

Dicke Luft im Projekt?



Manchmal macht die Arbeit mit den Kollegen einfach keinen Spaß. Du arbeitest viel, aber irgendwie sieht das keiner. In Besprechungen herrscht ein ruppiger Ton. Privates ist sowieso tabu. Rein sachlich betrachtet, ist alles in Ordnung aber auf menschlicher Ebene knirscht es gewaltig.

In meinen Beratungen stoße ich immer wieder auf solche Projektteams. Fachlich arbeitet man gut zusammen, aber die kleinste Meinungsverschiedenheit endet nicht selten in Verletzungen der Kollegen, offen oder verdeckt.

Wenn ich dieses Verhalten beobachte, und kein konkreter Konflikt vorliegt, ist es Zeit über Wertschätzung zu reden. Wir können es auch sorgsamer Umgang, Anerkennung, Augenhöhe oder gute Kommunikation nennen. Bleiben wir bei Wertschätzung. Ich schätze etwas, nämlich den Wert von etwas oder jemanden. Und was ist wertvoll für mich? Ein guter fachlicher Beitrag, ein gelöstes Problem, ein freundliches Wort, eine Aufmunterung, wenn es gerade nicht so läuft, ein Beitrag zum gemeinsamen Erfolg, ein Drucker bei dem Papier nachgelegt wird...

Nun komme ich aus dem Schwabenland, wo es eine Grundmeinung gibt: „Net gschumpfen is gnug globt.“ Übersetzt: Nicht gerügt ist des Lobes genug. Man könnte beim Loben bleiben und denken, ein gelegentliches „Das hast Du gut gemacht!“ hellt die schon Stimmung auf. Aber erstens ist das kein Lob, sondern eine Bewertung (Note „gut“ ist vergeben worden) und zweitens geht gelegentliches Loben nicht weit genug.

Worauf ich hinaus will, ist ehrliche Wertschätzung im Team zu etablieren. Wie ich dazu vorgehe, versuche ich in drei Schritte zu fassen.

#### 1. Schritt: Wertschätzung für mich selbst

Wenn ich mir gegenüber keine Wertschätzung erbringen kann, dann kann ich das auch nicht anderen gegenüber. Je mehr ich meine Licht- und Schattenseiten an mir annehmen kann, desto leichter fällt mir das bei anderen. Ich habe einen Termin verpasst: Entschuldigen, Durchatmen und einen Gang runter schalten, damit ich wieder den Überblick bekomme. Eine schlecht formulierte E-Mail: Anrufen, mit dem Empfänger die Situation klären und mir danach eine Tasse Kaffee gönnen, weil ich die wohl gerade brauche... Ich bin keine Maschine, das macht mich sympathisch. Und wenn etwas nicht gelungen ist, dann gibt es dafür einen Grund und ich habe alle Freiheiten es beim nächsten Mal besser zu machen oder auch beim



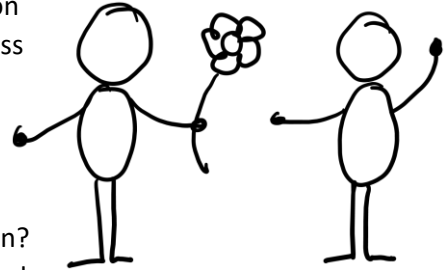
übernächsten Mal...Ich bin nicht unfähig oder „schusselig“, sondern habe lediglich einen Termin verpasst oder eine E-Mail so formuliert, dass der Empfänger sie anders verstanden hat, als ich diese gemeint hatte. Die negative Bewertung kommt von mir. Das muss aufhören.

## 2. Schritt: Wertschätzung gegenüber den anderen

Jeder Mensch ist anders. Das hattet ihr wahrscheinlich schon geahnt. Was wir aber nicht so auf dem Schirm haben ist, dass dadurch Verhalten entsteht, welches wir nicht gut finden, oder Meinungen, denen wir nicht folgen oder Ergebnisse, die wir fehlerhaft finden.

Was gibt mir das Recht MEIN Verhalten, MEINE Meinung, MEIN Qualitätsbewusstsein als „das Richtige“ zu formulieren?

