

***DIVERSITÄT KONKRET  
HANDREICHUNG FÜR DAS LEHREN  
UND LERNEN AN HOCHSCHULEN***



UNIVERSITÄT  
**DUISBURG  
ESSEN**

*Offen im Denken*

# **Projektarbeit mit Diversität und Strategie**

***ERIKA LÜTHI***

## Impressum

### Diversität konkret Handreichung für das Lehren und Lernen an Hochschulen

#### Herausgeber:

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen

Handreichungen im Rahmen des Programms ProDiversität,  
Kompetenzentwicklungsprogramm des Prorektorates für Diversity Management  
der Universität Duisburg-Essen, Prof. Dr. Evelyn Ziegler

**Redaktion:** Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis  
unter Mitarbeit von Christopher Groß

**Postanschrift der Redaktion:** Keetmanstraße 3-9, 47058 Duisburg

**Telefon:** 0203 - 379 1366, Telefax: 0203 - 379 2210

**E-Mail:** [prodiversitaet@uni-due.de](mailto:prodiversitaet@uni-due.de)

**Internet:** [www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)

**ISSN:** 2198-2473

 Namensnennung – keine Bearbeitung

**Gestaltung:** Adam Schröder, Werbekollegen Werbeagentur, Krefeld

**Bildnachweise:** Titel Shutterstock

#### KomDiM:

Das „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management  
in Studium und Lehre an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“ (KomDiM)  
ist ein Verbundprojekt der Universität Duisburg-Essen und der Technischen Hochschule Köln.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL11083A gefördert.

1.	DIVERSITÄT IN PROJEKTEAMS UND DIVERSITY MANAGEMENT IN DER ORGANISATION	5
2.	DAS SYNERGISTISCHE ENTWICKLUNGSMODELL	6
3.	STRATEGIEENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSTRUMENT IM PROJEKT	14
4.	VERÄNDERUNGSPROZESSE, DIE DURCH PROJEKTE ANGESTOßEN WERDEN UND WAS SIE AUSLÖSEN	21
5.	ALS PROJEKTLITENDE VERÄNDERUNGSPROZESSE BEGLEITEN	22
6.	LITERATURHINWEISE	23
7.	ZUR AUTORIN	24

## PROJEKTARBEIT MIT DIVERSITÄT UND STRATEGIE

Projekte können in Organisationen Veränderungsprozesse anstoßen und bis in die Kultur, Struktur und Strategie der Organisation vorstoßen. In dieser Handreichung erfahren Sie, wie Sie in Projektteams die Synergien aus der Diversität nutzen, welche strategischen Fragestellungen sinnvoller Weise näher zu betrachten sind und wie Sie als Projektleitende nicht nur auf die Vergangenheit reagieren, sondern wie Sie sich zusammen mit dem Projektteam „in eine entstehende Zukunft hinein lehnen und gegenwärtig werden lassen“ (Otto Scharmer, Theorie U), wie zum Beispiel eine Zukunft der Vielfalt, des kompetenten Umgangs mit Diversität.

### 1. DIVERSITÄT IN PROJEKTEAMS UND DIVERSITY MANAGEMENT IN DER ORGANISATION

„Diversity bedeutet die Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten bei Individuen, Gruppen, Teams, Organisationen und in der Gesellschaft.“ (Lüthi/Oberpriller 2009:15). So wird „Diversity“ im Buch „Teamentwicklung mit Diversity Management“ von den Autorinnen und Autoren definiert.

Verschiedene Persönlichkeitsmerkmale spielen für das Arbeiten mit und in Projektteams und Arbeitsgruppen sowie für kollegialen Austausch eine bedeutende Rolle. Eine Strukturierung solcher Persönlichkeitsmerkmale stammt von Gardenwartz und Rowe (1998). Sie versteht unter «Diversität» nicht nur die «innere Dimension» von Persönlichkeitsmerkmalen, sondern ALLE Persönlichkeitsmerkmale. In der Projekt- oder Teamarbeit sind es diejenigen, die zur Erreichung eines Zieles relevant sein können, wie zum Beispiel Erfahrungen, Wissen, Funktion, Fähigkeiten, Vernetzungen.

Damit diese Vielfalt gezielt genutzt werden kann, hat es sich in der Praxis bewährt, in einem Projektteam den Blick auf die relevanten Unterschiedlichkeiten zu werfen, denn wenn sie sichtbar sind, können sie auch bewusst genutzt werden.

#### Übung: Der Blick auf die Gruppe – für Unterschiede sensibilisieren

Bezogen auf Gruppen oder Teams können durch die Zuordnung zu spezifischen vorhandenen Gruppierungen wie Funktionen, Abteilungen, Frauen/Männer, wer ist wie lange in der Organisation, Lebensalter, beruflicher Hintergrund und Studium, Wissen etc. neue Sichtweisen, andere Prägungen und Werte erkannt und einbezogen werden. Lassen Sie die verschiedenen Gruppierungen im Projektteam aufstellen und sich über folgende Fragen unterhalten:

- Was ist das Besondere an unserer „Identitätsgruppe“?
- Was denken wir, was uns von den anderen unterscheidet?
- Was bringen wir mit?
- Welchen Beitrag können wir zum guten Gelingen des Projektes leisten?

Jede Gruppierung veröffentlicht ihre Erkenntnisse aus diesem Gespräch. So können auffällige Vorurteile angesprochen und auch abgebaut werden.

Eine anschließende Frage könnte sein: Wie wollen wir mit den verschiedenen Formen der Heterogenität im Projekt in Zukunft umgehen? Gleichzeitig sind Sie als Projektleitung besonders gefordert, immer wieder den Blick auf das Gemeinsame, Verbindende zu richten und auch anzusprechen.

Zum Beispiel: „In unserem Projekt geht es um folgende Ziele, ...“; „unsere gemeinsamen Werte im Umgang mit Unterschiedlichkeiten sind ...“ und „daran ... erkennen wir sie“.

## DIVERSITY MANAGEMENT

Unter Diversity Management verstehen wir (Lüthi/Oberpriller 2009:15) „die aktive und gestalterische Auseinandersetzung mit der Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten und deren Wertschätzung als Potenzial für eine Organisation.“ Dies beinhaltet aus unserer Sicht „sowohl die Entwicklung und Förderung einer gemeinsamen Identität der Organisation als auch die Verankerung des Prinzips der Vielfaltspotenziale in allen Unternehmensprozessen. Die Unterschiedlichkeiten der Individuen und Identitätsgruppen werden gezielt als strategische Ressource zur Lösung komplexer Probleme genutzt.“ So kann es zum Beispiel sinnvoll sein, in einem Projekt Mitarbeitende einzubinden, denen von ihrem wissenschaftlichen Hintergrund her das Thema eher fremd ist, ihr Wissen und ihre Art zu denken hingegen für das Projekt einen Mehrwert bedeuten kann.

Damit die Vielfalt von Unterschieden und Ähnlichkeiten einer Organisation, wie z.B. einer Hochschule, entwickelt und als Potenzial aktiv gemanagt werden kann, ist es notwendig, dass die Vielfalt als strategisches Potenzial im Bewusstsein der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und Mitarbeitenden verankert ist. Die Führung versteht und schätzt Diversity. Sie erkennt die Lernchancen und akzeptiert die Herausforderungen für die

Organisation, die aus dem Diversity-Ansatz entstehen. Es gibt eine klare Vision, eine von allen verstandene Mission. Es gilt, die gesamte Organisation für das Thema Vielfalt zu sensibilisieren. Der Umgang mit Vielfalt wird so als wertvolle Kompetenz etabliert.

