

DIAMOND  
thoughts

EIN ROMAN FÜR  
MANAGERINNEN UND MANAGER,  
DIE VERÄNDERN

EIN BELLETRISTISCHES SACHBUCH  
VON

DR. SABINE REITHOFER-REINHARDT, MIM, zPM



BLUMENAU

1. Auflage November 2020  
Originalausgabe  
Veröffentlicht im Verlag EditionBlumenau, Hamburg

Copyright © 2020 EditionBlumenau  
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben  
vorbehalten.

Lektorat: Indira Čejvan, Wels, Austria  
Illustrationen: Susanne Schwarzer, Wien, Austria  
Logogestaltung: Amely Haslauer, Wien, Austria  
Layout: Kristin Pötschke, Hamburg  
Titelfoto: Ziga Camernik/Shutterstock

ISBN 978-3-9818250-6-0

Wir freuen uns auf Ihren Besuch:  
[www.editionblumenau.com](http://www.editionblumenau.com)

## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort der Autorin	8
1. Das erste Treffen	11
2. Lachsbrötchen mit Schlag	23
3. Das zweite Treffen: Die TORTE	32
4. Liniendenken als Projektfeind Nummer Eins!	45
5. Das dritte Treffen: Effizienz im Helikopterblick	50
6. Goldener Sonntag	64
7. Zwei Ecken im Wettbewerb	71
8. Das vierte Treffen: Der Mayr Modus	77
9. Wenn das Cortisol uns leitet...	94
10. Susans Big Five for Life	106
11. Das fünfte Treffen: Die Kraft der Ventilöffner!	115
12. Ventilöffner-Training mit Karli	136
13. Partyreigen	142
14. Das sechste Treffen: Reflexion via Tortencheck!	157
15. Aus Eins mach Vier	180
16. Das siebte Treffen: Ein Eisberg voller Ohren	189
17. Tarzan und der Stift	204
18. Ein Motto, das zum Verlieben beflügelt	219
19. Das achte Treffen: Individuum in der Masse	232
20. Goldene Momente in einer goldenen Stunde	249
21. Das neunte Treffen: Vom Trampolin zur Autobahn	258

22.	Das neunte Treffen: Zerstörung und Wiederaufbau	269
23.	Vorausschauendes Denken erwünscht	279
24.	Hiob kommt zum Jahreswechsel	294
25.	Dampfhammer im Einsatz	304
26.	Veränderung an allen Ecken	319
27.	Spirit Events setzt neue Maßstäbe	330
	Abbildungsverzeichnis	337
	Abkürzungsverzeichnis	339
	Nachwort	340
	Danksagung	341

## WIDMUNG

Ich widme die ‚Diamond Thoughts‘ in diesem Buch allen meinen Seminarteilnehmer\*innen und Coachées, die ich lehren durfte und von denen ich lernen durfte.

Darüber hinaus widme ich meine Zeilen allen Menschen, die täglich in einer Linien- oder Projektrolle Verantwortung für andere Menschen übernehmen. Dieses Buch enthält zahlreiche Werkzeuge und Denkansätze für ein erfolgreiches Miteinander. Lasst uns zusammen das WARUM verstehen, um das WIE nachhaltig zu verändern. Die Natur des MENSCHEN birgt den Schlüssel wahren Erfolgs.

Liebe Leserin, lieber Leser,

mein Name ist Sabine Reithofer-Reinhardt. Ich trainiere und coache seit 2008 Menschen, die bereit sind, beruflich, ehrenamtlich oder privat Verantwortung zu übernehmen. Dank meiner Tätigkeit konnte ich bereits in die unterschiedlichsten Branchen eintauchen. Ob Handel, Industrie, Kultur, Gesundheit, Non-Profit-Organisationen oder Bildung, überall traf ich auf Managerinnen und Manager, die es sich zum Ziel gesetzt hatten, einen positiven Beitrag zu leisten. Diese wundervolle Intention gibt Kraft, Zuversicht und einen langen Atem. Zeitgleich fordert sie aber auch Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, den Schutz der eigenen Bedürfnisse und den Glauben daran, dass es möglich ist, Menschen in die Veränderung zu führen. Manchmal empfinden Führungskräfte genau diesen zuletzt genannten Punkt als besonders mühsam oder anstrengend. Ein tieferes Verständnis dafür zu erlangen, WARUM Menschen so handeln, wie sie handeln, kann hier helfen. Das beginnt vor allem bei sich selbst. Wie gehe ich mit mir um, wenn mein eigener Ehrgeiz und meine Erwartungshaltung an mich selbst mit meinen persönlichen Bedürfnissen kollidieren? Wie gehe ich mit meinen Team- oder Projektmitgliedern um, wenn Meilensteine kurz bevorstehen und der Zeitdruck steigt? Und wie gehe ich mit meiner Familie und meinen Freunden um, wenn die Arbeit bereits den Großteil meiner vorhandenen Energie beansprucht?

Wir Menschen sind komplexe, soziale Wesen. Wertschätzung, Zugehörigkeit und Sinnstiftung sind die Grundpfeiler intrinsischer Motivation. Wer einer Aufgabe intrinsisch motiviert nachgeht, spürt den Unterschied. Zeit verliert ihre Bedeutung, Energie fließt und ein wundervolles Glücksempfinden beflügelt zu Höchstleistungen.

Dieses Buch, geschrieben in nur vier Monaten wundervollem Flow, beinhaltet Erfahrungen und Erkenntnisse dazu aus meinem Wirken und Tun zweier Jahrzehnte. In dieser Zeit habe ich Projekte- und Programme geleitet, zwei unterschiedliche Linienführungsrollen übernommen, zwei Kinder bekommen, Doppelbelastung und Zeitmangel gespürt und unglaublich viel lernen

dürfen. All das teile ich von Herzen gerne mit Dir. Ich tue das bewusst nicht im Stil eines Fachbuchs, sondern indem ich Dir eine wahre Geschichte erzähle. Susan, die Programmmanagerin in diesem Roman, ist eine von uns. Alles, das sie erlebt, und jede Person, auf die sie trifft, entspringt realen Quellen und Begebenheiten. Namen von Personen und Firmen wurden selbstverständlich von mir geändert oder weggelassen. Du wirst Dich darin wiedererkennen, Dich mit einzelnen Charakteren identifizieren und genau wie diese im Buch lernen und wachsen.

Was *DIAMOND thoughts* so besonders macht: Du findest in diesem Buch eine Brücke zwischen alten, teilweise in Vergessenheit geratenen Weisheiten und Denkansätzen und aktuell gängigen Führungstools. Jedes Tool ist in einer wundervollen Grafik illustriert, gestaltet von Susanne Schwarzer.

Falls Du Deine Lese-Erkenntnisse und Ideen gerne schriftlich festhalten möchtest, haben wir zusätzlich ein *DIAMOND journal* entwickelt. Dieses Tagebuch im praktischen Format beinhaltet die wichtigsten Grafiken in Farbe sowie viele leere Seiten zum Notieren Deiner Gedanken. Du kannst Dir Dein *DIAMOND journal*, mit persönlicher Widmung von mir, gerne unter **buch@diamond-thoughts.com** zum Preis von € 8,- (excl. Versand) bestellen.

Besonders schön wäre es, wenn auch Du Deine Erkenntnisse und anschließend praktischen Erfahrungen in der Community unserer Leserinnen und Leser teilst. Dies kannst Du auf **www.diamond-thoughts.com**, via Facebook oder Instagram unter *@diamondthoughts.book* machen.

Ich wünsche Dir nun beim Lesen von *DIAMOND thoughts* zahlreiche *DIAMOND moments*, die Dich inspirieren, motivieren und Dir Kraft schenken.

Wir selbst sind der Same positiver Veränderung, indem wir andere Menschen und Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen unterstützen. Lass uns zusammen Wirken.

Alles Liebe und Gute,  
Deine

*Sabine Reithofer-Plankhardt*





## 1. DAS ERSTE TREFFEN

Susan war aufgeregt. Sie hatte ihren Kopf weit nach hinten in ihren Nacken gelegt, sodass ihr Blick das imposante Hochhaus vor ihr erfasste. 32 Stockwerke in moderner, dunkler Glasoptik mitten in München. Sie zählte neun Glasfronten nach unten. Im 23. Stock würde sie gleich Katharina Mäkinen kennenlernen. Kalter Wind wehte in ihr Gesicht. Es war Februar. Susan spürte einen leichten Druck auf der Brust. Sie schloss die Augen und atmete tief durch. Dann ging sie auf die Schwingtür am Eingang zu. Im Inneren des Gebäudes befand sich ein eindrucksvoller Empfangsbereich, der ein wenig wie eine Hotellobby wirkte. Hinter einer Rezeption in der Mitte der Halle standen vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich um eintretende Gäste kümmerten. Susan wählte sich einen reiferen Herrn mit sympathischem Lächeln und blauer Krawatte aus und meldete sich bei ihm an.

„Frau Mäkinen erwartet Sie bereits, Frau Michals“, entgegnete ihr der Mann, nachdem er ein kurzes Telefonat geführt hatte. Er öffnete Susan den Durchgang neben der Empfangstheke und führte sie in den hinteren Teil der Eingangshalle zu einem der Fahrstühle, der sie in den 23. Stock bringen sollte. „Oben erwartet Sie Frau Mäkinens Assistentin und bringt Sie zu ihr“, ergänzte der Herr freundlich und deutete Susan, einzusteigen. In diesem Moment öffnete sich die Tür des Aufzugs und gut zehn Anzugträger marschierten zügig in Richtung Ausgang an ihr vorbei. Susan bedankte sich und trat in den Aufzug. Auf das Stockwerk gedrückt, wandte sich Susan dem Spiegel zu und schenkte sich selbst ein motivierendes Lächeln. Sie versuchte sich zu fokussieren und einen klaren Gedanken zu fassen. Das klappte allerdings nicht wirklich. Sie zog ihren Mantel aus und zupfte an ihrem orange-farbigem Sakko. Sie ärgerte sich innerlich über ihren morgendlichen Einfall, zu einer frischen Farbe zu greifen. Gerade als sich ihre Bedenken in ihrem Kopf zu echten Selbstzweifel aufzustauen begannen, ertönte ein „Ping!“ und die Aufzugtür öffnete sich.

