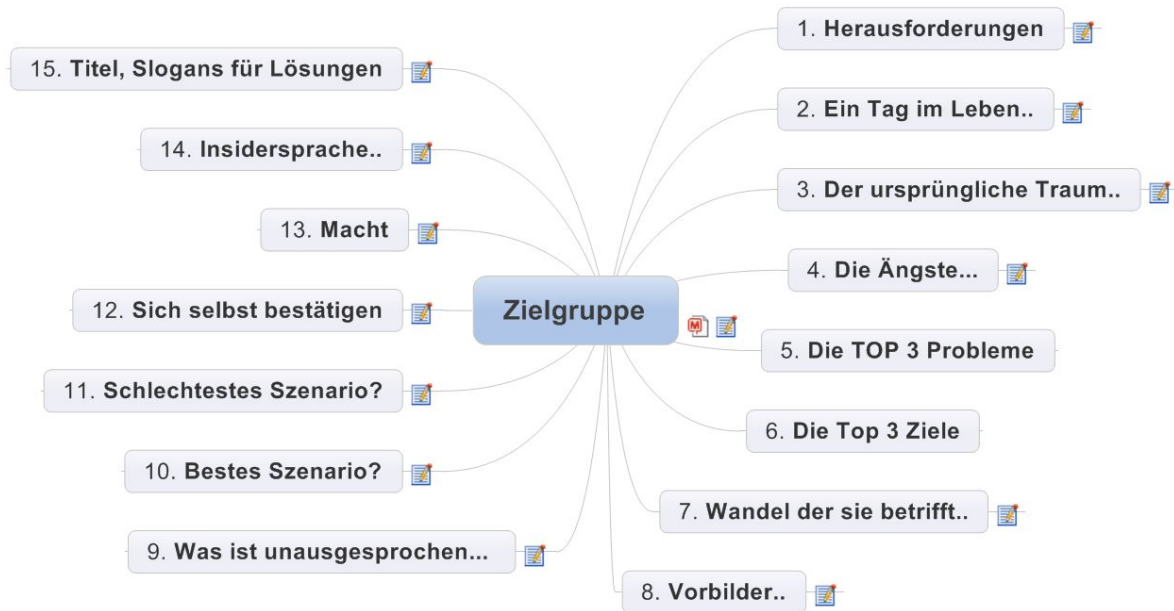


Zielgruppe



1 Herausforderungen

Vor welchen Herausforderungen steht die Zielgruppe oder besser der Avatar = eine Person?

Beschreibe den Rahmen, den Kontext indem er/sie sich bewegt, agiert..

und welche Probleme sich stellen, die es zu meistern gilt.

- Der Projektkontext ist kaum überblickbar, Dynamiken sind erst im nachhinein erkennbar und nachvollziehbar; Personal muss jedoch bereits planen und zT umsetzen, obwohl Parameter nicht bekannt sind (das Unvorhersehbare planen)
- Hohe Komplexität, da das Umfeld mit grossen Unsicherheiten behaftet ist
- Hoher Druck, schnell die verfügbaren Mittel umzusetzen -> keine Zeit, um angemessene Assessments durchzuführen
- Politischer Druck von der eigenen Regierung, die meist Geldgeber ist (Humanitäre Hilfe ist Politik, nicht moralisches Gewissen)
- Grosse Konkurrenzsituation unter den Organisationen -> first comes first serves; kleinere Organisationen (Nichtregierungsorganisationen/Freiwillige) haben wenig Geld, aber auch kaum Expertise
- Z.T. erhebliche Sicherheitsrisiken (die Organisationen sind darauf nicht vorbereitet)
- Organisationsinterner Druck, den Anforderungen aus dem Management gerecht zu werden sowie Rechenschaftslegung zu berücksichtigen
- Unsicherheiten, wo und wie das Projekt praktisch ansetzen
- Nationales Personal: die Kultur der internationalen Organisation ist fremd; branchenfremde Person; Management ist ein fremdes Thema.
- Internationales Personal: hoher bürokratischer Aufwand, strenge kaufmännische Regelungen -> Zeitfresser und heftige Sanktionen bei nicht-erfüllen, geringe Management-Expertise
- Viele organisationale Engpässe (zB unklare Rollen- und Aufgabenverteilung, unklare Kommunikation,

mangelhafte interne Zusammenarbeit, etc.)

