haben, um sie zu verstehen. Es ist gewissermaßen eine Universalsprache, die wir in uns tragen – denn wir setzen uns ihr täglich aus. Oft für mehrere Stunden. Aber nur wenige Kreative beherrschen es, diese Mittel aktiv und gezielt einzusetzen. Wenn Sie diese Prinzipien aber einmal verstanden haben und sie gezielt einsetzen, können Sie eine erstaunliche Wirkung erzielen.

Die Grundzüge der Dramaturgie lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen. Verblüffenderweise funktionieren diese Grundprinzipien heute genauso wie vor 2000 Jahren. Steven Spielberg hat mehr mit Euripides, einem der führenden Dramatiker der Antike, gemeinsam, als man vermuten würde. Doch obwohl Dramaturgie keineswegs eine neue Errungenschaft ist, bleibt sie immer etwas im Verborgenen.

Also, bringen wir etwas Licht ins Dunkel und schauen uns an, wie Sie gutes Entertainment machen und wie Sie das im täglichen Job zum Einsatz bringen können.

Erfolg in drei Akten – weil einfach einfach einfach ist

Wenn Spaß planbar ist, spielen dabei Pläne naturgemäß eine wichtige Rolle. In der Arbeitswelt sind das häufig Projektpläne. Auch in der Beratung sind diese äußerst wichtig. Sie sind häufig bereits bei der Projektanbahnung ein (mit-)entscheidender Faktor. Die Projektpläne werden in der Regel von Projektleitern erstellt. Das ist sinnvoll, weil diese auch die Hauptverantwortung bei der Umsetzung der Projekte tragen und zudem die Details der Projektarbeit am besten verstehen. Und genau dadurch kommt es häufig zu Problemen. Denn der Mensch – insbesondere der akademisch gebildete Mensch – neigt dazu, komplexe Probleme gerne mit komplexen Plänen zu lösen. Denn das ist auch eine hervorragende Methode, um die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen.

Ich habe schon Projektpläne zur Erstellung einer Vertriebsstrategie gesehen, neben denen die Schaltpläne eines Atomreaktors wie Kartoffeldruck wirkten. In diesen Plänen steckt dann oft in der Tat ungeheuer viel Know-how. Es entstehen aber zwei Probleme: Nur wenige Experten verstehen diese Pläne noch und können wirklich beurteilen, ob sie ihren Zweck erfüllen. Und weil das so ist, zahlen die Pläne auch nicht auf die Motivation ein. Dazu gleich mehr.

Ich bin im Laufe meiner Beratungstätigkeit daher immer mehr zur Überzeugung gelangt, dass Projektpläne vor allem eines sein müssen: simpel. Auch und gerade bei komplexen Problemstellungen. Auch ein Projektplan erzählt eine Geschichte. Ein klares Vorgehen in wenigen übersichtlichen Schritten ist wesentlich überzeugender als ein komplexer Wust unterschiedlicher Handlungsstränge.

Ich habe dazu eine einfache Regel entwickelt. Kein Projekt hat mehr als drei Schritte. Sie haben richtig gelesen – drei Schritte. Nicht mehr, nicht weniger. Sie sind skeptisch? Das überrascht mich nicht. Ich kenne wahrscheinlich viele Ihrer Einwände. Ich habe diese Diskussion dutzende Male mit meinen Projektleitern geführt. Und ja, ich muss bei dieser Vorgehensweise an einigen Stellen grob vereinfachen. Aber gerade das zwingt mich, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Und was hat das nun mit Hollywood zu tun? Mehr, als Sie auf den ersten Blick sehen können. Zur Erinnerung: Es geht uns darum, einen Spannungsbogen zu erzeugen. Das geschieht beim Film wie gesagt mit

Hilfe der Dramaturgie – umgesetzt in Form des Drehbuchs. Die Dramaturgie ist eine sehr alte Kunst, deren Fundamente eine erstaunlich hohe Konstanz aufweisen. Der erste bekannte Denker, der die Grundlagen der Dramaturgie entwickelt und festgehalten hat, war der Grieche Aristoteles. Er kam zum Schluss, dass ein Drama immer in drei Akten abläuft. Es hat einen Anfang, eine Mitte und einen Schluss. Drei Akte. Nicht mehr, nicht weniger.

Wir haben das alle in der Schule in der einen oder anderen Form gehört – Einleitung, Hauptteil, Schluss oder Ähnliches ... Noch viel wichtiger: Wir haben hunderte von Theaterstücken und insbesondere Filmen gesehen, die dieser Struktur folgen. Denn Hollywood-Filme basieren bis auf ganz wenige Ausnahmen auf der Dramaturgie von Aristoteles. Drei Akte. Nicht mehr, nicht weniger.

Ich finde das sehr erstaunlich: Seitdem sich Menschen darüber Gedanken machen, wie sie andere Menschen mit Geschichten fesseln können, kommen sie fast immer zum selben Ergebnis – drei Akte. Dazu kommt noch ein wichtiger Punkt: Damit Dramaturgie wirksam ist, muss der Zuschauer nicht mit ihren Gesetzen vertraut sein. Dramaturgie wirkt auf uns unabhängig davon, ob wir uns jemals mit der Materie auseinandergesetzt haben oder nicht. Sie wussten möglicherweise auch nicht, dass die meisten Filme in drei Akten erzählt werden. Und dennoch fanden Sie sie spannend oder unterhaltsam.

Ein Film ist fast immer ein Kondensat einer Geschichte. Um einen Roman zu lesen, benötigen die meisten Menschen – je nach Länge und Lesegeschwindigkeit – 6 bis 12 Stunden. Ein Film erzählt dieselbe Geschichte in etwa 2 Stunden. Ein Drehbuch muss sich daher immer auf den oder einen wesentlichen Aspekt einer Geschichte konzentrieren. Ganze Handlungsstränge fallen häufig weg. Nebenfiguren verschwinden einfach. Wer ein Drehbuch schreibt, muss das Wesen einer Geschichte herausfiltern. Eine Fähigkeit, die auch für gute Planung sehr hilfreich ist.

Die Beschränkung von Projektplänen auf drei Schritte habe ich eingeführt, bevor ich mich mit dem Thema Dramaturgie eingehender beschäftigt habe. Als ich es tat, war das dann aber ein großer Aha-Moment für mich. Viele der Dinge, die ich in meiner Projektarbeit

aus Beobachtung und Intuition heraus gemacht habe, haben noch mehr Sinn ergeben.

Neben einer verbesserten Kommunikation der Projekthalte bekommen Sie dadurch auch einen natürlichen Spannungsbogen. Und der verbessert in aller Regel die Motivation aller Beteiligten. Nach Schritt eins und Schritt zwei liegt jeweils ein wichtiger Meilenstein, der vor allem auch den Spannungsbogen aufrechterhalten muss.

Filmmacher sprechen von den sogenannten Plot-Points. Das sind Ereignisse, die die Handlung voranbringen und ihr häufig eine neue Richtung verleiten. Beispiel *Titanic*: Im ersten Akt, der auch Exposition genannt wird, werden die Charaktere eingeführt und die Handlung eingeleitet. Dann der erste Plot-Point: Die *Titanic* verlässt den Hafen von Southampton. Die Geschichte erhält nun eine völlig neue Dynamik.

Im zweiten Akt verliebt sich Rose in Jack. Eine unmögliche Beziehung, da Rose verlobt ist und die Auflösung dieser Verlobung auch die Familie von Rose in große finanzielle Nöte bringen würde. Der zweite Wendepunkt verlegt dann einen inneren Konflikt – wird sich Rose für Jack entscheiden – auf einen äußeren Konflikt: Wer überlebt die Katastrophe und wer zeigt Charakter in der Extremsituation? Auch hierbei gilt natürlich: keine Regel ohne Ausnahme. Aber bei erfolgreichen Filmen finden Sie praktisch immer die beschriebene Dreiteilung.

Mega Milestones

Syd Field, eine der Hollywood-Ikonen, wenn es um das Schreiben von Drehbüchern geht, ist dabei sehr dogmatisch. Seiner Meinung nach lohnt es sich nicht, auch nur ein Wort zu Papier zu bringen, so lange man nicht die Struktur der drei Akte einschließlich der beiden Plot-Points ausgearbeitet hat.

Genauso lohnt es sich bei Projekten oder ähnlichen Vorhaben, sich intensiv Gedanken zu machen, wo genau diese Mega-Milestones liegen. Ein Beispiel: Wir haben in einem großen Projekt die Service-Strategie eines Kunden neu ausgerichtet. Das Unternehmen hatte ein Problem, das Sie wahrscheinlich auch schon erlebt oder von dem Sie zumindest schon gehört haben: Sie, also der Kunde, ziehen

um, bestellen einen neuen Internet-Anschluss, den Sie dringend benötigen – und das Drama beginnt. Sie warten – erst auf den Techniker, dann in der Hotline, dann auf den Rückruf usw., usw. ...

Wenn Sie hinter die Kulissen schauen, wird Ihnen schnell klar, warum das Problem nicht ganz einfach zu lösen ist. In unserem Fall haben etwa 30 000 Mitarbeiter weit über 100 Millionen Kundenanfragen zu über 10 000 Produkten beantwortet – oder eben nicht. Solche Organisationen wachsen über Jahrzehnte und sind dann manchmal nur noch schwer beherrschbar. Es werden dann häufig die größten Schwachstellen ausgebessert, ohne das gesamte System von Grund auf anzupassen. Das wäre eine »Operation am offenen Herzen« – denn die Kunden hören ja nicht auf anzurufen. Aber genau so eine Operation haben wir in dem Fall gemacht.

Die Kunden wurden in Segmente aufgeteilt. Die Mitarbeiter, die bisher für einzelne Produkte zuständig waren, betreuten nun Kundensegmente. Das erforderte eine neue Organisation. Die meisten Mitarbeiter kamen in neue Abteilungen und bekamen damit auch einen neuen Chef. Es wurden sämtliche Prozesse umgestellt, was Anpassungen in allen wichtigen IT-Systemen erforderte. Zudem mussten einige neue Systeme eingeführt werden. Bei der Implementierung der Strategie gab es mehr als 100 Teilprojekte.

Eine solche Vorgehensweise birgt immer die Gefahr, dass so ein riesiges Projekt zerfasert und die Leute die Motivation verlieren. Allein die neue Organisation und die Umstellung der IT-Systeme waren für sich genommen sehr große Aufgaben und beide lagen zeitlich nahe beieinander – es bestand auch ein enger inhaltlicher Zusammenhang. Die neue Organisation funktionierte nur mit dem neuen IT-System. Wenn Sie in einem Projekt aber zu viele Dinge parallel machen müssen, verlieren Sie leicht den Fokus. Und das ist tödlich für einen funktionierenden Spannungsbogen. Wir haben uns in dem Projekt nach langer Diskussion daher entschieden, die Einführung der neuen Organisation als den Mega-Milestone festzulegen. Das war unser »Wendepunkt«.

Einige gute Gründe sprachen dafür: Die Einführung der neuen Organisation betraf alle Mitarbeiter zeitgleich, viele andere Aktivitäten (keineswegs alle) standen in einer Abhängigkeit dazu, sie hatte große Außenwirkung und sie ermöglichte eine gute Symbolik in einer

regional weit verteilten Organisation. Denn alle anderen Aktivitäten waren auch wichtig, aber dann eben mit der Begründung: »Sonst müssen wir den Start der neuen Organisation verschieben.« Und jeder wusste, dass das höchste Priorität hatte. Auf diese Weise war auch klar, dass alle anderen Aktivitäten auf dieses »große Ziel« einzahlten.

