

## INNENLEBEN EINES PROJEKTS

»Ich berate den Abteilungsleiter einer großen Firma, der ein Projekt betreut««, erzählt Uwe M. »Es gibt vier Projektleiter und deren Teams. Zwei arbeiten mit alten Technologien, zwei davon mit neuen. Ich habe den Eindruck, dass diese vier Teams nicht wirklich gut zusammenarbeiten. Jedenfalls kommt das Projekt nicht so richtig auf die Füße, und ich möchte gerne herausfinden, worum es wirklich geht.««

Im Schutz der Anonymität wagt es der Berater, der den Namen der Firma streng geheim hält, nach einer Lösung zu suchen.

Die Bilder werden in den Raum gestellt, Eigenartiges kommt zu Tage. Nein, es geht in Wahrheit nicht um die Mitarbeiter des Abteilungsleiters. Die vier Teams sind nicht ideal

vernetzt, das stimmt. Aber in dem Augenblick, in dem sie im Zuge der Aufstellung das Projekt, das sie entwickeln sollen, wirklich sehen, lässt ihr Interesse an der gestellten Aufgabe nichts mehr zu wünschen übrig.

Das, worum es wirklich geht, liegt viel tiefer: Der Abteilungsleiter ist in Intrigen mit dem Controller der Firma verstrickt, und sein Repräsentant lässt sich durch nichts dazu bewegen, sich für das Projekt wirklich zu interessieren. Selbst als ihm Insa Sparrer die Vorstandsebene mit seinem direkten Chef, auf dessen Initiative das Projekt zustande kam, zur Stärkung in den Rücken stellt, bringt ihm das keine Erleichterung. Er fühlt sich noch unwohler und beschwert sich, dass ihn seine Vorgesetzten unter Druck setzen.

»Die Wahrheit ist, dass ich sie einfach nicht mag««, sagt er am Ende der Aufstellung mit Blick auf die Frau, die das Projekt darstellt.

### **DIE AUFSTELLUNG FÜR UWE M.**

- Uwe M., der Berater
- Der Abteilungsleiter
- Projektleiter A neue Technologien
- Projektleiter B neue Technologien
- Projektleiter C alte Technologien
- Projektleiter D alte Technologien
- Der Controller der Firma
- Das Projekt
- Vier Personen für die jeweiligen Teams, die den Projektleitern zugeordnet sind als gewählte Repräsentanten

Später ergänzt:

- Die drei Vorstände der Firma, unter ihnen der Chef des Abteilungsleiters

### **BILDER IN DEN RAUM GESTELLT**

Renate Daimler erzählt als Repräsentantin des Projekts...

Ich bin schön. In meinem roten langen Kleid stehe ich da. Wohlgeformt, sicher und passend. Ich bin das Projekt.

Dann legen sich schwere Hände auf meine Schultern und schieben mich durch den Raum. Meine Füße versinken im Boden, schleppend wird mein Gang. Meine Beine verlieren ihre Festigkeit und werden weich wie Gummi. Ohnmacht sickert in jede meiner Zellen.

Dann bin ich angekommen. Die Hände lassen meine Schultern los, der Druck bleibt, und ich spüre, wie mir ein Buckel wächst.

Ich bin hässlich. Und plötzlich wirkt mein rotes langes Kleid lächerlich. Ich sehe auf meine Füße, sie sind nach innen gedreht, mein Körper hat sich verwandelt. »»Unförmiger Teig«, sagt es in mir, und als ich mit einem Ruck meinen gesenkten Kopf heben will, damit der Albtraum aufhört, merke ich, dass mich das mehr Kraft kostet, als ich aufbringen kann.

Dann kommen Füße. Sie werden zwei und zwei hereingeführt, eingesperrt in Sandalen. Sie stehen mir gegenüber, und als zwei Füße dazukommen, die gelbe Schuhe tragen, weiß ich, dass der Mensch, dem sie gehören, der Wichtigste ist für mich.

Eine Stimme aus der Ferne fragt mich, was ich für Unterschiede wahrnehme, seit ich hierher an meinen Platz geführt wurde, und ich hebe mit übermenschlicher Anstrengung meinen Kopf. Ich sehe die Menschen, die zu diesen Füßen gehören, und spüre sofort, dass ich ihnen gleichgültig bin.

