

*Edeltrud Freitag-Becker, Ute Sander und Martin Esch*

## **Einführung von SAP-HR – Vernetzung mit Verstrickungspotenzial?**

Zusammenfassung: Der folgende Artikel basiert auf realen Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten der Projektkultur GmbH. Immer ging es um die Einführung oder Anpassung von Systemen des großen Software-Anbieters SAP im Bereich Human Resources. Zum Schutz unserer Kunden und unserer Mitarbeiter erzählen wir Ihnen eine ausgedachte Geschichte. Sie fasst einige unserer Erfahrungen zusammen und hätte genau so passieren können.

### **SAP: ein Blick in die Entstehungsgeschichte und den Auftrag dieser Vernetzungsarbeit**

1972 gründen fünf Mitarbeiter von IBM die Firma „Systemanalyse und Programmentwicklung“ (SAP). Im Mittelpunkt des Geschäfts steht die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. 1998 geht SAP an die Börse. Heute ist die AG mit Niederlassungen in über 50 Ländern, 29600 Mitarbeitern und einem Umsatz von 7 Mrd. Euro die größte Softwarefirma Europas.

Dietmar Hopp, Gründer von SAP, erklärt sich rückblickend den Erfolg so: „Unsere Software hat die Datenverarbeitung in den Unternehmen vereinfacht. Zum anderen war es sicher auch unsere Firmenkultur. Wir haben Wert darauf gelegt, dass sich kein Vorsitzender oder Gründer in den Vordergrund spielt. Bei uns war und ist die Belegschaft der Star. Der Vorstand dirigiert, aber die Belegschaft muss den ganzen Karren ziehen. Ich habe dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter sich entfalten konnten, sie haben ihre Freiräume gehabt und nicht missbraucht. Ich behaupte, der Missbrauch von Freiraum geschieht nur dort, wo zu viel reguliert und kontrolliert wird. Die meisten Menschen sind leistungsbereit.“ Im Interview betont er allerdings auch, dass Angst ein guter Antriebsmotor für alle jene ist, die in verantwortlicher Position stehen.

SAP-Systeme bieten technische Lösungen für organisierten Informationsaustausch in großen Organisationen. Dabei geht es zum einen um die systematische Lagerung (Speicherung) der Informationen. Die Systematik repräsentiert in der Regel die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation, zum anderen müssen aber Pflege, Nutzung und Austausch der Informationen über alle Teile der Organisation hinweg optimiert werden. Dieser ganze Aufbau der Systeme, Anwendungen und Prozesse (wofür das Kürzel SAP steht) ist demselben ständigen Wechsel unterworfen wie die Organisation, für die sie gebaut wurden und werden.

Aus Sicht der Arbeitnehmer hat dies eine immer wieder neu erforderliche Um-

orientierung zur Folge, um die Systematik der Arbeitsteilung und die Änderungen der Prozesse im eigenen Unternehmen verstehen zu können. Da immer wieder auch Funktionen und damit potenziell Arbeitsplätze wegfallen, werden – oft unbewusst – Ängste mobilisiert. Zunehmend wird vom Arbeitnehmer verlangt, sich mit hoher Motivation an der Abschaffung der eigenen Grundlage (seinem Arbeitsplatz) zu beteiligen. Angst wirkt hier einerseits als Motor für gesteigerte Arbeitsleistungen, kann aber andererseits auch das Lernen geforderter und notwendiger neuer Arbeitsschritte und Arbeitsprozesse erschweren. Dies bleibt dann nicht ohne Auswirkungen auf das individuelle Verhalten der MitarbeiterInnen. Ebenso wirken diese Faktoren auf die Gestaltung der Zusammenarbeit, auf die Entwicklung von Teamarbeit am Arbeitsplatz und entsprechend auf die SAP-TrainerInnen und BeraterInnen.

