

HILFE, WIR KOMMEN NICHT MEHR WEITER!

ein Projekt am Abgrund

STEFAN WEISSMANN

Die meisten Projekte laufen nicht so ab, wie geplant und erwartet. Situationen, die von großem Druck einerseits und zunehmend unklaren Bedingungen andererseits gekennzeichnet sind, werden immer häufiger. In diesen Situationen stellen Ängste oft ein zusätzliches Hindernis dar, wenn es darum geht, fundierte und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Ausgehend von einem konkreten Projekt aus der IT wird im Artikel beispielhaft gezeigt, wie in scheinbar ausweglosen Situationen in Projekten mit existenzanalytischem Verständnis trotz aller Schwierigkeiten ein Weg zurück zu einem sinnvollen Handeln gefunden werden kann.

Besonderes Augenmerk wird neben den existenzanalytischen Aspekten auch auf den Vertrag gelegt, der als Ausdruck des gemeinsamen Wollens verstanden wird.

SCHLÜSSELWÖRTER: Angst, Teamarbeit, Vertrag, gemeinsames Wollen, histrionisches Coping

HELP, WE CANNOT GET ANY FURTHER!
a project close to the edge

Most projects do not run as smoothly as planned and expected. Situations characterized by great pressure on the one hand and increasingly unclear conditions on the other are becoming more and more frequent. In these situations, fears often represent an additional obstacle when it comes to making sound and sustainable decisions.

Based on a concrete IT-project, this article shows how, despite all difficulties, a way back to meaningful action can be found with an existential analytical understanding in seemingly hopeless situations in projects.

Special attention is also given to the contract, which is understood as an expression of the common will.

KEYWORDS: fear, team work, contract, common will, histrionic coping

Ausgangssituation

„Das Projekt fährt mit uns und nicht wir mit dem Projekt.“ „Der Druck wird immer größer.“ „Es ist nicht klar, was Scope ist und was nicht.“ (Anm.: d.h. welche Leistungen Vertragsgegenstand sind und welche nicht) „Wir verstehen den Kunden nicht. Der Kunde versteht uns nicht.“ „Die Termine können nicht mehr gehalten werden.“ „Wir haben zu wenige Mitarbeiter:innen“. „Es wird immer noch schlimmer statt besser.“

Diese und ähnliche Sätze bekamen ich und meine Kollegen zu hören, als wir zu einem IT-Projekt gerufen wurden, das kurz davorstand, im Chaos zu enden.

Ich möchte mit einer Beschreibung des ersten, unreflektierten Eindrucks beginnen: Zunächst zeigte sich beim Team sehr viel Energie, gleichzeitig gab es wenig konkrete Ansatzpunkte und viele Unklarheiten. Ein immer schneller und zunehmend orientierungsloses Im-Kreis-Laufen und Nicht-vom-Fleck-Kommen verbunden mit enormer Anspannung und Angst bis hin zu beginnender Panik einerseits bei gleichzeitigem Stillstand trotz des vielen Tuns andererseits charakterisierten die Situation. Auf der Ebene der Dokumente bot sich ein Bild aus Unmengen an Excel-Sheets, E-Mails und Powerpoint-Präsentationen, aber kein schlüssiges, konsistentes Gesamtbild. Alles schien mit allem zusammenzuhängen, nichts war wirklich klar, die Orientierungslosigkeit wurde immer größer. Wo anfangen?

Wir, ein Team aus drei Consultants, wurden vom Team des Auftragnehmers gerufen, um eine Vertragsanalyse zu erstellen. Wenn nichts mehr klar ist, ist die naheliegendste Frage „Was steht denn im Vertrag?“ Der Vertrag selbst war allerdings in der Situation auch nicht hilfreich.

Was war geschehen?

Um die Situation wirklich zu verstehen, ist ein kurzer Exkurs zum Vergabewesen notwendig. Für die Vergabe einer Leistung gibt es zwei prinzipielle Möglichkeiten: das offene Verfahren und das Verhandlungsverfahren.

