

## Denkanstöße 42 - Wie Unterschiede Projekte bereichern

Wenn Menschen eine Weile zusammenarbeiten, tritt irgendwann das auf, was die meisten fürchten: Konflikte. Das Verrückte ist, dass sie damit vor etwas Angst haben, was so sicher ist wie der Unterschied zwischen zwei Menschen, selbst wenn sie Zwillinge sind.

Jeder Mensch nimmt seine Umwelt und seine Mitmenschen unterschiedlich wahr. Ebenso werden wir selbst von unseren Mitmenschen unterschiedlich wahrgenommen. Das liegt daran, dass jeder Mensch im Laufe seines Lebens eigene und einzigartige Erfahrungen sammelt und damit seine ganz persönlichen Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Erwartungen und Weltanschauungen entwickelt.

Ja klar, werden Sie vielleicht etwas gelangweilt sagen, das wissen wir doch alle. Das schon, nur die notwendigen Schlussfolgerungen daraus werden leider sehr oft nicht konsequent gezogen: In diesen ganz natürlichen Unterschieden liegt die Keimzelle von Konflikten. Damit sind Konflikte eine Normalität, der wir uns ganz offen stellen können. Was passiert stattdessen in vielen Familien, Gemeinschaften, Firmen und natürlich auch in Projekten? Konflikte werden als Tabu gesehen. Man kehrt sie deshalb gerne unter den Teppich. Doch das hat fatale Folgen.

### Konflikte sind wie Pilze

Konflikte sind wie Pilze - sie wachsen am besten im Dunkeln. Irgendwann sind sie so groß, dass der Teppich eine große Beule hat und immer mehr Leute immer öfter darüber stolpern. Diese Stolperfälle versuchen die Unter-den-Teppich-Kehrer weiterhin tapfer zu ignorieren. Doch irgendwann gibt es böse Stürze und Verletzungen, nicht selten mit irreparablen Folgen. Da es nun offensichtlich ist, beginnt der verzweifelte Versuch, den bereits hoch eskalierten Konflikt irgendwie in den Griff zu bekommen. Das Dumme ist nur, dass dann keiner so recht weiß, wie. Wer sich schon vor Konflikten im harmlosen Anfangsstadium fürchtet, wird vor einem ausgewachsenen Konflikt erst recht in Panik geraten. Und genau hier liegt der Hase im Pfeffer: Das Problem ist nicht, dass Konflikte in Beziehungen, welcher Art auch immer, entstehen; das ist wie gesagt eine natürliche Erscheinung.

Die Krux ist, dass viele Menschen drei wesentliche Dinge nicht gelernt und erst recht nicht geübt haben:

- Wie erkenne ich Konflikte in einem frühen Stadium?
  - Wie spreche ich sie in angemessener Weise an?
  - Wie löse ich sie so, dass alle Konfliktparteien mit dem Ergebnis weiter gut zusammenleben oder arbeiten können?
- Ich werde jetzt kurz die Lösung skizzieren. Der erste Schritt ist, Konflikte als das zu sehen, was sie sind: eine NATÜRLICHE Erscheinung zwischenmenschlicher Koexistenz. Also sprechen wir doch das offensichtlich Selbstverständliche einfach an. Gut, so einfach ist es anfangs nicht. Es erfordert ein bisschen Überwindung, aber das legt sich mit der Zeit - nur Mut!
- Wie erkenne ich Konflikte in einem frühen Stadium?
  - Wie spreche ich sie in angemessener Weise an?
  - Wie löse ich sie so, dass alle Konfliktparteien mit dem Ergebnis weiter gut zusammenleben oder arbeiten können?
- Wir tun das in dem Bewusstsein, dass wir dabei unsere eigene Sicht der Lage wiedergeben und andere dieselbe Situation auch anders sehen können. Genauso formulieren wir das auch: "Ich bin der Meinung, dass ...", "Aus meiner Sicht ...", "Ich empfinde es so ...". Wir setzen also unseren Lösungshebel bei der Anerkennung von Unterschiedlichkeit an.