Diversity Management ist nur dann erfolgreich, wenn Wertschätzung nebst der Förderung und Nutzung von Unterschieden als Basiskultur in der Organisation vorhanden ist, wenn die Strukturen die Integration aller Organisationsmitglieder ermöglichen, wenn Vorurteile reflektiert werden, Diskriminierung geahndet wird und ein konstruktiver – vorurteilsloser – Umgang mit Konflikten besteht. Somit ist Diversity Management zunächst Bewusstseinsbildung – entwickeln von Diversity-Kompetenzen – und reicht in den Kern der Organisation hinein.

## 2. DAS SYNERGISTISCHE ENTWICKLUNGSMODELL

Hinter der Entwicklung dieses Modelles stand die Frage, wie eine erfolgreiche Moderation gestaltet sein soll, damit heterogene Teams und Gruppen darin unterstützt werden, ihr Potential der Vielfalt zu nutzen.

*Dieses Modell kann bei Gruppenarbeiten, Sitzungen, Meetings, Leiten von Diskussionen und gerade auch im Führen eines Projektes eingesetzt werden. Es zeigt auf, wie unterschiedliches Wissen und Erfahrungen bewusst miteinander verbunden werden können, wie neue Ideen entstehen und wie ein vertiefendes Lernen voneinander stattfinden kann und wie am Projekt Beteiligte sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen können.*

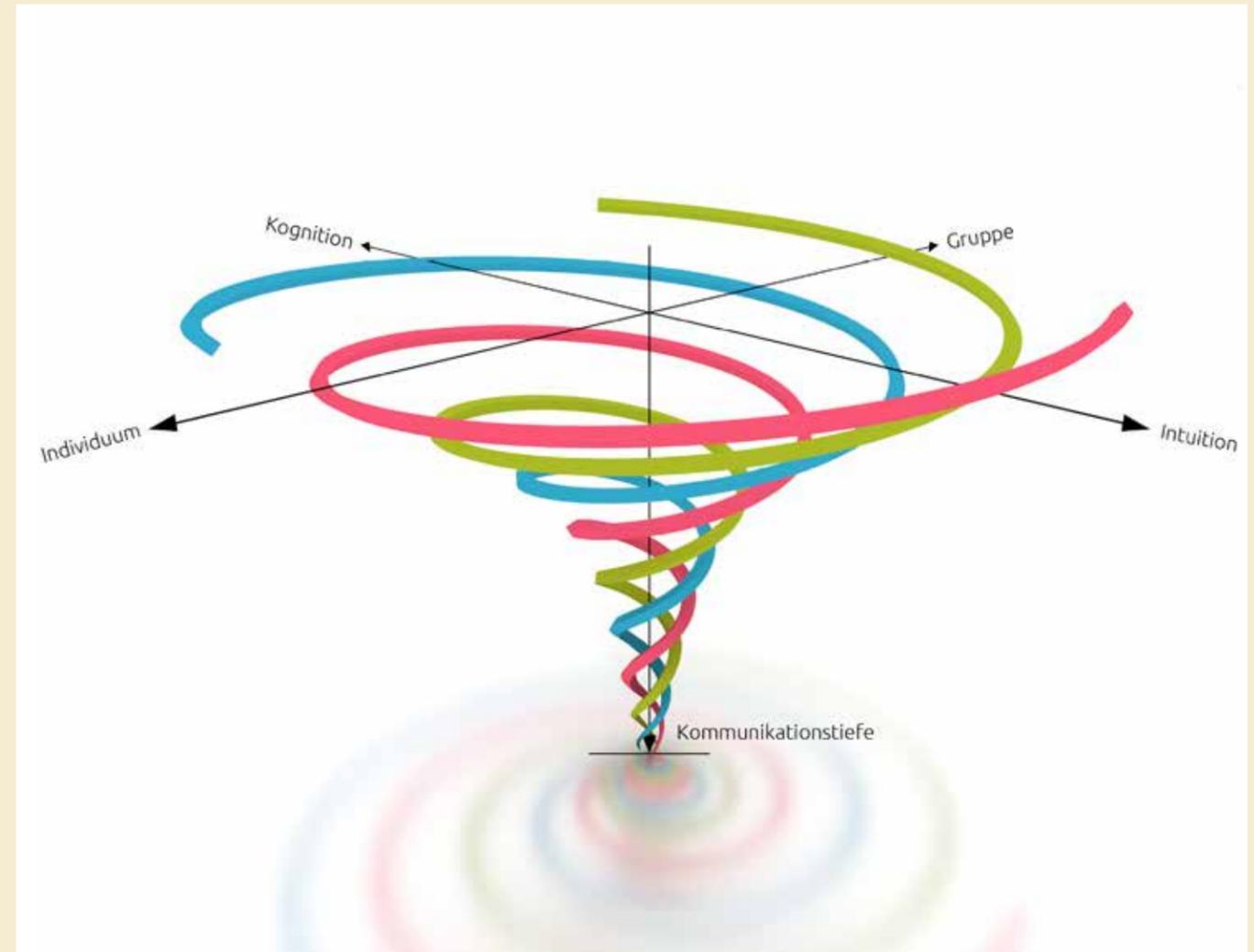


Abbildung 1: Synergistisches Entwicklungsmodell, Pichel/Lüthi Toolkit – Managementinstrumente für die Praxis, Schäffer/Poeschel, 2015, Seite 71.

Um Synergien aus verschiedenen Informationen zu nutzen, gilt es, eine Balance auf drei verschiedenen Achsen bewusst zu gestalten.

- Die erste Achse verbindet das Individuum mit den eigenen Wünschen und Meinungen und mit denjenigen der anderen in der Gruppe. Dadurch wird es möglich, von der eigenen Sichtweise abzurücken.
- Die zweite Achse dient zur Ausbalancierung von Intuition und Kognition. Oft ist nur die kognitive Informationsquelle bewusst erschlossen, und es gilt, die

intuitive bewusst zu machen, damit sie in Überlegungen und Entscheidungen einbezogen werden kann.

- Die dritte Achse schafft eine vertrauensvolle Kommunikationsbasis, in der es einem Team gelingt, vom reinen Schlagabtausch in eine tiefgehende Auseinandersetzung zu gelangen. In einem echten Dialog mit zukunftsorientiertem, schöpferischem Austausch können neue Sichtweisen gewonnen und erarbeitet werden.

## VERBINDUNG DES INDIVIDUUMS MIT DER GRUPPE

Um die Diversität in einer Gruppe konstruktiv zu nutzen, helfen drei Erfolgsfaktoren (Gebert et al. 2006) dem Individuum seine Sichtweise mit derjenigen der anderen in der Gruppe zu verbinden:

### ERFOLGSFAKTOR GENERALISTENPERSPEKTIVE

Die Generalistenperspektive zeichnet sich durch die Fähigkeit der Teammitglieder aus, „über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen“, verschiedene Perspektiven und Zielsysteme zuzulassen, einzunehmen sowie in Einklang zu bringen. (Pichel/Lüthi 2014: 86).