2 **Ein Tag im Leben..**

..des Avatars! Oder Woche..

Morgens pünktlich ins Büro:

- entweder Teamsitzung oder Abarbeiten der langen Teux-Deux-Liste
- manchmal aber auch Leerlauf, weil Entscheide noch nicht getroffen oder der Projektleiter (Vorgesetzter) einfach nicht hinterherkommt (Überlastung, zuviele Meetings, zuviele Reisen ausser Landes, zuviele Arbeiten für das HQ) -> Mehmed ist blockiert und kann nicht weiter arbeiten
- Langes Nachdenken, wie die Sachen vorangebracht werden können
- oder Treffen mit Partnern -> lange Autofahrten / Leerlauf oder aber via Skype wenn zugang aufgrund der Sicherheit nicht möglich ist -> update der Situation
- anschliessend Schreiben des updates
- recherchieren über managementinstrumente

3 **Der ursprüngliche Traum..**

Wünsche, Träume, Ziele

„Eigentlich wollte ich nur den Menschen in meinem Land helfen und was Gutes tun.“

4 **Die Ängste...**

Sorgen, Befürchtungen, quälende Gedanken

- Ich bin nicht gut genug.
- Ich erfülle die Anforderungen nicht und verliere den Job.
- Ich verstehe nicht, was von mir verlangt wird.
- Ich verstehe nicht, warum wir so lange brauchen. Es wird mehr geredet als gemacht.
- Ich verstehe nicht, was das HQ immer vom Chef will und uns eigentlich blockiert und nicht unterstützt.

Warum habe ich nicht die Tools, die ich brauche, um das anzugehen. Dann könnte ich den Menschen helfen, den Anforderungen entsprechen und würde mich besser fühlen. Das würde Sinn machen!

5 Die TOP 3 Probleme

- (1) Hohe Komplexität – was ist wichtig, was kann man ignorieren, wie funktioniert das „Spiel“?
- (2) Wie plane und steuere ich die Projekte? -> Management und Instrumente
- (3) Wie organisieren wir uns im Team, damit es funktioniert? -> Organisationsentwicklung (Kommunikation/Koordination/Rollenklärung/Arbeitsteilung/etc.)

6 Die Top 3 Ziele

- (1) Projekte erfolgreich umsetzen, um zu helfen
- (2) Lernen (Management)
- (3) Anerkennung in der Organisation („Ich kann das!“)