Vor ihr erstreckte sich ein Großraumbüro. Es herrschte reges Treiben. Wo sie hinblickte, saßen, standen oder gingen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem Schreibtisch zum nächsten. Susan trat aus dem Aufzug heraus und nahm die Umgebung wahr, die sich vor ihr auftat. Links von ihr blickte sie auf drei große Räume mit Glaswänden, in denen gerade Besprechungen stattfanden; vor ihr erstreckten sich etliche Schreibtische in Vierergruppen und zu ihrer Rechten sah sie mehrere Einzel- und Zweierbüros hintereinander. Auch diese hatten Glaswände, waren aber durch blickdichte Klebestreifen sichtsicherer als die Besprechungsräume auf der anderen Seite.

„Sind Sie Susan Michals?“ Susan, gerade abgelenkt und leicht überfordert vom Stimmengewirr dieses Raumes, sah nun eine Frau direkt auf sie zukommen. Sie hatte ein dunkles Kostüm an und hohe Schuhe. „Orange, warum ein oranges Sakko?!“, tönte es noch durch Susans Kopf, während sie der Frau zulächelte und nickte. „Ja, das bin ich.“ „Schön, dass Sie bei uns sind. Frau Mäkinen erwartet Sie bereits. Bitte folgen Sie mir, ich bringe Sie zu ihr.“ Susan folgte der jungen Frau. Sie gingen rechts den Einzel- und Zweiraumbüros entlang in den hinteren Bereich. Mit jedem Schritt wurde es etwas ruhiger. Vor dem letzten Büro blieben die beiden Frauen stehen. Susan las gerade noch das Schild neben der Bürotür „Dipl.-Kfr. Susan Mäkinen, Vorständin“, als die junge Frau neben ihr schon klopfte. Nachdem ein freundliches „Herein“ zu hören war, öffnete diese die Tür, nahm Susan ihren Mantel ab und deutete ihr, hinein zu gehen. Susan zögerte kurz, wischte sich instinktiv noch einmal die rechte Handfläche an ihrem Rücken ab und trat ein.

Am anderen Ende des Raumes saß Katharina Mäkinen an ihrem Schreibtisch. Die zierliche, elegant gekleidete Dame rückte den Schreibtischsessel mit Schwung nach hinten und kam zielstrebig auf sie zu. Susan, überrascht von der Schrittgeschwindigkeit, wich leicht zurück. Katharina Mäkinen hielt kurz vor Susan an, lächelte und streckte ihr die Hand entgegen: „Hallo Susan. Schön Sie kennenzulernen. Nennen Sie mich bitte Katharina.“ Susan war überrascht und erleichtert zugleich. Lächelnd schüttelten die beiden Frauen die Hände. Katharina hatte eine weiche, für eine Frau überraschend tiefe Stimme. Diese Stimme gab Susan ein vertrautes Gefühl. Sie atmete tief durch und sah sich ihr Gegenüber genauer an. Katharina Mäkinen war sicher an die 60 Jahre alt. Sie hatte ein ausgesprochen gepflegtes Äußeres und für ihr Alter erstaunlich wenig Falten. Die einzigen tieferen Falten, die ihr Gesicht zeichneten, waren Lachfalten an Mund- und Augenpartie. Katharina trug ein dun-

kelblaues Kostüm und ein gelbes Tuch elegant über den Schultern. Susan war immer noch nervös. Katharina war im Vorstand eines großen, deutschen Technologiekonzerns und eine vielbeschäftigte Frau. Dennoch nahm sie sich für Susan Zeit. Ab sofort sollten sie sich jeden Monat für zwei Stunden zusammensetzen. Das war der Plan von Susans Chef Martin Sommer, CEO der Eventagentur Spirit Events.

„Danke, dass Sie heute zu mir gekommen sind, Susan. Das war für mich terminlich einfacher. Bei unserem nächsten Treffen können wir auch gerne ein Café wählen oder ich komme zu Ihnen ins Büro.“ Katharina bot Susan einen Sitzplatz an und ging dann zum zweiten bequemen Ledersessel gleich daneben. Vor ihnen war ein kleiner Glastisch. Katharina hielt nichts von unbequemen Besprechungsstühlen und hatte sich eine besonders komfortable Gesprächsecke in ihrem Büro eingerichtet. Sie führte dort viele 4-Augen-Gespräche mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die nächsten zwei Stunden schenkte Katharina ihre Zeit Susan Michals. Als Martin Katharina gebeten hatte, seine Projektmanagerin Susan als Mentorin zu unterstützen, freute sie sich. Martin und sie waren schon seit einigen Jahren zusammen in einem branchenübergreifenden Programm für Mentorinnen und Mentoren engagiert. Er hatte auch schon Coachées aus ihrer Firma betreut und sie hatte ihm zugesagt, dasselbe gerne auch für ihn zu tun.

„Martin hat mir erzählt, Sie sind die Programmmanagerin für das aktuelle ‚Spirit Event‘.“ Katharina schenkte Susan ein Glas Wasser ein und lehnte sich zurück. Susan nickte und schloss für zwei Sekunden ihre Augen. Der Raum hatte eine äußerst angenehme Atmosphäre. Sie atmete tief ein, als ob sie den gegenwärtigen Moment in sich aufsaugen wollte. „Ja, das stimmt“, erwiderte Susan. „Martin hat mich vor zwei Monaten eingestellt, um für nächstes Jahr im Frühling das kommende ‚Spirit Event‘ zu organisieren.“ „Ich verfolge diese Events schon seit vielen Jahren. Ich war letztes Jahr in München dabei und davor in Berlin. 2016 habe ich verpasst, da war es mir beruflich nicht möglich. Ist die kommende Austragung wieder an allen Standorten der Agentur geplant?“ Katharina war ernsthaft interessiert an diesem Happening. Sie fand es beeindruckend, dass Martin seit 14 Jahren im zweijährigen Rhythmus diese riesigen Events organisierte. Er war dabei selbst in der Rolle des Veranstalters, unterstützt durch die Austragungsstädte, Sponsoren und Kooperationspartner. Der organisatorische Aufwand war enorm. Genau durch diese Initiativen war Martin in seiner Branche des Eventmanagements so erfolgreich geworden.

Susan nickte. „Ja. Wir haben wieder fünf Austragungsorte. Berlin, Wien, London, Paris und hier in München. Ich habe in jeder Stadt eine Projektmanagerin beziehungsweise einen Projektmanager aus unserer dortigen Zweigstelle für die lokale Abwicklung. Ich selbst kümmere mich um das Event hier in München und um die Gesamtkoordination.“ Susan war ziemlich stolz darauf, dass gerade sie diese Rolle innehatte. Zeitgleich fühlte sie sich aber auch reichlich gefordert, wenn sie an ihr Arbeitspensum dachte. Im letzten Monat war sie kaum vor 19.00 Uhr aus dem Büro gekommen. „Great Idea, dass das eine ziemliche Ehre, aber auch Verantwortung ist“, merkte Katharina an, die Susans Mimik richtig deutete. „Ja, schon. Ich freue mich sehr über Martins Vertrauen in mich, aber...“, Susan überlegte kurz, ob sie ihren Satz zu Ende bringen sollte. „...aber ich bin auch noch recht jung und einige in meinem Umfeld sind skeptisch, ob ich dieser Aufgabe gewachsen bin.“ „Darf ich fragen, wie jung?“, erwiderte Katharina, die zwar schon Susans Lebenslauf kannte, aber die genaue Zahl nicht mehr im Kopf hatte. „Ich werde in drei Monaten 30“, so Susan.

Katharina lehnte sich nach vorne. „Mit 29 Jahren liegt Ihnen die Welt zu Füßen. Sie sind jung, gut ausgebildet und haben schon ein paar Jahre Erfahrung gesammelt. Und das Wichtigste:“ – Katharina hielt kurz inne und sah Susan eindringlich an – „Sie wollen die Welt verändern.“ Susan war sich für einen Moment nicht sicher, wie sie reagieren sollte. Dann mussten beide Frauen lachen. „Ich glaube, das ist das perfekte Profil um ein ‚Spirit Event‘ zu organisieren!“, beendete Katharina warmherzig ihre Einschätzung der Lage. Susan entging dabei nicht der Unterton in Katharinas Stimme, der sie aufforderte, mehr Selbstbewusstsein zu zeigen. Susan nickte und lehnte auch ihren Oberkörper nach vorne. „Wissen Sie, ich liebe Events. Schon als Kind war ich von Festen aller Art wie magisch angezogen. Geburtstagsfeiern, Jubilare, Taufen, Hochzeiten – ich war überall vorne mit dabei. Und ich hatte nicht nur Spaß am Dabeisein, ich liebte vor allem das Zusammentreffen der Menschen, die gemeinsame Freude über die Absicht der Feier und die liebevolle Organisation im Vorfeld. Ich war vier, als ich meine erste eigene Party bekam und ich machte meine Mutter fast verrückt, weil ich ein ganz klares Bild in meinem Kopf hatte, wie alles sein sollte. Kompromisse ausgeschlossen.“ Katharina dachte schmunzelnd an Martin.

„Martin hat mir mal erzählt, dass er zu seinem zwölften Geburtstag ein Abenteuerwochenende für sich und elf seiner besten Freunde organisiert hatte. Alles war durchgeplant. Sein Ziel war es, dass diese elf Jungs, die sich davor

zum Teil noch niemals begegnet waren, zu einem richtig guten Team zusammenwachsen. Er wollte, dass seine Freunde sich mochten und mit ihm auch in Zukunft gemeinsam Abenteuerreisen unternahmen. Seine Leidenschaft inspirierte. Noch heute fährt die Truppe von 12 erwachsenen Männern einmal pro Jahr gemeinsam auf ein verlängertes Wochenende.“ „Ja, das sieht Martin ähnlich“, platzte es aus Susan heraus. „Wenn er sich etwas in den Kopf setzt, dann wird das auch ein Erfolg.“ „Und alles, das er sich in den Kopf setzt“, fuhr Katharina fort, „hat auch immer eine verbindende oder bewegende Absicht.“ Beide Frauen schwiegen kurz und schwelgten in Gedanken. Susans anfängliche Nervosität war verschwunden. Sie mochte Katharina und war froh, sie als ihre Mentorin ausgewählt zu haben. Martin hatte ihr zwei Frauen vorgeschlagen. Beide Top-Managerinnen aus unterschiedlichen Branchen, beide erfolgreich in ihrem Bereich: eine Mutter, eine kinderlos. Susan hatte sich nach nur kurzer Bedenkzeit für Katharina entschieden. Ihre Intuition hatte sie nicht getäuscht.