### **Szenenwechsel: Einblick in eine Teamsitzung der Projektkultur GmbH und in den Ausgangspunkt der Beratung**

Fünf Personen sitzen mit einer Supervisorin in einem Konferenzraum, dicke Luft, rote Köpfe: „Du hast ja überhaupt keine Ahnung, wie viel Arbeit ich in die Schulungsunterlagen gesteckt habe und wie oft ich sie mittlerweile überarbeitet habe! Ich finde nervig, dass ihr es immer noch nicht geschafft habt, die Anregungen und Hinweise aus den bisherigen Schulungsgruppen ins System einzubauen – das würde die Endanwender sicher eher motivieren und mich auch!“

„Soso, nur um deine Unzuverlässigkeit zu kaschieren, machst du uns jetzt die Vorwürfe. Wir haben dir doch oft genug angeboten: Gib uns eine Liste davon, was fehlt oder stört, und wir arbeiten die in der Steuerungsgruppe durch und machen Verbesserungsvorschläge fürs System. Aber was kommt von dir? Nichts! Die Projektverantwortlichen haben jedenfalls auch die Nase voll von deiner Dickfelligkeit und deiner Unzuverlässigkeit. Am liebsten würde ich dich aus der Schulung herausnehmen, aber im Moment haben wir niemand anderen, der deinen Part übernehmen könnte. Ich möchte also bis morgen von dir neue Arbeitsblätter und Folien sehen.“

„Jetzt reicht es mir aber! Du traust mir wohl überhaupt nichts zu. Dabei sind meine Schulungen in den letzten Jahren immer erfolgreich gewesen. Außerdem bin ich es leid, wenn du mich ständig kontrollierst und zu den unmöglichsten Zeiten bei mir zu Hause anrufst.“

Was ist passiert?

Das Team der Projektkultur GmbH arbeitet in einem großen Projekt der Einführung SAP HR. Es besteht aus fünf Personen: zwei Beratern, dem Chef, der selbst Berater ist, und zwei Trainern. Alle drei Berater haben von Anfang an im Projekt mitgearbeitet, Konzepte erstellt und Customizing (Anpassungen des SAP-

Systems an die Prozesse des Kunden) durchgeführt. Die beiden Trainer sind seit einem Monat beteiligt, um die umfangreichen Schulungsmaßnahmen abzuwickeln, mit deren Hilfe die Endanwender beim Kunden in das SAP-System eingeführt werden sollen.

Zur Firmenphilosophie und zum Qualitätsmanagement von Projektkultur gehören: monatliche Teamsitzungen (Face to Face), hohe Selbstständigkeit, guter Kundenkontakt, maßgeschneiderte Programme, hohe Kundenzufriedenheit, Koordination der Aufträge/Anfragen/Kontakte sowie das Hinzuziehen einer externen Beratung in Form von Supervision bei großen und/oder komplexen Projekten.

Auch für dieses Projekt wird eine externe Supervisorin engagiert. Die Supervision erstreckt sich über ein halbes Jahr mit insgesamt fünf Sitzungen. Bereits in der ersten Beratungssitzung wird deutlich, dass es im Team einen Konflikt mit Dieter (Name geändert), einem der Trainer, gibt. Jetzt geht es nicht mehr um E-Learning, sondern um direkte Formen der Kommunikation und Konfliktbewältigung. Der Austausch der technischen Daten, der Verläufe und der Schulungsprogramme ist geübt; ebenso weiß das Team, wie Systemfehler gefunden und behoben werden. Weniger geübt ist der Umgang mit Störungen im realen Miteinander. Konfliktlösungsformen müssen auch hier erst trainiert und umgesetzt werden. Eine gut funktionierende Kommunikation ist die Voraussetzung für den Erfolg auch eines Schulungs- und Trainerteams.

Während all das, was den Einsatz und das Implementieren von SAP sichert, eine klare, für alle verständliche Sprache hat, bleiben die Konflikte auf der menschlichen Ebene oft unverständlich. Die hierfür benötigte „Sprache“ muss von den Projektteammitgliedern erst gelernt werden. Und manchmal braucht man dazu einen „Dolmetscher“, eine/n BeraterIn von außen. Mit Hilfe der Supervision werden die verschiedenen Aspekte und Bestandteile des Konfliktes herausgearbeitet. Da sind zum einen die Personen: Dieter ist als Letzter ins Team gekommen und noch längst nicht integriert. Anstatt die kollegialen Beziehungsangebote – von gleich zu gleich – anzunehmen, zieht er sich lieber auf die Rolle des unverständenen Außenseiters zurück oder versucht zu dominieren. Dies hat zum einen mit Dieters Persönlichkeit zu tun. Zum anderen mag die Art der Kontakte im Team nicht für Jede und Jeden gut zu verstehen und anzunehmen sein. Die spezifische Mischung von Freundlichkeit und Kollegialität auf der einen Seite und hoher Leistungsorientierung und Konkurrenz auf der anderen Seite kann Irritationen und Rückzug zu Folge haben.