7 Wandel der sie betrifft..

Markt, gesellschaftlich, Trends,

- Die klassische Entwicklungszusammenarbeit gibt es so kaum noch; 2/3 der Einsatzländer sind in fragilen Kontexten. Dort geht das Geld hin und die Organisationen – staatlich oder nichtregierungsorganisationen – müssen hier den Markt bedienen, ohne über das Know-How, die Methoden, die Instrumente etc. zu verfügen.
- Eine starke Bürokratisierung, es werden mehr Berichte geschrieben als organisiert (ein Projektleiter in einer staatlichen Organisation für Internationale Zusammenarbeit, „Heute scheitern wir nicht aufgrund unserer fehlenden Fachlichkeit, sondern an den organisationsinternen kaufmännischen Prozessen. Darauf hat uns niemand vorbereitet, es ist ein learning while doing. Wenn es schief läuft, haften wir persönlich.“ Dieser Druck nimmt zu.
- Es werden mehr und mehr Generalisten rekrutiert, weniger Spezialisten. Heute sind Hilfswerke Mehrspartenorganisationen, die sowohl Häuser wieder aufbauen, als auch medizinische Hilfen leisten ohne dass ein Architekt/Bauleiter/Arzt oder Krankenschwester im Team ist. Dieses Know-How wird eingekauft, nachdem die Projektgelder gesichert sind. Manchmal ist das Budget aber so knapp berechnet, dann wird daran gespart. Die Humanitäre Hilfe ist die Cashcow von NGOs.
- Das internationale Personal im Ausland arbeitet überwiegend vom Schreibtisch aus. Es besteht kaum noch ein Bild darüber, wie ein Projekt aussieht. Das ist unbekannt, weil weder die Erfahrungen gemacht werden noch der fragile Kontext einen ungehinderten Projektzugang möglich macht.
- Zukünftig werden die nationalen Mitarbeiter die „klassischen“ Aufgaben übernehmen müssen, da sie am ehesten Zugang haben. Jedoch begreifen die Organisationen dies noch nicht als Strukturaufbau (i.S.von Investitionen), sondern sprechen den nationalen Personal die Kompetenzen ab.

8 Vorbilder..

Wer oder was sind Ihre/seine Autoritäten, Leader, Gurus?

Wem oder was folgen sie?

Wen wollen sie modellieren, nachahmen?

In unserer Branche gibt es das weniger. Was allerdings mir passiert ist: durch diese Kombination von „komplexe

Dinge einfach zu erklären“ und mich andocken plus meine Erfahrung gibt extrem viel Wertschätzung bei nationalen Fachkräften, aber auch bei lokale Partnerberatung (entweder lokale Regierungen/ Organisationen etc.).

9 Was ist unausgesprochen...

Die unausgesprochenen Ängste und tiefsten Wünsche?

Tiefster Wunsch: Ein Leben in Westeuropa, Amerika, Kanada

Unausgesprochene Angst: Den Erwartungen der Familie und des sozialen Umfeldes nicht entsprechen zu können

10 Bestes Szenario?

Aladin und die Wunderlampe!

Nationale Fachkräfte: Wir managen die Projekte eigenständig und eigenverantwortlich.

Internationale Fachkraft vor Ort: ich manage das Projekt erfolgreich mit meinem Team und erhalte die Anerkennung dafür im Headquarter, welche sich in einer Beförderung zeigt.

11 Schlechtestes Szenario?

Was wäre wenn...

Nationale Fachkraft (FK): Ich verliere den Job.

Internationale Fachkraft: kein Zugang, die nationalen FK machen lassen zu müssen und nicht steuern zu können

12 Sich selbst bestätigen

Was will sie/er bestätigt sehen?

Wofür braucht er/sie Anerkennung?

Wofür braucht es "Erlaubnis"? **verstehe ich nicht (organisational, persönlich?)**

„Ich trage dazu bei, dass ein Projekt trotz der immensen Herausforderungen (Sicherheit, interner / externer Druck) wirksam durchgeführt wird.“

13 Macht

Was will er/sie tun können, was zur Zeit noch nicht möglich ist?

Lebensmandala: Gesundheit, Beruf, Familie, Finanzen, Freizeit, Ehrenamt, Spiritualität

Nationale Fachkraft: Ein Leben in Frieden leben zu können, Arbeit im ursprünglichen Beruf, den Kindern eine Schulausbildung ermöglichen, ein Häuschen mit Garten, Normalität.

14 **Insidersprache..**

Welche "Insider-Sprache" spricht er/sie? Privat, Beruf

Das ist der IZ-Slang mit vielen Fachbegriffen, die z.T. auch Verwirrung stiftet, da jeder etwas anderes darunter versteht. Es braucht nach Angaben meiner Kunden ca. 6 Monate, bis hier ein grundlegendes Verständnis vorhanden ist. Viele branchenfremde internationale Fachkräfte betonen, wie schwer verständlich die IZ-Sprache ist.