„Wissen Sie“, begann Katharina, „dass Martin auch für meine Firma schon zwei Events organisiert hat?“ Susan nickte. Martin hatte es in ihrem letzten Gespräch kurz erwähnt. „2016 veranstalteten wir gemeinsam ein konzernweites Großevent unter dem Motto ‚Sharing Information‘ und im letzten Jahr ein weiteres zum Thema ‚With Great Ideas to Great Innovations‘. Ich arbeite immer gerne mit Spirit Events zusammen.“ Katharina nahm einen Schluck Wasser. „Aber zurück zu Ihnen. Erzählen Sie mir noch ein bisschen von sich.“ Katharina lehnte sich wieder zurück und blickte auf Susan. Die junge Frau trug eine dunkle Hose kombiniert mit einer weißen Bluse und einem auffälligen Sakko. Sie war groß, hatte brünettes, lockiges Haar und ein ausgesprochen sympathisches Auftreten.

„Ich bin in Graz geboren“, begann Susan. „Dort studierte ich nach meinem Schulabschluss Eventmanagement. Als ich fertig war, zog es mich nach Salzburg. Ich wollte unbedingt als Hochzeitsplanerin arbeiten und hatte 36 Hochzeiten innerhalb von zwei Jahren organisiert. Danach hatte ich von zwei Dingen genug: Familienstreitereien anderer und jeden Samstag arbeiten. Ich wechselte in eine Werbe- und Marketingagentur, die sich auf das Veranstalten von Firmenmessen spezialisiert hatte. Das war eine schöne Abwechslung. Aber ich habe mich im dortigen Team nie so wirklich eingliedern können. Ich hatte immer das Gefühl, dort als Frau nicht ernst genommen zu werden. Weder von meinen Kollegen noch von den Kunden, die wir betreut hatten. Es waren alles

Kunden aus technischen Branchen und hier als Projektmanagerin einen guten Job zu machen, war nahezu unmöglich. Ich kam mir wie ein Kümmerer vor, der alles allein und zugleich niemandem etwas recht machte. Nach einem Jahr kündigte ich und nahm eine kurze Phase der Arbeitslosigkeit in Kauf.“

Susan machte eine Pause. Jedes Mal, wenn sie über diese Phase ihres Lebens sprach, spürte sie sofort den bekannten Druck auf der Brust. Sie atmete tief durch. Katharina signalisierte ihr weiterzusprechen. „In dieser Zeit begann ich eine Ausbildung zur internationalen Projektmanagerin – inklusive Zertifizierung.“ „Nach IPMA oder PMI Standard?“, forschte Katharina nach. Susan überraschte die Frage. Führungskräfte aus Linienfunktionen wussten meist wenig über Standards des Projektmanagements. Deshalb waren oft die Beauftragung und Rahmenbedingungen eines Projekts für die Projektmanagerinnen und Projektmanager schwierig. Katharina lächelte. „Seien Sie nicht so überrascht, Susan. Ich war nicht immer Vorständin. Ich habe knapp zehn Jahre als Projektmanagerin bei uns gearbeitet und bin selbst nach IPMA-Standard Level B zertifiziert.“ Level B war die dritthöchste von in Summe vier Zertifizierungsstufen der International Project Management Association. Susan hatte Level C, einen Level darunter. „IPMA“, entgegnete Susan etwas verlegen. „Ich bin aktuell Level C zertifiziert.“ „Wunderbar“, kommentierte Katharina wohlwollend und schaute Susan wieder erwartungsvoll an.

„In dieser Ausbildung lernte ich meinen Mann Ben kennen. Ben Michals.“ Susan hatte nicht die Absicht gehabt, ihr Privatleben zu so einem frühen Zeitpunkt zu thematisieren. Dass ihr dies gerade so leicht und locker über die Lippen ging, verdeutlichte ihr das rasch wachsende Vertrauen, das sie für Katharina empfand. Katharina war nicht nur fachlich ein Vorbild für Susan, auch Katharinas Persönlichkeit faszinierte sie. Obwohl Katharina in jeder Hinsicht viel mehr Berufserfahrung hatte, behandelte sie Susan in keiner Weise von oben herab. Im Gegenteil, Susan spürte förmlich, wie diese immer noch fast fremde Frau ihr das Gefühl vermittelte, ihr wirklich weiterhelfen zu wollen. „Ben ist Tiroler und machte die Ausbildung so wie ich in Salzburg.“

**IPMA: International Project Management Association** ist insbesondere in Europa der Projektmanagement-Standard. Seine Bekanntheit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Fokus liegt auf den Kompetenzen der Projektmanager\*innen.

**PMI: Project Management Institute** ist weltweit der führende Projektmanagement-Standard. Der Fokus liegt auf den Prozessen

Katharina erhob sich und holte eine Schachtel mit Keksen aus einem Schrank gegenüber der Sitzecke. „ER ist also der Grund für Ihre Zwischenstation in Tirol“, merkte Katharina schmunzelnd an und biss in einen großen, runden Schokoladenkeks. „Martin hat mir erzählt, er hätte Sie vom Tourismusverband in Tirol abgeworben.“ Katharina hatte zwar Susans Lebenslauf gelesen, aber sie liebte es Menschen zuzuhören, wenn sie ihre Geschichte erzählten. Jede Lebensgeschichte war einzigartig und hatte unglaublich spannende Facetten an sich. Viele von Susans Facetten erinnerten Katharina an sich selbst in jungen Jahren. Sie war ehrgeizig, mutig und hatte oft nur wenig Ahnung, worauf sie sich beruflich wirklich einließ. Aber sie glaubte an sich und genau deshalb konnte sie viele ihrer selbst gesteckten Ziele tatsächlich erreichen.

Susan wirkte nicht wie Ende 20 für sie, wenn sie von ihrem Leben erzählte. Sie wirkte wie eine erfahrene Frau, die schon viel erlebt hatte. Katharina machte die Erfahrung, dass dies oft bei Menschen der Fall war, die bereits mit vielen Menschen zusammengearbeitet hatten. Umso mehr eine Person in sozialen Systemen engagiert war, umso offener und umgänglicher war sie – so Katharinas Theorie. Ihre Intuition flüsterte ihr, dass Susan bereits eine außerordentliche Managerin war. „Eigentlich sollte Tirol nicht nur eine Zwischenstation sein“, kommentierte Susan. „Ben liebt seine Heimat und wir hatten ursprünglich geplant, dort zu bleiben. Wir hatten nach unserer Hochzeit 2017 eine schöne 3 Zimmer Wohnung in Innsbruck bezogen und gerade neu möbliert, als Martins Anruf kam.“ Susan hatte einen Hauch von Wehmut in ihrer Stimme. Katharina wurde neugierig. Aber zum jetzigen Zeitpunkt wäre es noch zu früh gewesen, Susan auf private Themen anzusprechen. Also lenkte sie das Gespräch wieder geschickt auf den beruflichen Kontext.

„Wie sind Sie denn zum Tourismusverband Tirol gekommen?“ „Ich hatte doppelt Glück“, begann Susan wieder zu erzählen. „Ich habe in der Projektmanagementausbildung nicht nur Ben kennengelernt, sondern auch Erika. Erika hatte eine Führungsrolle im Tourismusverband. Sie erzählte mir, dass es ihnen gelungen war, ein international anerkanntes Mountainbike Rennen nach Innsbruck zu holen, den so genannten ‚Downhill Cup‘. Sie war ganz euphorisch. Dieses Event sollte Innsbruck die Möglichkeit bieten, stärker als Sommerdestination wahrgenommen zu werden. Zudem konnten völlig neue Zielgruppen angesprochen werden.“ Katharina hob eine Augenbraue. „Heißt das, die Tiroler wollten ernsthaft Biker über ihre Berge hinunterstürmen lassen?“ Katharina war irritiert. Sie war wohl doch nicht mehr so hipp, um sich

das vorstellen zu können. Sie selbst liebte die Berge als Rückzugsort und Quelle der Ruhe. Sie war froh, aus München auch mal rauszukommen. Der Weg nach Innsbruck war überschaubar und sie verbrachte immer mal wieder ein verlängertes Wochenende zusammen mit ihrem Mann Simon auf einer Hütte in den Tiroler Bergen. „Ich befürchte: Ja.“ Susan ahnte, was Katharina dachte. Sie hatte diesen Gesichtsausdruck bei so vielen ihrer Stakeholdergruppen gesehen. Viele konnten nicht glauben, was Innsbruck hier vorhatte. Der Widerstand vieler Bauern, Anrainer, Bewohner der Stadt und auch vieler Jäger, Wanderer und Genuss Touristen war damals groß gewesen.

„Das Thema polarisierte stark“, fuhr Susan fort. „Um es kurz zu machen, der Tourismusverband suchte nach einem Eventmanager, der dieses Vorhaben organisieren würde. Ich hatte Glück. Das einzige Problem war nur: Ich war keine Tirolerin.“ Katharina verstand. Eines der wichtigsten Kriterien guter Projektmanagerinnen und Projektmanager war es, von den betroffenen Kernteammitgliedern akzeptiert und von den Stakeholdergruppen verstanden zu werden. Tiroler sind ein stolzes Volk mit starkem Dialekt und einer unglaublich intensiven Heimatverbundenheit. Die Ankündigung, dass es in Zukunft Mountainbike Rennen auf Tiroler Bergen geben sollte, wäre schon von einem Einheimischen nicht leicht angenommen worden. Vielleicht war es sogar verlockend für den Veranstalter, die Rolle des Schwarzen Peters einer Neuen zuzuschieben. „Wie haben Sie es geschafft, dennoch den Job zu bekommen?“, hakte Katharina nach. Ihre Neugierde war geweckt. „Das habe ich der Fürsprache von Erika und auch Ben zu verdanken. Tirol ist klein und auch Ben hatte zwei Kontakte zum Tourismusverband. Ein ehemaliger Schulkollege war dort im Personalbereich und eine Freundin seiner Mutter in der Buchhaltung. Es war bereits in Salzburg ziemlich offensichtlich, was alles durch Beziehungen möglich ist. Tirol hat das zu meinem Glück noch getoppt.“ Susan nahm einen Schluck Wasser und bediente sich an den Keksen. Während sie kaute, ließ sie ihren Blick durch das Büro schweifen.

