



**TORSTEN J. KOERTING**  
THE GAME CHANGER

## **PODCAST #040 – WIE DU DEN RAHMEN DEINES PROJEKTS KONTINUIERLICH HALTEN KANNST**

THE **GAME CHANGER** PODCAST  
www.TORSTENKOERTING.com/podcast

# **040** WIE DU DEN RAHMEN DEINES PROJEKTS  
**KONTINUIERLICH HALTEN KANNST**



Hallo und ein herzliches Willkommen zum Game Changer-Podcast.

Der Podcast für Deinen Erfolg mit wirksamen Impulsen, spannenden Inspirationen, erkenntnisreichen Interviews und persönlichen Game Changern, die **DICH** in die **UMSETZUNG** bringen.

Und das Ganze von und mit  
Torsten Koerting.



**TORSTEN J. KOERTING**  
THE GAME CHANGER

## WORUM ES IN DIESER FOLGE GEHT ...

In dieser Folge geht es um eine weitere Erfahrung, die wir im Kontext der nicht allzu vergangenen Alpenüberquerung, der Alpen X, im Rahmen der Nature Leadership Experience gemacht haben.

Denn wie wir immer sagen, die Alpencross ist ein Projekt on Speed. Dort erlebst du an einem Tag das, was du möglicherweise in Projekten in der gesamten Projektlaufzeit nur einmal erlebst. Und das was ich mit euch teilen möchte, ist eine ganz bestimmte Erkenntnis, nämlich die, dass der Rahmen in einem Projekt unheimlich schwierig zu halten ist, speziell über die Laufzeit.

Ich habe das häufig erlebt, dass auch in eigenen Projekten, die ich verantwortet habe, dass es unheimlich anspruchsvoll ist und **viel Energie** bedarf, **einen Rahmen zu halten**.

Ein Rahmen ist das Umfeld, in den dein Projekt eintritt, um dann erfolgreich zu sein. Das sind deine Meeting-Routinen, das sind **Werte** wie Pünktlichkeit, respektvoller Umgang, Vertrauen, Offenheit, Transparenz und welche Werte auch in deinen Projekten eine Rolle spielen.

### Und warum ist es so schwierig und herausfordernd diesen Rahmen zu halten?

Da schauen wir heute drauf, was die Alpencross damit zu tun hat und wie du dem Ganzen begegnen kannst.

Viel Spaß bei dieser Folge.

-----

Wie ich eingangs schon sagte, ist auch diese Folge wieder eine Reflektion der kürzlich vergangenen Alpencross, der Alpenüberquerung im Rahmen unserer Nature Leadership Experience.

In diesen Formaten erleben wir Projekte on Speed. Wir haben jeden Tag andere Leader, wir sind jeden Tag neuen Herausforderungen, denen wir begegnen dürfen, neue Situationen, die entstehen, die wir wahrnehmen und erkennen dürfen und im Abend im Rahmen des Debriefings und der Reflektion analysieren dürfen, was ist da passiert, wo sind möglicherweise die Ursachen begraben und was kann ich tun, um in Zukunft mein Handeln zu verändern, als Führungsperson oder als jemand, der im Team unterwegs ist.

Und eine dieser Situationen möchte ich hier mit dir teilen, nämlich eine Situation die auch im Kontext dieser Alpencross so spürbar war, wie sie in Projekten vielleicht gar nicht über



den Weg hinweg spürbar sind, sondern wo du dann zurück blickst und sagst: Das war doch irgendwie schon mal anders.

Denn es sind diese **schleichenden Prozesse, diese Gewohnheiten**, die sich rausschleifen und durch andere, durch vielleicht toxische Gewohnheiten ersetzt werden. Was ich mit Dir teilen möchte ist, dass in Projekten ich es häufig erlebt habe, dass es schwierig und herausfordernd ist über einen längeren Zeitraum den Rahmen zu halten, aufrechtzuerhalten und sogar, wenn du gut bist, auch noch weiterzuentwickeln.

Und dieses Rahmenhalten und diesen Rahmen überhaupt erstmal zu kreieren, um ihn dann zu halten und dann weiterzuentwickeln, ist so ein entscheidender Erfolgsfaktor im Rahmen eines Projektes, als auch um aus einem Team von außergewöhnlichen ein außergewöhnliches Team zu schmieden.

Denn du als Führungsperson, als jemand der Leader oder der Host eines Projektes ist, beziehungsweise natürlich auch als jemand der im Team arbeitet, bist du in der Verantwortung diesen Rahmen mitunter zu unterstützen, zu kreieren zu unterstützen, als auch dann vielleicht dafür zu sorgen, dass er sich weiterentwickelt.