#### Merkmale

Die Generalistenperspektive ist u. a. an folgenden Merkmalen erkennbar:

Die Teilnehmenden

- können verschiedene Perspektiven einnehmen,
- sind mit verschiedenen Denkwelten vertraut,
- sind in der Lage, auch über ihren eigenen Tellerrand an Erfahrungen und Funktionshintergründen hinauszublicken,
- verschaffen sich einen Gesamtüberblick über die Problemstellung,
- erkennen fehlende Sichtweisen und Argumente und ergänzen sie bewusst.

### Praktische Hinweise zur Moderation

Moderierende oder Projektleitende unterstützen die Generalistenperspektive in einem Team, indem sie

- selber verschiedene Perspektiven einnehmen können.
- sich der Perspektiven verschiedener Rollen, unterschiedlicher Disziplinen oder Gruppierungen bewusst sind und die Teilnehmenden bitten, diese Perspektiven einzunehmen und aus der jeweiligen Sicht Rückmeldungen zu geben.
- fehlende Sichtweisen erkennen, sie transparent machen oder eine externe Ergänzung planen.
- verschiedene Gedankengänge und Gefühle wahrnehmen, die Möglichkeit geben diese offenzulegen oder auszudrücken: „Ich habe gesehen, einige von Ihnen haben bei dem Vorschlag einen Moment die Stirn kraus gelegt. Gibt es noch weitere Aspekte, die wir besprechen sollten?“.
- die Teilnehmenden dazu anregen, sich einen Gesamtüberblick über die Problemstellung zu verschaffen oder Sie als Projektleitende zeigen ihn auf.

Das Einnehmen einer Generalistenperspektive kann Emotionen beruhigen und die Diskussionen versachlichen. Zahlen, Fakten und Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, richtet den Blick sowohl auf das Ganze als auch auf die inhaltliche Ebene. Dies ermöglicht – ohne Gesichtsverlust – eine Situation ganz anders zu sehen, als einzelne Teilnehmende dies bis jetzt getan hatten. Durch das

Üben des „In-die-Schuhe-des-andern-schlüpfen“ können das Verständnis füreinander und die Interaktionen untereinander verstärkt und vertieft werden. (Pichel/Lüthi 2014:89)

### ERFOLGSFAKTOR WERTSCHÄTZUNG DER INDIVIDUALITÄT

Bei der Wertschätzung von Individualität handelt es sich um die Fähigkeit, andere Teammitglieder differenziert als individuelle Persönlichkeiten mit eigenen Ideen und Ansichten wahrzunehmen und explizit anzusprechen. (Pichel/Lüthi 2014: 90).

#### Merkmale

Die Wertschätzung der Individualität ist hörbar, denn sie spiegelt sich in der Kommunikation wieder. Sie ist an folgenden Merkmalen erkennbar:

Die Teammitglieder

- gehen auf Meinungen der anderen ein,
- verurteilen Meinungen anderer nicht, kommentieren sie nicht beurteilend,
- suchen nach dem Informationsgehalt von Äusserungen, unabhängig von Status oder Gruppenzugehörigkeit der Sprechenden,
- fordern andere auf, die eigene Sichtweise zu veröffentlichen,
- fragen bei unterschiedlichen Meinungen wohlwollend nach,
- diskutieren neue Ideen.

### Praktische Hinweise zur Moderation

Moderierende oder Projektleitende unterstützen die Wertschätzung der Individualität in einem Team, indem sie

- darauf achten, dass Teilnehmende, die sich nicht kennen, sich gegenseitig vorstellen.
- präsent sind, gut zuhören, nachfragen und das spiegeln, was sie verstanden haben und zusammenfassen.
- eine wertschätzende Haltung allen Beteiligten gegenüber haben, unabhängig von ihrem Status und ihrer Funktion.
- viel redende Personen darin unterstützen, ihre Aussagen zu fokussieren und zu pointieren.
- darauf achten, dass die Redezeiten nicht einseitig verteilt sind. Sie unterbrechen starke Einzelredner, vor allem, wenn diese zu sehr vom eigentlichen Thema oder der Fragestellung abweichen. Sie holen sich gleich bei Workshopbeginn die Erlaubnis dazu ein.
- verschiedene Meinungen einholen und stille Personen auffordern, ihre Einschätzung abzugeben.
- wertschätzen, was gesagt wird. Sie bedanken sich für die Beiträge und die darin enthaltenen Informationen. Sie greifen sie explizit auf und halten sie fest.
- darauf schauen, dass andere Standpunkte, Sichtweisen oder Vorgehensweisen nicht abgewertet werden.
- einfühlsam sind und ermöglichen, dass Emotionen, wie Ängste oder Unsicherheiten, ihren Platz erhalten.

Es ist notwendig, dass sich die Moderierenden immer wieder selber Gedanken über die eigene Wertschätzung der Individualität machen. Wenn ihnen dies gelingt, können sie einerseits durch ihre Haltung als auch durch ihr Verhalten die Wertschätzung von Individualität in einer Gruppe unterstützen.

### ERFOLGSFAKTOR KOLLEKTIVE IDENTITÄT

Die kollektive Identität beschreibt das Vorhandensein gemeinsamer Ziele, Zusammengehörigkeitskriterien, Visionen und Wir-Gefühle. Sie unterstützt das gruppenbezogene Verhalten der Mitglieder, wie auch deren Verständnis für die gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis (Pichel/Lüthi 2014: 95).

#### Merkmale

Der Stand der kollektiven Identität ist in einem Team an folgenden Merkmalen erkennbar:

Die Teammitglieder

- kennen das gemeinsame Ziel,
- suchen gemeinsam Lösungen,
- verfolgen mit vereinten Kräften ein gemeinsames Ergebnis,
- können Verbindendes benennen (z.B. gemeinsame Erfahrungen, Werte, Eigenschaften, Kommunikationsstil),
- brauchen häufig den Begriff „Wir“, „unser Ziel / unser Team“,
- nehmen Aufgaben des Teams auch als ihre persönlichen Aufgaben an.

### Praktische Hinweise zur Moderation

Moderierende oder Projektleitende unterstützen die kollektive Identität in einem Team, indem sie

- das gemeinsame Ziel und das Verständnis für den gemeinsamen Auftrag klären.
- das Verbindende, wie gleiche Meinungen, Haltungen oder Ideen, Erfahrungen erkennen und benennen.
- bei viel Differenzierung das Gemeinsame nicht aus dem Blick verlieren, diese Ebene einbringen. Sie ordnen beispielsweise Einzelanliegen übergeordneten Anliegen zu.
- unterschiedliche Sichtweisen bündeln, sodass sie diskutiert und bearbeitet werden können.
- beim Bearbeiten von Aufgabenstellungen und bei Entscheidungsfindungsprozessen Hilfestellungen geben, bei denen sich alle einbringen können (z.B. Kleingruppenarbeiten, die im Plenum präsentiert werden; Arbeiten an verschiedenen Flipcharts zu verschiedenen Fragestellungen; Plenumsrunden, bei denen alle ihre Einschätzung eingeben; Aufstellungen, wobei ersichtlich wird, wer wo und mit wem mit seiner Meinung steht)
- das Gremium als Ganzes ansprechen („Sie als Vertretende der Organisation“, „Sie als Projektteam dieser Organisation“, ...).

Dank der kollektiven Identität rückt für alle das Ganze ins Zentrum, da die Einzelinteressen dem Ganzen untergeordnet werden können. Fehlt die kollektive Identität, besteht die Ge-

fahr, dass die einzelnen Gruppenmitglieder auf ihrem Standpunkt verharren.