Beim offenen Verfahren erstellt der:die Auftraggeber:in den Vertrag (Leistungsbeschreibung, Vertragsbestimmungen), während der:die potentielle Auftragnehmer:in lediglich den Preis einsetzt und den Vertrag inhaltlich akzeptiert. Für die Konsistenz des Vertrages ist daher der:die Auftraggeber:in alleine verantwortlich. Sollten sich Fehler einschleichen, dann ist klar, wer dafür verantwortlich ist und welche Regelungen zur Anwendung kommen. Der Nachteil besteht vor allem darin, dass der:die Auftragnehmer:in sein:ihr Wissen und seine:ihre Erfahrung, seine:ihre Ideen kaum einbringen kann.

Beim Verhandlungsverfahren wird mit einer Vorauswahl an Bieter:innen nicht nur über den Preis, sondern vor allem über inhaltliche Optimierungen bzw. Lösungen verhandelt. Der Vertragsinhalt entsteht daher im Zuge der Ver-

handlungsrunden mit Input von beiden Seiten. Dadurch ist es möglich, stärker das Wissen und die Erfahrung des:der potentiellen künftigen Auftragnehmers:Auftragnehmerin einzubeziehen und eine optimierte Lösung zu entwickeln. Andererseits, und da liegt die Gefahr, müssen verschiedene Sichtweisen zu einem konsistenten Vertrag entwickelt werden. Einander verstehen ist daher eine wesentliche Voraussetzung für Kalkulation, Ressourcenplanung und Umsetzung.

Im konkreten Fall konnten die Verhandlungen nur aus den Dokumenten heraus rekonstruiert werden, da wir nicht persönlich dabei gewesen waren:

Der Vertrag war im Rahmen mehrerer Verhandlungsrunden erstellt und die Protokolle dieser Gespräche mit einigen wenigen ergänzenden Dokumenten gebündelt, mit einer Dokumentenhierarchie versehen und zum Vertrag erklärt worden. Das wird aus Zeitgründen oft so gemacht, führt aber fast immer zu Problemen, weil der Vertrag dadurch kaum lesbar und damit auch schwer verstehbar ist. Inkonsistenzen fallen daher oft erst auf, wenn das Problem akut wird. Im konkreten Fall zeigte sich das in folgender Form:

Unberücksichtigtes (v. a. Rahmenbedingungen) tauchte erst im Laufe der Umsetzung auf. Das ist bis zu einer gewissen Größenordnung normal und auch lösbar, nicht aber wenn es umfangreich und grundlegend ist. Es gab Themen, die in den Verhandlungsrunden angesprochen aber nicht besprochen worden waren, z. B. wurde etwas erwähnt, ohne dass klar war, was die Erwähnung bedeutet: „beispielhaft“, „umzusetzen“, „optional vielleicht später umzusetzen aber jetzt kein Thema“. Da es um ein Standardprodukt ging, wurde der Abstimmung mit den individuellen Anforderungen (Customizing) zu wenig Augenmerk geschenkt.

Dennoch, das Gesprächsklima schien gut gewesen zu sein. Beide Seiten waren sich sicher, dass alles klar sei: Während der Auftragnehmer überzeugt war, dass sein Standardprodukt alles problemlos könne und das Customizing, die Anpassung an individuelle Anforderungen kein Problem sei, war der Auftraggeber überzeugt, dass alle Anforderungen perfekt erfüllt werden würden.

Eindruck als Berater/Consultant aus Sicht der EA

Vorweg: Meine Betrachtung bezieht sich hier auf das Team insgesamt. Inwieweit ein Zusammenhang zwischen den Dynamiken der Teammitglieder und der Dynamik des Teams besteht, wäre ein eigenes, sehr umfangreiches Thema.

Angst schützt das Leben. Angst schützt daher im Sinne der existenzanalytischen Grundmotivationen (GM) alles, was ein existenziell erfülltes Leben ausmacht. Was schützt die Angst hier konkret? Welche Ängste haben sich hier gezeigt?