Hinzu kommt das Verhalten des Chefs, der Dieter keine klar erkennbaren Grenzen setzt. Der Chef hat einen konsensorientierten Führungsstil und vernachlässigt deutliche Grenzsetzungen. Das Team hat sich auf diesen Stil gut eingespielt und lässt somit ebenfalls manches an Klarheit vermissen. Offenbar fällt es Dieter schwer, die unausgesprochenen Teamrituale (z.B. Umgang mit Grenzen) und Teamwerte (z.B. hohe Zuverlässigkeit) zu verstehen und zu entschlüsseln. Sein

Wunsch ist mehr Klarheit und Transparenz. Dem Team fällt es schwer, rechtzeitig zu erkennen, dass der neue Kollege in die Teamsprache „eingeführt“ werden muss. Nimmt man die Rollen der Beteiligten in der Projektarbeit hinzu, erhält das Problem neue Facetten. Dieter hat die Aufgabe, als Trainer Schulungen durchzuführen. Er unterrichtet überwiegend Multiplikatoren, die ihr neu erworbenes Wissen an eine Gruppe von Kollegen weiterzugeben haben. Hierzu muss er den Multiplikatoren und Endanwendern der SAP HR Software beibringen, mit den vielen Masken, Knöpfen und Reaktionen von SAP HR umzugehen. Die genauen Funktionen und Abläufe wurden maßgeblich vom Beraterteam gemeinsam mit dem Projektteam des Kunden gestaltet.

Im vorliegenden SAP Projekt wurde vor Beginn der Schulung mehr als üblich dafür getan, die zukünftig betroffenen Anwender möglichst frühzeitig in die Gestaltung des SAP HR Systems mit einzubeziehen. Doch dies ist aus Sicht der Betroffenen nicht immer ausreichend, um ihre eingangs erwähnten und häufig unbewussten Widerstände zu entkräften. Das hat zur Folge, dass Dieter vor Multiplikatoren und Anwendern steht, die sich zum Teil nur pauschal informiert fühlen, die – aus ihrer Sicht – wenig Gelegenheit zur Mitsprache hatten und sich nur mit Ergebnissen der Projektgruppe konfrontiert sehen, die für sie teilweise nicht nachvollziehbar sind. Dieter muss also etwas „verkaufen“, was andere (u.a. das Beraterteam) produziert haben. Und stößt dabei auf Widerstände der Anwender. Solche Widerstände sind oft eine Mischung aus berechtigter Kritik, gefühlsgesteuerten Vorbehalten und mehr oder weniger berechtigten Ängsten.

Die Kritik ist oft berechtigt, weil es in Projekten vorkommt, dass Dinge vergessen, übersehen oder falsch beurteilt werden und somit Nachbesserungen erforderlich werden. Gefühlsgesteuerte Vorbehalte ergeben sich aus dem Wechsel von Arbeitsvorgängen, wie sie durch SAP in starkem Maße forciert werden. Die Ängste ergeben sich aus den Verlustgefühlen, bezogen auf Arbeitsaufgaben und/oder Arbeitsplatz; sie sind oft schwer realistisch überprüfbar; manchmal werden sie sogar als existenzielle Bedrohung erlebt. Auch Erfahrungen mit – teilweise – rasantem Strukturwandel in großen Unternehmen tragen dazu bei.

Damit sammeln sich die verschiedenartigsten Widerstände in der Schulungsgruppe, neben allem Lerninteresse, der Lust auf Neues und einem gesunden Pragmatismus. Diese „Mischung“ trägt u. a. manchmal dazu bei, dass Trainer sich mit den Meinungen und Gefühlen der End-Anwender solidarisieren und sie eine Gegen-Position zum Projekt und somit auch zum eigenen Beraterteam einnehmen. So wie hier in Dieters Fall anzunehmen ist, dass sein „Anders-Sein“ im Team seine Wahrnehmung und eigene Solidarisierungstendenzen gegenüber dem Projektteam verschärft hat.