Als dann die Sektkorken beim Start der neuen Organisation knallten, fühlte sich auch jeder angesprochen. Denn jeder hatte einen Beitrag geleistet. Um einen Spannungsbogen zu halten, ist es immens wichtig, dass Sie Menschen auf große Ereignisse fokussieren. Die Sektkorken müssen knallen. Das gibt auch die nötige Energie für die nächste Etappe. Aber die Korken dürfen eben auch nicht zu oft knallen, sonst verliert sich der Effekt. Ein Vorgehen in drei Schritten hilft ungemein, einen funktionierenden Spannungsbogen zu etablieren.

Machen Sie sich also ganz bewusst Gedanken, welcher Struktur und auch welchem Rhythmus ein Projekt oder Ihre Arbeit bzw. die Arbeit Ihres Teams generell folgen soll. Was sind die Höhepunkte? Wann gibt es Phasen der Entspannung? Wie lange kann ein Team Spannung halten? Wann sollte es Änderungen geben – beispielsweise in der Zusammensetzung der Teams? Allein der Blick auf diese Fragen wird zahlreiche Ideen und Impulse freisetzen. Achten Sie in diesem Zusammenhang auch auf die Suche nach den Wendepunkten oder Mega-Milestones. Das ist insbesondere bei sehr komplexen Programmen wichtig, um eine bestimmte Struktur auch fassbar zu machen.

Lange Briefe auf den Punkt bringen

Dieses Prinzip lässt sich natürlich nicht nur für Projekte anwenden. Das dramaturgische Prinzip können Sie sich immer zunutze machen, wenn Sie zeitliche Abläufe planen. Menschen verstehen Geschichten und Vorgehensweisen in drei Schritten nicht nur einfacher, sie lassen sich wesentlich bereitwilliger darauf ein.

Die naheliegende Anwendung ist natürlich die Vermittlung von Informationen. Also wenn wir beispielsweise Präsentationen erstellen und oder geben. Es ist immer von Vorteil, wenn Sie in einer Struktur von drei Teilen arbeiten. Also zum Beispiel: Was ist das Problem und warum ist es wichtig? Wie sieht die Lösung aus? Was ist die Empfehlung und wie geht es weiter?

Das heißt nicht unbedingt, dass jede Präsentation nur drei Kapitel haben muss, auch wenn das häufig sinnvoll ist. Aber die Präsentation sollte zumindest eine »innere Struktur« haben, die einer Dreiteilung folgt. Natürlich können Sie davon abweichen – viele Vortragende auf professionellen Veranstaltungen tun das auch. Sie arbeiten damit allerdings gegen Erzähl- und Verstehensstrukturen, die in uns allen sehr tief verankert sind. Das ist ein ganz wichtiger Grund, warum so viele Vortragende wenig oder weniger Wirkung erzielen als sie könnten. Natürlich ist die Struktur nicht das ein und alles. Sie sollten auch inhaltlich etwas zu sagen haben und über rhetorisches Rüstzeug verfügen. Doch wenn Sie es probieren, werden Sie überrascht sein, welcher großen Unterschied schon eine einfache Struktur macht.

Dasselbe gilt übrigens für schriftliche Kommunikation – insbesondere, wenn sie kurz gefasst ist und zum Handeln anregen soll. Also Briefe, E-Mails oder Memos. Auch hier ist eine Gliederung in drei Teilen extrem effektiv. Es zwingt Sie, sich kurz zu fassen.

»Ich schreibe Dir einen langen Brief, weil ich keine Zeit habe, einen kurzen zu schreiben.« Das Zitat kennen Sie vielleicht. Je nach Quelle wird es verschiedenen großen Geistern wie Goethe, Schiller, Mark Twain oder Voltaire zugeschrieben. Egal, von wem es nun kommt, es trifft den Punkt. Es ist nämlich nicht einfach – im Gegenteil: Es erfordert einiges an Übung und Fokus, um auch etwas komplexere Anliegen oder Vorgänge in eine einfache Struktur zu bringen. Doch die Struktur hilft Ihnen ungemein, die Sache auf den Punkt zu bringen.

Auch hierzu ein kurzes Beispiel. Ein Beratungskunde von mir hatte ein Problem mit der Stornoquote. Zu viele Kunden kündigten ihren Mobilfunk-Vertrag. Anbieterwechsel sind üblich in dem Geschäft. Aber wenn es zu viele werden, schlägt sich das extrem negativ auf die Wirtschaftlichkeit nieder. Das Problem war schon lange bekannt, und mein Kunde hatte eine Taskforce eingesetzt, um Abhilfe zu schaffen.

Diese hatte zahlreiche Maßnahmen erarbeitet und zum Teil auch schon umgesetzt. Die Ergebnisse waren durchaus ermutigend. Dennoch reifte schnell die Erkenntnis, dass die geplanten Maßnahmen nicht ausreichen. Daher wurde ein Vorschlag entwickelt, das sogenannte CRM-System – also das System, in dem alle Kunden- und Auftragsdaten hinterlegt sind – anzupassen. Das war zwar aufwendig, aber unbedingt erforderlich, unter

anderem um die sogenannte »Kündiger-Rückgewinnung« systematisch verbessern zu können. Das Thema war zeitkritisch, weil das Problem unbedingt vor dem Weihnachtsgeschäft gelöst sein sollte.

Mein Kunde hatte eine E-Mail verfasst, in der er diesen Sachverhalt mit vielen Details über mehrere Seiten beschrieben hatte und in der er seinen Chef um Freigabe für eine Ausschreibung für das CRM-System bat. Unter anderem wurden die Ergebnisse der Taskforce ins rechte Licht gesetzt und eben empfohlen, das CRM-System anzupassen. Es gab auch eine grobe Kostenschätzung, aber noch keinen detaillierten Businessplan. Unser Kunde wusste, dass ich den Vorstand, an den er schrieb, gut kannte, und bat mich, die Mail durchzusehen.

Nachdem wir geklärt hatten, was seine Zielsetzung ist, setzte er die Mail noch einmal vollkommen neu auf. Denn ich hatte ihm empfohlen, in drei kurzen Absätzen auf die Entscheidung zu fokussieren, die er von seinem Chef zu diesem Zeitpunkt brauchte, und den Rest in Anhänge zu verpacken oder ganz wegzulassen (siehe Kasten).

Wenn Sie das Beispiel im Kasten studieren, ist die Dreiteilung schnell zu erfassen: Der erste Absatz nennt das – dem Empfänger wohl bekannte – Problem. Im zweiten Absatz wird die Lösung kurz umrissen – einschließlich der erwarteten Kosten und Benefits. Im letzten Absatz stehen die nächsten Schritte und die Entscheidung, die hier und jetzt erforderlich ist.

Was sind die Vorteile, wenn Sie eine E-Mail so aufbauen?

- Der Absender hat ein klares Ziel: Er will grünes Licht, um mit der Ausschreibung zu beginnen. Alles andere wird dem untergeordnet. Die Dreiteilung hilft dabei ungemein.
- Der Entscheider hat mit der Mail alle wichtigen Informationen an der Hand: Was werden wir mit der Maßnahme erreichen, was kostet es vermutlich, wie lange dauert es, wofür genau soll er grünes Licht geben – eben nicht für das Budget, sondern erstmal nur für die Ausschreibung und die dafür erforderlichen Ressourcen.
- Genauso entscheidend: Was steht nicht in der Mail? Das Thema ist komplex, es war nicht schwer, damit Seiten zu füllen. Das verwirrt aber an der Stelle eher und ist nicht zwingend erforderlich für die notwendige Entscheidung. All das findet sich bei Bedarf im Anhang,

der mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht gelesen wird. Aber eben nicht im Text.

Betreff: Verbesserung der Stornoquoten – ENTSCHEIDUNG ERFORDERLICH

Hallo Marc,

((Teil1: Was ist das Problem))

wir sind uns alle einig, dass die Entwicklung der Stornoquoten im Segment Platinkunden auf inzwischen 2,2 % pro Monat so nicht akzeptabel ist.

((Teil 2: Wie sieht die Lösung aus?))

Wir haben zusammen mit Marketing eine Taskforce eingesetzt, die kurzfristig die Rückgewinnung forciert. Mittelfristig werden wir allerdings nicht umhin kommen, unser CRM-Modul auf einen neuen Stand zu heben. Die ausführliche Analyse findest Du im Anhang. Nach einer ersten Grobkalulation rechnen wir mit Kosten von etwa €250K. Wenn wir damit die Stornoquote um nur 0,3 % verbessern, rechnet sich das bereits in 9 Monaten.

((Teil 3: Wie sehen die nächsten Schritte aus/was muss entschieden werden?))

Im ersten Schritt müssen wir die Ausschreibung vorbereiten. Wenn wir kurzfristig starten, sind wir für das Weihnachtsgeschäft bereit. Dazu benötigen wir Unterstützung von IT, Einkauf und Controlling. Sobald Du grünes Licht gibst, setzen wir das Team auf. Go-/No-Go-Entscheidung auf Basis-Business-Case und verhandelter Angebote wäre dann in der zweiten Augushälfte.

Gib mir Bescheid, wenn Du hierzu noch Fragen oder Anmerkungen hast.

LG

Andre

Probieren Sie es aus: Nutzen Sie Erzählstrukturen, die die Menschheit seit Jahrhunderten kennt, für sich. Es erfordert am Anfang etwas Planung und sicher den einen oder anderen gescheiterten Entwurf – ganz wie in dem Zitat oben vom langen Brief. Sie werden aber überrascht sein, wie schnell Sie damit gute Ergebnisse erzielen. Insbesondere werden Sie eine deutliche Verbesserung Ihrer Kommunikation im Hinblick auf Überzeugungskraft und Wirkung feststellen.

Die Minute 26 im Projekt

Als junger Projektleiter machte ich einmal eine enttäuschende Erfahrung mit einem meiner Klienten. Er war technischer Direktor eines großen Fernsehsenders und verstand sich als Vordenker des Unternehmens. Wir hatten ein strategisches Projekt zur damals noch in den Kinderschuhen steckenden Digitalisierung gemacht. Die Ergebnisse waren sehr überzeugend und schrien geradezu nach einer Fortsetzung des Projektes.

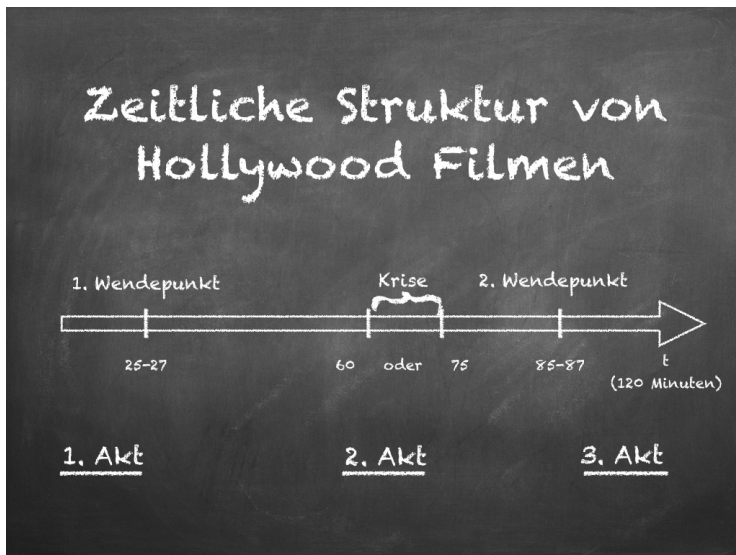


Abb. 2: Zeitliche Struktur von Hollywood Filmen

Ich hatte eine Besprechung nach unserer Präsentation in seinem Büro. Das Feedback war überragend – sowohl von ihm als auch von seinen engsten Mitarbeitern. Aus meiner Sicht ging es nur noch darum, Termine für die nächste Projektphase festzulegen. Dennoch zögerte er. Nach einigem Nachfragen erklärte er es mir: Viele seiner engsten Mitarbeiter wurden durch unser Projekt stark in Anspruch genommen. Er wollte ihnen Luft zum Atmen geben und hatte danach bereits ein weiteres Projekt geplant, das für ihn Priorität hatte. Erst dann wollte er sich der Umsetzung unseres Themas widmen.