Katharinas Büro sah hübsch eingerichtet aus. Alles wirkte hell und freundlich. Die Möbel waren alle in Beigetönen gehalten, die Wände in einem zarten Gelb gestrichen. Die Bilder strahlten alle in grellen Orangetönen. Es hingen drei große und zwei kleine abstrakte Bilder im Raum verteilt, was eher ungewöhnlich für ein Vorstandsbüro war. Katharina bemerkte Susans Blick, stand auf und bewegte sich auf das größte ihrer Bilder zu. „Meine Tochter Marie hat diese Bilder gemalt“, begann sie zu erzählen. „Sie ist ein paar Jahre jünger als

Sie und studiert noch. Jedes Mal, wenn sie wieder eine große Prüfung vor sich hat, beginnt sie parallel ein Bild zu malen. Ich glaube, das entspannt sie und lässt den Lernstoff besser in ihren Kopf hinein.“ Susan nickte. „Bei mir waren es Puzzles. Nach jeder Lerneinheit baute ich eine halbe Stunde an meinen 5.000-Teile-Puzzles und ordnete so das Gelernte in meinem Kopf.“ Beide Frauen blickten auf das größte der fünf Bilder. Es zeigte eine Art Spirale, die von Innen nach Außen gemalt schien. Die Striche der Spirale waren in Lilatönen gehalten und verziert mit wunderschönen Steinen. Der gesamte Hintergrund des Bildes erstrahlte in hellem Orange. „Das Bild ist wirklich wunderschön. Ihre Tochter hat großes Talent“, entgegnete Susan, den Blick noch immer auf das Bild gerichtet. „Für mich steht diese Spirale als Sinnbild für Transformation“, begann Katharina. „Es erinnert mich täglich daran, dass nichts im Leben jemals stillsteht. Alles ist in Bewegung. Die Natur, das Leben, eine Firma, ein Projekt und auch wir selbst.“ Susan nickte. Sie verstand was Katharina in diesem Bild sah. Und sie verstand, warum ihr dieses Bild offensichtlich so viel bedeutete. Ein kurzer Moment des Schweigens verstrich.

„Was studiert Marie?“, fragte Susan schließlich. Katharina ging zurück zu ihrem Sessel und setzte sich. „Architektur. Sie hat schon immer alle Arten von Farben und Formen geliebt. Das begann schon als Kind mit ihren unzählbar vielen Bauklötzchen.“ Susan beobachtete Katharinas Blick. Sie schwelgte in ihren Gedanken gerade in ihrer Zeit als junge Mutter. Nach wenigen Sekunden richtete sich Katharina wieder auf und blickte zurück zu Susan. „Wo waren wir?“, entgegnete sie, nach Fokus bemüht. „Sie waren in Tirol, sorgten dafür, dass sich die Mountainbiker bald auf Innsbrucks Bergen tummeln konnten und vertieften zeitgleich Ihre neue Liebe zu Ben.“ Susan lachte und nickte zustimmend. „Genau. Ich bekam den Job und wohnte in einer kleinen Gastwohnung im Haus der Buchhalterin, die mich unterstützt hatte. Dort war ich allerdings nur knappe drei Monate. Dann bin ich schon zu Ben gezogen. Es ging alles sehr schnell. Ich lernte die Tiroler, vor allem meinen Tiroler, ganz schnell lieben. Wäre ein Jahr später Martins Anruf nicht gekommen, kurz nach Abschluss des ersten ‚Downhill Cups‘, hätte ich dort auch die Folgeprojekte dieser Serie geleitet. Aber wie wir wissen, kam alles anders.“

Überraschend klopfte es an Katharinas Bürotür. Susan erhaschte einen Blick auf die Uhr. Eineinhalb Stunden waren bereits vergangen. Katharina entschuldigte sich bei Susan für die Unterbrechung. Eine leicht hektisch wirkende junge Frau betrat das Büro. „Frau Mäkinen, bitte entschuldigen Sie, aber wir haben

ein dringendes Problem mit einem Großkunden und brauchen eine Entscheidung von Ihnen. Haben Sie kurz einen Moment Zeit?“ Susan gestikuliert Katharina, dass dies kein Problem war. Katharina ging zusammen mit der jungen Frau aus dem Büro. Susan blieb allein zurück. Sie stand auf und ging zum Fenster. Von dort genoss sie einen wunderschönen Blick auf den Maximiliansplatz. Es war elf Uhr Vormittag und es herrschte reges Treiben in den Straßen. So wie die Menschen dort unten durch die Straßen irrten, so schwirrten Susan tausende Gedanken durch den Kopf. Dass sie, Susan Michals, hier im Büro einer hoch angesehenen Vorständin eines börsennotierten Konzerns stand und mit ihr zusammen Kekse aß, fühlte sich für Susan noch immer surreal an.

Nach wenigen Minuten ging die Tür erneut auf und Katharina kam zurück ins Büro. „Entschuldigen Sie bitte, Susan.“ Katharina nahm wieder auf ihrem Ledersessel Platz und blickte zu Susan. „Nicht deshalb“, entgegnete Susan und nahm ebenfalls wieder ihren Platz ein. „Lassen Sie uns zum Abschluss für heute über den Zweck sowie ein gemeinsames Ziel für unsere Gespräche reden. Zudem möchte ich Ihre Wünsche hören und uns einen Zeitplan für unser Vorgehen machen.“ Katharina holte sich Stift und Papier aus einem Regal neben ihrem Sessel und skizzierte eine Tabelle in drei Spalten. Sie legte das Blatt auf den Glastisch und signalisierte Susan, dass *sie* nun an der Reihe war. „Ich bin gerade mitten im Projektstartprozess für das ‚Spirit Event‘ im Frühling nächstes Jahr. Es hat bereits einen ersten Kick-Off im Kreis aller Teilprojektmanager gegeben, inklusive Martin als Auftraggeber. Da es sich um ein repetitives Projekt handelt, das alle zwei Jahre stattfindet, können wir viele Planungsaspekte aus den letzten Jahren übernehmen. Das macht die Sache leichter. Wo ich aber wirklich Ihren Rat brauche, sind Führungsthemen und Maßnahmen das **Stakeholdermanagement** betreffend. Zwei meiner vier Teilprojektmanager empfinde ich als nicht ganz einfach. Darüber hinaus habe ich viele Kooperationspartner und Sponsoren zu bedienen.“ Katharina nickte. Sie notierte in der Spalte „Wünsche von Susan“ die Begriffe Führungsansätze, Managementtools und Stakeholdermanagement.

**Stakeholder** sind Einzelpersonen oder Gruppen, die entweder Betroffene des Projekts sind, ein persönliches Interesse daran haben oder Ansprüche an das Projekt stellen.

**Stakeholdermanagement** bedeutet, den Einfluss der Stakeholder auf das Projekt zu reflektieren und gezielte kommunikative Maßnahmen zu planen und auszuführen.

„Was sehen Sie als Zweck und Ziel unserer Treffen?“, fragte sie weiter. „Ich sehe Sie als meine Sparringpartnerin, mit der ich mich austauschen kann, bevor ich eine Handlung ausführe. Ich hätte gerne Ihren Rat als erfahrene Geschäftsfrau gehört.“ Das Wort „erfahrene“ betonte Susan dabei besonders. „Und um ehrlich zu sein, möchte ich Sie gerne auch persönlich besser kennen lernen. Ich kannte beruflich erfolgreiche Frauen, die es in ihrer Karriere so weit gebracht haben wie Sie, bislang maximal aus Zeitungen und dem Fernsehen. Aber ich habe noch nie die Gelegenheit gehabt, eine Topmanagerin persönlich kennen zu lernen. Mich interessiert, wie Sie das als Frau in Ihrer technischen Branche geschafft haben – noch dazu mit einer Tochter“, ergänzte Susan. „Danke für ihre Offenheit“, lobte Katharina. „Es ist wichtig, dass wir Frauen über solche Dinge transparent sprechen. Und es ist vor allem wichtig, dass es mehr, viel mehr Frauen werden, die meinen Weg gehen. So können wir gemeinsam bestehende Strukturen verändern und wirtschaftlichen Erfolg breiter definieren.“ Susan verstand Katharinas Andeutung. Sie kannte **aktuelle Zahlen** deutschsprachiger Wirtschaftsunternehmen, die eine erschütternd niedrige Frauenquote in den obersten Managementebenen aufzeigten. Der typische Manager war immer noch männlich, weiß, aus hoher Bildungsschicht und mit den richtigen Beziehungen. Dazu kam die Erwartungshaltung eines 50 bis 60 Stunden Arbeitspensums die Woche. Katharina notierte Folgendes in ihre Tabelle:

Nach **aktuellen Zahlen** der EU-Kommission liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft bei 21,7%. Damit ist Deutschland EU-weit auf Rang 9; noch vor Österreich.  
Quelle: <https://ec.europa.eu>

## Coaching-Planung

Zweck & Ziel	Wünsche von Susan	Zeitplan
Zweck: Sparring, Rat, Tipps Ziel: 1. bessere Entscheidungen/Handlungen setzen 2. von einem weiblichen Vorbild lernen	Führungsansätze Managementtools Stakeholdermanagement	2 Std. pro Monat Das erste Treffen: 5. Februar

Abb. 1: Coachingplanung

„Ich schlage vor, wir treffen uns Anfang März das nächste Mal in Ihrem Büro. So kann ich mir einen Eindruck von Ihrer Umgebung verschaffen. Wäre Ihnen der 4. März gegen 9.00 Uhr recht?“, fragte Katharina und blickte zu Susan, die gerade ihren Terminkalender am iPhone checkte. Sie bemerkte, wie Susan geschickt und mühelos bunte Terminfelder erstellte, umorganisierte und sich in beeindruckend schneller Geschwindigkeit digitale Notizen tippte. Katharina seufzte innerlich. Sie war zwar für ihr Alter ebenfalls geschickt im Umgang mit neuer Technologie, aber wie sehr sie auch deren Anwendung übte, mit den jüngeren Generationen konnte sie einfach nicht mehr mithalten. Susan nickte. „Den 4. März kann ich mir einrichten. Ich freue mich, wenn Sie zu uns zu Spirit Events kommen. Herzlichen Dank dafür.“ Die beiden Frauen verabschiedeten sich und Susan machte sich gedankenversunken zu ihrem Auto auf. Obwohl sie beim ersten Treffen noch keinerlei Fachthemen besprochen hatten, fühlte es sich für Susan so an, als ob sie bereits unheimlich viel dazugelernt hatte. Was genau, konnte sie an diesem Tag noch nicht in Worte fassen.



