

# Rotkäppchen

## Projektabgrenzung



### **Kurz erzählt:**

*Es war einmal ein Mädchen, das hatte jedermann lieb. Darum wurde dem Kind ein Käppchen von rotem Samt geschenkt, und so hieß es für alle „Rotkäppchen“. Eines Tages sprach seine Mutter zu ihm: „Komm, Rotkäppchen, da hast du ein Stück Kuchen und eine Flasche Wein, bring das der Großmutter hinaus; sie ist krank und schwach und wird sich daran laben. Mach dich auf, bevor es heiß wird, achte auf die Steine am Weg, damit du nicht stolperst und das Glas zerbrichst, und wenn du hinauskommst, lauf nicht vom Weg ab, und wenn du in ihre Stube kommst, so vergiss nicht, guten Morgen zu sagen.“ „Ich will schon alles gut verrichten,“ sagte Rotkäppchen und machte sich auf den Weg.*

*Wie nun Rotkäppchen in den Wald kam, begegnete ihm der Wolf. „Rotkäppchen, sieh einmal die schönen Blumen, die rings umher stehen, warum guckst du dich nicht um?“, sprach listig der Wolf. Rotkäppchen dachte: „Wenn ich der Großmutter Blumen mitbringe, wird sie sich freuen“. Und so lief es in den Wald hinein, um Blumen zu pflücken. Der Wolf aber ging geradeswegs nach dem Haus der Großmutter und verschlang sie. Dann zog er ihre Kleider an, setzte ihre Haube auf und legte sich in ihr Bett.*

*Plötzlich, noch beim Blumenpflücken, fiel dem Rotkäppchen die Großmutter wieder ein, und es machte sich eilig auf den Weg zu ihr. Als es in ihre Stube trat, sah die Großmutter so wunderlich aus. „Ei, Großmutter, was hast du für große Ohren?“ „Dass ich dich besser hören kann.“ - „Ei, Großmutter, was hast du für große Augen!“ - „Dass ich dich besser sehen kann.“ - „Ei, Großmutter, was hast du für große Hände!“ - „Dass ich dich besser packen kann.“ - „Aber, Großmutter, was hast du für ein entsetzlich großes Maul!“ „Dass ich dich besser fressen kann.“ Kaum hatte der Wolf das gesagt, verschlang er das arme Rotkäppchen. Danach legte er sich wieder ins Bett, schlief ein und fing an, überlaut zu schnarchen.*

*Der Jäger, der eben am Haus vorbeiging, hörte das Schnarchen und trat ein, um nach der Großmutter zu sehen. Da entdeckte er den Wolf im Bette. Schon*

*wollte er seine Büchse anlegen, da fiel ihm ein, der Wolf könnte die Großmutter gefressen haben, und sie wäre vielleicht noch zu retten. So nahm er eine Schere und schnitt dem schlafenden Wolf den Wamst (= Bauch) auf. Da sprang auch schon das Rotkäppchen heraus, und schließlich kam auch noch die alte Großmutter lebendig aus dem Bauch des Wolfes.*

*Rotkäppchen aber holte große Steine, damit füllten sie dem Wolf den Leib, und wie der aufwachte und fortspringen wollte, zogen ihn die schweren Steine auf den Boden, sodass er tot umfiel. Da waren alle vergnügt; die Großmutter aß den Kuchen und trank den Wein, und Rotkäppchen dachte bei sich: „Du willst dein Lebtag nicht wieder allein vom Wege ab in den Wald laufen, wenn dir’s die Mutter verboten hat.“*

## **Irritierendes Märchen**

Schon als Kind war mir das Märchen vom Rotkäppchen einigermaßen unangenehm. Ich hatte Mitleid mit dem Mädchen. Es wollte doch nur Blumen pflücken, um der Großmutter Freude zu machen. Ähnlich wie in der Geschichte von Pinocchio, ist die drohende Schlussfolgerung „Wenn du vom rechten Wege abkommst, holt dich der böse Wolf, Fuchs oder Kater, oder gleich der Teufel“, für mich zu kurz gegriffen, zu einengend und vor allem eine Zumutung für meine intrinsische Motivation und neugierige Grundhaltung.