### Was ist genau ein Rahmen?

Der Rahmen besteht aus Werten, aus Rollen, die gelebt werden dürfen aus Gewohnheiten, die positiv oder konstruktiv auf das Projekt wirken wie beispielsweise deine Meetingkultur oder die Meetingstruktur, die du in Projekten etabliert hast, bzw. Werte, die auf diese Meetingkultur einzahlen wie z.B. Pünktlichkeit, respektvoller Umgang, Transparenz und Offenheit und

Vertrauen, in dem was geteilt und auch gesagt wird und auch umgesetzt wird.

Und so hat jedes Projekt sein eigenes Wertesystem und das auch nur als Beispiel dafür was Teil eines Rahmens sein sollte und auch in vielen Fällen ist.

Diesen Rahmen zu halten, fangen wir an bei der Pünktlichkeit, ist etwas, was einer großen Energie bedarf hat.

### Wenn sich schwierige Gewohnheiten einschleichen...

Du hast es sicherlich auch schon mal erlebt, dass in Projekten irgendwann dann so der **Schlendrian** einzieht, dass Teilnehmer eines Meetings zu spät kommen und dann sich über die Wochen hinweg sich das irgendwie so einschleift.

Dann kommt mal einer zu spät, dann kommen zwei zu spät. Dann waren es erst zwei Minuten, dann fünf, dann eine Viertelstunde.

Irgendwann kommen sie gar nicht mehr. Und sowohl die Teammitglieder, die auch im Rahmen dieses Teams da sind als auch speziell der Leader, die Führungsperson, der Projektmanager, der Projektponsor dafür verantwortlich sind, unter anderem diesen Rahmen zu halten und genau das durften wir in der Alpenüberquerung jeden Tag immer wieder erleben.

### Alpenüberquerung als Sinnbild für Projekte



**TORSTEN J. KOERTING**  
THE GAME CHANGER

Denn, wenn du als Führung oder Führer dieses Tages als der Guide, als jemand der verantwortlich ist, die 13 Personen, die wir jetzt waren über die Etappe des Tages zu führen.

Natürlich gibt's einen Rahmen dort, es gibt Hosts, wie uns, die diesen gesamten Rahmen geschaltet haben.

Es gibt ein Bergführer, der auch für die Sicherheit mitunter verantwortlich ist und dafür sorgt, dass alles auch in einem sicheren Rahmen stattfindet und dennoch nominieren wir jeden Tag per Losverfahren jemanden, der dort das Team führt.

Und es ist so spannend zu erleben, dass natürlich solch ein Tag lang ist.

Wir haben zum Teil 20-25 auch mal mehr Kilometer. Es sind Höhenmeter, die zu absolvieren sind, Am Tag 7 gehen wir über den Alpenhauptkamm, der ist auf 2930m, haben dort über 1000 m im Aufstieg und das nachdem wir schon 5-6 Tage in den Beinen haben und natürlich die Führungsperson dafür verantwortlich ist, den Rahmen zu halten.

Dafür zu sorgen, dass das Team beisammen bleibt, dafür zu sorgen, dass wir Pausen machen, dafür zu sorgen, dass die Pausen wieder pünktlich beendet werden, dafür zu sorgen, dass die Navigation gut läuft, dass wir auf dem richtigen Weg sind, dass Konflikte angesprochen oder auch vermieden werden, dass den Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht wird und und und.

Also ein **riesen Paket an Aufgaben, die solch einer Führungsperson zuteilwird** und natürlich ist auch für diese Führungspersonen solch ein Tag herausfordernd. Solch ein Tag der darf gestaltet werden, da darfst du voll präsent sein und wenn du dann auch 20 km in den Beinen hast, bist jetzt über den höchsten Punkt hinweg.

Da kannst du zusehen, im Rahmen der Alpenüberquerung, wie der "Rahmen zerfällt". Wie auf einmal der Führungsperson, ich will nicht sagen das Team entgleitet, aber du spürst alle wollen jetzt nur noch zur Hütte, wollen ins Hotel, müssen zur Seilbahn, weil wir dort um 17 Uhr sein müssen, um auf den nächsten Berg noch rauf zu fahren, weil dort unsere Übernachtungslokation ist.