Zunächst konnte ich es gar nicht fassen. Und natürlich war ich damals sehr enttäuscht. Ich musste allerdings eingestehen, dass er ein wirklich gutes Gefühl für sein Team und vor allem für Timing hatte. Er wusste, was er ihnen zumuten konnte und wo ihre Grenzen lagen. Und er wusste, wann ein Spannungsbogen zu reißen droht. Und er konnte Prioritäten setzen – eine Fähigkeit, die vielen Managern abgeht. Die Ergebnisse sprachen für ihn.

Das hat meine Sinne für das Thema Timing, Rhythmus oder Taktung der Arbeit früh geschärft. Heute weiß ich: Mit dem richtigen Rhythmus können Sie sehr viel Motivation freisetzen. Das gilt generell – in Projekten genauso wie im »Regelbetrieb«.

Timing spielt auch in der Unterhaltung eine große Rolle. Ich habe dazu ein Film-Beispiel, das Sie bestimmt kennen. William von Baskerville, gespielt von Sean Connery, reitet mit seinem Assistenten durch eine karge Winterlandschaft, um eine abgelegene Abtei zu besuchen. So beginnt der Film *Der Name der Rose*. Sie treffen im Kloster ein und dort auf einige eher skurrile Mönche.

Wir erfahren, dass es in der Abtei eine bekannte Bibliothek gibt und bekommen einige Eindrücke vom Klosterleben. Baskerville und sein Assistent besuchen gerade die Messe – da passiert es. Große Aufregung: Im Bottich liegt ein toter Mönch. Offensichtlich ermordet. Diese Szene ist der Übergang vom ersten zum zweiten Akt. Der erste Wendepunkt – oder, in der Sprache der Filmemacher, der »Plotpoint«. Baskerville ahnt, dass mehr hinter dem Tod des Bruders steckt und muss dieses Rätsel nun lösen. Er stellt sich der Aufgabe. Der Held begibt sich auf seine Reise. Und wann tut er das? In der Minute 26 des Films.

Zufall? Eben nicht! Wenn Sie gerne Geschichten erzählen oder auch Witze, dann wissen Sie, dass ein gutes Timing für den Erfolg einer Geschichte entscheidend ist. Daher verwundert es nicht, dass bereits Aristoteles eine sehr genaue Vorstellung hatte, wie lange die drei Akte einer Tragödie jeweils sein müssen. Das ist in Hollywood nicht anders. Der Übergang vom ersten zum zweiten Akt – also der erste Wendepunkt – erfolgt bei einem 120 Minuten Film zwischen der Minute 25 und 27.

Der Übergang zum letzten Akt erfolgt übrigens ähnlich exakt zwischen Minute 85 und 87 – dann brennt die Bibliothek im Beispiel des oben

zitierten Films *Der Name der Rose*. Das heißt, die drei Akte eines Films folgen einer sehr klar vorgegebenen zeitlichen Struktur. Als ich das zum ersten Mal gelesen habe, konnte ich es kaum glauben. Die Kreativschmiede Hollywood ist ähnlich rigide getaktet wie ein Fließband. Warum ist das so? Und was können wir daraus für die Arbeitswelt lernen?

Die Hollywood-Filmmacher wollen in erster Linie unterhalten. Dafür brauchen sie die Aufmerksamkeit der Zuschauer. Und bekommen sie wesentlich einfacher und können sie halten (!), wenn sie sich an Erzählstrukturen anlehnen, die es in unserer Kultur seit Jahrhunderten gibt und die wir verinnerlicht haben. Das Timing, der Spannungsbogen ist dafür ganz entscheidend. Und Hollywood liefert uns die Formel für einen funktionierenden Spannungsbogen. Entscheidend ist hier natürlich die zeitliche Relation – also grob in etwa *1 zu 2 zu 1* –, nicht die absolute Länge. Das heißt, der zweite Akt dauert etwa doppelt so lange wie jeweils der erste bzw. der dritte Akt.

Warum ist das überhaupt wichtig? Ob es uns gefällt oder nicht: Aufmerksamkeit ist die wichtigste Voraussetzung für die meisten Ziele, die wir im Berufsleben erreichen wollen. Und Aufmerksamkeit ist in unseren Tagen ein immer härter umkämpftes Gut. Bei unseren Kunden stehen wir im Wettbewerb mit unseren Konkurrenten. Bei unseren Mitarbeitern stehen wir im Wettbewerb zu anderen Projekten, Aufgaben oder auch Ablenkungen wie dem Internet. Bei unserem Chef stehen wir im Wettbewerb mit anderen Kollegen. Und genau deswegen ist es so wichtig, dass Sie sich über einen funktionierenden Spannungsbogen Gedanken machen – egal, ob es sich um ein wichtiges Telefonat, eine Präsentation von 30 Minuten oder ein Projekt von sechs Monaten handelt.

Ich habe es inzwischen häufig getestet und war immer wieder überrascht, wie gut es funktioniert. Wenn Sie beispielsweise die oben beschriebene Formel der Hollywood Filme – also eine zeitliche Struktur von *1 zu 2 zu 1* – auf ein Projekt legen, werden Sie nämlich feststellen, dass die Phase 1, also die Vorbereitung, häufig (deutlich) kürzer ist, und die Phase 3, in der Regel die Vorbereitung der Implementierung, dafür (deutlich) länger dauert.

Konkret heißt das: Wenn ein Projekt 12 Wochen dauert, sollten Sie für die erste Phase etwa drei Wochen in Anspruch nehmen. In dieser Phase sollten nicht nur Vorbereitungsarbeiten liegen. Häufig können Sie dort

schon einige wichtige inhaltliche Weichenstellungen vornehmen. Zumindest in Form von Arbeitshypothesen. Das hat den großen Vorteil, dass Sie von Anfang an mit großer Geschwindigkeit loslegen und auch sofort wichtige Entscheidungen vorbereiten.

Die zweite Phase dauert in etwa sechs Wochen. In dieser Phase erarbeiten und verabschieden Sie die wesentlichen Projektinhalte und Konzepte. In der abschließenden dritten Phase, die wieder etwa drei Wochen in Anspruch nimmt, erarbeiten Sie den Umsetzungsplan. Hier erliegen viele Projektverantwortliche der Versuchung, sich im Detail zu verlieren. Es ist entscheidend, dass Sie die Konzepte nur so weit detaillieren, bis die wichtigsten (!) Fragen für die Umsetzung geklärt sind. Verzichten Sie aber auf den Ehrgeiz, auch noch die letzten Kleinigkeiten zu klären oder gleich alle Maßnahmen im Projekt auch noch umzusetzen. Es ist viel wichtiger, dass die Mitarbeiter die Zielsetzung verinnerlicht haben und mit der entsprechenden Motivation aus dem Projekt gehen. Genau das schafft ein effektiver Spannungsbogen: Die Beteiligten werden »gut unterhalten«, also motiviert aus dem Projekt kommen und sich nicht völlig ausgelaugt über die Ziellinie schleppen. Nur so werden Sie dann auch die detaillierte Umsetzung mit Energie angehen.

Natürlich können Sie gute inhaltliche Gründe für eine Abweichung vom zeitlichen Schema haben. Es lohnt sich aber in jedem Fall für Sie, sich an diesem Raster zu orientieren. Denn Sie werden feststellen, dass das Interesse und die Motivation aller Beteiligten deutlich nachlassen, wenn Sie weit von der Struktur abweichen.

Sie sehen: Die zeitliche Struktur von Hollywood Filmen – nämlich drei Akte in der zeitlichen Relation *1 zu 2 zu 1* – gibt Ihnen einen sehr guten Anhaltspunkt, um einen natürlichen Spannungsbogen in einem Projekt zu etablieren. Jüngere Projektleiter überfordern häufig ihr Team – gerade bei lange laufenden Projekten. Das löst häufig einen Teufelskreis aus, der sich sehr negativ auf das Ergebnis auswirken kann. Nicht zuletzt durch ein Burnout des Projektleiters selbst.

Natürlich ist es Ihre Aufgabe, als Manager Ziele zu setzen und auch einen gewissen Druck aufzubauen, dass diese Ziele erreicht werden. Aber wenn Sie es dabei belassen, erfüllen Sie Ihre Aufgabe nur zum Teil. Eine Diskussion über den richtigen Rhythmus eines lange

laufenden Projektes bringt viele wichtige Führungsaufgaben auf den Tisch – etwa die Frage, ob und wann Teams umbesetzt werden sollten, die sonst häufig vernachlässigt werden.

Das Potential von Räumen

Räume haben eine ganz besondere und häufig unterschätzte Wirkung auf uns. Denken Sie nur an den Besuch einer Kirche. Egal ob Sie gläubig sind oder nicht: So ein Raum wirkt auf Sie. Dramaturgen wissen sehr genau von dieser Wirkung. Räume spielen in Filmen oder auch Theaterstücken eine herausragend wichtige Rolle.

Schauen Sie sich einmal einen Trailer von dem Film: *Der Koch, der Dieb seine Frau und ihr Liebhaber* an. Der Film spielt an einem Abend in nur drei Räumen: Einem opulent ausgestatteten Restaurant, der in sehr düsterem Grün gehaltenen, fast mittelalterlichen Küche und in der neon-weiß ausgeleuchteten sehr modernen Toilette. Wenn die Darsteller die Räume wechseln, ändern sich auch ihre Kostüme. Die Kleidung passt sich der Umgebung an. Das fällt einem beim ersten Betrachten des Filmes nicht unbedingt auf. Der Film spielt im England der Thatcher-Jahre.

Die Räume erzählen den Subtext der Geschichte. Das Restaurant wirkt sehr opulent und verschwenderisch geradezu protzig in seiner Ausstattung. Allein der Raum macht einem klar, dass man sich hier in der Welt der Oberschicht befindet. Die Menschen, die im Restaurant sitzen, spiegeln das wider. Allerdings nur in ihrer Kleidung, nicht in ihrem Benehmen. Es herrscht eine Atmosphäre von verschwenderischer Protzerei, die der Raum gewissermaßen vorgibt. Der Raum alleine vermittelt ein Bild von einer Oberschicht, die mit Geld um sich schmeißt.

Die Küche ist dagegen ein düsterer Ort. Man kann die Hitze förmlich spüren. Der Raum weckt Assoziationen zu einer Fabrik, einer Folterkammer oder sogar der Hölle – hier herrscht Willkür und Ausbeutung. Bilder, die im England der 80er Jahre ihre Wirkung ganz sicher nicht verfehlten. Auf der einen Seite die protzerische Angeberei der Oberschicht, die durch die entfesselten Finanzmärkte ungeahnten Reichtum anhäuft. Auf der anderen Seite die Zerschlagung der Gewerkschaften –

und damit von tatsächlichen oder vermeintlichen Errungenschaften der Arbeiterklasse, die oft mit gewalttätigen Auseinandersetzungen einhergingen. Eine Oberschicht also, die in den Augen vieler auf Kosten der ausgebeuteten Arbeiterklasse lebte. Das wird mit keinem Wort angesprochen. Dieser Konflikt spielt vordergründig überhaupt keine Rolle in dem Film. Man versteht es trotzdem. Mit Räumen ist es ähnlich wie mit der Körpersprache. Wir haben nie wirklich gelernt, Körpersprache systematisch zu deuten. Dennoch verstehen wir ihre Bedeutung.