## 2. LACHSBRÖTCHEN MIT SCHLAG

„Wie war dein Treffen mit Katharina?“, platzte es aus Martin heraus, als Susan auf ihn zuging. Er hatte nicht vorgehabt, sie zu überrumpeln, aber seine Impulsivität ging dann doch mit ihm durch. Er hatte bereits in einem Café nahe seiner Firma auf Susan gewartet, wo er mit ihr zum Mittagessen verabredet war. Er wusste, dass Susan am Tag zuvor ihr Treffen mit Katharina hatte und war gespannt, ob die beiden Frauen harmonierten. Martin hatte die letzten zwei Monate Susans Arbeitsweise beobachtet. Sie hatte einen hohen Leistungsanspruch an sich selbst und versuchte, alles perfekt zu machen. Martin befürchtete, dies würde sich irgendwann auf ihre Kommunikation mit ihren Teilprojektmanagerinnen und Teilprojektmanagern auswirken. Bis jetzt erlebte er Susan stets freundlich, offen und tolerant. Sowohl zu Kunden als auch zu Kollegen. Martin war jedoch gespannt, wie sich Susans Führungsstil noch verändern würde, wenn sich Meilensteine in rasantem Tempo näherten und der Stresspegel noch zunahm.

Susan kannte Martin gut genug, um von seiner Impulsivität nicht überrascht zu sein. „Ich freue mich auch, dich zu sehen. Danke, es geht mir gut“, entgegnete sie mit einem Augenzwinkern und setzte sich zu ihm an den Restauranttisch. Martin blickte etwas verlegen drein und wollte sich gerade entschuldigen, als der Kellner kam, um die Getränke aufzunehmen. Beide bestellten sich ein Mineralwasser und das Tagesgericht. „Spann mich nicht so auf die Folter! Sag schon, wie war es bei Katharina Mäkinen?“, bohrte Martin erneut nach, kaum war der Kellner in Richtung Küche abgebogen. „Es war gut“, entgegnete Susan und versuchte eine neutrale Mimik zu halten, obwohl sie innerlich ein lautes Lachen unterdrücken musste. „Gut?“, erwiderte Martin und runzelte seine Stirn. Jetzt musste Susan lachen. „Martin, es war wirklich gut. Du hattest den richtigen Riecher. Es ist echt eine super Ehre und Chance, so eine Mentorin zu haben!“ Martin atmete erleichtert auf. „Ich wusste es“, tönte es durch seinen Kopf. „Der Hammer ist, wie natürlich und

offen sie ist. Ich meine, sie leitet einen riesigen Konzern und plaudert mit mir über ihre Tochter, die Architektur studiert. Das ist wirklich beeindruckend und skurril zugleich.“

„Weißt du, ich mag Katharina sehr. Ich kenne sie mittlerweile ein paar Jahre aus dem Programm für Mentorinnen und Mentoren und sie ist bei all ihrem Erfolg total am Boden geblieben. Sie ist wirklich jemand, der versteht, dass Management ein Dienstleistungsberuf ist.“ Martin gestikuliert so leidenschaftlich, dass er dem Kellner, der gerade die Getränke brachte, fast das Mineralwasser vom Tablett stieß. Dieser wich gekonnt aus, als würde er eine Linksdrehung im Walzertakt tanzen. „Puh, jetzt hätte ich Ihnen fast einen Wet-Look verpasst. Gut, dass das gerade der letzte Schrei ist.“ Martin grinste den Kellner amüsiert an und wandte sich wieder zu Susan. „Und, worüber habt ihr gesprochen?“ „Katharina war recht interessiert an meinem Werdegang. Wir haben über meine bisherigen beruflichen Stationen gesprochen und wie ich zu dir gekommen bin. Sie hat mir auch von den zwei Events berichtet, die du vor meiner Zeit mit ihr veranstaltet hast. Sie hat dich in den höchsten Tönen gelobt.“ Martin lächelte. Das sah Katharina ähnlich. „Wir haben vereinbart, dass wir uns Anfang März das nächste Mal treffen. Hier möchte sie gerne zu uns kommen, um mein Umfeld kennen zu lernen.“ „Das ist eine gute Idee“, stimmte Martin zu. „Ich würde mich freuen, im Anschluss mit euch einen Kaffee zu trinken.“

„Wie ist es dir in Paris ergangen? Bist du gestern Abend schon zurückgefliegen oder erst heute Morgen?“, fragte Susan nach, die das Gespräch bewusst lenken wollte. „Heute Morgen“, entgegnete Martin. „Ich habe die erste Maschine nach München genommen. Die Gespräche mit unseren Teamkollegen vor Ort sind gut verlaufen. Es gibt zwei neue Aufträge, die echt vielversprechend sind. Pierre hat die Chance erhalten, in höheren politischen Kreisen zwei Events auszurichten. Er ist wahnsinnig aufgeregt darüber. Ein Event für 50 und ein zweites für 35 Personen. Nichts Großes, aber wenn diese gut laufen und alle zufrieden sind, dann haben wir die Chance, ab Mai eine große Fachversammlung auszurichten, die einmal pro Quartal stattfindet. Das ist natürlich Pierres Ziel!“ Pierre war der Geschäftsführer der Pariser Niederlassung von Spirit Events. Es war die jüngste der in Summe fünf Niederlassungen und die einzige in Frankreich. Martin hatte Pierre in London kennengelernt. Die beiden hatten bei einem Kongress zusammengearbeitet und sich sofort gut verstanden. Pierre hatte damals eine kleine Cateringagentur und

Martin brauchte für ein internationales Event, welches er in London ausrichtete, französische Köche und Kellner. Das Motto des damaligen Events war „Parisien Flair“. Martin wollte das realitätsgetreu umsetzen. Als Pierre ein Jahr darauf in finanzielle Schwierigkeiten geriet – er hatte sich beim Kauf einer kleinen Liegenschaft als neuen Firmenstandort übernommen – wandte er sich an Martin. Die beiden wurden Partner und die nun gemeinsam geführte Firmengruppe hieß Esprit Événement & Catering. Pierre blieb Geschäftsführer und Martin flog in seiner Rolle als Partner alle zwei Wochen für ein bis zwei Tage nach Paris, um ihn zu unterstützen und nach dem Rechten zu sehen. „Hast du mit Pierre auch über unser ‚Spirit Event‘ gesprochen?“, fragte Susan nach. „Er hat auf meine Bitte, mir seine Projektplanung zu schicken, noch nicht geantwortet.“ Martin schüttelte den Kopf. „Ich befürchte, die Sache mit dem neuen Auftrag hat ihn zu stark beschäftigt. Am besten ist es, du gibst ihm noch ein paar Tage Zeit.“

Der Kellner brachte das Mittagessen. Es gab Lachs auf Risotto, Fisolen und einen kleinen Salat. Martin lachte. „Lachst du wegen Pierre oder wegen dem Mittagessen?“, erkundigte sich Susan. „Ich lache wegen dem Lachs. Weißt du, als meine Frau mit Jakob schwanger war, da hatte sie im zweiten Schwangerschaftsdrittel eine Phase, wo sie reihenweise Lachsbrötchen immer in Kombination mit Schlagsahne gegessen hatte. Ich habe mich so geekelt, dass ich sicher zwei Jahre lang keinen Lachs mehr essen konnte. Mittlerweile habe ich Lachs wieder lieben gelernt. Aber ich muss immer daran denken, wenn ich einen serviert bekomme.“ Susan verzog das Gesicht. „Was für eine Kombination. Da fehlt nur noch die Essiggurke als Garnierung.“ Martin schmunzelte und begann zu essen.

An diesem Nachmittag hatte Susan zwei Videokonferenzen vor sich. Um 14.00 Uhr hatte sie eine Teams-Sitzung mit Maggy, ihrer Projektmanagerin aus London, und um 16.00 Uhr mit Karl-Heinz, ihrem Projektmanager aus Wien. Maggy war die rechte Hand der Geschäftsführerin vor Ort. In Summe waren es 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in London. Damit war London ähnlich groß wie die Gruppe in Paris. Dort waren es 17 Angestellte. Der Unterschied zu Paris lag aber darin, dass es sich in London, so wie in Wien, um eine tatsächliche Tochtergesellschaft von Spirit Events handelte. Die Geschäftsführerin von London, Judith, stammte selbst aus München und war für den Aufbau der Tochter drei Jahre zuvor nach London gezogen. Maggy war gebürtige Londonerin und von Anfang an mit dabei. Gemeinsam hatten die

beiden in den vergangenen zwei Jahren viel erreicht. Der große Durchbruch war dem jüngsten ‚Spirit Event‘ unter dem Motto ‚Move on‘ zu verdanken. Dieses Event sorgte auch in einer Metropole wie London für breites Aufsehen. Damals waren zwei Drittel des Hyde Parks zum Festivalgelände umfunktio<sup>n</sup>iert worden und über 3.000 Londoner bewegten sich gemeinsam in unterschiedlichsten Stationen. Im Zentrum stand nicht nur die körperliche Bewegung, durch ein Ausprobieren aller gängigen Sportarten ermöglicht, sondern auch geistige Beweglichkeit wurde in das Motto integriert. Von Geschicklichkeitsspielen, Rätsel raten und Schnitzeljagden bis hin zum Schachturnier war alles dabei. Am gesamten Gelände waren zudem fünf große Screen-Walls verteilt. Auf jeder dieser Leinwände wurde das „Move on“ Event aus einer der anderen fünf Hauptstädte übertragen. Hier entstand ein europäisches Gemeinschaftsgefühl, das sich sehen lassen konnte. Und das, obwohl sich so viele Londoner im Referendum gegen ein gemeinsames Europa ausgesprochen hatten.

