



Der andere spricht wie ich – eine weit verbreitete Fehlannahme mit großem Potenzial für Missverständnisse

Maria von Kannen

Missverständnisse kennen wir alle. Sie passieren uns tagtäglich, sorgen für Streitigkeiten, Kopfschütteln und Missmut, bringen uns zum Lachen und zwingen uns zu manchen Planänderungen. Obwohl wir aus Erfahrung wissen sollten, dass kein anderer Mensch exakt so spricht wie wir, nehmen wir es doch immer wieder an. Wir reden miteinander, aber verstehen uns nicht und das mit Folgen unterschiedlicher Tragweite. Wenn Sie nicht rechtzeitig zu einer Verabredung erscheinen, weil Sie verstanden hatten, der Tisch im Restaurant sei erst eine halbe Stunde später reserviert, tangiert das außer Ihrer Begleitung niemanden und Sie haben auch trotz Verspätung noch die Chance, einen netten Abend bei leckerem Essen zu verbringen. Manch anderes Missverständnis hat deutlich weitreichenderen Einfluss. Kennen Sie etwa die zu kurz geratene Rolltreppe am Pannengarten BER in Berlin? Sie können damit vom unterirdischen Bahnhof bis zum Vorplatz nach oben fahren – zumindest in der Theorie. In der Realität ist die Rolltreppe etwas zu kurz geraten und endet auf einem Zwischenplateau, das Sie nur über drei gemauerte Treppenstufen verlassen können. Ein Missverständnis in der Planung, über dessen Ergebnis unzählige Fahrgäste mit schwerem Gepäck täglich stolpern dürften.

Man könnte annehmen, dass gerade in Projekten mit technischem Bezug Missverständnisse kaum vorkommen. Schließlich geht es hier um Naturwissenschaften und mathematische Zusammenhänge, die sich klar formulieren lassen. Zahlen, Daten, Fakten sprechen eine eindeutige Sprache. Da bleibt kein Raum für Missverständnisse. Aus meiner persönlichen Erfahrung muss ich Ihnen sagen – weit gefehlt!

Ich bin hauptberuflich als Ingenieurin tätig und möchte Sie an dieser Stelle gedanklich in ein typisches Treffen eines

Projektteams einladen. Fachkollegen aller Bereiche sitzen zusammen, um Eigenschaften eines neuen Produkts abzustimmen und zudem Zeitschiene, Kosten und Kapazitätsplanung für die Entwicklung zu koordinieren. Vom Maschinenbauingenieur, der für die mechanische Konstruktion zuständig ist, über den Informatiker, der die passende App zum Produkt programmieren soll, bis hin zum Betriebswirt, der für die Finanzkalkulation verantwortlich zeichnet – das Team ist interdisziplinär aufgestellt. Und selbst innerhalb gleicher oder zumindest ähnlicher Fachbereiche kann sich der Blick auf ein Projekt noch erheblich unterscheiden. Der für die Qualität zuständige Fertigungsingenieur hat vielleicht ein vergleichbares Studium absolviert wie der Vertriebsingenieur im Team. Er legt aber ein deutlich anderes Augenmerk auf manche Produkteigenschaft als sein Kollege, der das Ergebnis später vermarkten muss.

Je höher die technische Komplexität eines Produkts, desto mehr interdisziplinäre Schnittstellen ergeben sich, wobei mit jeder dieser Schnittstellen das Risiko für Missverständnisse steigt. Stellen Sie sich vor, Sie basteln ein Puzzle in Teamarbeit. Jedes Teammitglied ist genau für ein Puzzleteil zuständig. Für jede Seite Ihres Teils müssen Sie sich also mit einem Kollegen abstimmen, damit die Teile später zueinander passen. Je mehr Teile das gesamte Puzzle hat, desto mehr Absprachen sind notwendig und damit wächst die Gefahr, dass bei einer dieser Absprachen Fehler passieren.

Damit am Ende alle Teile ineinander greifen, werden Sie nun versuchen alle Schnittstellen möglichst detailliert zu beschreiben und dazu nicht nur Sprache, sondern vor allem eindeutige Werkzeuge wie Skizzen und Pläne nutzen. In meinem Puzzlebeispiel würden Sie wahrscheinlich ganz intuitiv Ihr Teil maßstabsgetreu aufzeichnen und so die Form

mit den für die Nachbarteile verantwortlichen Kollegen abstimmen, anstatt eine rein verbale Beschreibung zu versuchen. Das ist in technischen Projekten nicht anders. Es gibt eine Vielzahl von erprobten Werkzeugen, mit denen sich technische Sachverhalte festhalten lassen. Aber sie alleine sind leider kein Garant dafür, dass es nicht doch zu Missverständnissen kommen kann.

Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihr Puzzleteil wie von Ihnen skizziert aus Papier ausgeschnitten und wollen es nun mit den Teilen Ihrer Teammitglieder zusammenlegen. Dabei stellen Sie entsetzt fest, dass die Teile Ihrer Kollegen alle aus Holz geschnitzt sind. Ihr Papierteil hat zwar die richtigen Maße, passt aber trotzdem nicht ins Gesamtbild. Das klingt in Ihren Ohren absurd? In realen Projekten werden solche wichtigen Punkte doch sicher immer geklärt? Dann erinnern Sie sich doch noch einmal an die eingangs beschriebene zu kurze Rolltreppe am Berliner Flughafen zurück. Glauben Sie mir, ich könnte mit ähnlichen Anekdoten aus meinem bisherigen Berufsleben ein ganzes Buch füllen!

Alle Abstimmungen, egal wie viel Mühe Sie sich geben, sind lückenhaft oder ihnen liegen implizite Annahmen zugrunde, die unterschiedlich interpretiert werden. Sie werden also trotz aller noch so guter Werkzeuge nicht umhin kommen, sich mit Ihren Teamkollegen sprachlich auszutauschen. Das hat man auch im Berufsleben erkannt und möchte diesen Austausch fördern. Dazu werden regelmäßige Statusmeetings vereinbart, Zwischenberichte verfasst, Rundmails verschickt, Präsentationen vorbereitet, Workshops abgehalten – Abstimmungstermine und Dokumentation nehmen bisweilen mehr Zeit in Anspruch als die eigentliche Arbeit an einer Aufgabe selbst. Dazu werden Manager und Moderatoren eingestellt, die die Kommunikation im Team professionell begleiten