### VERBINDUNG VON KOGNITION UND INTUITION

Um Entwicklungen anzustoßen und zu begleiten, Entscheidungen zu treffen, gibt es kognitive und intuitive Informationsquellen. Normalerweise greift unser Gehirn auf intuitive, assoziierende, vereinfachende und schnelle Beurteilungen zurück. Werden die Eindrücke vom kognitiven System akzeptiert, entwickeln sie sich zu Überzeugungen und Impulsen für beabsichtigte Handlungen. Wenn eine Frage aufkommt, die das intuitive System nicht beantworten kann, wird das kognitive System aktiviert (vgl. Kahnemann 2011).

Oft sind nur die kognitiven Informationsquellen durch reflexives Abgleichen und Akzeptanz bewusst erschlossen. Das fehlende Bewusstsein für die Intuition als Entscheidungsgrund birgt die Gefahr, sich ihrer schnellen Schlussfolgerungen unkritisch auszusetzen. Ein bewusster Umgang mit Intuition hingegen kann wichtiges Erfahrungswissen nutzbar und unmittelbare Entscheidungen hinterfragbar machen. Da die Intuition die Analytik ergänzt, braucht es einen Kreislauf von Analyse und Intuition.

Der Wechsel zwischen intuitiven und kognitiven Aspekten kann diese bewusste Auseinandersetzung erleichtern: Bringen Sie die Beurteilung der Sachlage (richtig/falsch) des Verstandes mit der Intuition (ist stimmig für mich / ist nicht stimmig für mich) in Verbindung, indem Sie bei Entscheidungen beide Bewertungssysteme berücksichtigen. Lassen Sie verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten nicht nur aus dem

Verstand heraus bewerten, sondern erfragen Sie auch die negativen und positiven Gefühle.

Ermöglichen Sie beim Entwickeln von neuen Ideen das Sprech- und Sichtbarmachen der intuitiven Informationen durch ungezwungene Diskussionen, offene Fragen, das Ansprechen von Bauchgefühlen, schöpferisches Zuhören (siehe unten), das bewusste Nachgehen der inneren Stimme. Lassen Sie Plädoyers einzelner Teammitglieder eine Minute der Stille folgen. So kann die Tiefe der Auseinandersetzung spürbar zunehmen.

### SYNERGISTISCHE KOMMUNIKATION

Die 3 Erfolgsfaktoren und die Verbindung der Intuition mit Kognition führen zu einer synergistischen Kommunikation, in der es nicht nur darum geht, einander gut zuzuhören, sondern auch darum, Informationen viel tiefer zu verarbeiten. Die einzelnen Gesprächsteilnehmenden setzen sich mit den Ideen und Gedanken der anderen auseinander, hinterfragen eigene Ideen oder lassen sie los, um zusammen zu einer besseren Lösung zu kommen.

Die vier Felder der Aufmerksamkeit (nach C. Otto Scharmer, Jahr 2009, S. 231) erzeugen vier Arten des Zuhörens, die unterschiedliche Qualitäten hervorbringen. Diese vier unterschiedlichen Arten des Zuhörens und der Kommunikation unterscheiden sich im Hinblick auf den Punkt, an dem Aufmerksamkeit und Absicht entsteht. Beim Kommunizieren zu hören, was der andere wirklich sagt, schafft einen inneren Raum, in dem das Gegenüber anstelle der eigenen vorgefassten Meinung in Erscheinung tritt.

## Vier Felder kommunikativen Handelns

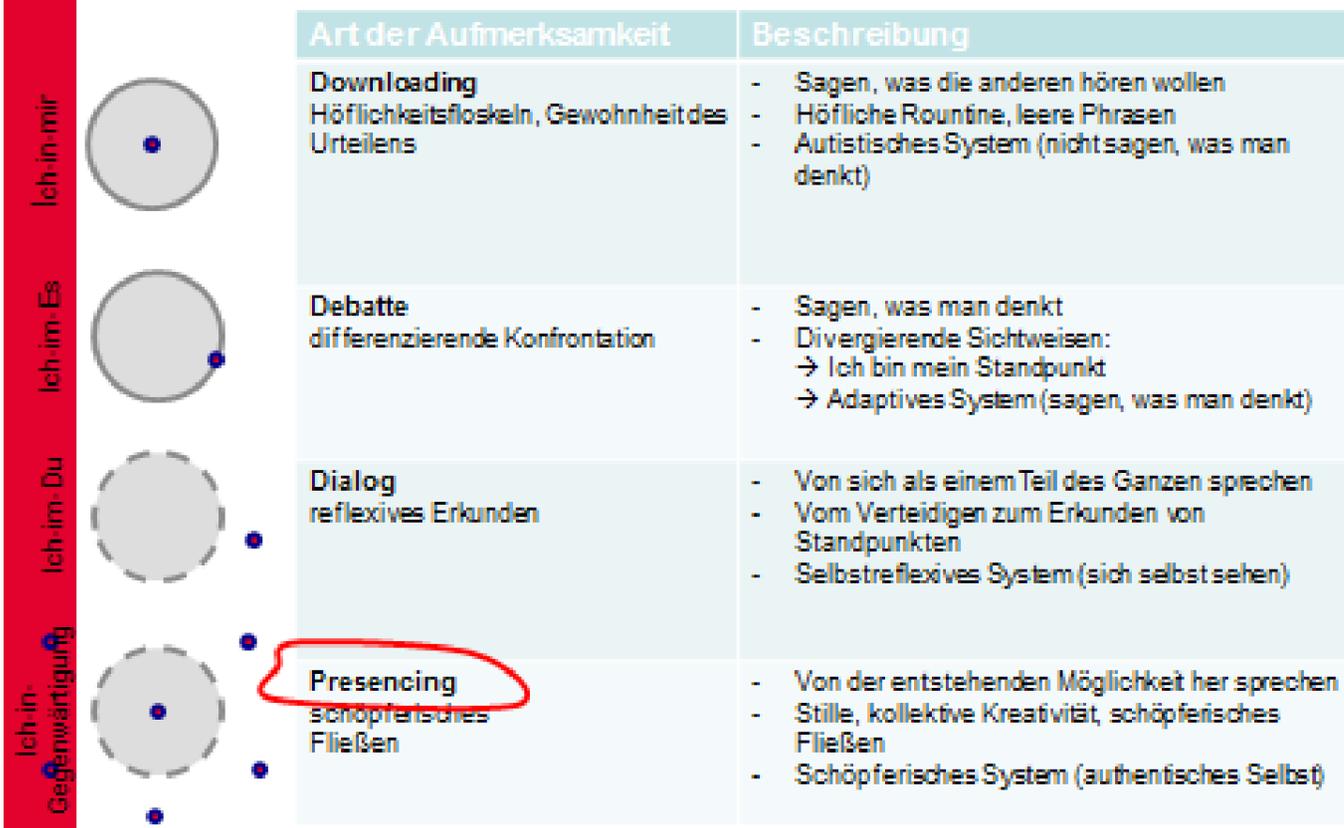


Abbildung 2: Vier Felder kommunikativen Handelns, vgl. Abbildung 15,3 S. 232, O. Scharmer: Theorie U – von der Zukunft her führen, 2009

### VIER ARTEN DES ZUHÖRENS

Die vier Felder des kommunikativen Handelns bringen vier Arten des Zuhörens hervor:

#### Feld 1: „Downloaden“ oder „Runterladen“

Das Zuhören dient der Bestätigung bereits vorhandener Urteile. Wir sehen und hören nur das, was unserem gewohnheitsmäßigen Wissen und Denken entspricht. Regeln werden eingehalten und aufrechterhalten.