Dann gibt's auf einmal unterschiedliche Geschwindigkeiten und das was vorher zusammengehalten wurde, über 5-6 Stunden, dass die 13 Leute wirklich über gewisse Meteranzahl nur verteilt sind, auf einmal zieht sich das Ganze in die Länge und der Leader, der Verantwortliche für diesen Tag ist selbst auch, ich will nicht sagen am Ende, aber auch mittlerweile geschafft und die Energie ist vielleicht nicht mehr so da, diesen Rahmen aufrechtzuerhalten und dafür zu sorgen, dass das Team beisammen bleibt.

Und das was an Wertesystem und an Rahmenbedingungen im Vorfeld vereinbart wurde bzw. notwendig ist, solch eine Alpenüberquerung, solch eine Tagesetappe zu gestalten, sich dann auf einmal so ein bisschen auflöst und das wurde während der Alpenüberquerung so richtig transparent und sichtbar, so wie viele andere Dinge auch, die wir hier nicht demaskieren werden, aber viele andere Dinge auch und was wir dort erkennen durften ist, dass das etwas ist, was in 6 bis 8 Stunden passiert, was in Projekten, wie gesagt über einen gewissen Zeitraum passiert.



**TORSTEN J. KOERTING**  
THE GAME CHANGER

Am Anfang sind alle da, haben Bock, sind zu den Meetings da, dann denkt einer mal: Das Meeting, das habe ich jetzt schon und irgendwie ist es jetzt nicht mehr so das, was ich mir gewünscht habe und dann komme ich jetzt später oder kommen gar nicht mehr.

Und wenn du nicht von Anfang an und das sage ich dir als Turnaround Manager, der bisschen Erfahrung hat in Projekten in Schieflage.

Wenn du nicht von Anfang an diesen kleinen Schlendrian, diesen kleinen Wellen, diesen kleinen Frühwarnindikatoren Rechnung trägst, sie würdigst und reflektierst und entsprechende Maßnahmen umsetzt.

Und eine Maßnahme kann sein, ich mache nix, ist okay, wenn er zu spät kommt, oder ich setze eine Maßnahme um und sage:

Pass mal auf, ich rede jetzt mal mit dem unter vier Augen, sage, das nächste Mal wäre es toll, wenn du pünktlich kommst oder ich adressiere das in der Gruppe. Wir haben vereinbart, dass wir immer pünktlich zu Meetings kommen und es wäre großartig, wenn ihr das beibehaltet. Dass die Energie aufgebracht wird diesen Rahmen, den du geschaffen hast und die Meetingkultur und Meetingstruktur ist, nur ein prägnantes Beispiel. Es zieht sich über alle Knowledge-Areas, über alle Bereiche eines Projektes hinweg.

### **Es ist notwendig den Rahmen zu halten und weiterzuentwickeln**

Es notwendig ist, einen Rahmen nicht nur zu schaffen, in den das Team eintritt, um erfolgreich zu sein. Es zusätzlich hinaus notwendig ist diesen Rahmen zu halten, deine Energie da zu haben, dass du in der Lage bist, dass das Umfeld weiter stimmt, dass sich solche toxischen

Gewohnheiten nicht einschleifen, dass das Wertesystem, was etabliert ist, weiterhin auch lebt und Bestand hat und sogar darauf darf ich dich ganz besonders hinweisen, darüber hinaus die Verantwortung da ist, dass sich der Rahmen auch weiterentwickelt.

Denn eine Meetingstruktur, um bei dem Beispiel zu bleiben, die du in den ersten Wochen oder Monaten etablierst, wenn du das Projekt übernommen hast oder initiiert hast, ist möglicherweise nicht mehr die wirksame Meetingkultur, die dann in 3, 6 oder 9 Monaten auch noch Relevanz hat. Es ist natürlich immer abhängig auch vom Projekttyp, ob du in einem agilen Projekt arbeitest, (Wasserfall, Hybrid), was auch immer.

Nur als Beispiel hier gedacht, dass du reflektierst, was ist jetzt notwendig. Und den Rahmen, den du mal geschaffen hast, um den du bemüht ihn zu halten, in welchen Teilen du diesen Rahmen anpassen darfst und dafür ist diese Alpenüberquerung Sinnbild gewesen.

Die Erfahrungen, die wir dort gesammelt haben, was in solch einem Projekt on Speed alles passiert, was sich in wahren Projekt nur schleichend, Stück für Stück, sich einschleift bzw. ausschleift.

### **Beispiel aus dem Leben**



Vielleicht noch eine andere Metapher: Wenn du Kinder hast und mit den Kindern tagtäglich im Umgang bist, was ich Dir wünsche mit deinen Kindern, dann wirst du vielleicht nicht so wahrnehmen, dass das Kind ständig größer wird.