Denken Sie einmal an einen Film zurück, der Sie in letzter Zeit stark beeindruckt hat. Sehr wahrscheinlich haben Sie eindrucksvolle Bilder im Kopf. Häufig sind diese Bilder sehr stark geprägt von den Räumen, in denen der Film spielt. Mich hat zum Beispiel die neue Auflage des Films *Blade Runner 2049* ungeheuer beeindruckt. Ein wesentlicher Teil der Geschichte wird durch die imposant gestalteten Räume und Kulissen dieses Filmes erzählt. Dabei geht es nicht nur um die Optik, die sagenhafte Ausstattung und den riesigen Aufwand der hier ohne Frage betrieben wurde. Der Film stellt die Frage nach der Grenze zwischen Mensch und Technik in Zeiten künstlicher Intelligenz und Robotern oder Replikanten, wie sie in der Geschichte heißen. Die Räume schlagen dabei die symbolische Brücke zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Es gibt in dem Film eine Szene in einem verlassenen Spielcasino. Dort startet immer wieder eine 3D animierte Hologramm-Show – ein Konzert von Elvis. Die Vergangenheit – Elvis – wird mit futuristischer Technik verewigt. Diese aus heutiger Sicht futuristische Technik ist in der Zukunft, in der der Film spielt, aber auch schon wieder veraltet. Es ist sozusagen der Technoschrott der Zukunft. Das wird durch die Retro-Ausstattung des Casinos noch unterstrichen. Ein starkes Bild für Vergänglichkeit auch von technischem Fortschritt. Als Zuschauer kann man sich dieser Wirkung einfach nicht entziehen.

Nun bin ich aber kein anderer Mensch, ob ich gerade im Kino sitze oder im Büro. Auch dort wirken Räume auf mich, aber das übersehen wir sehr gerne. Oder wir ignorieren es.

Natürlich machen sich Unternehmen sehr viele Gedanken, wenn es darum geht, ein neues Gebäude zu bauen oder zu beziehen. Egal ob es

nun das kleine Logistik-Unternehmen ist, das sich bewusst im Industriegebiet der Vorstadt niederlässt, um zu demonstrieren, dass hier sehr kostenbewusst gewirtschaftet wird. Oder ob Apple für über 5 Milliarden Dollar einen neuen Bürokomplex errichtet, der in erster Linie darauf abzielt, die besten Köpfe an das Unternehmen zu binden. Gebäude repräsentieren ein Unternehmen immer.

Sobald ein neues Gebäude bezogen ist und die Büros verteilt sind, spielen Räume im täglichen Berufsleben dann meistens keine große Rolle mehr. Aus meiner Sicht ein Fehler. Denn Sie können die Wirkung von Räumen auch in der täglichen Arbeit nutzen. Fangen wir mal ganz klein an. Der eigene Arbeitsplatz oder das eigene Büro.

Ein Kunde von mir hat auf mich bei einer Präsentation einen ziemlich gestressten Eindruck gemacht. Ich habe ihn darauf angesprochen und er hat mich in sein neues Büro gebeten. Das kannte ich noch gar nicht. Die Geschäftsführung hatte gerade die Büros neu aufgeteilt und er hatte bei der neuen Raumaufteilung ein ziemlich mickriges Büro abbekommen. Der Hintergrund war folgender: Er hatte eine wichtige Rolle bei einer konzernweiten Reorganisation übernommen. Diese war in seinem Konzernteil aber nicht sehr beliebt. Und die Kollegen seines Bereichsvorstandes ließen ihn das nun offenbar bei der Bürovergabe spüren. Ich habe ihn gefragt, ob er jetzt mit diesem Büro bestraft werden sollte.

Er hat gelacht und meinte, dass ihm so etwas vollkommen egal sei. Solange er seinen Laptop aufmachen kann, könne er überall arbeiten. Man spürte aber, dass das nicht so war. Ich habe kurz darüber nachgedacht, ob ich ihm meinen Eindruck zurückspielen soll, und habe ihn dann darauf angesprochen. Ich habe ihm gesagt, dass ich die Arbeitsumgebung für außerordentlich wichtig halte. Und zwar nicht nur als Ausdruck von Status und Anerkennung, sondern im ganz praktischen Sinn. In Besenkammern habe ich einfach keine guten Ideen.

Das hat ihn sichtbar ins Nachdenken gebracht und es entwickelte sich eine ganz interessante Diskussion darüber, ob und wie sich unsere Arbeitsumgebung auf Wohlbefinden und letztlich unsere Produktivität auswirkt. Ich hatte die Bedeutung des Themas damals noch gar nicht richtig erkannt. Das ergab sich einfach aus der Situation. Es hat mich zum ersten Mal selbst dazu gebracht, über das Thema etwas vertieft

nachzudenken. Als ich meinen Kunden einige Wochen später wieder getroffen habe, saß er in einem neuen Büro, das sehr geschmackvoll eingerichtet war. Ich habe ihm zu seinem neuen Büro gratuliert. Er hat nur gelächelt. Ich weiß nicht, ob das unmittelbar mit unserem Gespräch zu tun hatte. Aber ganz offensichtlich hatte er auch das Potenzial von Räumen für sich entdeckt.

Die meisten Top-Beratungen residieren in äußerst attraktiven Büros, meistens an den Top-Adressen der jeweiligen Städte. Das ist schon beeindruckend, wenn man dort interviewt wird. Und das soll es auch sein. Nur hat man als Mitarbeiter davon in der Regel nicht so viel, denn man arbeitet meistens beim Kunden vor Ort. Und die Teamräume von Beratungen – auch von Top-Beratungen – zeichnen sich selten durch besondere Schönheit aus. Eher dadurch, dass sie gerade verfügbar sind. Ich habe unglaublich viel Zeit in abgelegenen, übel ausgestatteten Büros zugebracht. Häufig im Keller – kein Witz. Das hat bei mir dazu geführt, dass ich zumindest in den Zeiten, in denen ich es kontrollieren kann, immer größeren Wert auf die Gestaltung meiner Arbeitsumgebung lege. Ich kann Ihnen das nur ans Herz legen.

Heute arbeite ich selbstständig als Unternehmer, Berater und Autor. Ich schaue von meinem Schreibtisch direkt in Grüne und kann auch rausgehen, wenn ich es will. Ich habe drei Arbeitsplätze in meinem Büro. Einen modernen Schreibtisch, auf dem mein Apple steht. Ich versuche ihn möglichst »clean« zu halten. Mit sehr unterschiedlichem Erfolg. Dann steht dort noch ein Spieltisch aus dem vergangenen Jahrhundert, an dem ich zum einen meiner großen Leidenschaft nachgehe – der Zauberei. Ich nutze diesen Tisch allerdings auch als meine »analoge Workstation«. Ich setze mich dort hin, wenn ich Ideen entwickeln will. Dort gibt es kein elektronisches Gerät, nur Bücher, Papier, Stifte und Ruhe.

Ruhe deswegen, weil dort keine Mails oder sonstige elektronische Nachrichten ankommen. Aber auch deswegen, weil es dort keine Möglichkeit gibt, eine Frage mal eben kurz zu googeln, und keine Gefahr, sich dann doch wieder in den Weiten des Internets zu verlieren. Und dann habe ich noch ein Stehpult und ein Flipchart, weil ich hin und wieder gerne im Stehen arbeite. Ich höre dann auch oft Musik beim Arbeiten – gerade, insbesondere wenn ich kreativ sein will. Die

Ideen zur Arbeitsplatzgestaltung sind weder neu noch von mir. Aber sie funktionieren extrem gut. Der einfache Perspektivwechsel ist ein äußerst wirkungsvolles Instrument, um kreativer aber auch um produktiver zu werden. Probleme sehen im Stehen einfach anders aus. Man denkt ohne Google vor Augen anders über Probleme nach. Wir nutzen diese Möglichkeiten aber nicht. Zu oft nehmen wir einfach das, was wir in unseren Büros vorfinden.

Sollten Sie jetzt denken: Schön und gut, ich habe aber gar nicht diese Möglichkeiten. STOP! Wo liegt das Problem? Tatsächlich in den eigenen Möglichkeiten? Machen Sie es sich nicht zu einfach. Sie haben bei Ihrem Arbeitgeber keinen Konferenztisch oder Konferenzraum, den Sie gelegentlich nutzen könnten? Keine Möglichkeit, die Agenda des nächsten Meetings im Starbucks um die Ecke zu erstellen? Das Konzept für die nächste Präsentation während eines Spazierganges im Park – ohne Handy – zu durchdenken? Probieren Sie es einfach aus. Sie werden erstaunt sein, wie groß der Unterschied ist. Räume wirken auf uns.

Durch Räume Grenzen sprengen

In der Dramaturgie spielen Räume meistens dann eine wichtige Rolle, wenn es um Grenzüberschreitungen geht. Der Held nimmt die Herausforderung an und macht sich auf den Weg. Frodo verlässt im *Herr der Ringe* das idyllische Auenland und beginnt seine Reise. Die neuen Räume bzw. Landschaften, die er mit seinen Freunden durchschreitet, machen uns sofort klar, dass nun etwas Neues kommt. Und in dem Fall, dass es nun immer gefährlicher wird. Und genau das können Räume für uns bewirken: den Ausbruch aus Mustern.

Ein weiterer Bereich bei der Arbeit, in dem Räume eine große Rolle spielen können, sind daher Projekte und Veränderungsprozesse im Unternehmen. Wenn Sie schon etwas länger im Geschäft sind, dann haben Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit schon wichtige Meetings erlebt, die nach den Orten benannt sind, an denen sie stattgefunden haben – das »Paris-Meeting«, die »Sylt-Konferenz«, die »Augsburger Runde« oder Ähnliches. Natürlich hängt das auch damit zusammen, dass sich Orte einfach als Namensgeber anbieten. Häufig ist es aber

auch so, dass diese Meetings, wenn von ihnen eine wirkliche Veränderung ausging, auch eine besondere Stimmung oder einen besonderen »Geist« hatten.

Und der hängt sehr oft mit den Orten oder den Räumen als solche zusammen. Planung geschieht häufig ausschließlich unter funktionalen Aspekten. Wie viele Teilnehmer kommen? Wie viele separate Räume brauchen wir für ein Meeting? Haben wir Tageslicht? Und so weiter und so weiter. Die eigentlich wichtigen Fragen werden in der Regel gar nicht gestellt: Was soll in diesem Meeting erreicht werden? Was ist das zentrale Ziel? Mit welchem Gefühl sollen die Teilnehmer rausgehen? Wie können wir das erreichen? Und wie können die Räume der Tagung die gewünschte Wirkung unterstreichen?

Ich möchte Ihnen das mit folgendem Beispiel verdeutlichen. Wir wurden einmal vom CEO eines großen DAX-Konzerns beauftragt, eine strategische Bedrohungsanalyse zu machen. Der Hintergrund war folgender: das Unternehmen hatte gerade das erfolgreichste Jahr seiner Geschichte abgeschlossen. Der CEO wusste aber, dass sehr schwere Jahre vor ihnen lägen. Er wollte diesen »sense of urgency« seinem Führungsteam transportieren. Es wurde kein Aufwand gescheut. Wir haben eigene Nachrichtensendungen produzieren lassen. Dort wurden die Probleme, die der Konzern entsprechend unserer Bedrohungsanalyse in Zukunft zu erwarten hatte, »live und in Farbe« geschildert – einschließlich Massentlassungen und Einsturzes des Aktienkurses. Von Letzterem hing der Bonus der Führungsmannschaft ab. Also ein hoch emotionales Thema ...