Das Denken und Handeln ist auf sich selber fokussiert und bewegt sich innerhalb der Grenze der eigenen Organisation, des eigenen Bereiches, der eigenen Abteilung.

#### Feld 2: „Gegenständlich-unterscheidendes Zuhören“

Beim Zuhören wird darauf geachtet, was sich von dem unterscheidet, das man bereits weiß. Die Aufmerksamkeit ist auch auf Fakten und auf neue oder unerwartete Daten gelenkt. Regeln werden aufgezeigt und in Teile zerlegt.

Es ist eine Sichtweise von der Peripherie her möglich, die Zuhörenden blicken von der Grenze der eigenen Organisation auf die Inhalte.

#### Feld 3: Dialog und Empathisches Zuhören

Empathisches Zuhören geschieht mit einem offenen Herz des Mitfühlens und führt zu einer emotionalen Verbindung mit der anderen Person. Die Kommunizierenden gehen zueinander und zur Situation, zum Projekt, in Kontakt und können sich abstimmen. Sie nehmen wahr, wie sich die Welt aus der Sicht eines anderen zeigt und beginnen sie mit den Augen des anderen zu sehen. Die eigene Sichtweise geht über die Grenzen der eigenen Organisation, der eigenen Abteilung, des eigenen Bereiches hinaus.

#### Feld 4: Presencing und Schöpferisches Zuhören

Durch diese Form des Zuhörens können völlig neue Möglichkeiten entstehen. Voraussetzung ist, eine Präsenz zu entwickeln, die uns das wahrnehmen lässt, was in dem Moment entstehen möchte. Die Fähigkeit loszulassen und offen zu sein für Neues führt zu einer Verbindung mit zukünftigen Möglichkeiten. Die Zuhörenden nehmen die Situation nicht mehr mit den Ohren der Vergangenheit wahr, sondern mit einem Wahrnehmungsorgan, das die höchstmöglichen zukünftigen Potenziale sieht. Die Grenze der eigenen Organisation ist geöffnet und der Blick geht darüber hinaus oder kann aus Distanz auf die eigene Organisation gerichtet werden.

Wie in einem Unternehmen kommuniziert wird, ist ein Merkmal der Unternehmenskultur. Durch eine etwas andere Art des Zuhörens, können Sie zusammen mit Ihrem Projekt die Kultur in Richtung Wertschätzung der Individualität, Zulassen von verschiedenen Perspektiven und Mitgefühl und auch das Entstehen einer kollektiven Identität unterstützen. So bereiten Sie den Boden für Diversity Management und diversitäts-

kompetentes Handeln. Mit der schöpferischen Kommunikation bekommt das gemeinsame neue Dritte einen Raum, in dem es entstehen, sich entwickeln und umgesetzt werden kann.

Sie als Projektleitende können bei sich selber darauf achten, worauf Sie gerade fokussieren und Hilfestellungen geben, um ein Gespräch in ein anderes Feld zu bringen. Sie achten zum Beispiel darauf, dass Gefühle wie Unsicherheit oder Angst vor dem Neuen nicht einfach „unter den Teppich gekehrt werden“ oder Vorschläge sofort beurteilt werden. Die beiden wesentlichen Wendepunkte in Gesprächen sind der Schritt vom Feld 2 zum Feld 3 und der Schritt vom Feld 3 zum Feld 4. Wenn zum Beispiel Ihr Vorgesetzter, Ihre Vorgesetzte nicht auf Sie eingeht, versuchen Sie es – als Experiment – mit dem empathischen Zuhören und beobachten Sie dessen Wirkung.

### ÜBUNG

#### Schöpferisches Zuhören

Falls Sie Lust dazu haben, das schöpferische Zuhören zu üben, tun Sie während eines Monats folgendes:

„Verbringen Sie jeden Abend vier Minuten mit einem Rückblick darauf, wann Sie am Tag mit Zuhören 3 sowie Zuhören 4 beschäftigt waren. Wenn Sie keinen einzigen Moment eines tieferen Zuhörens ausfindig machen können, nehmen Sie dies einfach zur Kenntnis. Gehen Sie damit in die Nacht und in den nächsten Tag.“ (siehe Scharmer, 2009: 401)

So kann Ihre Effektivität als Zuhörende ansteigen, dank Ihrer Reflexionsfähigkeit und Disziplin und ohne irgendwelche Kosten verursacht zu haben.

Für uns hat es sich bewährt, gleich zu Beginn eines gemeinsamen Arbeitens, das synergistische Modell vorzustellen, um bei den Teilnehmenden ein Bewusstsein für die verschiedenen Erfolgsfaktoren zur Nutzung der Diversität, für kognitive und intuitive Aspekte und die synergistische Kommunikation zu fördern. Letzteres üben wir gerne direkt beim Bearbeiten von inhaltlichen Fragen, indem wir die Teilnehmenden bitten, auf das Zuhören zu achten oder einfach mal nur zuzuhören. Gerne fügen wir zwischendurch Minuten der Stille ein zum Nachdenken, Nachklingen lassen oder auch Aufschreiben eigener Ideen, Gefühle oder Beobachtungen.

Als Projektleiterin, als Projektleiter, unabhängig davon, wie viele Menschen dazu gehören und direkt involviert sind, haben Sie eine steuernde Funktion. Damit Sie diese Rolle kraftvoll einnehmen können, ist es wichtig, dass Sie sich selber im Klaren sind, was für Sie gerade in diesem Projekt wichtig, wesentlich und wertvoll ist.

## ÜBUNG

*Aus der eigenen Quelle schöpfen können: Was ist mir wichtig?*

Bei dieser Übung geht es darum, mit seinen inneren Überzeugungen in Kontakt zu kommen, um authentisch handeln und sich auch immer wieder daran orientieren zu können.

Begeben Sie sich in die Natur, suchen Sie sich einen Platz, wo Sie sich wohlfühlen. Gehen Sie mit der Natur in Kontakt, führen Sie mit einzelnen Vertreter und Vertreterinnen von ihr einen inneren Dialog. Erforschen Sie mit ihnen, was Ihnen wichtig, was Ihnen wertvoll ist als Person sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext. Suchen Sie Antworten auf folgende Fragen:

Was ist Ihnen wichtig in Ihrem Projekt? Was bewegt Sie, sich für dieses Thema einzusetzen, was steht dahinter? Was möchte Sie lernen? Was sind Ihre guten Gründe dies zu tun? Was ist für sie der Sinn für Ihren Einsatz? Welcher könnte es für die Hochschule sein, an der Sie arbeiten?

Beim Zurückgehen fragen Sie sich, was Sie am Ort, wo Sie waren, zurücklassen möchten und welche Essenz Sie mitnehmen. Schreiben Sie assoziativ Ihre Gedanken dazu auf. Vielleicht haben Sie Lust, ein Bild dazu zu malen oder sie wählen sich ein Bild oder ein anderes Symbol aus, das dies ausdrückt, was Ihnen vom Herz her wichtig ist.