Judith und Maggy freuten sich daher mit ihrem Team schon außerordentlich auf das kommende ‚Spirit Event‘, obwohl dies einen enormen Zusatzaufwand zum Tagesgeschäft für sie bedeutete. Karl-Heinz, von allen liebevoll Karli genannt, war ein alter Hase im Projektgeschäft. Er hatte vor seiner Zeit bei Spirit Events ein großes Hotel geleitet. Dort traf er auch Martin. Martin nutzte damals das Hotel des Öfteren als Austragungsstätte für Events. Eine Freundschaft begann. Karli war Mitte fünfzig und damit gut zehn Jahre älter als Martin. Als Martin vor einigen Jahren beschlossen hatte, auch eine Tochter in Österreich zu gründen, war Karli der erste, dem er die Geschäftsführerrolle anbot. Für Karli kam das genau zur richtigen Zeit. Er hatte zehn Jahre mit einem 70-Stunden-Arbeitspensum hinter sich gehabt und hatte seiner Frau und seinen zwei Töchtern versprochen, kürzer zu treten. Er nahm Martins Angebot an und baute in Wien ein 20-köpfiges Team auf. Karl-Heinz kümmerte sich in Wien persönlich um das ‚Spirit Event‘ Projekt. Er ging trotz seiner Linienführungsrolle hier zusätzlich in die Rolle des Projektmanagers. Das lag hauptsächlich daran, dass Karli ein bekennender Perfektionist war, der wichtige Dinge gerne selbst erledigte. Während die Telefonkonferenz mit Maggy relativ unspektakulär verlief, gestaltete sich das Gespräch mit Karli schleppend. Aufgrund seiner Doppelbelastung hatte er noch keinerlei Planung aufgestellt und hinkte mit seinen Aufgaben hinterher – wie auch Pierre in Paris. Maggy lieferte hingegen schneller ab. Sie hatte ein fünfköpfiges

**Projektkernteam** zusammengestellt und bereits einen ersten Startworkshop veranstaltet. Die Leistungs- und Terminplanung aus dem Vorgängerevent hatte sie adaptiert. Dies war auch der Stand, den Susan selbst vor Ort in München verzeichnen konnte.

In Abstimmung mit Martin, der regional auch die Projektauftraggeberrolle, Kurzform PAG, innehatte, holte sich Susan für das Event in München vier Kernteammitglieder ins Projektteam. Darunter war Simone Sommer, die Frau von Martin, die die Werbe- und Marketingabteilung in der Spirit Events Holding in München leitete. Zudem hatte sie einen Kollegen aus dem Bereich Sponsoring und einen externen Kooperationspartner aus der Stadtverwaltung im Team. Das vierte Kernteammitglied war Michaela, die auch die Projektmanagerinnenstellvertreterrolle für Susan übernahm. Michaela war zuständig für den Eventablauf und die Helferorganisation. Susan war zufrieden mit dem Aufbau ihres lokalen Projektteams. Zur Rollenklarheit hatte sie gleich zu Beginn als erstes Projekttool ein Organigramm mit ihrem Münchner Kernteam skizziert und die Aufgaben und die Befugnisse jeder Rolle besprochen. Da es nicht klug gewesen wäre, lokal selbst als Projektauftraggeberin zu fungieren, bat sie Martin darum, diese Rolle für München zu übernehmen. Für alle anderen vier lokalen Projektteams war aber Susan, in ihrer Rolle als Programmmanagerin, Projektauftraggeberin.

Susan war bewusst, dass sie mit der Leitung des Münchner Events die Vorbildrolle für die anderen Regionen einnahm. Da die Veranstaltung in allen Städten am selben Tag zeitgleich ausgetragen werden würde, war ein zeitnahes und aufeinander abgestimmtes Vorgehen auf **Programmebene** wichtig. Als übergeordnete Programmmanagerin hatte Susan eine Projekt-

**Projektkernteam** bezeichnet die Gruppe der Projektteammitglieder, Kurzform PTM, inklusive Projektmanager\*in (PM). Zusammen übernehmen sie die Verantwortung für die einzelnen Themenbereiche eines Projekts.

**Ein Programm** besteht aus mehreren, thematisch aneinander gekoppelten Projekten und Arbeitspaketen. Die Projektmanager\*innen (PM) inklusive Programmmanager\*in (PgM) bilden zusammen das sogenannte Programmteam.

managerin und drei Projektmanager der vier weiteren Austragungsstätten im Team: Pierre für Paris, Maggy für London, Karl-Heinz für Wien und last but not least Paul für Berlin.

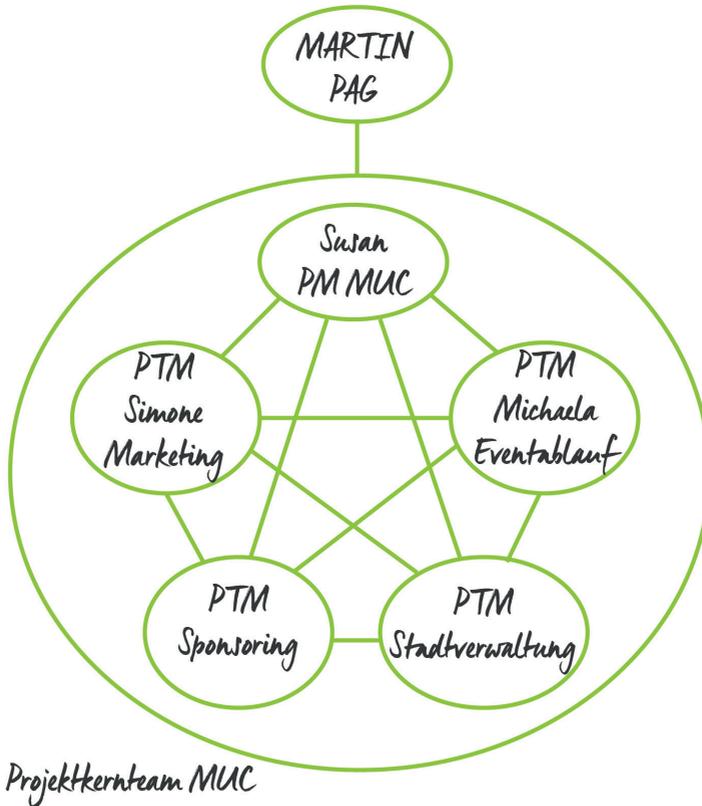


Abb. 2: Organigramm Projektteam MUC

Paul war der Jüngste im Bunde. Er war erst 26 Jahre und hatte, wie Susan, erst vor wenigen Wochen für Spirit Events zu arbeiten begonnen. Am Standort Berlin waren es mit ihm in Summe 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – alle mit Arbeit eingedeckt, da das Geschäft in Berlin gerade boomte. Paul wurde daher extra für das Projekt ‚Spirit Event‘ eingestellt, musste aber mit 50 Prozent seiner Arbeitszeit auch seine Kolleginnen und Kollegen unterstützen. Von ihm eine gute Projektplanung zu bekommen, würde sich als schwierig herausstellen. Paul hatte keinerlei Erfahrung und auch keine Projektmanagementzertifizierung. Er war ein typischer Hands-on Projektmanager, der alles nach Bauchgefühl abarbeitete. Susan war schon nach dem ersten gemeinsamen Treffen klar, dass sie

hier stärker unterstützen musste. Sie entschied in Abstimmung mit Paul und Martin, einmal pro Monat für zwei Tage nach Berlin zu fliegen, um den Startprozess und im Anschluss das Projektcontrolling zu unterstützen. Paul war dankbar für dieses Angebot. Er saugte wie ein Schwamm alles Neue in sich auf. Er wusste Susans Erfahrung zu schätzen und mochte ihre kooperative Art. So wie Susan in München, brauchte jeder ihrer vier Projektmanager ein lokales Projektkernteam zur Abwicklung des regionalen ‚Spirit Events‘. Susans Aufgabe als Programmmanagerin war es, die Gesamtkoordination zu übernehmen. Ihr Programmteam skizzierte sie wie folgt.