Das Ganze wurde in einer sehr aufwändigen Produktion mit Live-Präsentationen und Videoeinspielungen dem Führungsteam präsentiert. Das war die aufwändigste, professionellste und in meinen Augen auch die beste Präsentation, die ich zu so einem Thema gemacht und auch gesehen habe. Und dennoch verpuffte die Geschichte mehr oder weniger. Warum? Der CEO hatte aufgrund des erfolgreichen Jahres, das sie gerade abgeschlossen hatten, ein Fünf-Sterne-Luxus-Resort für das Meeting ausgewählt. In so einem Ambiente ist es einfach schwierig, einen »sense of urgency« zu transportieren. Wir hatten uns sehr viel Mühe mit der Inszenierung gegeben. Den Faktor Raum hatten wir einfach übersehen. Dieselbe Präsentation in den alten

AEG-Werken, einer verlassenen Zeche oder im ehemaligen Nixdorf Headquarter hätte eine ganz andere Wirkung gehabt. Da waren wir uns in der Nachbesprechung alle einig.

Ich hatte später die Möglichkeit, diese Erkenntnisse an anderer Stelle zu nutzen. Wir halfen dabei, die Kundenorientierung eines großen Unternehmens zu verbessern. Die notwendige Reorganisation betraf mehr als zehntausend Mitarbeiter. Wir organisierten eine große Veranstaltung für die obere und mittlere Führungsebene – etwa 350 Leute. Das Hauptziel der Veranstaltung war es, zum einen die Notwendigkeit der Maßnahmen zu verdeutlichen, zum anderen eine Aufbruchstimmung zu erzeugen. Räume spielten dabei eine große Rolle. Das Meeting fand in Berlin statt. Am ersten Nachmittag – nach Begrüßung durch das Topmanagement und der Vorstellung der neuen Strategie und Organisation – fanden Teambuilding-Aktivitäten statt. Eine Radtour zu Industrieruinen. Eine Ballonfahrt über Industrieruinen. Eine Segwaytour zu Industrieruinen oder zumindest zu ehemaligen Industriestandorten.

Berlin bietet sich dafür an – die Stadt war schließlich einmal der größte Industriestandort Europas. Durch die Ost/West-Teilung und später durch den Niedergang der DDR-Wirtschaft ist aber nicht allzu viel davon übriggeblieben. Der Wandel ist in Berlin mit den Händen zu greifen. Damals noch mehr: Baustellen – egal wo man hinkam. Das Thema wurde gar nicht explizit eingeführt. Die jeweiligen Guides haben einfach ein wenig von der Historie der jeweiligen Orte berichtet. Das Thema sollte dann von selbst eine Dynamik bekommen. Und es hat erstaunlich gut funktioniert. Am Abend wurde immer wieder über die unterschiedlichen Geschichten der verpassten Chancen und des Niedergangs gesprochen. Jeder hatte ja etwas erlebt und daher etwas beizutragen.

Am nächsten Tag fanden Workshops zur Ausgestaltung der neuen Organisationen statt – in sehr futuristischen Meeting-Räumen. Wir waren selbst überrascht, wie wenig über die Notwendigkeit des Wandels als solches diskutiert wurde. Die Nachricht von der Notwendigkeit des Wandels war angekommen, ohne dass sie wirklich ausgesprochen wurde. Die Industrieruinen haben diese Geschichte erzählt. Man konnte sie erfühlen. Das brauchte offenbar keine weitere Erläuterung oder Diskussion.

Die Stimmung in den futuristischen Räumen war dann äußerst konzentriert und energiegeladen. Es war einfach klar, dass es jetzt um die Zukunft geht. Und jeder wollte offenbar die Zukunft mitgestalten. Für eine Diskussion über die Notwendigkeit einer Veränderung war einfach nicht der Raum. Räume wirken. Sie erzählen nicht nur im Theater den nicht ausgesprochenen Teil einer Geschichte. Und dieser Teil ist ja oft genauso wichtig wie die »eigentliche« Geschichte.

Nun hat nicht jeder immer die Möglichkeit, auf solche Lokalitäten wie in diesem Beispiel zurückzugreifen. Wenn Sie sich allerdings über die Räume erst einmal jenseits der Frage Gedanken machen, wieviel Leute Sie eigentlich unterbringen müssen und wie weit es vom Flughafen ist, gibt es in der Regel erstaunlich viele Möglichkeiten.

Ich hatte einmal ein Erlebnis, in denen die Räumlichkeit völlig ungeplant Wirkung entfaltet hat. Wir haben Anfang des Jahrtausends eine Strategie für das *Wallstreet Journal Europe* entwickelt. Die Wirtschaftspresse war nach dem Dotcom-Zusammenbruch in eine schwierige Lage geraten. Und Tageszeitungen, die für den europäischen Markt herausgegeben werden, sind traditionell nicht einfach zu vermarkten. Wir präsentierten die Strategie im Dow Jones Headquarter in New York und wussten, dass einige unserer Empfehlungen nicht gerade auf Begeisterung stoßen würden. Der Konferenzraum, in dem wir präsentierten, war im 40. Stockwerk. Als wir den Raum betraten, stockten wir erst einmal. Wir hatten einen direkten Blick auf Ground Zero. Der 11. September war gerade mal ein Jahr her.

Dieser Anblick ließ weder uns noch die europäischen Vertreter des *Wallstreet Journals* kalt. Es entspann sich fast zwangsläufig eine Diskussion, welche Auswirkungen das schreckliche Attentat auf die Welt, insbesondere aber auch auf das transatlantische Verhältnis haben würde. Die Stimmung war ziemlich ernst und hat den Ton für unsere Präsentation gesetzt. Die anschließende Diskussion war keineswegs einfach, aber verlief in einer sehr konzentrierten und sachlichen Atmosphäre. Das war bei den anwesenden Entscheidungsträgern keineswegs selbstverständlich, da einige sehr emotionale Menschen waren. Der Raum hatte eine massive Wirkung auf die Menschen und die Atmosphäre. In dem Fall hat uns das in die Karten gespielt.

Manchmal geht es nur darum, Impulse zu setzen. Einfach etwas anders zu machen. Schon der ungewohnte Weg zum Meeting kann dabei viel bewirken. Ich habe einmal ein Coaching gemacht. Mein Coach empfahl mir, einfach mal einen anderen Weg ins Büro zu nehmen. Rad statt Auto (war damals schwer möglich, weil zu weit) oder einfach eine andere Strecke zu fahren. Ich fand das ziemlich dämlich, habe mich aber darauf eingelassen. Ich hatte zwei Wochen Zeit bis zu unserem nächsten Treffen. Easy. Am nächsten Morgen stieg ich also ins Auto. Ich wollte einfach mal falsch abbiegen und mich dann durch die Stadt quälen. Wenn es der Sache dient ... Einer meiner Projektleiter rief mich an. Keine Krise, aber wir hatten uns in den letzten Tagen ein paar Mal verpasst und er wollte mich einfach auf den neuesten Stand bringen. Hat er gemacht. Und ich war im Büro. Auf meiner üblichen Strecke.

Am nächsten Tag hatte ich es etwas eilig. Am Tag danach rief meine Sekretärin an. Ich fuhr jedes Mal meine übliche Strecke. Am Tag danach passierte gar nichts. Ich stieg ins Auto, fest entschlossen auf neuen Wegen zu wandeln. Ich hatte keinen Termin nicht mal einen Call, der auf mich wartete. Niemand rief an. Es war der perfekte Tag. Und ich? War auf einmal im Büro – auf meiner üblichen Strecke. Einfach so. In Gedanken. Ich habe es dann schon noch geschafft, aber ich war erstaunt, was für ein Akt es war, aus den Mustern auszubrechen. Mein Lerneffekt war viel größer als ich dachte.

Räume sind sehr gut geeignet, um solche Impulse zu setzen. Beim jährlichen Vertriebsmeeting machen sich Unternehmen in der Regel viele Gedanken darüber, wo das Meeting stattfinden wird. Oft sind ganze Teams Monate lang damit beschäftigt, diese Meetings zu planen. Aber das Kick-Off-Meeting für das nächste Projekt findet in dem Raum statt, der gerade verfügbar ist. Ich bin sicher, Sie kennen das. Oft ist das auch nicht problematisch, manchmal lohnt es sich aber, genauso viele Gedanken auf den Raum zu verwenden, wie auf die Agenda eines Meetings. Dabei muss es nicht immer das große Kino sein. Nehmen wir an, Sie starten ein Projekt, von dem Sie sich wirklich innovative Lösungen versprechen. Ganz bestimmt nicht das Übliche. Im Gegenteil – Sie erhoffen sich, dass das Team wirklich »Out of the Box«-Lösungen erarbeitet.

Wie bringen Sie das Team dazu, genau das zu tun oder es zumindest zu versuchen? Sie können selbstverständlich in Ihrer Einführung, in der

Moderation, in der Art und Weise, wie sie das Projekt beschreiben und ankündigen, klarmachen, dass es hier wirklich auf innovatives Denken ankommt. Sie können aber auch das Meeting auf die Dachterrasse verlegen oder in die Tiefgarage. Möglicherweise werden die Leute Sie für verrückt halten, aber sie werden das Meeting sicher nicht vergessen. Und sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit verstehen, was Sie damit sagen wollen.

Sie wollen klarmachen, dass der Zeitaufwand für Meetings begrenzt werden muss? Setzen Sie ein Meeting im Treppenhaus an. Sie müssen Kosten einsparen? Machen Sie das Kick-Off-Meeting einschließlich des anschließenden Get-togethers in der Kantine. Das mag vom Ambiente nicht sehr schön sein, aber es geht eben auch. Stellen Sie drei Kicker rein und machen Sie ein Kicker-Turnier und schon haben Sie ein gutes Meeting. Trotz geringer Kosten. Und genau diesen Spirit brauchen Sie ja, wenn es darum geht, Kosten einzusparen.

Wenn Sie Leute zum Nachdenken oder Umdenken bringen wollen oder müssen, können Räume ungemein hilfreich sein. Selbstverständlich dürfen Sie damit auch nicht übertreiben. Sie können nicht jede Woche ein Meeting in einem der genannten Räume machen. Auch das verliert seine Wirkung. Aber seien Sie auch nicht zu vorsichtig. Denken Sie daran, jedes Meeting findet in einem Raum statt. Und die Entscheidung, wo dieser Raum ist und welche Aussage er trifft, hat große Auswirkung auf die Ergebnisse des Meetings.

Helden auf Reisen

Wer sich die Erzählstrukturen von Hollywood näher ansieht, stößt schnell auf die sogenannte Heldenreise. Dabei geht es keineswegs, um einen Helden auf Reisen. Vielmehr wird der Mensch in diesem Konzept zum Helden, indem er verschiedene Prüfungen und Aufgaben besteht, um ein Ziel zu erreichen. Der Held in Hollywood unterscheidet sich also deutlich vom antiken Helden. Zum einen dadurch, dass er nicht zugrunde geht, was erfreulich ist – in erster Linie für den Helden selbst, aber auch für den Zuschauer: Stichwort Happy End. Zum anderen ist er nicht von Anfang an ein Held, also er ist nicht zum Helden geboren – es ist in der Regel eben kein Heldenepos –, sondern

er wird erst im Lauf der Geschichte zum Helden. Es geht dabei in erster Linie, um Veränderung, die Entwicklung des Helden als Mensch.

Im übertragenen Sinne ist eine Heldenreise die Suche nach der inneren Identität. Deswegen können wir uns mit den Geschichten, die die Traumfabrik hervorbringt so gut identifizieren. Ein gutes Beispiel ist auch hier die Trilogie *Der Herr der Ringe*. Der Hobbit Frodo macht sich auf die Reise um »den Ring«, der viel Macht verspricht, aber viel Böses bringt, zu zerstören. Am Ende der erfolgreichen Reise kehrt er aber nicht zurück in seine Heimat, das Auenland. Er hat sich weiterentwickelt. Er gehört dort nun nicht mehr hin.