»Diese Männer haben nur eine Gemeinsamkeit, sie haben dieselbe Schuhkultur.« Ich spreche den Satz mit harter, klarer Stimme und merke, dass ich absichtlich verletzen will, weil ich verletzt bin. »» Und der eine, der sich unterscheidet, weil er statt Sandalen gelbe Schuhe trägt, ist der Wichtigste. Er bedroht mich. « Der, der mich bedroht, wird im Gespräch »Controller« genannt. Ich höre, dass er über mein Leben oder Sterben entscheiden wird. »»Wenn es sich nicht rechnet, wird es eingestellt««, sagt er, als ob ich ein Ding wäre.

Die anderen Männer werden gefragt, und in mir brodelt der Zorn. Sie reden alle über sich. Über ihre Animositäten untereinander, darüber, dass sie mehr Beachtung brauchen, oder darüber, dass sie ihre eigenen Ziele verfolgen. Keiner spricht über mich, keiner interessiert sich für mich. »Ich bin das Projekt«, will ich schreien, »»ich bin wichtig! « Aber ich habe keine Stimme. Einer nach dem anderen dokumentieren sie ihr Desinteresse, und ich senke wieder meinen Kopf. Dann kommen wieder Füße. Diesmal tappend, unsicher. Sie unterscheiden sich von allen anderen, weil sie in weichen Leinenschuhen stecken. Aber das scheint hier kein Wohlgefühl auszulösen, sondern nur Hilflosigkeit. Ich erfahre, dass die Füße zum Berater der Firma gehören, und hebe meinen Blick. Mein Gott, wenn der für

mich sorgen soll, bin ich verloren. Hilflosigkeit und Zorn kommen auf.

Jetzt spricht der Berater über mich: »Ich verstehe nicht, warum das Projekt so traurig ist. Ja, es gibt Schwierigkeiten, aber doch nicht so gravierende ... «

Als ich antworte, spucke ich meine Worte in die Runde: »Ich bin nicht traurig! Ich bin wütend, denn ihr seid ein trauriger Haufen. Ihr seid alle so mit euch selbst beschäftigt, dass sich keiner für mich interessiert. «

Endlich geschieht etwas. Die Projektleiter werden in eine Reihe nebeneinander gestellt, sodass sie mich sehen können. Mir wird warm ums Herz, als mich einer der vier anlächelt. Ich lächle zurück.

»Dich mag ich«, sage ich. »Du interessierst dich wirklich für mich.« Später erfahre ich, dass er

mein Geburtshelfer war, dass er der Erste war, der sich mit mir beschäftigt hat. Solange ich meinen Blick nur auf die Männer richte die, mich entwickeln sollen, geht es mir etwas besser. Ich höre zu,

wie sie mit ihren Technikern reden, die mich bauen werden. Zum ersten Mal habe ich das Gefühl dass ich gemeint bin dass jemand mich will. Es ist beruhigend zu wissen, dass es hinter den Männern in Sandalen noch Menschen gibt, die sich um mich kümmern werden.

Nun spricht der Abteilungsleiter. Da werden meine Beine wieder schwach. Und während er spricht, weiß ich, dass er nicht die ganze Wahrheit sagt.

»Ich bin seltsam unbeteiligt«, bekennt er.

Und ich möchte laut rufen: »Sag doch, worum es hier wirklich geht!«

Die Vorstände der Firma werden hinter ihn gestellt. Endlich eine Stütze für mich. Speziell der große Blonde, der aussieht wie Lex Barker, lächelt mir zu. Ich bin sicher, dass er es war, der sich mich gewünscht hat. Ich merke, dass ich meine Schönheit wieder spüre. Mein Buckel verschwindet, meine Schultern straffen sich. Kurzfristig kann ich mich beruhigen. Da hinten steht mein Verbündeter, der Chef des Abteilungsleiters.

Dann spricht leider wieder der Abteilungsleiter:  
»Die Vorstände üben einen ungeheuren Druck auf mich aus. Es ist nicht angenehm, dass sie hinter mir stehen. «

Und wieder kommt dieses Gefühl der Unsicherheit, dass der Controller, der bei diesen Worten kritisch schaut, mein Ende absegnen wird.