Jedes Publikatione/Webinar/Tool/Vlog/etc. ist erst dann wirklich nützlich, wenn hier eine klar verständliche Sprache respektive Darstellungen angewandt werden. Es geht um den Transfer in die Umgangssprache ohne trivial zu werden.

15 **Titel, Slogans für Lösungen**

Beschreibe die optimalen Lösungen für sie/ihn als: **hier brauche ich definitiv Unterstützung**

Aufzählung/Bullets

3 Zeiler:

Slogan

Headline/BILD Überschrift

Ich kopiere mal Auszüge aus einem Newsletter Beitrag von mir rein, der sehr gut ankam (1000 Klicks innert einer Woche), vielleicht komme ich später auf Ideen. Oder kann ich das nehmen?

Das Unerwartete managen – wie wir unsere Projekte in schwierigen Kontexten erfolgreich gestalten können

(oder wie ein Projektverantwortlicher mit seinem Nicht-Wissen erfolgreich umgeht)

Vorhaben in fragilen Kontexten sind nicht einfach zu managen – das wissen wir von unseren Projekten in Afghanistan, Irak, Kongo, Süd-Sudan, Jemen und anderen Krisen- und Konfliktgebieten. Zu oft passiert etwas, mit dem die Projektverantwortlichen so nicht gerechnet haben. Viele haben das permanente Gefühl, immer einen Schritt der Entwicklung hinterher zu sein und nur noch als Problemlöser zu agieren. Die Komplexität der Situation tut ihr übriges; meist kann man alle verfügbaren Informationen gar nicht angemessen erfassen geschweige denn berücksichtigen.

Es ist nachvollziehbar, dass wir die zahlreichen unbekannten Grössen im Vorfeld nicht unbedingt antizipieren können. Schon allein die Tatsache, dass wir in fremden Kulturen unterwegs sind, sollte uns Warnung genug sein. Nicht alles, was wir sehen, verstehen wir und wir sehen sicherlich nur einen kleinen Teil der Realität. Auch lässt sich das, was wir sehen, nicht unbedingt von uns beeinflussen; dann sprechen wir von nichtintendierten, externen Wirkungen. Gleichwohl muss das Vorhaben in diesem Kontext gesteuert werden; es sollten nicht nur Resultate produziert, sondern auch ein Ziel erreicht und ein positiver Veränderungsprozess angestoßen werden. Wie soll man dann das Unerwartete managen? Das Unerwartete ist ja höchst unwahrscheinlich und entzieht sich damit der Berechenbarkeit. Herkömmliche Projektmanagementmethoden allein können die Steuerung in fragilen Kontexten nicht gewährleisten. Um unsere Organisation und unsere Arbeitsweise professionell aufzustellen, benötigen wir ein der schwierigen Situation angepasstes Projektmanagement.

Folgende Grundprinzipien können Ihnen helfen, mögliche Fallgruben frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegensteuer zu geben:

- *Organisationale Achtsamkeit beginnt bei der Strategieentwicklung!* Gerade in fragilen Kontexten müssen wir nicht nur in Szenarien denken, sondern v.a. versuchen, die sogenannten unbekannten Grössen auszumachen und zu benennen – auch wenn wir sie manchmal nur erahnen können. Hier hilft es, erfahrenes Personal in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Die Vorwegnahme möglicher Szenarien basiert hauptsächlich auf ein intuitives Erfassen der Situation. Auch wenn wir gewohnt sind, in kausalen Wirkungsketten zu denken: Unser Bauchgefühl und die Erinnerung an frühere, vielleicht vergleichbare Situationen gibt uns durchaus Hinweise, wo sich mögliche Fallgruben verbergen könnten. So lassen sich realistischere Handlungsoptionen ableiten und man wirkt der generellen Selbstüberschätzung hinsichtlich der Möglichkeiten von Kontrolle und Steuerung entgegen.
- *Ein Überblick über das Kooperationssystem mit seinen verschiedenen Akteuren ist Voraussetzung für eine effektive Projektsteuerung!* Eine wichtige Fallgrube besteht darin, dass nicht alle Akteure im gleichen Masse an den durch das Projekt initiierten Veränderungen interessiert sind. Es ist nicht selten, dass Akteure wichtige Schritte im Projekt blockieren oder der