Als dritte Ebene kommt der Kunde bzw. dessen Untergruppe hinzu, mit der Dieter ebenfalls zu tun hat. Beraterteam und Dieter erleben den Kontakt gleichermaßen angespannt: hoher Leistungsdruck (nach innen wie nach außen) gepaart mit gerin-

ger Kooperationsfähigkeit zwischen den Untergruppen, die auf Kundenseite an der Umsetzung des Projektes und an den Schulungen beteiligt sind.

Die Signale, die das Beraterteam hier in manchen Bereichen wahrnimmt, sind: hohe Fluktuation, jeder ist auf sich gestellt, Schwächen werden tabuisiert, der Leistungsdruck schwebt über allen und allem. Die Entwicklung und Etablierung stabiler Arbeits- und Kooperationsbeziehungen fällt auf diesem Hintergrund nicht leicht. Auch hier nimmt Dieter diese Aspekte des Klimas des Kunden offenbar besonders intensiv auf und kann sich diesem schwer entziehen: Er entwickelt zunehmend die Haltung: „Ich bin auf mich gestellt, also muss ich alleine stark sein; Offenheit und Zusammenarbeit schwächen.“

### **Supervision: Vernetzung und Verdeutlichung der verschiedenen Konfliktfacetten**

Das vorangestellte Beispiel markiert viele Aspekte eines Projektalltags und wirft entsprechend viele Fragen auf:

- **Was bedeuten Weiterentwicklung, Veränderung und stetig zunehmende Anforderungen für die MitarbeiterInnen in den Firmen und Organisationen und für ein Projektteam, welches unter einer klaren Aufgabenstellung der Firma zuarbeitet?**
- **Wie müssen Schulungen konstruiert sein, damit das Lernen von SAP vollzogen werden kann? Wie sind diese Schulungen im Unternehmen verankert, vernetzt, verbunden?**

Der stete Wandel in den Unternehmen und die sich daraus ergebenden notwendigen Innovations- oder Veränderungsprozesse stellen große Anforderungen an das Management von Projekten, insbesondere für die externen Untergruppen darin. Eingebunden in die unterschiedlichsten Erwartungen und Zwänge der Auftraggeber/Kunden und Anwender sind selbst externe Teams eher teilautonome Systeme. Die stehen neben der Hierarchie und sind doch an sie gebunden; sie sind wendig in der Erledigung ihrer Aufträge und Aufgaben, doch ihre Beweglichkeit wird gleichzeitig eingegrenzt durch die Kanten und Grenzen, die ihre Auftraggeber aufzeigen. Entscheidende Aspekte der Dynamik sind die Arbeitsstruktur und die Bewertung von Leistungen; Projektteams (interne wie externe) arbeiten effektiver, wenn sie eigenen Leistungskriterien folgen. Diese wiederum sollten jedoch mit den Unternehmensstrategien harmonisieren.

Christoph Meyer (1993) verwies bereits auf die Notwendigkeit, dass Teams, die für einen ganzen Wertschöpfungsprozess verantwortlich zeichnen (z.B. Pro-

gramm- und Produktentwicklung), darauf achten sollten, eigene Messinstrumente vorzusehen, die den Prozess nachzeichnen; sprich: Bewertungsmaßstäbe finden, die speziell auf diese Aufgabe zugeschnitten sind. Dies ermöglicht den Teams eine schnellere Aufgabenabwicklung, das klarere Zugehen auf Kundenbedürfnisse und das Schaffen einer befriedigenden und leistungsfähigen eigenen Teamstruktur.

Im Fall „Projektkultur“ bedeutet dies: Die Firmenphilosophie muss für das Alltagshandeln „heruntergebrochen“ werden, die Erwartungen an Transparenz und Austausch müssen in nachvollziehbare und kommunizierte Formen „gegossen“ werden. Dies schließt mit ein, dass die Sorgen, Ängste und Unsicherheiten der ProjektmitarbeiterInnen genauso selbstverständliche Tagungsordnungspunkte sind wie die zu klärenden Fakten und Arbeitsabläufe im SAP-Prozess. Eine Firmenphilosophie kann erst verstanden und internalisiert werden, wenn sie lebendig erlebt wird. Analog wäre dies für das Lernen der Anwender im Unternehmen wünschenswert.