Schlägt dieses Märchen allen Ernstes eine Lebenshaltung à la „Dienst nach Vorschrift“ vor? Behalten am Ende die Recht, die ihr Leben lang straight auf Kurs bleiben, die ohne Blick nach rechts und links durch ihr Leben steuern? Ist eine Arbeitshaltung unter diesem Horizont nicht gerade das Gegenteil von dem, was wir eigentlich bräuchten, um mit den Anforderungen unserer schnelllebigen Zeit zurechtzukommen?

Wie schon in der Einleitung dieses Buches erwähnt, denke ich nicht, dass die Grimm’schen Märchen moralische Anleitungen zu einem tugendhaften, richtigen Leben sein wollen. In diesem Sinne möchte ich auch das Märchen vom Rotkäppchen nicht als Erziehungsgeschichte verstehen, die uns weismachen will, was man tun darf und was nicht. Ich verstehe es als Spiegel, in dem wir uns und unser Handeln besser verstehen können.

## **Das geliebte Kind**

Das Märchen beginnt mit der Beschreibung eines süßen, gewissenhaften Mädchens, das jeder liebhat. Mit etwas Fantasie fällt mir dazu die begabte und geschätzte Projektleiterin oder der Projektleiter ein, Liebling des Chefs oder der Chefin, ausgezeichnet mit einem Alleinstellungsmerkmal. Im Falle des Märchens ist die Rede von einem Käppchen aus rotem Samt. Im Projektkontext könnten das wohlerworbene Zertifikate und Ausbildungen sein, die die Projektleiterin oder den Projektleiter in den Augen der Vorgesetzten einzigartig und wertvoll machen.

Nun bekommt Rotkäppchen einen Projektauftrag, der in der Welt des Märchens als denkbar wichtig geschildert wird. Schließlich geht es darum, der kranken Großmutter (Über)Lebensmittel zu bringen. Mit dem Auftrag werden auch wichtige Grundregeln des Projektmanagements noch einmal in Erinnerung gerufen. „Mach dich auf, bevor es heiß wird,“ sagt die Mutter (die Projektauftraggeberin) dem Mädchen. Klar! Ein gutes Projekt braucht eine gute Umweltanalyse, in der ich mir vorab ansehe, welche externen Faktoren mein Vorhaben beeinflussen könnten. Zudem wird das Mädchen angehalten, speziell achtzugeben, damit das Glas nicht zerbricht. In unserem Fall könnte das wohl der Hinweis sein, alle Informationen aus dem Risikomanagement zu beachten. Letztlich folgt noch die Erinnerung, nicht auf das Grüßen zu vergessen. Wie passend! Beim Projektstart sind bezüglich der angestrebten Kulturarbeit (im Sinne der guten Sitten und Umgangsformen) im Projektmanagement noch alle Vorsätze intakt und auf dem Schirm.

### **„Ich will schon alles gut machen.“**

Mit diesem Versprechen, der inneren Haltung, es gut machen zu wollen und die Erwartungen der Projektauftraggeberin nicht zu enttäuschen, startet Rotkäppchen, unsere Projektleiterin, ihr Projekt.

Ich denke, dass dies ein zentraler Hinweis im Märchen ist. Nicht die oder der einfältige, unmotivierte Lowperformer\*in macht sich hier auf den Weg, der sehr bald ins Unglück führen wird, sondern das geliebte, allseits geschätzte Rotkäppchen mit all seinen guten Voraussetzungen und Vorsätzen.

Das ist genau der Punkt, der für mich als Kind so irritierend war. Viel eher hätte ich noch verstanden, wenn die „Bösen“ scheitern. Aber, dass die Guten auch versagen sollten, das war unbegreiflich, einfach zu viel und jedenfalls sehr enttäuschend für mich.