*Bild: Der professionelle Umgang mit Unterschieden macht das Delta in der Projektarbeit.*

(Bild: foto art Elisabeth Wiesner)

### **Erforsche die Lücke, die der Unterschied sichtbar macht**

Wir versuchen nun, durch gegenseitiges Fragen und Zuhören Unterschiede sichtbar und verständlich zu machen. Das können beispielsweise unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse oder Ansichten sein. Wir erforschen gemeinsam die Lücke zwischen unserer eigenen Perspektive und anderen Anschauungen. Da gibt es viel zu entdecken. Anstatt uns gegenseitig beweisen zu wollen, dass wir Recht haben, machen wir uns auf die Suche nach neuer Erkenntnis, und jeder kann dabei gewinnen. Oft decken wir dabei Missverständnisse auf, machen blinde Flecken sichtbar, entdecken neue Aspekte und werfen Vorurteile über Bord.

Erfreulicherweise führt nicht jeder Unterschied zu einem Konflikt, der unsere Beziehung zu anderen Mitspielern in Projekten erschwert. Ob erst Unterschied oder schon Konflikt, in jedem Fall bietet die gemeinsame Erforschung der Lücke, die durch sie sichtbar wird, große Chancen. Hier ein paar Beispiele:

Wenn wir etwas nicht verstehen, dann bietet diese Lücke zwischen unserem und dem Wissen des anderen für beide Seiten Chancen. Wir selbst können durch Fragen und Zuhören etwas lernen und unsere Unsicherheit loswerden. Die andere Person ist in der Lage, sich auf unseren Wissensstand einzustellen oder vielleicht sogar eine Schwachstelle in ihrer Darstellung zu erkennen.

Oft sehen Projektmitarbeiter, Kaufleute und Vertrieb das gleiche Projekt mit sehr unterschiedlichen Augen. Der Projektmitarbeiter will tendenziell die genialste Lösung mit Goldrand, der Kaufmann will eher die kostengünstigste und der Vertrieb will sie möglichst gestern. Sie sind in diesem Fall quasi die Vertreter der Ecken unseres magischen Projektdreiecks aus Kosten, Zeit und Qualität. Die konstruktive Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Prioritäten bietet die Chance, dem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis unter Berücksichtigung von Time-to-Market näherzukommen. Das ist doch viel sinnvoller, als sich gegenseitige Ignoranz zu attestieren.

Wenn ein Experte mehreren Projekten zuarbeitet, fühlen sich in der Regel einige Projektteams benachteiligt, weil sie auf Ergebnisse länger warten müssen als ihnen lieb ist. Der Experte wird dann gerne mal als Trödler oder Bremsen verunglimpft. Auch hier ist es zielführender, über die unterschiedlichen Prioritäten und die damit notwendige Verfügbarkeit der Ressourcen zu sprechen. Natürlich ist jedem das eigene Projekt-Hemd am nächsten.

Nur es hilft nichts, wir können den Experten ja schlecht in Stücke reißen. Die Diskussion über unterschiedliche Prioritäten führt in diesem Fall zu einem tieferen unternehmerischen Verständnis auf einer projektübergeordneten Ebene.

Ich bin mir sicher, Ihnen fallen noch mehr Beispiele aus Ihrer Praxis ein, die zeigen, dass der Umgang mit dem Unterschied einen wesentlichen Unterschied macht. Der Projektleiter hat als verbindende Instanz zwischen den Stakeholdern eine besondere Verantwortung dafür, die Chancen des Unterschieds sichtbar zu machen und zu nutzen.

Wir gewinnen durch den erkenntnisorientierten Umgang mit Unterschieden ein tieferes gemeinsames Verständnis von Personen und Situationen. Dieser sowohl sachliche als auch emotionale Tiefgang liefert die Basis für gute Lösungen.

Mehr noch: Wenn wir den Mut aufbringen, unser Gegenüber immer mal wieder zu fragen, warum es die Dinge so macht und nicht anders, statt zu schimpfen oder wütend und stumm die Zähne zusammenzubeißen, gewinnen wir ein tieferes gemeinsames Verständnis von Personen und Situationen. So entsteht emotionaler und sachlicher Tiefgang. Unterschiede und ihre etwas spannendere Variante, die Konflikte, werden dadurch zur Quelle von Erkenntnis, persönlicher Reifung und dauerhaft bereichernden Beziehungen. Und das kann auch in Projekten nicht schaden. Falls Sie hier anderer Meinung sind – super, wir können gerne herausfinden, woher dieser Unterschied kommt.

Es gibt übrigens viele Grundprinzipien, um aus einem Unterschied eine gemeinsame Lösung zu entwickeln. Dazu sende ich Ihnen gerne ein paar Tipps. Schreiben Sie mir einfach eine E-Mail mit dem Betreff "Unterschied" an [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de).

Peter Siwon