## 3. STRATEGIEENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSTRUMENT IM PROJEKT

Es gibt strategische Führungsinstrumente, die nicht nur die Ergebnisse des Strategieprozesses beinhalten, sondern auch die Strategie flankieren und maßgeblich zu ihrem Erfolg beitragen (Sortierung nach ihrem zeitlichen Horizont):

Strategien sind eingebettet in die Organisation und ein Bestandteil der Weiterentwicklung von Organisationen. Ein Projekt ist eine strategische Maßnahme und somit in der Regel ein Teil einer Gesamtstrategie.

Die oben genannten Führungsinstrumente gelten auch für einzelne Projekte, wobei sich die Zeiträume sehr verkürzen können. Es lohnt sich zu einem Projekt nicht nur die Strategie für das Projekt und dessen Implementierung zu überlegen, sondern sich auch der Mission und Vision des Projektes bewusst zu sein. So bekommt ein Projekt eine gute Grundlage und in Zeiten voller Widerstände kann es hilfreich sein, sich immer wieder daran zu orientieren

und daraus Kraft zu schöpfen. Ein Projekt sollte im Idealfall an der Mission und Vision der Organisation angeknüpft sein. Nur so bekommt das Projekt, den Stellenwert, den es verdient und nur so lassen sich Organisationen von der Kultur her verändern, was für Diversitätsprojekte ein wichtiger Punkt ist.



Abbildung 3: Strategische Führungsinstrumente und ihr Zeithorizont (Pichel/Lüthi: 31)

## EIN PROTOTYPISCHER STRATEGIEPROZESSVERLAUF

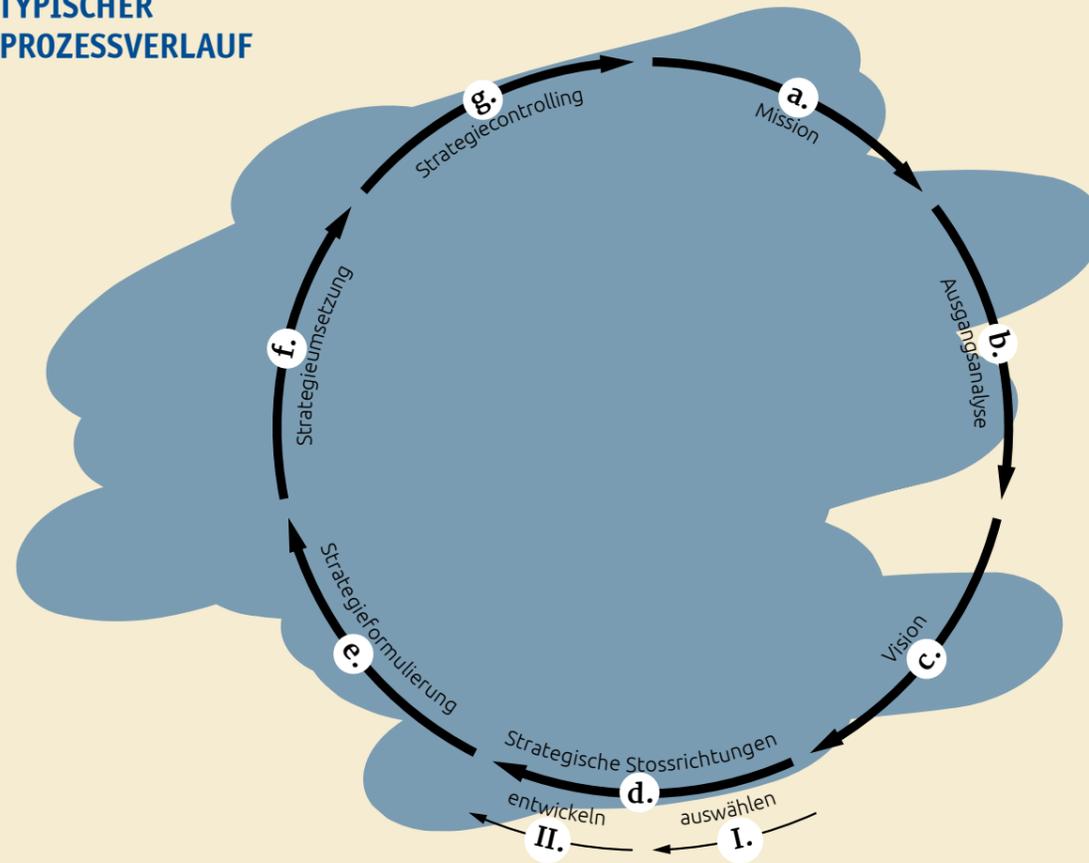


Abbildung 4: Typische Phasen in strukturierten Strategieprozessen (Pichel/Lüthi: 25)

## STRATEGIEPROZESS UND INSTRUMENTE

So wie die Organisation als Gesamtes einen Strategieprozess durchlaufen kann, so kann dies auch innerhalb eines Projektes geschehen. Es gelten dabei die gleichen Mechanismen und die gleichen Methoden können dazu angewendet werden. So wie Diversity Management mit der Kultur, Struktur, Strategie und Vision verbunden ist und somit einen ganzheitlichen Anspruch hat, hat dies auch die Arbeit im Entwickeln einer Strategie. Hier ist es mehr der Anspruch des Einbezuges des ganzen Menschen, in dessen Dienst das Projekt steht.

Wir ermöglichen, dass strategische Fragen auf anderen Ebenen wahrgenommen werden können. Wir beziehen daher gerne gestalte-

rische Mittel mit ein, um Austauschformen entstehen zu lassen, in die unbewusstes und kollektives Wissen einfließt. Dies kann gestalten und visualisieren, bewegen, tönen und klingen, verschiedene Gesprächsformen und auch Stille sein. Wir versuchen auch einen Raum zu schaffen, in dem auch Emotionen Platz haben. Wer emotional am Prozess beteiligt ist, (und das gilt vor allem auch für Veränderungsprozesse) entwickelt Verständnis und Identifikation. Die Umsetzung des Projektes wird nachhaltig. Die nun folgenden Methoden sind Auszüge aus dem Buch Strategie und Diversität oder lehnen an Methoden aus diesem Buch an (Pichel/Lüthi, 2014, 139ff).

## SKULPTUR STELLEN FÜR UNSERE MISSION

Die Teilnehmenden stellen den Existenzgrund und die identitätsstiftenden Aspekte ihres Projektes als Standbild dar. Die Zuschauenden interpretieren das Standbild und bringen dadurch vielschichtige Facetten und Interpretationshintergründe ein.

Räumliche Erfordernisse	Freier Platz ohne Tische und Stühle
Vorbereitung, Hilfsmittel	Flipchart
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Schritt Erläuterung (5 Minuten):</b> „Sie werden nachfolgend Ihre Mission als Skulptur darstellen. Bitte überlegen Sie sich dazu einen Moment: Was ist der Existenzgrund Ihres Projektes in der Hochschule und in der Gesellschaft? Was bieten Sie der Hochschule, was wollen Sie in der Gesellschaft erreichen? Was ist die Mission, der Auftrag, der Sinn Ihres Projektes?“</li> <li><b>Schritt (ca. 10 Minuten pro Person):</b> Eine Person drückt stehend oder sitzend durch Ihre Haltung die Mission aus. Die andern in der Gruppe interpretieren, melden Gefühle, Bilder, Annahmen zurück. Die Person, die die Skulptur gestellt hat, meldet zurück, was bei ihr Anklang gefunden hat.  Danach stellt die zweite Person ihre Skulptur, etc.</li> <li><b>Schritt (10 Minuten):</b> Die Teilnehmenden halten ihre gemeinsame Mission schriftlich fest.</li> </ol>
Herausforderung für die Moderation Interventionsmöglichkeiten	Einige Teilnehmende können Hemmungen haben, mit Ihrem Körper eine von allen betrachtete Position einzunehmen. Manchmal zweifeln Teilnehmende auch die Darstellungsmöglichkeit der Mission an. Eine Diskussion mit ihnen über die Darstellungsmöglichkeit ist zu vermeiden, um die Dynamik der unterschiedlichen Darstellungen nicht zu unterbrechen.