Da ist zum einen die Angst zu nennen, nicht richtig zu handeln und in weiterer Folge für das Scheitern verantwortlich zu sein, also die Angst, sich schämen zu müssen, die Angst vor der Blamage, zum anderen die Angst, ungerecht behandelt zu werden bzw. für das Scheitern verantwortlich gemacht zu werden, also die Angst vor Kritik und Abwertung. Es geht somit um die 3. Grundmotivation (Längle & Bürgi 2014, 112f.). Zum anderen geht es um das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren und damit die Angst, keinen Weg bzw. Ausweg zu finden, nicht mehr handeln zu können, das Gefühl von Ohnmacht und Enge und somit um die 1. Grundmotivation (ebd., 81f.).

Um die Angst zu beruhigen wurde viel getan, vor allem in Form von ständigen Meetings und immer wieder neuen Dokumenten, die jedoch ohne substanziellen Mehrwert waren. Sich verlieren in Details wurde zu einem zentralen, (scheinbar) haltgebenden Element. Zielgerichtetes Handeln hingegen konnte in dieser Situation nicht mehr stattfinden.

Man könnte dieses Tun auch als ziellos zwanghaft beschreiben. Es zeigt sich hier die Entsprechung zum Vertrag, der ja einerseits verbindlich andererseits aber eben vielfach unklar war.

Es geht daher einerseits um Orientierungsverlust andererseits um Kontrolle. Die Kontrollstrategien waren allerdings Luftschlösser, die die Sicht auf die wirklichen Themen (durchaus unbewusst beabsichtigt?) verstellten und darüber hinaus auch zu einer Einschränkung der Fähigkeit führten, das Projekt aus einer gesunden Distanz und 100%ig realistisch zu betrachten.

Konkret handelte es sich um Copings der 3. GM: auf der Beziehungsebene „sich distanzieren, sich herausnehmen“. Das zeigte sich im Fehlen der Bereitschaft, sich einzulassen – auf den Auftraggeber, auf die konkreten Probleme, auf die Details, vielleicht auch auf sich selbst, woraus sich eine gewisse Beziehungslosigkeit ergab. – Zum anderen ist auf der Handlungsebene als Coping „Funktionieren“ zu nennen, wenn auch größtenteils nur zum Schein (Längle 2014, 83).

Tatsächlich war die ursprüngliche Fragestellung, mit der an uns herangetreten wurde, die nach einer Vertragsanalyse. Im Kontext wird daran sichtbar, dass es einerseits um die Frage geht, was vertragskonform, d.h. rechters ist bzw. was zu tun wäre, um dem gemeinsamen Ziel gerecht zu werden (3. GM), und andererseits um Halt und Struktur, d.h. um Voraussetzungen der 1. Grundmotivation

(Längle 2014, 83). Da der Vertrag aber in vielen Punkten sehr unklar war, blieb die Frage nach dem „rechtens“ unbeantwortet und es war dort keinerlei Halt und Struktur zu finden, so dass die Verunsicherung immer größer würde. Die 2. GM war eher gekennzeichnet durch die bereits erwähnte Beziehungslosigkeit. Es herrschte Durcheinander statt Dialog.

Alfried Längle beschreibt die „Linien des hysterischen Bildes“ in (Längle 1999, 40ff.) (hier nur kurz zusammengefasst) folgendermaßen: Da ist zunächst „das hysterische Grenzproblem: Der hysterische Mensch erträgt nichts, was einengt“. Dann ist da „das hysterische Beziehungsdebakel: Sich einlassen, sich festlegen, Tatsachen anerkennen, eine Bindung eingehen ist dem hysterischen Menschen in seinem Freiheitsdrang nicht möglich“. Drittens ist da „die hysterische Unverbindlichkeit“ und zuletzt die „hysterische Einsamkeit: Beziehungslosigkeit und Unverbindlichkeit auch zu sich selbst...“.

„Es zählt nicht das Detail, nicht das So-Sein, nicht die Beziehung. Es geht dem Hysteriker nicht um Inhalte, sondern darum, sein Dasein zu inszenieren. (Seins-Inszenierung).“ (Längle 1999, 91f.)