### **– Wie wird mit der Angst vor Versagen, Blamage, Defiziten umgegangen? Bleibt Angst ein wichtiger Abtriebsmotor?**

Die Aussage von Dietmar Hopp, Angst sei ein guter Antriebsmotor, ist nicht ganz zu widerlegen, wengleich Angst verschiedene Gesichter hat (vgl. Panse/Stegmann 1998). Ein möglicher Stellenverlust stellt für den Einzelnen eine Bedrohung dar und ruft in der Regel zusätzlich diverse andere Ängste hervor (Angst, die Arbeit nicht zu schaffen, sie nicht zu verstehen, Fehler zu machen, die materielle Sicherheit zu verlieren, der Veränderung nicht standhalten zu können, in der Entfremdung, die das IT-Lernen auslöst, unterzugehen, die eigene Identität zu verlieren). Mitarbeiter zu besseren Leistungen motivieren oder sie an dies heranzuführen wollen, geschieht sicherlich weniger durch das Erzeugen von Angst. Die Folgeerscheinungen der Angst (Veränderungen der Befindlichkeit und physiologischer Funktionen, Gefährdung der Gesundheit etc.) bewirken eher diverse Formen der Angstabwehr und führen oft ins Gegenteil: z.B. Verteidigung, Angriff, Flucht, Desinteresse, Arbeitsverweigerung.

Dieses Thema tangiert in unserem Beispiel sowohl die Teilnehmer des SAP-Trainings wie auch den externen Trainer, der „nur“ eine projektbezogene Arbeitsplatzsicherheit hat. Der Trainer identifiziert sich mit den Ängsten und dem Abwehrverhalten der Teilnehmer, folgt sozusagen ihrer Argumentationskette und ihrem Ärger, weil sie stellvertretend auch seine Angst formulieren. Eine kritische Distanz fällt ihm schwer, die sachliche Kritik an dem Programm kann nicht losgelöst davon gesehen und bearbeitet werden.

„Bedanke dich bei deinen Fehlern, denn sie geben dir die Gelegenheit, aus ihnen zu lernen“ (japanisches Sprichwort) – diese Haltung kann sich in der Schulungsgruppe nicht entwickeln. Spiegelbildlich findet sich in der Projektteamsit-

zung ähnliches wieder: Die Angst vor Fehlern oder weiterem fehlerhaften Verhalten manifestiert sich, entsprechend ist die Experimentierfreudigkeit eingeschränkt und der Mut, Verbesserungsvorschläge vorzutragen, gemindert. Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft werden nun auch in dieser Runde blasser und eingeschränkter. Es entwickelt sich eine Stimmung, dass für diesen Prozess ein Schuldiger gefunden werden muss bzw. dieser zumindest verbal bestraft wird.

In der Reflexion der Supervisionssitzung werden diese Mechanismen und „Irrwege“ deutlich, so dass ein „Zurechtrücken“ vollzogen werden kann: Was muss an welchem Ort, mit welchem Inhalt und Bezug bearbeitet, behoben und geklärt werden. In der Konsequenz bedeutet dies, dass das Projektmanagement im Beraterteam dafür Sorge zu tragen hat, dass es eine Arbeitskultur gibt, die fehlerfreundlich ist, die klare Bewertungsparameter hat und die einen Raum für transparente Dialoge anbietet. Es wird dadurch kein angstfreier Raum entstehen, doch die Angst wird besprech- und verstehbar, und somit können individuelle wie kollektive Bewältigungsformen für die Angst gefunden und entwickelt werden.

Spannend bleibt, ob die Unternehmen, die sich die Leistungen von Projektkultur einkaufen, eine vergleichbare Kultur aufweisen bzw. was es bewirkt, wenn auf der Auftraggeberseite andere Kultur determinanten gesetzt werden.

#### – Mit welchen Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der SAP-Schulungen haben die SAP-Trainer und BeraterInnen zu tun?

Informations- und Kommunikationstechniken haben in fast allen Bereichen Einzug gehalten. Dies führt unweigerlich zu starken Veränderungen von Arbeitsplätzen und Berufsbildern. Die Entwicklung von benötigten Anwendungsprogrammen ist analog explosionsartig gewachsen. Die Optimierung der IT-Landschaft nebst Formen der Vernetzung und Integration machen den Markt schwer überschaubar. Die Verunsicherungen und Ängste, die dies auf der Verhaltensebene auslösen kann, nahmen wir bereits in den Blick. Entsprechend erwarten Schulungsteilnehmende/Endanwender deutliche Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Aufgaben: Sie erwarten durchdachte Programme, Optimierung von Unternehmensanwendungen, klare Strukturen, deutliche Orientierung, Umgang mit Störungen.