## FAKTORENAUFSTELLUNG ZUR ENTWICKLUNG STRATEGISCHER STOSSRICHTUNGEN ODER ZUR AUSGANGSANALYSE

Die Einflussfaktoren, die für ein Projekt relevant sind, werden bildlich in ihrer Position zur Organisation und zueinander dargestellt. Durch die Verschiebungen der Positionen hin zu Optimalbildern für eine erfolgreiche Zukunft werden strategische Stoßrichtungen erkennbar oder Sie erhalten wichtige Informationen zu einer Ausgangsanalyse.

Vorbereitung,  
Hilfsmittel

Flipchart, Stifte

Vorgehen mit  
Zeitangaben

Sie können zu zweit, bis zu sechst arbeiten, bei größeren Gruppen machen Sie zwei oder drei Bilder und vergleichen sie am Schluss (vor dem 4. Schritt) miteinander.

Fragestellung: Welche externen Einflussfaktoren haben derzeit und in den nächsten 5 Jahren den größten Einfluss auf Ihr Projekt und Ihre Hochschule? Diese Einflussfaktoren werden bildlich aufgestellt. Ihre Anordnung zu Ihrer Organisation und zueinander ermöglicht, Informationen über ihre Einflusstärke und positive oder negative Wirkungsrichtung zu erkennen.

### 1. Schritt (20 Minuten): Persönliches Ist-Bild der Einflussfaktoren

Gemeinsam zeichnen Sie auf einem Flipchart ein Gesamtbild der Einflussfaktoren auf. Bitte skizzieren Sie in der Mitte des Blattes Ihr Projekt mit einem Symbol oder einem Wort. Verwenden Sie für jeden Einflussfaktor einen Kreis mit einer Blickrichtung.



Platzieren Sie die Einflussfaktoren so, dass sichtbar ist, in welcher Beziehung dieser Einflussfaktor zum Projekt steht bezüglich Distanz und Nähe zu Ihrem Projekt und bezüglich Blickrichtung auf das Projekt oder vom Projekt weg.

Zeichnen Sie gemeinsam einen Einflussfaktor nach dem nächsten, beschriften Sie ihn mit einer Abkürzung und entwickeln Sie so gemeinsam das aktuelle Bild des Standes Ihres Projektes an der Hochschule. Arbeiten Sie intuitiv, es gibt kein richtig oder falsch, das Aufstellungsbild entsteht Faktor um Faktor wie von selbst. Stellen Sie einander Fragen, denken Sie vor allem auch bezüglich der einzelnen Erfolgsfaktoren mit. So entsteht ein Ist-Bild.

### 2. Schritt (10 Minuten): Reflexion

Es treten alle einen Schritt zurück.

Gemeinsam betrachten Sie reflektierend das Ist-Bild:

- Was sagt es aus über die aktuelle Situation des Projektes?
- Was fällt auf dem Bild auf?
- Welche Positionen haben die einzelnen Faktoren im Verhältnis zur Organisation und im Verhältnis zueinander? Was sagt das über ihre Einflusstärke und ihre Unterstützungskraft aus?

### 3. Schritt (15 Minuten): Optimalbild erarbeiten

Wie sähe ein Optimalbild aus? Wie müssten die Einflussfaktoren im Verhältnis zur Organisation und zueinander positioniert sein, um eine erfolgreiche Zukunft zu ermöglichen? Wie muss das Projekt in der Hochschule positioniert sein? Die Einflussfaktoren werden in eine Anordnung gebracht, die ein sinnvolles Bild für ein erfolgreiches Projekt ergibt.

Bitte achten Sie darauf, dass eine Verschiebung nach der anderen behandelt wird und nicht lauter Verschiebungsideen durcheinander besprochen werden.

Die Verschiebung der Positionen wird auf dem Bild mit einer anderen Farbe visualisiert, durch Pfeile von der Ursprungsposition zur neuen Soll-Position.

### 4. Schritt (5 Minuten): Nächste Schritte

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse für Ihr Projekt?

Gibt es etwas, dass Sie für die weitere Strategiearbeit beachten sollten?

In welche Richtung gehen die nächsten Schritte?

Was sind die nächsten konkreten Schritte?

Weiterführende  
Literatur

Kristine Erb (2012): Die Ordnungen des Erfolgs - Einführung in die Organisationsaufstellung. Kösel Verlag, München 3. Aufl.

## STRATEGIEFORMULIERUNG/ STRATEGIEUMSETZUNG: WIEDERKEHRENDE FRAGE

Die wiederkehrende Frage „und dann?“ öffnet das Denken des Sprechenden und des Zuhörenden. Der Zuhörende taucht in die Perspektive des Sprechenden ein. Mit der wiederkehrenden Frage dient er als Katalysator zu Präzisierungen.

Räumliche Erfordernisse	Genügend Platz, so dass sitzend und ohne Tische zu zweit gearbeitet werden kann. Diese Methode kann auch draußen bei einem Spaziergang angewendet werden.
Hilfsmittel	Flipcharts oder Karten für die Zweier Gruppen
Vorgehen	<p><b>1. Schritt:</b> Die Teilnehmenden suchen sich einen Partner, eine Partnerin und setzen sich im Raum ohne Tische vis-à-vis. Die beiden machen ab, wer zuerst spricht und wer zuerst die wiederkehrende Frage „und dann“ stellt.</p> <p>.....</p> <p><b>2. Schritt (20 Minuten): Strategieformulierung</b></p> <p>Die strategische Stoßrichtung, welche als Strategie formuliert werden sollte, wird als Thema bekannt gegeben. Die Sprechenden erzählen, wie sie die Strategie formulieren würden. Wenn sie stocken, eine lange Pause machen, stellt die andere Person einfach die Frage „und dann?“</p> <p>Wenn beide Beteiligten den Eindruck haben (nicht vor 8 Minuten), dass die Strategie genügend präzise formuliert ist, schreibt die betreffende Person die formulierte Strategie auf.</p> <p>.....</p> <p><b>3. Schritt (20 Minuten): Rollenwechsel mit einer weiteren möglichen Strategieoption.</b> Es wird gleich gearbeitet wie unter dem 2. Schritt beschrieben.</p> <p>.....</p> <p><b>4. Schritt (5 Minuten): Reflexion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie beurteilen wir das vorhandene Ergebnis?</li> <li>• Gibt es Dinge, die nicht genannt wurden und die unbedingt bei der Strategieformulierung berücksichtigt werden sollten?</li> </ul> <p><b>5. Schritt (10 Minuten): Strategieformulierung</b></p> <p>Die entstandenen Strategieformulierungen werden abgeglichen.</p>
Hinweis	Diese Übung eignet sich auch sehr gut für das Entwickeln von nächsten Schritten im Projekt.