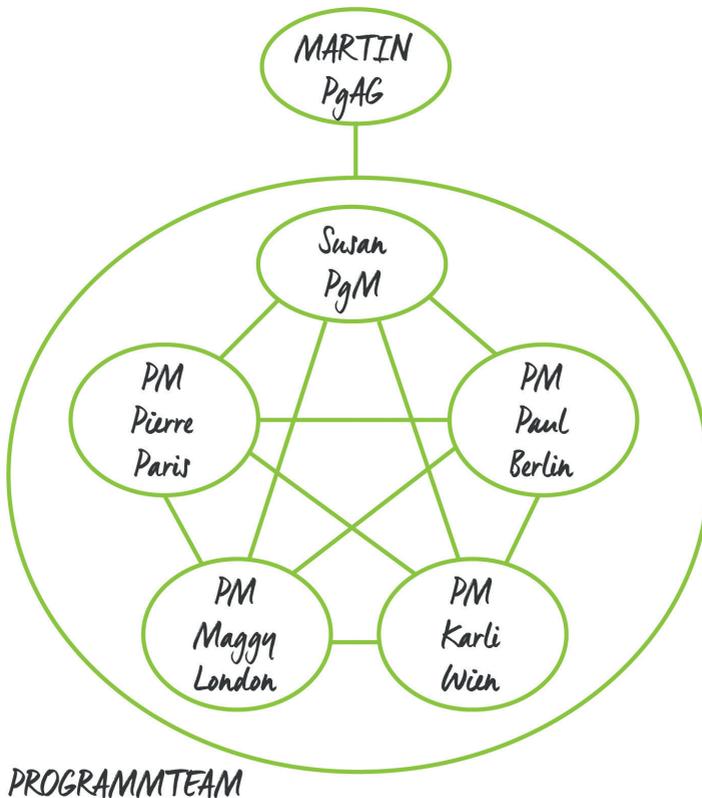


Abb. 3: Organigramm des ‚Spirit Events‘ auf Programmebene

Es war wieder 19.30 Uhr, als Susan an diesem Abend nach Hause kam. Ihre Wohnung war kahl und unpersönlich. Sie war erst vor gut einer Woche eingezogen. Von Anfang Dezember bis Ende Januar war sie täglich zwischen Innsbruck und München gependelt. Ihr Mann Ben war noch in Innsbruck. Sie vermisste ihn. Es war schwierig für ihn, seine Heimatstadt zu verlassen und zu ihr nach München zu kommen. Das hatte ihre noch junge Ehe auf eine harte Probe gestellt. Ben liebte Innsbruck und war dort mit seiner Arbeit und seinem Familien- und Freundeskreis stark verwurzelt. Letztlich verdankte sie es Bens Vater, dass Ben nachgab und entschied, einer Übersiedlung nach München zuzustimmen. Ben Michals Senior war Amerikaner. Er stammte ursprünglich aus Los Angeles. Er hatte Bens Mutter im Urlaub in Hawaii kennengelernt. Die beiden hatten sich verliebt und nach zwei Jahren Fernbeziehung war es Bens Vater gewesen, der in das kleine Tirol gezogen war. Für seine Mutter wäre ein Auswandern nach Amerika nie in Frage gekommen. Als Tirolerin war sie schon in jungen Jahren wie ein alter Baum gewesen, den man nicht mehr verpflanzen konnte. Ben Junior hatte beide Herzen in seiner Brust. Zum einen liebte er, wie seine Mutter, Tirol und wollte dortbleiben. Zum anderen war er aber auch Halbamerikaner und liebte das Reisen und die Abenteuer. München, das nur knapp zwei Autostunden von Innsbruck entfernt war und auch noch mit Bergblick dienen konnte, akzeptierte er schlussendlich für einen temporären Lebensabschnitt.

Die gerade erst bezogene 3-Zimmer-Mietwohnung in Tirol wurde daher wieder gekündigt und eine um einiges kleinere und darüber hinaus noch teurere 2-Zimmer-Wohnung im Großraum München angemietet. Die neue Wohnung war in der Nähe von Starnberg. Eine nette, ruhige Gegend mit viel Grün. Ben beabsichtigte, den Umzug für eine berufliche Neuorientierung zu nutzen. Bislang arbeitete er in der Werbemittelproduktion als Projektmanager. Dort betreute er größtenteils Kunden der Automobilbranche beim Branding unterschiedlichster Firmenfahrzeuge. Er liebte die Automobilbranche seit jeher und träumte schon immer davon, für einen Automobilkonzern direkt zu arbeiten. Hier hatte er in München einige namhafte Konzerne zur Auswahl. Er bewarb sich und bekam für März die Zusage für eine Projektmanagerstelle bei einem der größten Automobilkonzerne mit Firmensitz etwas außerhalb von München.

Susan musste sich noch gut zwei Wochen gedulden, bis Ben alle Zelte in Innsbruck abreißen und mit einem kleinen LKW nach München kommen

würde. Bis dahin schlief sie auf einer Matratze am Boden, saß auf einem von zwei vorhandenen Klappstühlen und nutzte den Balkontisch für ihre Mahlzeiten. Neben diesen bescheidenen Möbelstücken hatte sie bei ihrem Einzug vor gut einer Woche lediglich ihren Kleiderschrank samt Inhalt mitgebracht. Küche und Bad waren in der neuen Wohnung zum Glück schon vorhanden. Nach einem Mikrowellen-Abendessen mit frischem Salat zur Aufwertung, setzte sie sich auf ihre Matratze und rief ihren Mann an. Sie freute sich darauf, seine Stimme zu hören. Susan war noch nie gerne allein gewesen. Sie fühlte sich dann schnell einsam. Aber sie war auch froh darüber, nicht mehr vier Stunden täglich Pendeln zu müssen und wollte erst am Wochenende wieder nach Innsbruck fahren, um beim Abbau der gemeinsamen Möbel zu helfen. Freunde in München, abseits ihrer neuen Arbeitskollegen, hatte sie bislang noch keine.



### 3. DAS ZWEITE TREFFEN: DIE TORTE

„Sie haben ein wunderschönes Büro“, betonte Katharina, als sie Susans kleines Eckbüro betrat. Es schien vielleicht unpraktisch, zwei Fenster zu haben, da es kaum Stellmöglichkeiten für Regale gab, aber Susan liebte die Helligkeit ihres kleinen Reiches. Diese 10m<sup>2</sup> waren ihr Rückzugsort, wenn sie in Ruhe etwas abarbeiten wollte oder mit ihren Projektmanagerinnen und Projektmanagern per Videokonferenz plauderte. Obwohl es in Zeiten der Großraumbüros und Shared Office Spaces eher ungewöhnlich war, ein eigenes Büro zu haben, war dies Susan bei ihrem Jobeinstieg extrem wichtig gewesen. Es bedurfte auch einiger Überzeugung, den kleinen Besprechungsraum zu Susans Büro umzuwidmen. Susan bedankte sich dafür bei ihrem Jobeinstieg mit einem Weißwurstfrühstück mit Brezen. Sie hatte gehört, dass dies eine bayrische Tradition war. Dieser wollte sie gleich Folge leisten. Da sie selbst weitgehend vegetarisch aß – und an besagtem Frühstückstag erkannte sie, dass sie nicht die einzige Fleischlose war – offerierte sie zudem noch Falafel und als Nachspeise Kuchen und Obstsalat. Dies war ein gelungener Einstieg und es nahm ihr niemand mehr die Okkupierung des Besprechungsraum übel. Da Martin von vorne herein in München fünf Besprechungsräume in unterschiedlichen Größen eingerichtet hatte, gab es nur selten einen Engpass. Zudem war es üblich, bei großen Projekten einen eigenen Projektraum einzurichten. Dies war nun auch indirekt passiert. Susan war ja federführend für das Multiprojekt – sprich Programm – ‚Spirit Event‘ verantwortlich. Also galt ab diesem Tag ihr Büroraum als Projektraum.

Katharina mochte Susans Einrichtungsstil. Susan hatte ihre Möbel in Weiß und die Wände in Gelb und Wiesengrün gehalten. Das wirkte frisch und einladend. Das harmonierte auch mit dem grün-gelben Logo von Spirit Events. Es gab wenige aber gezielt platzierte Accessoires und anstelle einer Besprechungssecke gab es eine weiße Coachingbar mit wiesengrünen Barhockern. Susan bot Katharina einen der Barhocker an und schenkte ihr Kräu-

tertee ein. „Schön, dass Sie hier sind. Ich habe mich schon sehr auf unser zweites Treffen gefreut. Und vor allem freue ich mich auf unseren inhaltlichen Arbeitsbeginn.“ Katharina schmunzelte. Sie hatte schon damit gerechnet, dass Susan schnell und tief in die fachliche Materie eintauchen wollen würde. Aber ihr Tempo hatte sie nun doch überrascht. „Das ist schön, Susan. Ich habe uns einiges mitgebracht“, erwiderte Katharina und trank vorsichtig einen kleinen Schluck des noch heißen Tees. „Der ist echt lecker, danke.“ Susan schenkte sich selbst auch eine Tasse Tee ein und bot ein paar Kekse dazu. „Martin lässt Sie schön grüßen. Er würde sich freuen, wenn wir im Anschluss an unser Gespräch noch kurz zu ihm kommen. Er ist jetzt noch in einer Besprechung bei einem Kunden, wird aber in zirka eineinhalb Stunden zurück sein.“ Katharina nickte. „Das klingt prima. Ich hatte gehofft, ihn heute zu sehen“, gestand sie.

„Ich habe uns heute zwei Flipcharts mitgebracht. Darf ich mal Ihren Flipchart-Ständer zum Aufhängen nutzen?“ Susan nickte und Katharina stand auf, öffnete eine mitgebrachte Flipchart-Rolle und holte zwei beschriebene Blätter heraus. Sie hängte beide auf. Auf der ersten Seite war eine Art mehrstöckige Torte zu sehen. Susan grinste, weil die von Katharina benutzte Farbe exakt zu ihren grünen Wänden passte. „Konrad Lorenz hat wundervolle, sogenannte Kommunikationsbrüche beschrieben. Sie sollen uns verdeutlichen, wie viel Kommunikation notwendig ist, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Lorenz pointiert, die andere Person müsse zuerst die Nachricht akustisch ausreichend gehört, danach verstanden und schließlich akzeptiert haben, dass sie die Aufgabe in dieser Art und Weise ausführen soll. Erst danach folgt das tatsächliche Tun. Der Gipfel wäre das Beibehalten des einmal Versuchten.“ Susan schmunzelte. Sie hatte die Kommunikationsbrüche einige Male in Führungsseminaren gehört und sie holte sich diese vor allem in der Zusammenarbeit mit interkulturellen Projektpartnern immer wieder vor Augen. So oft hatte sie schon in Meetings eine Bitte geäußert oder eine klare Arbeitsaufgabe delegiert und es ist entweder nichts passiert oder nicht das Gewünschte zurückgekommen. „Ich habe diese Kommunikationsbrüche zu einer Torte umgebaut“, erklärte Katharina. „Hier können Sie die einzelnen Stufen dieser Torte sehen. Unten ist die Basis, sagen wir Stufe 1, und oben ist Stufe 6, die höchste und schwierigste Stufe. Wie Sie erkennen können, habe ich eine Stufe hinzugefügt: das Üben.“