Aus heutiger Sicht verstehe ich, dass das Potential, Fehler zu machen, beziehungsweise den Weg zu verlieren, nicht präventiv gelöst oder geheilt werden kann. Scheitern gehört zu uns Menschen, egal, wie gut wir aufgestellt sind, oder wie sehr wir uns auch bemühen, „alles gut zu machen.“ In jedem Fall aber können wir aus Fehlern lernen, doch dazu mehr am Ende des Kapitels.

## **Der böse Wolf**

Wann immer in Märchen und Mythen die Rede von bösen Wölfen, Schlangen, Teufeln oder sonstigen böartigen Fabelwesen ist, schlage ich vor, diese dämonischen Figuren nicht personal, sondern als Potential zu verstehen. So ist für mich der böse Wolf, der in unserem Märchen im Wald dem Rotkäppchen begegnet, nicht eine eigenständige Person, die das arme Kind verführt, sondern eine Manifestation von Rotkäppchens eigenem Potential, vom geplanten Weg abzuschweifen.

Im Originaltext des Märchens wird erwähnt, dass das Rotkäppchen nicht weiß, was das für ein böses Tier sei und völlig arglos mit ihm zu plaudern beginnt. Der Wolf befiehlt dem Mädchen auch nicht, den Weg zu verlassen. Er fragt das Mädchen nur, warum es sich nicht umsehen wolle, ob es denn die schönen Blumen nicht sähe und den lieblichen Gesang der Vöglein nicht vernähme.

Diese List des Wolfes ist für mich eines der Indizien dafür, dass wir es mit einem Potential zu tun haben und nicht mit einer eigenständigen Person. Tatsächlich hätte der Wolf nämlich, nachdem er die Informationen bekommen hatte, wo die Großmutter wohnt, das Mädchen gleich fressen können und dann gleichsam als Nachspeise auch noch die Großmutter. Er hätte sich das lächerliche Verkleiden und die aufwändige Inszenierung im Haus der Oma erspart. So aber verlässt er das Kind, nachdem er es auf die Idee gebracht hat, wie man den Auftrag noch besser ausführen könnte.

Ich denke, dass uns das Märchen an dieser Stelle erzählt, dass wir Menschen das Potential in uns haben, zu versuchen, alles das, was schon gut ist, immer noch besser zu machen. So wie ich diesen Text beim Wiederlesen schon zum hundertsten Mal korrigiert habe und dennoch immer wieder lesen wer-

de und ihn immer weiter korrigieren werde, bis er dann endlich einmal gedruckt sein wird.

Aber was ist daran schlecht? Hören wir dem Märchen weiter zu:

Rotkäppchen gerät immer tiefer in den Wald hinein, es kommt vom Weg ab, verstrickt sich in seiner Begeisterung für die vielen schönen Blumen, die es enthusiastisch sammelt, bis die Hand so voll ist, dass es keine weiteren mehr aufnehmen kann. Da fällt ihm wieder sein eigentliches Projektziel (die Großmutter) ein, und es macht sich eiligst auf den Weg zu ihr.

Mittlerweile hat der Wolf die Großmutter gefressen, ist in ihr Gewand geschlüpft und liegt erwartungsvoll im Bett. Wieder ein wunderbares Indiz dafür, dass der Wolf nichts anderes verkörpert als das Potential des Rotkäppchens.

Warum um alles in der Welt hat sich der Wolf diese Maskerade angetan? Wäre es nicht effektiver gewesen, er hätte sich ohne langwieriges Theater spielen auf das Mädchen gestürzt und es verschlungen?

Doch gerade an dieser Stelle nimmt sich das Märchen viel Zeit. Die berühmten Fragen nach den großen Ohren, Augen, Händen und dem Maul gehören zu den einprägsamsten Assoziationen, die wir aus Kindheitstagen haben, wenn wir an dieses Märchen denken. Mit gutem Grund, wie ich denke. Tatsächlich ist das Projektziel (die Großmutter) des Rotkäppchens arg entstellt. Da passt nichts mehr zusammen und es wird dem Mädchen bange.

Was ist passiert? Das Potential des Mädchens, alles immer noch besser zu machen, spiegelt sich plötzlich bedrohlich im Projektziel wider.