## 4. VERÄNDERUNGSPROZESSE, DIE DURCH PROJEKTE ANGESTOßEN WERDEN UND WAS SIE AUSLÖSEN

Sollen Diversitäts-Projekte erfolgreich sein, dringen sie in den Kern der Organisation ein und sind somit Bestandteil eines Veränderungsprozesses.

In unserem Leben sind wir immer wieder Teil von Veränderungsprozessen. Halten Sie mal einen kurzen Moment inne und fragen Sie sich, wie Sie Veränderungsprozesse, die von aussen angestoßen werden, erleben, welche Phasen und Emotionen sich zeigen.

Richard K. Streich beschreibt **7 Phasen** (<https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> Zugriff am 17.10.16):

1. Phase: Schock, Überraschung: Das kann nicht wahr sein
2. Phase: Verneinung, Ablehnung, Verdrängung, den „Nochzustand“ bewahren: das stimmt nicht
3. Phase: rationale Einsicht, Anerkennung der Notwendigkeit: Vielleicht doch
4. Phase: emotionale Akzeptanz der Veränderung: es stimmt eigentlich
5. Phase: Ausprobieren, Lernen mal versuchen
6. Phase: Erkenntnisse (Bewusstsein über Vorteil): Es geht ja tatsächlich
7. Phase: Integration: Es ist selbstverständlich

Denken Sie daran, das Umfeld Ihres Projektes könnte durch das Neue in Ihrem Projekt genau in diese Zustände geraten! Sprechen Sie Unstimmigkeiten, schlechte Gefühle, Missverständnisse, Ärger, Angst, Frust, Unsicherheiten an. Ermöglichen Sie Aussprachen und moderieren sie so, wie dies im Umgang mit den drei Erfolgsfaktoren beschrieben ist. Als Projektleiterin, als Projektleiter sind Sie herausgefordert, diese Spannungsfelder ansprechbar zu machen und nicht nur zu ertragen, sondern in Balance zu halten. Schlüpfen Sie auch in die Schuhe der einzelnen Akteure und Akteurinnen; dies könnte Ihnen helfen, die Beweggründe zu ihrem Widerstand zu erkennen und vielleicht auch zu verstehen.

Organisationen reagieren auf Veränderungen oft so, dass zuerst in Form von neuen Aktionen schnelle Lösungen, die dann oft nicht nachhaltig sind, gesucht werden. Manchmal folgt darauf eine Umstrukturierung nach der anderen; Prozesse werden neu definiert, in der Hoffnung, Veränderungen in den Griff zu bekommen. Erst wenn es gelingt, miteinander im Dialog zu sein, sich selber als ein Teil des Ganzen wahrzunehmen, kann ein neues Denken entstehen oder neue Konzepte können hervorgerufen werden. Ein wirklich neuer Rahmen entsteht, neue Werte und andere Glaubenssätze erhalten Raum. Es gibt Organisationen, in denen viele Mitarbeitenden „Change müde“ sind. Die vorgesehenen Veränderungen erreichen sie innerlich nicht. Sie sind zu wenig angekoppelt an ihre eigenen Werte und den Sinn, den sie in ihrer Aufgabe sehen.

## 5. ALS PROJEKTLITENDE VERÄNDERUNGSPROZESSE BEGLEITEN

Es gibt zwei wesentliche Antriebskräfte für Veränderungsprozesse: Äussere Herausforderungen, die sich nicht länger ignorieren lassen oder eine innere Resonanz in Form eines erwachenden Bewusstseins und Wollens. Damit Projekte in Hochschulen erfolgreich sind, lohnt es sich als Projektleitende folgende aktive Öffnungen (auf Grundlage der Theorie U) zu beachten und zu praktizieren:

**Das Öffnen des Denkens** schafft einen Zugang zu der Quelle der intellektuellen Intelligenz: Gewohnheitsmäßiges Denken und Urteilen wird zurückgehalten und andere Perspektiven, neue Ideen und Lösungsvorschläge anderer Person werden wertfrei gesehen. Der innere Feind ist die „Stimme des Urteilens“.

**Das Öffnen des Fühlens** aktiviert die emotionale Intelligenz: Die Gefühle werden wahrgenommen. Die Menschen gehen über das empathische Zuhören zueinander in Kontakt. Die Wahrnehmung findet vom Ganzen her statt. Der innere Feind ist die „Stimme des Zynismus“, Kontaktabbruch statt in Beziehung zu sein.

**Das Öffnen des Willens** ermöglicht den Zugang zur spirituellen Intelligenz als tiefere Quelle der Weisheit: Indem die eigene alte Identität losgelassen wird, wird es möglich, ganz anwesend zu werden und sich auf eine entstehende Zukunft einzulassen. Der innere Feind ist die „Stimme der Angst“ (wie zum Beispiel Angst, die vertrauten Wege loszulassen, ökonomische Sicherheit aufzugeben, vielleicht sozial isoliert und ausgeschlossen zu werden, Angst vor dem Scheitern).

Damit Projekte Veränderungen anstoßen, braucht es eine sinnvolle Verbindung der Sachlogik zu den Gefühlen der am Projektbeteiligten und der Betroffenen in der Organisation. Sowohl das Öffnen des Denkens als auch des Fühlens haben zudem sehr viel mit der Fähigkeit zu tun, kompetent mit Unterschiedlichkeiten umzugehen.

Sehr oft verlieren wir den Blick für zukünftige Möglichkeiten. Wir halten an der Vergangenheit, an alten Mustern fest. Der Blick auf das, was uns wirklich wichtig ist, nährt unser Projekt, unterstützt uns und auch die Hochschule in einen zukunftsorientierten Veränderungsprozess einzusteigen zum Wohle aller, die an der Hochschule eingebunden sind. Dazu wünsche ich Ihnen und Ihren Projekten viel Erfolg!

## 6. LITERATURHINWEISE

Lüthi Erika / Oberpriller Hans / Loose Anke / Orths Stephan: Teamentwicklung mit Diversity Management, Methoden-Übungen und Tools, Haupt Verlag, 3. Auflage 2013.

Pichel Kerstin / Lüthi Erika: Strategie und Diversität, Moderationsmethoden, Erfahrungen, Workshopdesigns, Haupt Verlag, 2. Auflage 2015.

Scharmer, C. O.: Theorie U, Von der Zukunft herführen, Presencing als soziale Technik, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, 2009.

Scharmer, C. O. / Käufer, K.: Von der Zukunft herführen, Theorie U in der Praxis, Vom Ego-System zur Öko-System-Wirtschaft, Heidelberg, 2014.

Senge Peter M. / Smith Bryan / Kruschwitz Nina / Laur Joe / Schley Sara: Die notwendige Revolution, Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten um eine nachhaltige Welt zu schaffen, Carl Auer, Heidelberg, 2011.

Kahneman Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, Siedler Verlag, München 2012.

Streich Richard K.: Emotionale Reaktionen in Change Management – Prozessen <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>Zugriff 17.10.16





**Universität Duisburg-Essen**

**Zentrum für Hochschul- und  
Qualitätsentwicklung  
Keetmanstraße 3-9  
47058 Duisburg**

**[www.uni-due.de](http://www.uni-due.de)**