Auffallend ist: Insgesamt handelt es sich hier beim Projektteam um Copings bzw. Coping-Muster in einer Kombination, wie sie auch bei histrionischen Störungen zu finden sind. Es tritt hier situativ etwas auf, was bei Histrioniker:innen in mehr oder weniger generalisierter und chronifizierter Form auftritt.

Lösungen und Erkenntnisse

Was bedeutete das aus beraterischer Sicht und wie konnte es gelöst werden?

Eine Vertragsanalyse alleine wäre hier aufgrund der vielen Unklarheiten in endlose juristische Diskussionen gemündet und hätte in der Situation nicht geholfen, im Gegenteil: Eine weitere Eskalation wäre die Folge gewesen. Die Unruhe und die ungeheure Energie hatten tatsächlich etwas Mitreißendes und es war zu Beginn nicht einfach, sich nicht darin zu verlieren. Viel entscheidender war hier die Grundfrage (aus EA-Sicht): Was fehlt hier (in Bezug auf die Personale Existenzanalyse [PEA] und GM)? Wo braucht das Team am meisten Unterstützung? Da ist zuallererst zu nennen: Halt vermitteln – die Situation mit dem Team gemeinsam aushalten. Ein Mindestmaß an Halt braucht es, um aus der (histrionischen) Copingstrategie zumindest soweit herauszufinden, dass Hinschauen möglich wird anstatt weiter Irrlichtern nachzulaufen, dass ein Annehmen der Bedingungen möglich wird: „So ist es. Wir haben zu wenige Leute und zu wenig Zeit. So

geht es eben nicht.“ Weiters ging es darum, die großen Unklarheiten im Vertrag (mit externer Unterstützung) zu identifizieren, den Tatsachen und realen Bedingungen zuzuordnen und damit eine tragfähige Struktur zu schaffen. Zuletzt ist das Erkennen von Möglichkeiten als Voraussetzung für alle weiteren Entscheidungen zu nennen.

Ich möchte an dieser Stelle kurz zum Entscheidungsprozess zurückgehen, der in der EA grundlegend ist:

Ausgehend von der Sinnerfassungsmethode (SEM) (beschrieben u.a. in Längle & Bürgi 2014, 228f.), welche die Vorläuferin der Personalen Existenzanalyse (PEA) ist, lässt sich sagen: Entscheidung ist das Wählen der wertvollsten Möglichkeit. Es geht dabei zunächst, vor dem Wert und dem Wählen, um die Möglichkeit. Etwas Unmögliches kann man sich wohl wünschen, man kann sich aber dafür nicht existenziell entscheiden. Das gilt auch für Termine, die schlicht und einfach nicht gehalten werden können.

Es geht daher um die Wende von:

Was ist richtig, rechtens? Schuld, Verantwortung; An wem haftet die Schande? Wer verliert das Gesicht? Wer ist der:die Versager:in? → Angst/Konflikt (3.GM)

zurück zu:

Was ist hier und jetzt konkret möglich? Erkennen der Möglichkeiten, Wiederherstellung der Entscheidungsfreiheit und damit auch der Handlungsfreiheit.

Ohne Annehmen der Bedingungen gibt es keine Freiheit. Ohne ein JA in den vier Dimensionen (der Grundmotivationen) gibt es kein wirkliches Wollen. Das bedeutet: Ohne ein JA zu den (geänderten) Bedingungen gibt es keine Handlungsbasis (ebd., 56).