Jedenfalls kommt es, wie es kommen muss: Rotkäppchen wird selbst auch noch gefressen. Die Projektleiterin ist erledigt, das Projekt ist versemelt, verloren, gescheitert.

Wenn es den Grimm'schen Märchen tatsächlich darum ginge, uns Moral zu lehren, wäre die Geschichte nach meinem Gefühl an dieser Stelle zu Ende. Die Quintessenz wäre dann: Kommst du vom rechten Weg ab, frisst dich der Wolf, behältst du nicht Kurs in deinem Projekt, oder hast du bei der Projektabgrenzung versagt, dann ist es zum Scheitern verurteilt! Also reiß dich zusammen, konzentriere dich auf die Einhaltung deiner Projektmeilensteine und halte bedingungslos Kurs gemäß deiner Planung! Aber das Märchen geht weiter...

## **Der Jäger**

Eigentümlicherweise kommt nun ein Jäger ins Spiel, der dann doch noch für ein „Happy End“ sorgt. Aber wer könnte so ein hilfreicher Jäger in unserem Projektkontext sein? Jemand, der dazu beiträgt, in einem inneren Gefängnis wieder klare Sicht zu bekommen? Vielleicht ein Projektcoach?

Dem Jäger ist jedenfalls klar, dass er den Wolf nicht einfach erschießen kann. Diese seine Vorsicht ist für mich spannend und wärmt mir das Herz. Das Märchen könnte sich auch ganz anders erzählen, denn mancherorts ist es politisch, gesellschaftlich und vor allem auch in der Wirtschaft durchaus üblich, gescheiterte Projektleiter\*innen mitsamt ihren nicht zielführenden Potentialen einfach aus dem Spiel zu nehmen.

Der Jäger aber geht behutsam vor, will aus dem Bauch des Wolfes herausholen, was noch eine Überlebenschance hat, und so beginnt er kunstvoll eine aufwändige Operation. Auf diese Weise rettet er das Rotkäppchen und die Großmutter – also sowohl Projektleiterin als auch deren Projektziel.

## **Lernen aus Fehlern**

Aber warum dann auch noch langwierig nach Steinen suchen und diese in den Bauch des Wolfes füllen? Warum wird der Wolf nach der gelungenen Operation nicht gleich erschossen?

Ich denke, dass das Motiv des Sammelns der Steine, die dann dem Wolf in den Bauch gelegt werden und ihn letztlich liquidieren, ein sehr entscheidendes ist.

Inspirierend für mich an dieser Stelle ist die Überlegung, dass diese Steine so etwas wie „Lehren“ sind, die wir bewusst und vorsätzlich suchen und verwenden, um unser Potential, das uns hat scheitern lassen, zu überwinden.

Bezeichnenderweise sammelt auch das Rotkäppchen selbst diese Steine ein und nicht etwa der Jäger. Dessen Kunstgriff besteht ausschließlich darin das Rotkäppchen und die Großmutter zu befreien. Er setzt von außen einen Impuls in den Projektablauf, übergibt danach aber die Kompetenzen zum weiteren Handeln wieder an das Rotkäppchen, die Projektleiterin.

Diese Vorgehensweise des Jägers könnte manchen (Projekt)-Coaches zu denken geben, die in falsch verstandener Hilfsbereitschaft ihre Klient\*innen entmündigen, indem sie ihre helfende Hand nicht und nicht wieder loslassen wollen. Im Märchen darf und soll unsere Projektleiterin wieder selbständig handeln.

Wir können demnach das „Steinesammeln“ im Märchen gleichsetzen mit dem Prozedere, das wir im Projektabschluss mit einer „Lessons Learned-Session“ umsetzen.

Im Originaltext der Brüder Grimm denkt Rotkäppchen am Ende: „Du willst dein Lebtage nicht wieder allein vom Wege ab in den Wald laufen, wenn dir’s die Mutter verboten hat.“ Ich denke, dass uns dieser Satz schnell wieder als moralische Handlungsanleitung passen würde. Entscheidend für mich ist an dieser Stelle aber die aktive Formulierung: „Du willst...“. Nach heutigem Sprachgebrauch ist hier die 1. Person, also „Ich will...“ gemeint. Was könnte aber mit dem Zusatz „wenn dir’s die Mutter verboten hat“ gemeint sein?