Der hohe Leistungsdruck, dem die Endanwender oft selbst ausgesetzt sind, und die Sorge, diesen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, führt dazu, dass sie neben der Angst bzw. aus ihr resultierend, eher zu aggressiven Reaktionen neigen, wenn der Trainer zu „soft“ erscheint, indem er sich auf sie einlässt, sich um Verstehen bemüht und ihre Haltung eher teilt. Diese Form der psychischen Entlastung basiert auf der Identifikation mit dem Trainer als Aggressor, der sie mit Anforderungen „drangsaliert“. Der muss „weg“, so wie sie befürchten, dass sie ihren Arbeitsplatz verlieren und „wegfallen“. Seine und ihre Ängste verstricken sich.

Es liegt nahe, dass einige Trainer diese Atmosphäre als vernichtend erleben. Oftmals parallel geschaltete Bewertungen des Trainers manifestieren diesen Prozess. „Vernichtung“ heißt dann das Thema und nicht „Umgang mit Störungen“. Ein konstruktiver Umgang mit Störungen, der auf der Programmanwendungsseite zur Routine gehört, muss hier für den Umgang im Miteinander erst gelernt werden. Dies zieht einen Paradigmenwechsel in der Teamkultur nach sich.

#### – Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die TrainerInnen und BeraterInnen von SAP HR

Zur Rolle der TrainerInnen und Berater gehört auch, Change-Manager zu sein. Dieses Bewusstsein prägt den Blick auf die Veränderungen des Marktes und in der Branche. Sie müssen tragfähige Lösungen für ihre Aufgaben entwickeln, anbieten und umsetzen. Sie müssen den Fragen und Forderungen des Kunden begegnen und diese kommunizieren können.

Die Anforderungen an die MitarbeiterInnen bedeuten:

- ein hohes Maß an Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Eigeninitiative aufbringen;
- die Aufgabe beherrschen und um Lösungen bemüht sein;
- gute Organisationsfähigkeiten besitzen;
- eine innere Balance finden, um die Spannung, die sich aus der Autonomie und der gleichzeitigen Abhängigkeit ergibt, auszuloten;
- Distanzfähigkeit erlernen, damit die eigenen Themen sich nicht mit den Themen der Schulungsteilnehmer verstricken;
- Frustrationstoleranz aufbringen, da Projekte nur Teilaufgaben eines Unternehmens aufnehmen und somit der Einfluss auf die Veränderung der Organisation „überschaubar“ bleibt;
- sich in Frage stellen lassen – eine unabdingbare Fähigkeit, weil ich als Projektmitarbeiter in einer sich veränderten Arbeitsdynamik tätig bin;
- angemessen kommunizieren, denn dies ist die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg;
- Entwicklung einer didaktischen Kompetenz, bleibt doch der Arbeitsprozess immer auch wieder dem Anspruch von „Lernen durch Tun“ unterstellt;
- Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft: die Aufgabenstellung wird durch Mehrere „geschultert“. Erst das „Zusammensetzen der Systemteile“ ergibt den Lösungsschritt.

## Nutzen der Beratung für das Team und für den Kunden

Ein Berater sieht als Beobachter zweiter Ordnung Dinge, die das System nicht sieht. Die Wahrnehmung dieser Dinge, das zur Verfügung Stellen dieser Wahrnehmung und die Entwicklung alternativer Vorgehensweisen und Konfliktlösungen markieren die Aufgabe von Supervision in Unternehmen und Organisationen. Im Fall von Projektkultur bedeutete dies: Konkrete Analysen und Maßnahmen sorgen für einen besseren Informationsaustausch und klarere Absprachen zwischen Beratern und Trainern.

Die Verdeutlichung der Teamkultur, der zugrunde liegenden Werte, Regeln, Rituale und Erwartungen erbrachte ein neues Verständnis der Teamarbeit. Die Teamentwicklung wurde gestärkt; Rollen und Aufgaben schälten sich klarer heraus.