# Die Kommunikationstorte

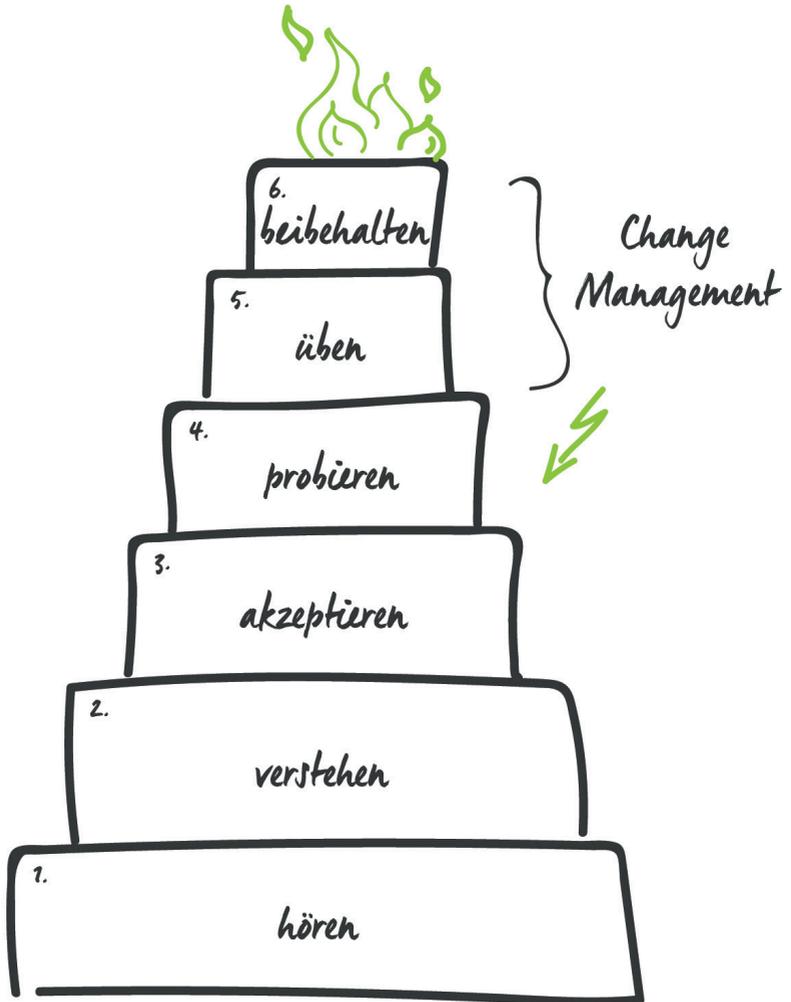


Abb. 4: Die Torte: Stufen im Veränderungsprozess I

Susan sah sich das Bild nachdenklich an und bestätigte Katharina, dass ihr die Kommunikationsbrüche von Lorenz schon durch manch schwierige Phase geholfen hatten. Als Projektmanagerin neigte man – wie jede andere Führungskraft – dazu, auf Stufe 2 bis 5 zu vergessen. Man wünscht sich automatisch immer, etwas nur einmal sagen zu müssen und der Adressat hüpfte gleich auf Stufe 6. „Dieses Bild“, Katharinas Stimme wurde nun leise und sie sprach langsamer, „ist die Essenz für unser gemeinsames Arbeiten.“ Susan schwieg. In ihrem Kopf schwirrten tausend Gedanken. „Was meinte Katharina?“ Sie kannte diese Stufen doch bereits und machte sich diese auch in der Kommunikation mit ihren Projektmanagern stets bewusst. „Dieses Bild dient uns nun als eine Art Landkarte für Ihre ganz persönliche Weiterentwicklung.“ Katharina sah Susan freundlich, aber bestimmt an. „Wenn wir über Führungstools sprechen, möchte ich von Ihnen eine persönliche Einschätzung wissen, auf welcher Stufe Sie sich aktuell befinden. Ein Tool zu kennen und zu verstehen, heißt nicht, es bereits in seinem täglichen Alltag anzuwenden. Hier trennt sich eine wissende Führungskraft von einer guten Führungskraft. Viele sind zwar wissend, tun aber ganz etwas Anderes. Und ebenso vielen fällt dies oft nicht einmal auf.“ Katharina pausierte kurz. „Ich möchte, dass Sie sich diese Stufen bewusst machen, diese reflektieren und sich dann ein Ziel setzen. Wenn Sie eines der von mir eingebrachten Tools bereits kennen und verstanden haben, dann setzen Sie sich gemeinsam mit mir ein erreichbares Ziel. Zum Beispiel: Von Stufe 2 auf Stufe 4 in vier Wochen. Bei unserem nächsten Treffen können wir dann gemeinsam die Erreichung des Ziels reflektieren.“

Susan dachte nach. Obwohl sie bereits so oft Konrad Lorenz' Kommunikationsbrüche bedacht hatte, war sie noch nie auf die Idee gekommen, diese für ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung zu verwenden. Sie blickte zu Katharina. „Das gefällt mir, auch wenn ich mir vorstellen kann, dass es in vielen Punkten nicht immer leicht sein wird, die Stufen zu erklimmen.“ Katharina setzte sich zurück auf den Barhocker. Da sie nur 1,65 Meter groß war, musste sie Schwung nehmen und sich mit ihren Armen abstützen. Sie trug auch an diesem Tag ein Kostüm mit Bleistiftrock bis unter ihre Knie und das Outfit machte diesen kleinen Morgensport nicht leichter. „Susan, das ist absolut richtig. Die Stufen 4 bis 6 können es ganz schön in sich haben. Und wenn Stufe 4, zum ersten Mal etwas Neues zu probieren, keine positive Erfahrung mit sich bringt, kann es ganz schnell wieder bergab gehen.“ Gerade bei dem Wort „bergab“ rutschte Katharina vom zuvor müh-

sam erklommenen Hocker wieder hinunter und holte einen Schokoriegel aus ihrer Handtasche.

„Nehmen wir als Beispiel diesen Schokoriegel.“ Katharina hielt den Riegel Susan vor die Nase. Diese wollte schon zugreifen, als ihn Katharina wieder zurückzog. „Nehmen wir mal an, Sie sind eine Stressesserin. Und jedes Mal, wenn Sie in der Arbeit oder im Privatleben Stress haben, holen Sie sich einen dieser wirklich leckeren, unwiderstehlichen Riegel und verschlingen ihn in unter einer Minute.“ Susan verstand. Unwillkürlich musste sie sofort an Karli, ihren Wiener Projektmanager denken, der mit genau diesem Verhaltensmuster kämpfte. „Nehmen wir an, ich bin eine Ärztin, die Ihnen jetzt mitteilt, dass dieser Riegel ungesund ist, dass Ihr Body-Mass-Index schon gefährlich hoch ist und dass Sie diesen Riegel besser durch gesundes Obst oder ein paar Nüsse ersetzen sollen“, Susan war klar, worauf Katharina hinauswollte. „Die berühmten Neujahrsvorsätze...“, dachte sie laut und runzelte die Stirn. Katharina stimmte zu. „Ganz genau, es kann mitunter super schwierig sein, bestimmten Mustern und Konditionierungen zu entkommen. Andersrum kann es aber auch ganz einfach sein, wenn ich etwas zum ersten Mal höre, es in meine Denkweise gut integrierbar ist oder ich schon immer Lust hatte, mal etwas Neues zu versuchen und endlich das Passende für mich entdeckt habe. Alles ist möglich. Aber wegen eingelernter Konditionierungen scheint Einfaches manchmal unmöglich.“

„Also“, stellte Katharina nach einer kurzen Gedankenpause fest, „zurück zu unserer kalorienarmen Verhaltenstorte. In vielen Fällen werden wir uns das Ziel setzen, bis zum obersten Tortenstück, sprich Stufe 6, vorzudringen. Wir sprechen bei Stufe 5 und 6 vom so genannten Veränderungsmanagement. Eines muss Ihnen klar sein, Susan“, Katharina hüpfte wieder auf den Hocker, diesmal schon richtig elegant, „wenn Sie irgendetwas oder irgendjemanden im AUSSEN verändern wollen, dann müssen Sie im INNEN anfangen. Bei sich selbst.“ Susan atmete tief ein. Die Botschaft hatte gegessen. Ihr war diese Sichtweise nicht neu. „Wie du in den Wald hineinschreist, so kommt es auch zurück“, pflegte ihr Papa stets zu sagen. Und als Grazer Lokalpolitiker musste er besonders aufpassen, was er in den Wald hineinschrie. Aber im jetzigen Kontext löste diese Botschaft eine Welle von Gedanken in Susans Kopf aus. War ihre Welt – ihre Teamkolleginnen und Teamkollegen, ihre aktuellen Herausforderungen – tatsächlich ein Spiegel ihres Inneren? Nein, das konnte nicht sein. Ihre Welt war sicherlich gefärbt von ihrer subjektiven Wahrneh-

mung, aber mehr als das, entzog sich ihrer Vorstellungskraft. Katharina bemerkte Susans Gedankenkarussell und berührte Susan am Arm. Beide Frauen blickten sich in die Augen. „Vertrauen Sie mir, wir machen das zusammen.“

„Ich möchte nun gerne über das zweite Tool mit Ihnen sprechen. Eines, das ich mit jedem meiner Mitarbeiter bespreche.“ Katharina glitt wieder vom Barhocker hinunter, zupfte ihren Rock zurecht und ging zum Flipchart-Ständer zurück. Sie blätterte um und ein Dreieck wurde sichtbar. „Ich nenne das Tool: das Lebensdreieck“, erklärte Katharina und bat Susan, sich Stift und Papier zu nehmen.

## Lebensdreieck

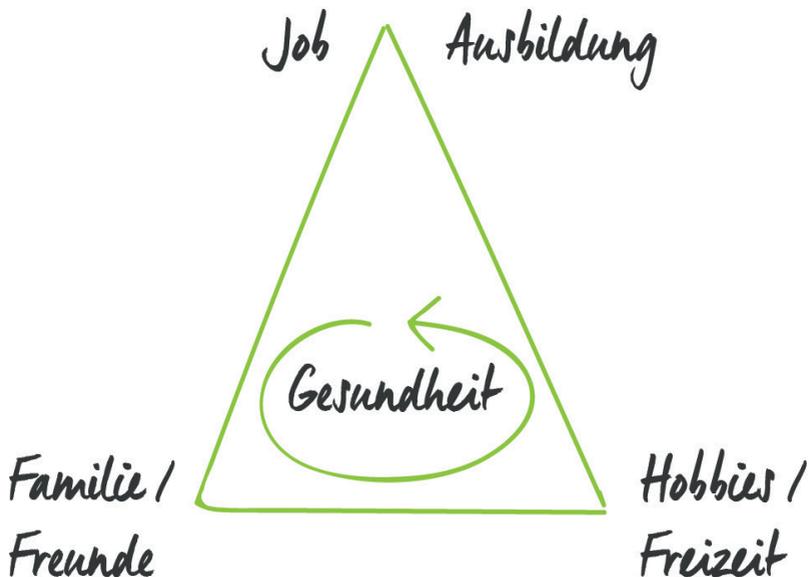


Abb. 5: Das Lebensdreieck