Wie geht es nach dem Erkennen von Möglichkeiten weiter? Da geht es zunächst um das Sicheinlassen auf die (neuen) Möglichkeiten; durchdenken und konkretisieren: Welche Möglichkeiten gibt es? Welche Möglichkeit hat das größte Schadensminderungspotential (= ist am wertvollsten in der Situation)? Welche Möglichkeit hat gute Chancen, auch vom: von der Auftraggeber:in akzeptiert zu werden? Es geht darum, gut durchdachte Vorschläge zu erarbeiten. Dann geht es darum, wieder in Beziehung, in den personalen Dialog mit dem Auftraggeber:innen-Team zu gehen, um das Finden der für beide Seiten wertvollsten Möglichkeit bzw. – wenn es wie hier um Schadensbegrenzung geht – der am „wenigsten unwertvollen“ Möglichkeit. Zuletzt geht es um die konkrete Entscheidung, um das gemeinsame Wollen: Gemeinsam festlegen, was hier und jetzt konkret zu tun ist. Im konkreten Fall wurden diese Schritte extern begleitet und mit Input durch das Beraterteam unterstützt. Worin bestand die Unterstützung durch uns externe Berater?

Die wesentlichste Unterstützung bestand darin, Ruhe zu bewahren und Halt zu vermitteln sowie aus der (berate-

rischen) Außensicht ein schlüssiges Gesamtbild der Situation zu bekommen (Fragen stellen, Dokumente sichten, zusammenfassen) und damit Struktur zu schaffen, weiters Unklarheiten im Vertrag sichtbar und verstehbar zu machen und auf konkrete, wesentliche Punkte einzugrenzen, die genauer betrachtet werden können.

Dadurch konnte Sicherheit und Stabilität vermittelt und das Bedrohliche fassbar gemacht werden.

Man darf bei aller Partnerschaftlichkeit aber auch nicht vergessen, dass es zwischen Auftraggeber:in und Auftragnehmer:in natürlich immer auch Interessenskonflikte gibt. Es geht also auch darum, eine gute Argumentationslinie zu entwickeln, die die eigenen Interessen unterstützt, dem:der Auftraggeber:in aber auch die Möglichkeit lässt, die eigenen Interessen zu wahren. Es geht um Ausgewogenheit und gute Diplomatie. Auch Auftraggeber:innen können ins Coping kommen!

Zusammengefasst bedeutet das, nach entsprechender Vorarbeit wie oben beschrieben, im Dialog mit dem Auftraggeber:innen-Team den Vertrag auf Basis der aktuellen Bedingungen vor allem in den unklaren Punkten anzupassen, sprich einen (neuen) Projektsetup (Anm.: Projektsetup bedeutet, grundlegende Dinge zu den Fragen „Wer? Was? Wann? Wie?“ in Ergänzung oder auch Abänderung zum Vertrag zu definieren. Das geschieht normalerweise vor Beginn der Umsetzung. In diesem Fall ist es als Neustart zu sehen, der ein strukturiertes und effizientes weiteres Vorgehen ermöglichen soll.) zu machen, um Klarheit zu schaffen und wieder handlungsfähig zu werden.

In konkreten Fall lief das Projekt nach einer mehrwöchigen „Findungsphase“ mit externer Begleitung wieder in einigermassen geregelter Bahnen.

Exkurs: Vertragsanpassung in der Projektpraxis

Warum wird die Möglichkeit einer Vertragsanpassung in der Praxis oft nicht oder erst sehr spät in Betracht gezogen? Zunächst ist da der Aufwand zu nennen. Im laufenden Projekt sind die Ressourcen normalerweise nahezu vollständig gebunden. Für Vertragsverhandlungen bleibt da wenig übrig bzw. stellen diese quasi ein zusätzliches Projekt im Projekt dar. Zudem muss das Projekt ja weiterlaufen (Zeit!). Dennoch: Änderungen bzw. geänderte Bedingungen gibt es in nahezu jedem Projekt. Kein Plan ist 100%ig genau umsetzbar! Die Möglichkeit einer Vertragsanpassung wird in der Praxis oft auch deswegen übersehen oder nicht in Betracht gezogen, weil beide Seiten Angst haben:

Zunächst ist da die Angst, rückblickend eingestehen zu müssen, bereits davor einen Fehler gemacht zu haben. Das

führt uns in das weite Feld der Fehlerkultur. Als nächstes kommt die Angst, in der Situation zu nachgiebig zu sein und dabei zu verlieren. Hier geht es sehr oft nicht nur um Ansehen, sondern auch um sehr viel Geld. In einem Projekt arbeiten normalerweise verschiedene Organisationen zusammen, manchmal miteinander, manchmal gegeneinander, und es gibt, wie bereits erwähnt, Interessenskonflikte. Das Kompetenzen Splitting in großen Organisationen kommt hier oft noch erschwerend hinzu. Zuletzt geht es, vor allem bei Vertreterinnen oder Vertretern öffentlicher Auftraggeber um die Angst, später mit dem Vorwurf konfrontiert zu werden, in der Situation zu nachgiebig und vielleicht sogar zu großzügig gewesen zu sein. Es geht um Ausgewogenheit und Verhältnismäßigkeit und oft auch um die Grenze zu Amtsmissbrauch und Korruption. Was in der Situation pragmatisch und richtig erscheint, wird vom Rechnungshof u.U. später völlig anders gesehen.

Wir haben es hier also wieder mit Ängsten, überwiegend aber nicht nur auf der Ebene der 3. GM zu tun.

Die Situation wird also oft von Ängsten bestimmt, die mit dem Projekthalt gar nicht so viel zu tun haben. Menschen im Coping sind aber damit beschäftigt, sich selbst zu schützen. Der Dialog und das Gestalten der Situation bleiben dabei auf der Strecke.

Lessons learned

Wie hätte man diese Situation vermeiden können? Warum war es nicht möglich, im Zuge der Vertragsverhandlungen genauer hinzuschauen? Warum war im Zuge der Verhandlungen kein (ausreichendes) gemeinsames Verstehen möglich? Warum hat man einen derartigen Vertrag im wahrsten Sinne des Wortes im Vorbeigehen geschlossen? Es ist doch eigentlich klar, dass eine:n die Realität irgendwann im Projekt einholt.

Allgemein können die Ursachen für so eine Entwicklung tatsächlich vielfältig sein. Ein häufiger Grund ist schlicht und einfach ein Mangel an Ressourcen, vor allem an Personal. Das kann auch gut eingespielte Teams an die Grenze ihrer Belastbarkeit bringen. Ressourcenmangel kann durch Restrukturierungen und Einsparungen begründet sein, kann aber auch an einer stark schwankenden Auftragslage liegen. Die gleichmäßige Auslastung der Mitarbeiter:innen bzw. immer die optimale Anzahl an Mitarbeitern:innen zu haben, ist ein Grundproblem jedes Unternehmens. Das kann im Extremfall bedeuten, dass z. B. Verträge vor Unterzeichnung nur überflogen aber nicht genau gelesen werden („Der Rest ist eh Standard...“). Ein weiterer möglicher Grund kann darin bestehen, dass man den Auftrag nicht erwartet hat. Es wird nicht jedes Angebot beauftragt, wenn

aber doch, dann kann es schnell kritisch werden. Zudem können Kalkulationsfehler passieren und man ist plötzlich Bestbieter und hat gleichzeitig einen schlechten Preis.

Daneben können auch strukturelle Probleme eine Rolle spielen, wenn z. B. Angebotsphase und Umsetzung von unterschiedlichen Abteilungen bearbeitet werden, die nur unzureichend miteinander kommunizieren, weil sie z. B. in unterschiedlichen Ländern sind und aus unterschiedlichen Konzernen stammen (merging).

Zu den oben genannten Problemen kommen oft Fehleinschätzungen wie z. B. hier konkret: „Es ist ein Standardprodukt, das ist eh kein Problem.“ Aber: Ist es wirklich kein Problem, wenn es „eh“ kein Problem ist? Man könnte das Wörtchen „eh“ auch als Verneinung deuten, sodass eine doppelte Verneinung daraus wird und die Botschaft in diesem Fall lautet: Es ist zwar ein Problem, aber wir wollen oder können uns jetzt nicht damit auseinandersetzen.