Du würdest vielleicht nicht gleich wahrnehmen in der Form, dass es ist irgendwie Kilos oder Gramm zulegt, wo sie vielleicht nicht hingehören, sondern wenn du dir dann mal ein Bild von vor einem Jahr oder 2 Jahren anschaust, denkst du dir: Was ist denn aus dem Kerl oder aus meiner Tochter geworden?

Und dieser Rückblick, das passiert auch in den Projekten, aber halt zu einem Zeitpunkt, wo häufig ich will sagen das Kind vielleicht schon in den Brunnen gefallen ist bzw. sich so viele Dinge eingeschliffen oder ausgeschliffen haben, dass du richtig wieder Energie heran bringen darfst, um es auf den Punkt zu bringen, wo es wieder hin gehört und um bei der Kinder-Metapher zu bleiben, den Großeltern, die haben immer wieder diesen Effekt speziell dann, wenn du zu den Großeltern immer nur alle paar Monate, jedes halbe Jahr oder im schlimmsten Fall sogar nur einmal im Jahr kommst zu Weihnachten, die dann sagen: "Mein Gott, bist du groß geworden."

Und genau das, diese Reflektion, diesen Sprung, von du warst mal so kleiner und bist jetzt so größer. Den nimmst du im schleichenden Prozess dann, wenn du ständig mit deinem Projekt oder in dem Fall mit deinen Kindern zu tun hast gar nicht wahr.

### **Wahrnehmen, Erkennen, Reflektieren, Handeln**

Dann braucht es erst jemand anderen, der von außen mal drauf guckt. Aber ich darf dir sagen, durch die **kontinuierliche Wahrnehmung, das Erkennen von dem, was passiert, die Reflektion, was hat das jetzt zu bedeuten**, dass das passiert ist. Wo liegen vielleicht die Ursachen und was muss ich tun, um das, was da entstanden ist wieder zu korrigieren.

Wenn du häufig genug durch diesen Prozess läufst und das mit dem Fokus auf den Kontext des Rahmens, dann darf ich dir sagen, dann werden wir solche Veränderungen auch bewusst und du brauchst nicht erst die Großeltern oder dich mit einem Stimmungsbild, was vielleicht vor ein paar Monaten entstanden ist und dann wahrzunehmen: wow, hat sich ein bisschen was verändert. Sondern durch **das kontinuierliche Wahrnehmen, Erkennen, Reflektieren und Handeln** du dich diesen Prozess gehst, um das wahrzunehmen.

### **Übernimm Verantwortung**

Und die Alpencross hat das so noch mal uns auch wunderbar gezeigt, was da alles passieren kann und dieses Projekt on Speed, jeden Tag eine Etappe, jeden Tag "ein Projekt", hat das noch mal richtig zu Tage gefördert und uns und mir war es wichtig, dass im Rahmen dieses Formates noch mal transparent zu machen so, dass du auf deinen Rahmen achtest. Dass du auf deine Verantwortung achtest, was mit deinem Energielevel ist, wo dein Fokus hingeht und wo du ihn gerne haben möchtest, nämlich deinen Fokus, um daraus den entsprechenden Rahmen so aufrechtzuerhalten bzw. wenn du es kannst, und das ist die Königsdisziplin, kontinuierlich weiterzuentwickeln, so dass das Team, was darin arbeitet, weiterhin erfolgreich sein kann.



**TORSTEN J. KOERTING**  
THE GAME CHANGER

### Nicht nur bei Projekten wichtig

Und das gilt nicht nur für Projekte, das gilt für dein privates Umfeld genauso, wie für deine Ehrenämter, wie für deine Communities oder für dich als Selbständiger und deinem Unternehmen.

Auch dort kontinuierlich drauf zu achten, dass deine **Energie hoch** ist, dass dein Fokus da ist, wo er hingehört und speziell was den Rahmen, was deine Führungspersönlichkeit angeht, du immer als Vorbild auch agierst und in der Lage bist den Rahmen so zu halten, wie es notwendig ist und wie es die Situation gebührt bzw. weiterzuentwickeln.

### Prüfe dich selbst

Jetzt überprüft mal, wo du vielleicht noch mal genau hinschauen darfst, wo gleich der Rahmen ein bisschen zerfallen ist, wo es etwas braucht, um ihn zu justieren und dann treffe eine bewusste Entscheidung, nachdem du die Situation analysiert und reflektiert hast, um die Veränderungen entsprechend herbeizuführen.

Ich wünsche dir viel Spaß bei der Umsetzung. Komm gut hin und wir sehen und hören uns in einer der nächsten Folgen.

Bis dahin, der Torsten.