Das Konzept der Heldenreise geht zurück auf Christopher Vogler, einen US-Publizisten und Drehbuchautor, und besteht aus zwei Teilen. Zum einen geht es um die Figuren oder Charaktere einer Geschichte, zum anderen um den Ablauf oder die Struktur einer Geschichte. Vogler hat sieben Archetypen für Film-Charaktere entwickelt, die auf den Begriff des kollektiven Unbewussten von C.G. Jung zurückgehen, in dem bestimmte Grundtypen von Charakteren in Erscheinung treten. Diese Archetypen oder Grundtypen bekommen wir laut Jung schon mit unserer frühkindlichen Prägung vermittelt. Sie existieren in Kindergeschichten, Märchen, Sagen aber auch in vielen religiösen Texten: Der böse Wolf, die gute Fee, die Prinzessin, die Stiefmutter usw. ... Ich werde später noch einmal auf das Konzept zu sprechen kommen.

Dies Archetypen existieren in praktisch allen Kulturräumen in den jeweiligen Mythen, Märchen und Erzählungen als Urtypen. In der Regel natürlich in unterschiedlichen Ausprägungen, aber von der Anlage sehr ähnlich. Diese Tatsache spielt eine große Rolle dafür, dass Hollywood-Filme fast auf der ganzen Welt, in den unterschiedlichsten Kulturräumen funktionieren. Denn wir erkennen alle den Bösewicht und den Guten und können uns so mit den Geschichten identifizieren.

Was kann man daraus lernen? Geschichten funktionieren durch Personen. Nur wenn wir uns mit dem Helden identifizieren und/oder den Bösewicht wirklich verabscheuen, packt uns eine Geschichte. Das gilt auch für das wirkliche Leben. Bis zum sechsten Schuljahr lernen Kinder in der Schule fast ausschließlich für den Lehrer. Wenn sie den Lehrer mögen oder zumindest akzeptieren, klappt das mit dem Lernen.

Sonst wird es schwer. Die Fächer spielen bis dahin noch eine untergeordnete Rolle.

Auf meinem Training zum Projektleiter haben wir einen Film angesehen, in dem es um eine Meuterei auf einem englischen Marineschiff im 17. Jahrhundert ging. Die Hauptfigur war ein etwa 13-jähriger Junge, der wie damals üblich, zu dem Dienst auf dem Schiff gezwungen wurde. Er wurde in die Meuterei verwickelt. Am Ende ließ ihn der Kapitän hinrichten, obwohl er wusste, dass sich der Junge eigentlich nichts zu Schulden kommen ließ. Aber so waren nun mal die Regeln.

Der Partner der das Training leitete, fragte uns, was wir von dem Kapitän hielten. Ein durchaus sympathischer, sehr reflektierter Charakter in dem Film, aber kein wirklich überzeugender Leader. Neben mir schnellte eine Hand nach oben: »Der Kapitän hat die Kontrolle über das Schiff verloren – und zwar lange bevor der Film losging.« Wie sich herausstellte, war mein Nachbar ein ehemaliger Offizier der US Navy, der im Golfkrieg gedient hatte und dafür mehrfach ausgezeichnet wurde.

Es war etwas schwierig mit ihm über richtiges und falsches Verhalten auf Kriegsschiffen zu diskutieren. Er hatte da eine sehr klare Meinung und oft auch gute Argumente. Es entwickelte sich trotzdem eine gute Diskussion. Und er machte einen Punkt, über den ich noch oft nachgedacht habe. Auf einem Flugzeugträger kommt es auf Präzision an. Jeder Handgriff muss sitzen. Auch unter den stressigsten Bedingungen. Es geht ja schließlich in der Tat oft um Leben und Tod. Es werden dort viele Übungen abgehalten, in denen die Zeit für gewisse Abläufe gemessen wird. Im Anschluss wird überprüft, ob alles und jeder auf der vorgeschriebenen Position ist. Ein nicht gesichertes Gewehr bringt genauso Abzüge, wie ein Besen, der irgendwo steht, wo er nicht hingehört.

Mein Kollege erzählte sehr glaubhaft, dass es unglaublich schwer ist, so eine Übung fehlerfrei in Bestzeit zu machen. Warum? Weil es den einfachen Soldaten völlig egal ist, ob der Besen dort steht, wo er soll. Es ist ihnen aber nicht egal, ob der Offizier schlecht dabei aussieht. »Sie machen das für Dich oder sie machen es gar nicht«, so seine Worte. Sein Punkt war, dass das überall so ist, wo Menschen sind. Ich hielt damals dagegen, dass eine Topmanagement-Beratung doch etwas anders

funktioniert als ein Flugzeugträger. Heute sehe ich das nicht mehr so. Menschen interessieren sich in erster Linie für Menschen. Punkt.

Wenn Hollywood versucht, uns für Geschichten zu begeistern, steht genau deswegen der Held, also der Mensch, immer im Mittelpunkt. Es geht dabei fast immer, um die Entwicklung, die ein Mensch bei der Erreichung seiner Ziele durchläuft. Die Geschichten laufen zum großen Teil nach einem vorgegebenen Muster ab. Und dennoch – oder vielleicht gerade deswegen – faszinieren Sie uns immer wieder aufs Neue.

Worum geht es im Job? Um die Erreichung von Zielen. Durchlaufen wir und unsere Mitarbeiter dabei eine Entwicklung? In der Regel ja. Steht diese Tatsache – also ob und wie sich jemand entwickelt – im Mittelpunkt? So gut wie gar nicht. Natürlich bekommt jemand eine Beförderung für gute Arbeit – so sollte es zumindest sein. Aber wann haben Sie das letzte Mal eine Projektpräsentation gesehen, in der jemand erzählt hat, was er persönlich in diesem Projekt gelernt hat? Auch und gerade von den Rückschlägen, die das Team erlitten hat.

Die Arbeitswelt ist auf Ergebnisse fokussiert. In der Regel auf Ergebnisse, die sich in Zahlen niederschlagen. Und genau diese Zahlen stehen in unseren Präsentationen. Nur interessiert das niemanden wirklich – genauso wenig wie einen Besen auf einem Flugzeugträger. Und häufig wird der Eindruck erweckt, dass die Ergebnisse zwar mit Anstrengungen verbunden waren, aber ohne die Überwindung wirklich ernsthafter Probleme zustande kamen. Nur stimmt das in den seltensten Fällen. Große Veränderungen erfordern in aller Regel große Mühen, oft auch Opfer. Die Geschäftswelt macht das aber selten zum Thema. Denn das hat vermeintlich auch etwas mit Schwäche zu tun. Und Schwäche verbirgt man und spricht nicht darüber.

Je größer die Veränderung ist, die ein Unternehmen oder eine Abteilung, stemmen muss, umso wichtiger ist diese persönliche Entwicklung. Ich habe als Berater einmal geholfen, den Kundenservice der Deutschen Telekom aus einer sehr schwierigen Situation heraus zu verbessern. Die Probleme des Kundenservice konnte man damals fast täglich in der Presse nachlesen. Teilweise in äußerst großen Buchstaben. Der Druck war entsprechend groß. Schnelle Lösungen waren gefragt. Wir haben uns trotzdem entschieden, das Problem an der Wurzel anzugehen.

Die Veränderung war schmerzhaft, brachte aber den angestrebten Erfolg: Die Kundenzufriedenheit stieg deutlich an. Wir haben dazu Standorte zusammengelegt, mit millionenschweren Budgets IT-Systeme verbessert, Prozesse verändert, die Kundensegmentierung angepasst und vieles mehr. Doch der mit Abstand effektivste Hebel war die veränderte Einstellung der Mitarbeiter. Auch dazu haben wir einiges getan. Das sind die sogenannten »weichen Faktoren« in einem Projekt. Es geht dabei darum, die Einstellung von Menschen zu verändern, diejenigen zu feiern, die den Fortschritt verkörpern und darum, alte Gewohnheiten abzuschütteln. Je nach Unternehmenskultur wird das gerne als »Kokolores« abgetan, weil die Ergebnisse oft schwer zu messen sind. Das sollten Sie nicht tun. Denn wie ein Senior Partner von mir meinte: Die Veränderung von Organisationen funktioniert genauso wie der Kampf der katholischen Kirche gegen das Böse: Seele für Seele. Nur wenn Sie den Einzelnen erreichen, werden Sie Veränderung erreichen. Und dafür müssen Sie den Menschen in den Mittelpunkt rücken.

Menschen interessieren sich für Menschen. Das zeigt uns Hollywood immer wieder aufs Neue. Nutzen Sie das. Menschen lassen sich viel leichter für andere Menschen begeistern als für Zahlen. Selbst wenn an den Zahlen ein Bonus dranhängt. Es gibt inzwischen mehr als ausreichend Untersuchungen, die zeigen, dass monetäre Anreize, wenn überhaupt, nur sehr kurzfristig wirken. Also, stellen Sie den oder die Helden und vor allem die Entwicklung gedanklich in den Mittelpunkt. Machen Sie von Anfang an klar, dass es um Veränderung geht. Und zwar nicht nur um Veränderung der »Strukturen« (wobei oft gar nicht so klar ist, was damit eigentlich gemeint ist). Die Veränderung der Menschen, das Lernen von neuen Fähigkeiten einerseits, das Abstellen lieb gewonnener Gewohnheiten andererseits – all das ist für den Erfolg entscheidend.

Machen Sie als Erstes sich selbst und dann Ihren Projektleitern oder Teammitgliedern klar, dass die persönliche Lernkurve in dem Projekt ganz oben auf der Prioritätenliste steht. Sprechen Sie selber an, was Sie in einem Projekt lernen wollen oder bereits gelernt haben. Was sehen Sie jetzt anders als vielleicht noch vor sechs Wochen? Thematisieren Sie Scheitern. Sie haben eine Idee pilotiert, von der Sie vollkommen überzeugt waren, es hat aber nicht funktioniert? Machen

Sie klar, dass Sie das frustriert. Aber bleiben Sie dabei nicht stehen. Was haben Sie selbst gelernt daraus? Was machen Sie jetzt mit dieser Erkenntnis? Das ist keine gruppentherapeutische Maßnahme. Sie lenken damit nur den Blick auf das Wesentliche: Was macht das Projekt mit Ihnen und Ihrem Team?

Ich verspreche Ihnen, Sie werden nur ganz selten so aufmerksame Zuhörer haben, wie wenn Sie von Ihren persönlichen Lern-Erfahrungen berichten. Sie bekommen dadurch eine ganz andere Dynamik in Ihre Themen. Menschen brennen eher selten für neue Organisationsstrukturen oder Vertriebsstrategien, aber sehr wohl dafür, was das mit Menschen macht. Umso mehr, wenn sie diese Menschen kennen. Geben Sie den kleinen und großen Geschichten Raum. Lassen Sie nicht nur (vermeintliche) Gewinner zu Wort kommen. Geben Sie auch der Enttäuschung Raum. Wenn Sie Veränderung oder Neudeutsch »Change« als eine Geschichte begreifen, merken Sie schnell, dass nichts langweiliger ist als eine glatte Erfolgsstory.

Der Wettbewerb in Unternehmen lehrt einen, Umwege, Fehler und Scheitern möglichst unter den Tisch zu kehren. Wir wollen ja alle auf die Siegerstraße. Und vor allem wollen wir die anderen überzeugen, dass wir auf der Siegerstraße sind. Das ist aber nicht sinnvoll, wenn Sie Menschen begeistern wollen. Vergleichen Sie die beiden folgenden Geschichten:

So: Wir wollten von A nach B. Also sind wir losgegangen und jetzt sind wir angekommen.