Selbstverständlich stehen wir mit allem, was wir im Kollektiv auf den Weg bringen wollen, automatisch auch in einer gewissen Verbindlichkeit. Kooperation funktioniert nur, wenn jede\*r für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels Verantwortung für die Umsetzung seiner Arbeitspakete und Projekte übernimmt. In diesem Sinne ist verständlich, dass die Mutter als Auftraggeberin Vorgaben macht. Ob diese als Gebote oder Verbote formuliert sein müssen, ist Geschmackssache. Wichtig erscheint mir, dass Rotkäppchen am Ende ihren Fehler gegen die Vorgaben der Mutter reflektiert und damit aus sich und seiner Erfahrung heraus entscheidet und nicht auf Zuruf einer externen, moralischen Instanz. Das Motiv, dass es den Wolf in seinem Bedrohungspotential kennen lernen konnte und eine Chance zum Lernen bekommen hat, spiegelt eine Pädagogik, die Kraft zur Veränderung hat und die Menschen nicht entmündigt.

Für mich ist dieses Märchen ein Spiegel, mich selbst in meinem Perfektionsstreben besser zu verstehen. Vor allem aber die Konsequenz zu antizipieren, dass allzu abschweifende Umwege meine Ziele entstellen können und ziemlich wahrscheinlich am Ende sogar kaputt machen werden.

Die Kunst, ein Vorhaben, ein Projekt so abzugrenzen, dass es nicht ständig ausufert und durch die spontanen Erweiterungen die gesamte Planung über den Haufen geworfen wird, bedeutet dabei nicht, mit Scheuklappen durch die Welt zu laufen. Ich kann nicht alles gleichzeitig machen, aber Schritt für Schritt erstaunlich viel.

### **Sie haben eine neue Nachricht**

Ein typisches „Rotkäppchen – Szenario“, das vermutlich uns allen vertraut ist, ist die ständige Erreichbarkeit via Telefon, WhatsApp, Facebook, Mail, Messenger etc. Wir arbeiten konzentriert an einem Thema, sind im Sinne des Rotkäppchens auf dem besten Weg, einen Auftrag oder eine Arbeit zu erfüllen, da blinkt auf unserem Computer oder Handy eine Kommunikations-App auf: Sie haben eine neue Nachricht! Sofort sind in uns Neugierde oder Pflichtbewusstsein alarmiert. Wir gehen der Sache nach. Wer schreibt? Was gibt es Neues? In der Sekunde verlassen wir unsere Arbeit, fokussieren auf diese interessante „Blume“ und kommen vom Weg ab.

Diese Spontannachrichten kommen aber nicht als außergewöhnliches Einzelereignis in unseren Fokus, sondern dutzendfach am Tag und kosten eine Unmenge an Zeit - Zeit, die wir für die Erreichung unseres ursprünglich geplanten Arbeitszieles dann nicht mehr zur Verfügung haben. Ein Delay schleicht sich ein, das immer größer wird und letztlich unser Vorhaben gefährdet.

### **Rotkäppchen im Berufsalltag**

Ich war eingeladen, eine Sitzung von vier Abteilungsleiter\*innen zu moderieren. Hintergrund dieser Sitzung war, dass man bei Anliegen der Kund\*innen in Zukunft schneller und vor allem gemeinsam reagieren wollte. Bislang bekam die Kundschaft für ihr Anliegen oft von jeder Abteilung eine andere Antwort und der Abstimmungsprozess unter den Abteilungen war so aufwendig, dass es sehr lange dauerte, bis endlich eine zufriedenstellende Reaktion für den Kunden möglich war.