Der andere kann nichts dafür, dass ICH so bin, wie ich bin und wie meine Werte sind. Wertschätzung anderen gegenüber, bedeutet andere so zu nehmen, wie sie sind und meinen Maßstab anderen nicht überzustülpen. Wenn einer ein Ergebnis abliefern, welches ich so nicht erwartet habe, dann ist es genau das: ein Ergebnis, das nicht meinen Vorstellungen entspricht. Es ist nicht falsch oder schlecht, sondern ganz einfach anders. Und entweder entspricht es nicht den vereinbarten Vorschriften und muss deswegen geändert werden oder wir haben gar keine Vereinbarung getroffen und dann müssen wir uns hinsetzen und diese definieren. Und schon gar nicht ist der andere unprofessionell oder nachlässig (Bewertung). Er hat lediglich ein von mir unerwartetes Ergebnis abgeliefert (Beobachtung). Meine Aufgabe ist dann, eine transparente Kommunikation zu senden (Erwartungen, Gefühle, eigene Qualitätsstandards...) und die gleichen Informationen vom anderen zu empfangen (Zuhören!). Dadurch entsteht eine neue Basis des Verstehens.

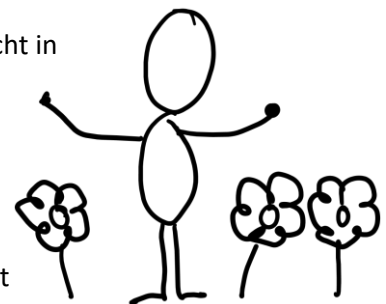


Klingt ganz schön schwer, wenn man schon seit der Schule eine solche Sozialisierung erfahren hat, in welcher der Fokus auf Fehler und Noten (Bewertung) lag, oder?

## 3. Schritt: Geduld, der Weg ist das Ziel

Sich wertschätzend zu verhalten ist kein Ziel sondern ein Weg. Nicht in Kategorien von „falsch und richtig“ sondern von „anders“ zu denken ist eine Lebens-Einstellung. Diese kann ich mir aneignen, wenn ich das will. ICH kann nicht das Maß aller Dinge sein, selbst wenn ich mich entschlossen habe an meiner Wertschätzung zu arbeiten und der andere nicht.

Hier gesellt sich zur Wertschätzung das schöne alte deutsche Wort „Demut“.



Was machen wir jetzt in dem Team mit der „dicken Luft“?

Zuerst ist es wichtig, dass die Team Mitglieder sich kennen lernen, um ihre Unterschiede zu erfahren und möglichst zu akzeptieren.

Dann übe ich mit den Teilnehmenden zu BEOBACHTEN – und nicht zu BEWERTEN. Susi ist nicht notorisch unpünktlich (Bewertung) sondern kam letzte Woche dreimal später, als vereinbart (Beobachtung). Dann überlege ich mit den Teilnehmenden, warum das störend auf uns gewirkt hat:

- alle mussten auf sie warten und haben das als vergeudete Zeit angesehen
- oder als fehlende Wertschätzung gegenüber ihrer Person, mit einem engen Terminplan, empfunden
- oder sind von zuhause zur Pünktlichkeit erzogen worden und es verstößt gegen ihr anerzogenes Wertesystem

Für letzteres kann Susi nichts. Bei den beiden anderen Empfindungen, die beide auf mangelnde Wertschätzung hinauslaufen, kann Susi überlegen, ob sie ihr Verhalten in Zukunft ändern will. Die nicht wertschätzende Wirkung ihres Zuspätkommens war ihr vielleicht gar nicht bewusst. Möglicherweise kann sie wegen anderer Tätigkeiten nicht früher kommen und das Team kann über eine Verschiebung des Termins nachdenken. Aber keiner sollte von ihr verlangen, pünktlich zu sein. Wertschätzung kann man nicht einfordern. Ich kann ihr natürlich Strafen androhen, wenn sie wieder zu spät kommt: Bewertung (Du bist unpünktlich), Augenbrauen hochziehen, ihr in Zukunft das Schreiben des Protokolls aufs Auge drücken ... Aber dieses Verhalten ist Susi gegenüber wiederum nicht wertschätzend und wird auf das Team in irgendeiner Art zurückfallen.

Klingt kompliziert? Vielleicht ein bisschen. Eine Reflexion lohnt sich allemal. Für sich selbst und für die anderen.

Weitere Beispiele aus Projekten und eine kleine Einführung in wertschätzende Haltung nach Marshall B. Rosenberg findet ihr auf unserer Better Project Connect Seite

<https://betterproject.training/wertschaetzende-kommunikation-im-projekt/>