Am Rand des Geschehens steht hilflos der Berater und findet den Schlüssel zur Lösung nicht. Ich möchte ihm zurufen, dass sein Klient, der Abteilungsleiter, das Problem ist, dass bei uns alles in Ordnung ist. Aber ich sage nichts, denn er kann mich auch nicht retten. Ihm fehlt die Macht. Jetzt werde ich eingeladen, meine Position zu verändern. Das ist angenehm, ich kann jetzt mit vollem Blick auf meine Projektleiter schauen. Seit sie sich einig sind und ihre Techniker hinter sich wissen, spüre ich eine Überlebenschance. Aber am Ende bleibt mein Zweifel: Dieser Fisch stinkt vom Kopf. Es gibt etwas, was der Abteilungsleiter nicht sagt. Und solange es ungesagt bleibt, ist mein Leben in Gefahr.

### NACHTRAG ZU UWE M.

Das Rätsel, dass das Projekt, obwohl es scheinbar alle notwendigen Ressourcen bekommt, sich bis zum Ende der Aufstellung nicht wohl fühlt und es nicht schafft, das Interesse des Abteilungsleiters zu gewinnen, löst sich durch eine nachträgliche Mitteilung von Uwe M.: »Ich habe in dieser Schärfe die Ablehnung des Abteilungsleiters, den ich berate, nicht wahrgenommen. Ich weiß aber, dass er zur Leitung dieses Projekts >eingeteilt< wurde und dass es damals wahrscheinlich nicht seine freie Wahl war.«

### SYSTEMISCHES WISSEN

Die Aufstellung zeigt zunächst, dass das Projekt nicht genug Aufmerksamkeit bekommt. Der

Abteilungsleiter scheint seltsam unbeteiligt, die Projektleiter sind mit sich und ihren Intrigen beschäftigt. Sie sind Einzelkämpfer, haben zu wenig Kontakt untereinander und tragen auf Kosten des Projekts ihre Machtkämpfe aus. Erst als sie in einer Reihe stehen und gemeinsam auf das Projekt schauen, atmet es kurzfristig auf.

Auch die Techniker, die das Projekt bauen sollen, haben zu wenig Kontakt zu ihren Vorgesetzten. Das Projekt fühlt sich wesentlich sicherer, als diese Vernetzung stattfindet. Es freut sich vor allem, seinen »Geburtshelfer« zu sehen, den Mann, der von Anfang an mit seiner Entwicklung beschäftigt war.

Der Berater wird als hilflos wahrgenommen, wohl auch, weil ihm eine wichtige Information fehlt.

Was rätselhaft bleibt, ist die Haltung des Abteilungsleiters, der sich von der

Vorstandsebene unter Druck gesetzt fühlt und durch nichts gestärkt werden kann. Das Projekt, argwöhnisch betrachtet vom Controller, der die Finanzen im Auge behalten muss, sieht sich in Gefahr, weil es nicht in guten Händen ist. Es vermutet Ungesagtes und fühlt sich bis zum Schluss verunsichert.

Das Rätsel löst sich durch eine Mitteilung von Uwe M. im Anschluss an die Aufstellung. Der Abteilungsleiter, dem »ungeliebten« Projekt offenbar unfreiwillig zugeordnet, kann die ihm gestellte Aufgabe nicht wirklich zu seiner Sache machen. Das erklärt auch, warum er sich nicht unterstützt fühlt, als ihm die Vorstandsebene als Stütze in den Rücken gestellt wird. Seine Vorgesetzten wollen das Projekt, sie üben Druck auf ihn aus. Die Tatsache, dass er sich nicht mit diesem Auftrag identifizieren kann, wirkt sich aus,

auch wenn er sich nach außen bemüht, seine Projektleiter zu unterstützen.

Diese Geschichte zeigt sehr schön, dass es nicht nur eine Frage der Kompetenz der Beteiligten ist, ob ein Projekt gelingt. Ebenso wichtig ist, ob der Leiter auch hinter seinem Projekt stehen kann, es befürwortet und selber fördern will. In Aufstellungen zeigen sich die Beziehungen zwischen Personen, Aufgaben, Ressourcen und Schwierigkeiten.

Ein »neues« Bild ermöglicht Änderungen der Beziehungsstruktur. Auf diese Weise kann ein Lösungsbild eine intensive Förderung für gezielte Veränderungen sein und über die Aufstellung hinaus wirken.