Oder so: Wir wollten von A nach B. Wir dachten, das sei kein größeres Problem, bis wir auf halber Strecke feststellten, dass wir einen Fluss überqueren mussten. Die Autos waren darauf nicht ausgerichtet. Wir konnten allerdings auch keinen anderen Weg wählen, weil wir kein Benzin mehr hatten. Andy kam auf die Idee, eine Brücke zu bauen. Er hat so etwas schon mal gemacht. Gesagt, getan. Doch obwohl wir alle davon überzeugt waren, dass das eine gute Lösung ist, hat es nicht funktioniert. Die Autos waren einfach zu schwer. Und es wurde langsam dunkel. Es half nichts – wir mussten durch den Fluss. Also haben wir mit den Bauteilen der Brücke ein Floß gebaut. Das hat wirklich funktioniert. Die Hälfte der Mannschaft musste allerdings schwimmen, obwohl die meisten keine guten Schwimmer waren. Zum

Glück stellte sich aber raus, dass Tina und Michael von der Rezeption in ihrem früheren Leben Rettungsschwimmer waren. Sie haben wirklich Großes geleistet und alle heil ans andere Ufer gebracht. Ohne sie wären wir heute ganz bestimmt nicht hier.

Welche Geschichte finden Sie interessanter? Wo wären Sie lieber dabei gewesen? Natürlich wünschen wir uns alle auch mal glatt laufende Projekte. Aber die Realität hilft Ihnen ungemein, gute Geschichten zu schreiben. Es läuft halt selten ganz glatt. Und Probleme sind nicht das Problem. Im Gegenteil – es sind fast immer Gelegenheiten, Helden zu schaffen.

Es geht hier in keiner Weise darum, den Arbeitsplatz zur Gesprächstherapie zu machen. Es geht darum inhaltliche Aspekte der Arbeit – »wie sieht die neue Vertriebsstrategie aus?« – und die Entwicklung des Teams – »was haben wir gelernt, was müssen wir noch anders machen?« – mit gleicher Priorität zu behandeln. Machen Sie Ihre Projekte zur Heldenreise. Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt. Dadurch werden Projekte automatisch spannender – sowohl für diejenigen, die im Fokus stehen. Als auch für diejenigen, die nur am Rande damit zu tun haben. Sie werden ein ganz anderes Engagement erleben.

Ohne Krise keine Helden

Das bringt mich auf einen verwandten Punkt: den Umgang mit Krisen. Eine gute Geschichte funktioniert in Hollywood nur mit einer veritablen Krise. Nur so kann sich der Held beweisen. Nur so lernt er und wir mit ihm. Ohne Krise wäre fast jede Geschichte sterbenslangweilig.

Im Arbeitsleben sehen wir das anders. Kein Mensch mag Krisen. Aber sie kommen trotzdem. Darauf ist Verlass. Ich habe einmal eine sehr große Reorganisation unterstützt. Wir haben entgegen aller Erwartungen alle Hindernisse aus dem Weg geräumt. Ein zentrales IT-System wurde erneuert, Änderungen, die tausende von Mitarbeiter betrafen, bis ins Detail ausgearbeitet. Dann kam der Betriebsrat und legte sich quer. Aber nach sehr (!) langen und zähen Verhandlungen hatten wir schließlich auch eine Einigung mit dem Betriebsrat. Wir waren bereit, den Hebel umzulegen, da kam weiterer Widerstand. Und diesmal aus einer ganz unerwarteten Ecke: Der Konzernvorstand legte

alles auf Eis. Er hatte beschlossen, einen neuen Tarifvertrag für den Großteil aller Beschäftigten auszuhandeln und da gab es einige Schnittmengen mit den Themen, die wir bereits für die Serviceorganisation ausgehandelt hatten, die empfand der Vorstand als störend für das große Ganze.

Ich sagte meinem Kunden damals, frei nach Tucholsky: »Ich kann gar nicht so viel essen, wie ich kotzen möchte.« Und das traf nicht nur auf meine Stimmung, sondern auf die Stimmung des gesamten Teams zu. Wir waren alle ernsthaft frustriert. Dieser Spaß kostete uns fast sechs Monate. Und dadurch ging praktisch jegliche Dynamik in unserem Projekt verloren. Es war unglaublich schwer, die Organisationen danach wieder zu motivieren.

Als wir dann aber die neue Organisation entgegen aller Erwartungen tatsächlich umgesetzt hatten und es sich zeigte, dass die Kundenzufriedenheit durch die neuen Prozesse spürbar stieg, war die Begeisterung kaum zu bremsen. Offenbar sind alle davon ausgegangen, dass mein Kunde aufgibt und die geplante Reorganisation sein lässt. Hat er aber trotz aller Widerstände nicht gemacht. Obwohl er von seinem eigenen Vorstand in gewisser Weise öffentlich bloßgestellt wurde.

Das hat auch denen Respekt abgenötigt, die der Reorganisation kritisch gegenüberstanden. Auf einmal stellte sich ein »Wir gegen die da oben«-Gefühl ein. Zunächst bei den Führungskräften, später im gesamten Team. Das wäre ohne die Krise nicht zustande gekommen. Sicher nicht in der Intensität. Am Ende hatten alle das Gefühl, Unmögliches geschafft zu haben.

Es war wirklich mühsam, aber ohne diese Krise wäre das Ergebnis mit Sicherheit am Ende nicht so gut ausgefallen. Mein Kunde hat durch die unerwarteten Widerstände in den Augen seines Teams ungemein gewonnen. Am Anfang war natürlich auch Schadenfreude dabei. »Jetzt sieht er mal wie es hier so läuft.« Als er und dann auch sein Führungsteam aber weitergemacht und sich am Ende durchgesetzt haben, folgten die meisten bereitwillig. Denn Helden folgt man gerne – und damals habe ich gelernt: ohne Krise keine Helden.

Natürlich können und sollen Sie Krisen weder herbeireden, noch sind sie in vollem Umfang hilfreich. Aber sie haben mehr positive Aspekte

als man auf den ersten Blick sieht. Und wenn Sie mit der Brille eines Geschichtenerzählers drauf schauen, dann hilft Ihnen das, um mit Krisen besser umzugehen. Sie machen deswegen keineswegs Spaß, aber man sieht sehr viel schneller die positiven Aspekte von Krisen und kann sich besser auch darauf fokussieren.

In jeder Krise liegt eben auch eine Chance. Wir haben für einen großen Zeitungsverleger einmal eine Wachstumsstrategie für das strauchelnde Regionalzeitungsgeschäft entwickelt. Unter anderem ging es darum, neue Geschäftsfelder für die Regionalzeitungen zu finden. In der Auftakt-Veranstaltung führten wir mit den Führungsteams der Zeitungen Workshops zu unterschiedlichen Themen durch, um Ideen zu entwickeln und zu priorisieren. Ich moderierte einen der Workshops zu einem Thema, das der Kunde vorgeschlagen hatte. Mein Team sollte die Vorbereitung dafür übernehmen und mir die Unterlagen in meinem Hotelzimmer hinterlegen. Als ich weit nach Mitternacht endlich im Hotel ankam, lagen dort die Unterlagen. Das heißt, es lag dort ein Umschlag. Darin befand sich aber nur die müde Notiz, dass sie leider nichts zu dem Thema gefunden haben. Es war also Improvisation gefragt.

Das Ganze geriet dann zu einem mittleren Desaster. Die Stimmung war von Anfang an etwas auf Krawall gebürstet. Der Kunde, der das Thema vorgeschlagen hatte, wusste nämlich auch nichts dazu. Er hatte wohl einmal etwas dazu gelesen, wusste aber nicht mehr wo. Und jetzt wo die schlauen Berater da waren, dachte er ... Die anderen Workshops liefen ähnlich konstruktiv. Das Ganze fand zudem noch an meinem Geburtstag statt. Halleluja!

In der nächsten Woche erhielt ich einen Brief vom verantwortlichen Vorstand – unserem direkten Kunden. Bei ihm seien jede Menge Beschwerden über die Veranstaltung eingegangen. Eine einzige Katastrophe. Wie wir denn gedenken, das Projekt noch zum Erfolg zu führen? Ich stand damals unmittelbar vor meiner Wahl zum Partner. Das war also genau das, was ich brauchte. Ich war wirklich am Boden. Aber es hilft ja alles nichts. Wir riefen bei dem Vorstand an und baten um einen Termin, den wir auch sofort bekamen.

Wir haben uns für die schlechte Vorbereitung entschuldigt – wobei das eigentlich nur einen von 8 Workshops betraf. Obwohl wir gar nicht wirklich dazukamen. Unser Kunde kam nämlich aus dem Reden gar

nicht mehr raus. Es stellte sich heraus, dass es schon länger Spannungen zwischen den einzelnen Zeitungen und der Zentrale gab. Er hatte die Zeitungschefs zu dem Projekt zwangsbeglückt und das rächte sich nun. Aus seiner Sicht prügeln seine Regionalchefs auf uns ein, meinten aber ihn. Er war uns regelrecht dankbar. Wir hatten eine sehr gute Diskussion, wie wir gemeinsam die Stimmung drehen könnten und das gelang uns dann auch sehr gut im Laufe der Zeit. Ohne diese Eskalation hätten wir die Situation nie so schnell erfasst und vor allem nie so schnell so ein enges Vertrauensverhältnis zu unserem direkten Kunden aufgebaut.

Aus diesen frühen Erfahrungen habe ich mir einen ganz eigenen Umgang mit Krisen angewöhnt. Als ich Jahre später eine sehr große Reorganisation geleitet habe, die auf mindestens 18 Monate angelegt war, habe ich zu Beginn des Prozesses dem Führungsteam klargemacht, dass wir in dem Zeitraum mit hoher Wahrscheinlichkeit eine größere Krise erleben werden.

Und in der Tat: In der Mitte dieses Projektes hat das Unternehmen ein neues CRM-System eingeführt. Dieses System war sozusagen die Hauptschlagader des Unternehmens und bereits auf unsere neu geplante Organisation ausgerichtet. Das heißt, es hätte so sein sollen. Die Systemintroduction geriet zum völligen Desaster. Das Unternehmen war für Wochen blockiert. Und unser Projekt damit auch.

Doch diesmal reagierten wir schneller und besser. Zum einen haben wir sehr schnell und sehr breit kommuniziert, dass wir an den Zielen unbeirrt festhalten. Zu keinem Zeitpunkt ließen wir Zweifel aufkommen, ob wir weiter an das Ziel glauben und daran festhalten.

Zum anderen haben wir den Arbeitsplan zügig so angepasst, dass Aufgaben nach vorne gezogen wurden, die eigentlich erst nach der Einführung der neuen Organisation gemacht werden sollten. Ein Teil dieser Anpassungen hat uns sehr geholfen. Wir hatten Zeit gewonnen, uns besser vorzubereiten. Wir konnten zum Beispiel Stellenbeschreibungen verfassen. So konnte sich jeder auf seine neuen Aufgaben besser vorbereiten.

Auch diesmal verloren wir an Dynamik. Auch diesmal gab es Frustration. Aber wir haben es viel besser aufgefangen. Wir haben die Krise

im Führungsteam von Anfang an sportlich genommen. Weil wir wussten, dass die Krise am Ende auch Positives bewirken wird. Und genauso war es. Durch den langen Systemausfall wurden die Mitarbeiter sehr erfinderisch, wie sie den Kunden auch ohne System helfen oder sie zumindest zufrieden(er) machen konnten. Die Ausrede »die IT funktioniert nicht« stimmte in dem Fall zwar, verlor irgendwann trotzdem ihre Gültigkeit. Vieles musste »händisch« gemacht werden, aber die Teams entwickelten dabei eine Art Mut der Verzweiflung, mit der Situation möglichst konstruktiv umzugehen. Und diese Änderung in der Einstellung war im Nachhinein Gold wert.