Zuletzt sind – wie auch bei diesem Projekt – zu viel pragmatischer Mut zur Lücke („Das machen wir dann schon irgendwie.“) zu nennen und mangelnde Bereitschaft, sich auf die Sichtweise des:der Kunden:Kundin: einzulassen und an Details dranzubleiben. Hier gibt es einen Zusammenhang mit den Wesenszügen des Teams und der Organisation.

Die Wesenszüge des Teams und der Organisation und die Wechselwirkungen zwischen den Teammitgliedern, dem Team, der Organisation und des:der Kunden:Kundin führen zu weiteren Fragen, die hier nur kurz in den Raum gestellt werden sollen: Herrscht Chaos, weil das Team histrionisch agiert oder agiert das Team histrionisch, weil Chaos herrscht bzw. der Druck zu hoch ist? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Wesen der Organisation und dem Wesen des Teams? Wie sieht dieser aus? Können Menschen, die genau arbeiten, sich z. B. in einem histrionischen Umfeld überhaupt behaupten oder findet hier zwangsläufig eine Negativselektion statt?

Was sind die wichtigsten Punkte für Projektteams?

So trivial es auch klingen mag, der wichtigste Punkt ist, wie die Praxis zeigt, verstehen, worum es dem:der Auftraggeber:in geht: Das ist Voraussetzung für einen guten Vertrag und für Klarheit in der Umsetzung. Voraussetzung dafür ist aber die Bereitschaft, sich einzulassen, auf die Details UND auf andere Sichtweisen.

Weiters ist dringend zu empfehlen, bereits während der Vertragserstellung immer auch die konkrete Umsetzung im Hinterkopf zu haben: Nicht „sales & marketing only“! Es braucht brillante Verkäufer:innen ebenso wie besonnene, detailorientierte Umsetzer:innen.

Last but not least ist es immer sinnvoller, zuerst eine Lösung zu suchen und nicht gleich das Feld den Anwälten: Anwältinnen zu überlassen. Das Stellen der Schuldfrage, sowohl teamintern als auch zum:zur Auftraggeber:in hin, trägt nichts zur Lösung bei und führt meistens zum Streit, im Extremfall zu Gerichtsverfahren bzw. Schiedsgerichtsverfahren und damit zum Verlust der Handlungsfähigkeit im Projekt.

Was sind die wichtigsten Punkte für Berater:innen?

Für Berater:innen gilt, wie auch sonst: Nicht sofort auf das aufspringen, was vom Team kommt, aber dennoch ernst nehmen, phänomenologisch bleiben – Was zeigt sich? Was ist wesentlich? Worum geht es eigentlich? Worum geht es wirklich? – und die Dynamik identifizieren, um zu erkennen, was es in der Situation braucht.

Von entscheidender Bedeutung ist zudem das Setting. Als Consultant in einem Projekt besteht die Aufgabe nicht im Beraten im Sinne der Lebensberatung oder Heilung im Sinne der Psychotherapie, sondern darin, das Projekt zu unterstützen bzw. wieder zum Laufen zu bringen. Diese Grenzen gilt es bewusst zu beachten, um mit Zustimmung des:der Kunden:Kundin zu handeln.

Schluss

Existenzanalyse ist auf alles menschliche Handeln anwendbar. Wo Menschen sind, da ist auch Existenzanalyse. Das Annehmen der Bedingungen, das Verstehen des Problems und der Dialog sind nicht nur grundlegend in Beratung und Psychotherapie, sondern auch im täglichen Leben und in Projekten. Sie helfen dem ordnenden menschlichen Geist, das Chaos in der Welt zumindest ein wenig besser zu bewältigen und ihm etwas von seinem Schrecken zu nehmen.

Literatur

- Längle A (1999): Hysterie, Erweiterter Kongressbericht 1999 der GLE
 Längle A (2014): Lehrbuch zur Existenzanalyse – Grundlagen, Wien: Facultas
 Längle A & Bürgi D (2014) Existenzielles Coaching, Wien: Facultas

Anschrift des Verfassers:

DI STEFAN WEISSMANN
 Speisingerstrasse 50–52/13
 A–1130 Wien
 office@weissmann-austria.at