Persönliche Verhaltensweisen konnten auf dem Hintergrund der verstandenen Teamkultur und der verdeutlichten Kundenstruktur besser verstanden werden. Denn das Verhalten und die Kommunikationsweisen von Menschen sind nicht nur durch ihre Wünsche und Motive geprägt, sondern vor allem durch die Kompetenz- und Qualifikationserwartungen, die eine Organisation fordert, prägt. Die Entlastung ermöglichte einen offeneren und klareren Umgang mit dem Kunden. Nicht zuletzt gelang es, das „System“ Team besser zu verstehen und „Programme“ für eine deutlichere Kommunikation und Kooperation zu entwickeln.

Ein Projektleiter aus einem der Projekte von Projektkultur drückt den Nutzen für den Kunden so aus: „Robustheit, Konsistenz und Flexibilität könnte man als magisches Dreieck des Beraterverhaltens bezeichnen. Dabei geht es nicht mehr um die Frage, welche Expertise der Berater hat, sondern um die Frage, wie er sie einbringt und damit zum Projekt beiträgt.“

Flexibilität beim Eingehen auf unsere Fragestellungen und Probleme ist natürlich eine Grunderwartung, wenn wir einen Berater engagieren. Das setzt voraus, dass der Berater gesichertes Wissen und feste Vorstellungen vorweisen kann, um gemeinsam mit uns neue Wege zu suchen. Pfadfinderei bedeutet auch, das Haus zu verlassen.

Robustheit ist der erste notwendige Gegenpol dazu – idealerweise eine freundliche, aber unumstößliche Widerstandsfähigkeit und Toleranz gegenüber Ideenkonkurrenz, Zielkonflikten und sonstigen Zumutungen, die ein dynamischer Entwicklungsprozess mit sich bringt. Konsistenz ist der zweite Gegenpol. Auf fachlicher Ebene erwarten wir selbstverständlich vom Berater ein deutliches Signal, wenn die Regeln der Kunst verletzt oder der rechte Weg verlassen zu werden drohen, trotz allen Eingehens auf unsere Ideen und Vorstellungen. Das ist die Konsistenz in der Sache.

Dazu kommt, dass ‚der Berater‘ in der Regel aus mehreren Personen besteht, idealerweise stets gut abgestimmt, untereinander bestens informiert, gemeinsam

auf dem aktuellen Problemstand des Projekts und geschlossen in der Zielrichtung. Hier geht es um die innere Konsistenz des Beraters. Ein zu großes Bedürfnis nach Konsistenz lähmt das Projekt, weil niemand mehr mutig voranschreitet und neue Ideen nur nach vollständiger Rückversicherung äußert.

Eine große Robustheit kann natürlich erreicht werden durch Ausblenden scheinbar unpassender Beiträge („Wir wissen, wo es lang geht“) oder durch große Distanz („Machen Sie sich erst mal klar, was Sie wollen“) – im günstigsten Fall ist das keine Hilfe, in der Regel behindert es auch. Es ist klar, dass der Berater die Balance zwischen Flexibilität, Konsistenz und Robustheit nicht halten kann, wenn er ihr keine Beachtung schenkt und nicht an ihr arbeitet – vor allem, wenn ‚der Berater‘ selbst ein Team ist.

Das bedeutet dreierlei:

- Das Beraterteam hat auch eigene Gruppenprozesse zu bewältigen – aber bitte intern und nicht bei uns als Kunde.
- Die Beratererfahrung, die dem Einzelnen noch ermöglicht, die widersprüchlichen Anforderungen kraft seiner eigenen Kompetenz auszugleichen, ist im Team ungleich verteilt und muss gegenseitig vermittelt und entwickelt werden, wir haben die Gesamtkompetenz gekauft.
- Jeder im Beraterteam nimmt unmittelbar nur den Teil des Projekts wahr, an dem er selbst arbeitet. Auch das ist uns als Kunde egal, wir erwarten eine abgestimmte Gesamtleistung.

Ohne Extra-Kommunikation wird das kein Berater schaffen. Ob das nun Supervision heißt oder anders – es ist erforderlich.“

## Literatur

- Meyer, Ch. (1993): Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy as Structure for Speed. Vancouver.
- Panse, W./Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst. Wie Ängste in Unternehmen entstehen. München.
- Anschriften der VerfasserInnen: Edeltrud Freitag-Becker, Oberhauser Str. 33, 45359 Essen.  
Ute Sander, Nußbaumer Wiese 4a, 51467 Bergisch Gladbach.  
Martin Esch, Aachenerstr. 24, 50674 Köln.