Unterstützung offen oder verdeckt entgegenwirken. Die Gründe für diese Blockade können vielfältig sein und nicht immer kann man sich damit auseinandersetzen. Wesentlich ist, dass man Akteure erkennt, die den Status Quo aufrechterhalten wollen und so den Veränderungen entgegenwirken. Akteure, die Veränderung boykottieren, können sogar die direkten Partner sein. Nicht selten habe ich in Netzwerkpartnerschaften erlebt, dass wertvolle Unterstützungsleistungen auf offene oder verdeckte Ablehnung beim Projektpartner stießen, wenn beispielsweise ein Verlust der eigenen organisationalen Autonomie befürchtet wurde. Hier gilt es, die Projektstrategien entsprechend anzupassen.

- *Bauen Sie ein organisationales Frühwarnsystem auf!* Fehler und Hindernisse gibt es immer und überall. Viel entscheidender ist die Frage, wie die Organisation respektive das verantwortliche Management damit umgeht. Von *highly reliable organizations* (Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit wie die Feuerwehr, der Katastrophenschutz, der Rettungsdienst usw.) wissen wir, dass diese ein feines Sensorium für auftretende Fehler und Hindernisse entwickelt haben. Dafür ist eine systematische Auswertung gemachter Fehler oder erfahrener Hindernisse und die Ableitung von angemessenen Reaktionen in den Prozessabläufen notwendig. HRO haben diese Art des Wissensmanagement als Standardprozess eingeführt und geben der Auswertung und Rückkopplung in die Praxis hohe Priorität. Denn sie haben erkannt, dass nur so die Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten werden kann. Verwandeln Sie Ihre Organisation in Ihrem Verantwortungsbereich zu einer „Highly Reliable Organisation“ und Sie werden dadurch berechenbar für Ihre Kooperationspartner.
- *Vertrauen Sie als Manager Ihrem Team und achten Sie auf operative Flexibilität!* Erfahrenes Personal ist nicht nur erfolgreich aufgrund der Fachexpertise, sondern auch aufgrund seiner Intuition, also dem intuitiven Wissen über das, was geht und das, was nicht geht. Die Herausforderung besteht darin, dieses Gespür auf der organisationalen Ebene verfügbar zu machen. Dies gelingt am besten, indem Sie operative Verantwortung dort ansiedeln, wo das Operative auch stattfindet. Vorgaben sind hingegen in strategischer Hinsicht wichtig: Der Mitarbeiter muss wissen, wohin die Reise gehen soll! Die kontextspezifische Implementierung dieser Vorgaben können sich von Region zu Region – manchmal sogar von Distrikt zu Distrikt – gewaltig voneinander unterscheiden. Vertrauen Sie darauf, dass Ihre Projektverantwortlichen an den einzelnen Standorten wahrlich kein Interesse daran haben, in „ihrer“ Region zu scheitern. Ich habe noch nie einen Mitarbeiter einer Organisation getroffen, der willentlich „den Karren in den Sand gesetzt hat“. Halten Sie sich vor Augen, dass diese Mitarbeiter im Namen Ihrer Organisation tätig sind. Sie sind meist ausgesandt, um mit Projektpartnern zu verhandeln und tragen zumeist auch Budgetverantwortung in ihrem Bereich. Wem, wenn nicht diesen Mitarbeitern wollen und müssen Sie vertrauen? Daher setzen Sie einen klaren Rahmen und geben Sie v.a. die strategischen Eckwerte durch. Ihr Team wird es mit Loyalität und Engagement danken.