Ohne Krise keine Helden. Orientieren Sie sich an Hollywood und beachten Sie folgende Regeln für den Umgang mit Krisen:

1. Krisen gehören dazu – rechnen Sie damit.
2. Orientierung ist gerade in Krisen wichtig – betonen Sie während des Krisenmanagements immer die langfristigen Ziele.
3. Menschen wachsen an und in Krisen. Wir leiden mit den Helden. Dadurch entsteht oft eine gute Team-Dynamik. Also zeigen Sie ruhig Ihren Frust – nur nicht zu lange.
4. Überstandene Krisen verbessern auch danach die Motivation – nutzen Sie Dynamik gezielt.
5. Denken Sie immer daran: Sie können hinterher bessere Geschichten erzählen.

Gute Besetzung – gute Geschichte

Drehbuchautoren in Hollywood orientieren sich bei der Entwicklung ihrer Charaktere an sieben Grundtypen, die von dem Dramaturgen Christopher Vogler entwickelt wurden (siehe Kasten). Sie basieren auf dem Archetypenmodell, das auf den Begriff des kollektiven Unbewussten nach C.G. Jung zurückgeht. Einzelne Figuren können im Laufe einer Geschichte unterschiedliche Rollen einnehmen. Ich finde es immer wieder erstaunlich, wie einfach die Rezepte sind, mit denen Hollywood uns fasziniert. Die meisten Filme kommen mit diesen sieben Grundtypen aus, nicht 25 oder 45. Gute Storys brauchen unterschiedliche Charaktere. Wenn alle gleich gestrickt sind, entwickelt sich einfach keine Dynamik.

Der Held ...

... ist die Identifikationsfigur einer Geschichte. Er hat universelle Bedürfnisse wie das Verlangen nach Freiheit.

Der Herold ...

... konfrontiert den Helden mit einer überraschenden Nachricht.

Der Mentor ...

... lehrt und beschützt den Helden.

Der Schatten ...

... ist der Gegenspieler des Helden. Er zwingt ihn zum Wachstum.

Der Trickster ...

... drückt den verborgenen Wunsch nach Veränderung aus. Tritt oft als komische Figur auf.

Der Gestaltenwandler ...

... ist oft schwer zu durchschauen. Eine Figur mit mehreren Gesichtern.

Der Schwellenhüter ...

... tritt auf, wenn der Held eine neue Erfahrung macht. Er repräsentiert Macht und stellt sich dem Helden oft in den Weg.

Warum stellt sich diese Dynamik bei uns im Job häufig nicht ein? Ich meine, weil wir Fachkenntnisse und Verfügbarkeit von Mitarbeitern bei der Teambesetzung systematisch überbewerten. Teams werden in der Regel nach unterschiedlichen Kompetenzen zusammengestellt: Wir brauchen Marketing, IT und Vertrieb in dem Projekt. Macht natürlich Sinn und ist relativ einfach. Aber führt es auch zum Erfolg?

Wir stellen zu selten die Frage, ob ein Team spannend ist. Entsteht durch die unterschiedlichen Typen eine konstruktive Dynamik? Wird das eine gute Geschichte? Ich bin davon überzeugt, dass dieser Aspekt mindestens genauso entscheidend für den Erfolg ist, wie die Frage der Fachkompetenz. Natürlich ist das nicht bei jedem Projekt gleich wichtig. Wenn es um das routinierte Abarbeiten von Dingen geht, können Sie den Aspekt getrost vernachlässigen. Wenn es aber wirklich wichtig ist. Wenn Sie kreative Lösungen brauchen, die jenseits der abgetretenen Pfade liegen sollen. Oder wenn von der Arbeit eines

Teams eine Initialzündung ausgehen soll, die viele Menschen dazu bewegt, bei einer Veränderung mitzumachen, dann hilft es ungemein, bei der Teambesetzung genau diese Fragen zu stellen.

In den USA wird dieser Frage traditionell größere Aufmerksamkeit geschenkt. Ein früherer CEO von Booz & Co. war ein großer Anhänger der Persönlichkeitstests von Myers & Briggs. Auf Basis detaillierter Fragebögen wird ein Persönlichkeitsprofil erstellt, das ebenfalls auf der Typologie nach C.G. Jung basiert. Jeder Mitarbeiter fällt in eine von sechzehn Typen oder Kategorien, die beschreiben, welche Präferenzen er hat, insbesondere in Bezug auf Informationsverarbeitung, Kommunikation und Entscheidungsfindung. Große Firmen wie Procter & Gamble oder auch McKinsey nutzen diesen Persönlichkeitstest unter anderem dazu, um Teamzusammensetzungen zu verbessern. Der Ansatz geht auf das US-Militär zurück. Eine Analyse großer U-Boot-Katastrophen führte zum Ergebnis, dass Probleme im Führungsteam, also unter den Offizieren, häufig ein maßgeblicher Faktor waren. Daraufhin hat man Methoden entwickelt, um die Zusammensetzung von Teams systematisch zu verbessern. Der Ansatz von Myers & Briggs entstammt dieser Denkschule.

Ich halte die Methode für etwas überzogen, den Grundgedanken aber für sehr richtig. Ich habe im Laufe der Zeit eine eigene Typologie entwickelt. Typen, denen man in der Berufswelt regelmäßig begegnet – und die man braucht:

- Der Analytiker – denkt klar, erkennt Zusammenhänge, ist oft fleißig.
- Der Tonnentreter – spricht unangenehme Wahrheiten aus, die andere verschweigen. Ist unkonventionell, hat viel Energie und Überzeugungskraft. Geht vielen auf den Nerv.
- Der Macher – sorgt dafür, dass man sich nicht zu Tode quatscht, bringt Dinge auf den Punkt, fokussiert auf den Prozess, verteilt To-dos am Ende des Meetings.
- Der Kreative Spinner – bringt Ideen ein, denkt im Big Picture, kümmert sich nicht um Details oder Machbarkeit.
- Der Skeptiker – erklärt vor allem, warum es so nicht geht. Hat leider oft gute Punkte.

- Lukas Podolski – kann was (egal was) und sorgt für gute Laune, man hat ihn gerne um sich.
- Der Sensible – hat ein gutes Gespür für Leute, Stimmungen und Gruppendynamik. Oft ein guter Coach.

Eines der ersten Projekte, die ich als junger Projektleiter übernommen habe, war die Erarbeitung einer globalen Vertriebsstrategie für einen Anbieter von Satellitentelefonie. Ich bin im Januar nach New York geflogen, um das Team zu führen. Ich fand das damals super spannend, hatte aber auch durchaus Respekt vor der Aufgabe. Denn das Team war sehr unterschiedlich. Wir hatten John, einen New Yorker Kollegen, männlich weiß, der gerade seinen MBA abgeschlossen hatte, Josh, einen Kollegen aus Washington, Ingenieur mit Auszeichnung – männlich schwarz, Brit, eine Israelin, die seit 3 Jahren in den USA war, Rachel, eine Kollegin aus New York mit einem Abschluss in Computer Science, Michael, einen sehr akribischen Schweizer, Andreas, einen Deutschen, und Ragu 1 und Ragu 2, zwei Inder. Einige waren älter als ich, die meisten etwas jünger.

Wir hatten etwas mehr als eine Woche Zeit, um uns als Team zu finden, die Strategie, die in Eckpunkten stand, zu detaillieren. Danach sind wir in acht Länder ausgeschwärmt, haben vor Ort recherchiert, potentielle Vertriebspartner identifiziert und das Konzept auf die lokalen Gegebenheiten angepasst. Damit das nicht komplett aus dem Ruder lief, mussten alle das Konzept verstanden haben und mit einem vergleichbaren Ansatz an die Sache rangehen. Im Anschluss haben wir das Ganze in New York und Washington, wo der Kunde saß, in ein Konzept für etwa 50 Länder gegossen.

Das hat erstaunlich gut funktioniert. So gut, dass dieses Projekt mit dem Professional Excellence Award von Booz Allen & Hamilton ausgezeichnet wurde. Das war die höchste professionelle Auszeichnung, die ein Team für die Projektarbeit bekommen konnte. Unter etwas über 1 000 Projekten, die die Firma pro Jahr weltweit durchführte, wurden in einem sehr aufwändigen Verfahren die 10 besten Projekte ausgewählt und prämiert. Natürlich waren wir mächtig stolz.

Es war nicht nur so, dass wir ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt haben, ich hatte selten so viel Spaß bei der Arbeit wie in diesem Projekt. Ich meine damit nicht nur die Arbeit als solches. Es war einfach ein

faszinierendes Thema, sondern auch die Atmosphäre im Team. Wir haben regelmäßig Tränen gelacht. Es war offensichtlich, dass das daran lag, dass wir so unterschiedliche Charaktere und kulturelle Unterschiede im Team hatten. Ich habe danach immer darauf geachtet, meine Teams möglichst divers aufzustellen.

Es ist mir aber erst sehr viel später aufgefallen, dass es wirklich einer der Fälle war, in denen »alle Rollen« besetzt waren. Das war natürlich nicht geplant. Aber das Ergebnis sprach aber für sich. Neben mir waren die beiden Inder die Analytiker. Josh, der Ingenieur aus Washington, war der Tonnenreter – er nahm wirklich kein Blatt vor den Mund. Brit, die Israelin, war die Macherin – sie ging in ihrer Freizeit schon mal Haie füttern beim Tauchen, hatte vor nichts Angst und sorgte dafür, dass die Dinge auch erledigt wurden. John, der New Yorker, war der kreative Spinner. Kein Tag ohne neue Idee. Mindestens eine. Nicht alle brauchbar, aber in Summe ungemein hilfreich.

Ragu 1 war der Skeptiker im Team. Er hatte große Freude daran, jede Idee die John hatte, zu zerlegen und Widersprüche aufzuzeigen. Leider hatte er oft Recht, aber eben nicht immer. Lukas Podolski waren John und Josh – die Laune der beiden war wirklich durch nichts einzutreiben. Und sie hatten beide einen echt guten Humor, der sich auf das ganze Team übertrug. Rachel war die sensible im Team. Sie war diejenige, die sofort spürte, wenn sich jemand zurückzog oder etwas nicht stimmte. Auch wenn sie vom Typ her eher zurückhaltend war, fand sie immer einen Weg, diese Themen zu adressieren. Dadurch köchelte nichts vor sich hin. Das war extrem wichtig, um die Stimmung und damit auch die Produktivität hoch zu halten.

Wie gesagt das war in dem Fall nicht geplant, aber es hat ganz erheblich zu dem Erfolg beigetragen. Das können Sie aber planen. Ich habe das »Team Casting« später häufig angewendet – Teambesetzung à la Hollywood. Wenn Sie ein Team zusammenstellen, gehen Sie die Liste durch und checken Sie, ob Sie Rollen nicht besetzt haben. Natürlich kann eine Person auch mehrere Stereotypen verkörpern. Genau wie in Hollywood. Wenn Sie darauf achten, werden Sie feststellen, dass das öfters der Fall ist als man denkt. Oder ob Sie eine Rolle vielfach vergeben haben. Beides wird in der Regel der Fall sein. Dann sollten Sie nochmal darüber nachdenken, ob Sie an der Teamzusammensetzung

etwas ändern wollen. Und ob Ihnen jemand in den Sinn kommt, der oder die die fehlenden Rollen besetzen könnte. Es werden Ihnen dabei oft ganz andere Namen einfallen, da Sie nicht nach den üblichen Kriterien vorgehen. Kollegen, die sie für das Thema wahrscheinlich nie in Betracht gezogen hätten. Manchmal gehört etwas Mut dazu, eine solch unkonventionelle Besetzung zu machen. Ich wurde jedes Mal dafür belohnt. Natürlich können Sie die Kompetenz nicht außer Acht lassen, aber ein gutes Team besorgt sich schon auch die notwendige Kompetenz, wenn sie fehlt. Ein in Routine gefangenes Team bringt die vorhandene Kompetenz hingegen oft nicht auf die Straße. Sorgen Sie dafür, dass alle wichtigen Rollen besetzt sind – nur so wird es eine gute Geschichte.