Die Notwendigkeit der Prozessoptimierung im Sinne einer besseren internen Abstimmung war allen Anwesenden klar, nur der Weg dorthin war schwierig. Eine der Abteilungsleiterinnen (und es hätte genauso ein Mann

sein können) hatte immer wieder größte Bedenken und verstrickte sich bei jedem Diskussionspunkt in immer tiefere und komplexere Eventualitäten, die auch noch zu berücksichtigen wären, wenn man eine gute Entscheidung treffen wollte. Das hatte zur Folge, dass mehr und mehr Zeit verstrich, ohne dass auch nur im Ansatz konstruktive Lösungen in Sicht waren.

Ich habe als Moderator die Diskussion nach einer Weile unterbrochen, der Abteilungsleiterin in groben Zügen das Märchen vom Rotkäppchen erzählt und ihr bewusst gemacht, dass das Potential, es immer noch besser machen zu wollen, jene Kraft sein kann, die unsere Ziele auffrisst (so wie der Wolf die Großmutter frisst). Die Abteilungsleiterin schien das sehr gut zu verstehen und konnte das auch annehmen.

Ich denke, dass ihr das möglich war, weil das Rotkäppchen im Märchen nicht als Lowperformerin dargestellt ist und sein Abschweifen per se nichts Verwerfliches und Böses ist, sondern ganz im Gegenteil sehr klar geschildert wird, dass das Mädchen äußerst bemüht ist, all das, was zu tun ist, besonders gut oder gar noch besser zu machen.

„Ich will versuchen, fortan nicht mehr von meinem Plan abzuschweifen,“ sagt das Rotkäppchen am Ende des Märchens. An den Stellen, wo der Abteilungsleiterin das dann doch wieder passierte, hielt sie von selbst inne und meinte: „Ach, ich bin schon wieder ein Rotkäppchen“. Jahre später noch erinnerte sie sich an das Märchen vom Rotkäppchen und jedes Mal, wenn wir uns sehen, erzählt sie mir davon.

- **Mein Potential, es immer noch besser machen zu wollen, kann mein (Projekt-)Ziel entstellen!**
- **Eine gute Projektabgrenzung hilft, das Projektziel zu erreichen!**
- **Fokus auf ein Ziel (meinen Plan) richten und Kommunikations-Apps so weit wie möglich bei der Arbeit abdrehen! Nicht abschweifen!**
- **Wie sagt der Lateiner so schön: „Noli turbare circulos meos!“ - „Störe meine Kreise nicht!“**

## Songtext: Rotkäppchen



*Die Mama hot gsogt, bring da Oma Wein und Kuchen.  
Wann die Mama sowos sogt, dann werd i`s auch versuchen.  
Und so moch i mi am Weg voller Power und Elan.  
Des rote Kapperl derf net föhn – drum zieag I mas an.*

*Des Wetter is guat, nochn Weg hob i gfrogt,  
Sche brav grüßn – hot die Mama no gsogt.  
Und so bin scho im Woid, zum Glick is net koid.  
Die andern spühn Golf und vor mir hnnn ...uuuhh!  
Vor mir steht der Wolf.*

*Wolf: Rotkäppchen, wie brav du bist!  
Nur schade, dass du ganz die schönen Blumen vergisst.  
Sieh dich doch um – so schön ist die Welt. So schön.....*

*Danke, lieber Wolf, für den Input am Weg.  
Die Oma wird si gfreun, wenn i no Blumen dazu leg.  
Mei schau, is die schön und die a und grad di.  
No besser als geplant, Leute des is Euphorie!  
Schneller, besser, weiter .... des bin i.  
Ane no, no ane, blau, rot, gelb is no do.  
Wos föht no, lila – lila bitte is wo?  
Ah do! Do ah no, ane no, sowieso.*

*Ane no, no ane, mei bist du sche, do - I moch die Oma froh!*

*Ei Großmutter, was hast du für große Ohren?  
Ei Großmutter, was hast du für große Augen?  
Ei Großmutter, was hast du für große Hände?  
Und ein entsetzlich großes Maul?*



Song anhören:

[www.maerchenland-christoph-rabl.at](http://www.maerchenland-christoph-rabl.at)