

Tomas Bohinc

Kommunikation im Projekt



Schnell, effektiv und
ergebnisorientiert
informieren

GABAL

1. Theorien zur Kommunikation: Anspruch und Wirklichkeit

*Wie reden Menschen mit Menschen?
Aneinander vorbei.*

KURT TUCHOLSKY

Stellen Sie sich vor, die Kommunikation in Ihrem Projekt würde perfekt funktionieren. Und wenn nicht, dann wüssten Sie sofort, woran es liegt, und könnten das Problem mühelos aus der Welt schaffen. Sie kämen gut gelaunt ins Büro, weil Sie sich darauf freuen würden, mit Ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Wenngleich Sie diesen Idealzustand vielleicht nicht sofort erreichen, mit mehr Wissen über Kommunikation können Sie diese zumindest besser organisieren und dabei auftretende Probleme lösen, indem Sie sie analysieren.

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Durch welche Elemente wird die Kommunikation beeinflusst?
- Wie werden Nachrichten übermittelt?
- In welchem Verhältnis stehen Bewusstes und Unbewusstes?
- Welche Nachrichten werden übermittelt?
- Was muss man über Kommunikation wissen?
- Welche Botschaften empfängt der Empfänger?

Kommunikation ist Wirkung, nicht Absicht

Missverständnisse in der Kommunikation Wir kommunizieren von der ersten Minute unseres Lebens an. Kommunikation ist für uns so selbstverständlich, dass wir uns in der Regel keine Gedanken darüber machen, wie sie funktioniert. Erst dann, wenn wir mit der Kommunikation nicht die gewünschte Wirkung erzielen, stellen wir uns vielleicht die Frage: Warum versteht man mich nicht?

Im Gespräch setzen wir immer schon voraus, dass bei unserem Gesprächspartner auch das ankommt, was wir ihm sagen wollen. Die vielen Missverständnisse in der Kommunikation zeigen jedoch, dass dem nicht immer so ist. Wir merken dies dann, wenn unser Gesprächspartner irritiert oder beleidigt ist. Mit dem Satz „Das habe ich nicht so gemeint“ leiten wir den Versuch ein, unser Anliegen nochmals zu formulieren. So zeigt sich täglich, dass auch in der Kommunikation der Grundsatz von Ursache und Wirkung gilt, wobei die erzielte Wirkung nicht immer unserer Absicht entspricht.

Kommunikationspraxis Dennoch sind wir in Projekten darauf angewiesen, dass wir anderen Menschen etwas mitteilen und diese es genau so verstehen, wie wir es gemeint haben. Denn wäre dies nicht so, dann würde kein Projektauftrag im Sinne des Auftraggebers ausgeführt, kein Arbeitsauftrag richtig verstanden und kein Statusbericht korrekt interpretiert werden. In den Projekten funktioniert in der Regel die Kommunikation. Aber eben nicht immer! Das Tückische daran ist, dass wir es meist nicht merken, wenn dabei etwas schief läuft. In der täglichen Projektpraxis müssen wir die Balance zwischen zwei Polen finden: Auf der einen Seite können wir die Kommunikation nicht ständig hinterfragen. Auf der anderen Seite sollten wir aber immer auf der Hut sein vor Missverständnissen.

Kommunikationsmodelle Missverständnisse entdeckt man jedoch nur, wenn man weiß, wo sie auftreten können. Diese Tatsache war der Antrieb für viele Wissenschaftler unterschiedlichster Fachrichtungen, sich mit dem Thema Kommunikation zu befassen. Sie entwickelten Kommunikationsmodelle, die aus unterschiedlichsten Perspektiven beschreiben, wie Kommunikation funktioniert und welche Faktoren sie beeinflussen.

.....

Kommunikationsmodelle erklären, wie die menschliche Kommunikation funktioniert und welche Faktoren sie beeinflussen.

.....



Im Folgenden beschreibe ich verschiedene Annahmen über Kommunikation sowie fünf Modelle, mit denen die wichtigsten Facetten der Projektkommunikation beschrieben werden können.

Elemente der Kommunikation: die Lasswell-Formel

Der US-amerikanische Politik- und Kommunikationswissenschaftler Harold Dwight Lasswell formulierte 1948 eine nach ihm benannte Formel der Kommunikation. Sie fasst in einem Satz zusammen, welche Elemente Kommunikation formen, und lautet wie folgt:

Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?

Die einzelnen Elemente der Lasswell-Formel haben folgende Bedeutung:

**Elemente der
Lasswell-Formel**

- *Wer sagt?* Dieser Satzteil beschreibt die Quelle der Information. Sie wird auch Sender genannt. Dieser kann eine Einzelperson sein, wie in einem persönlichen Gespräch, aber auch alle Stakeholder, wie bei einer Intranetseite zu einem Projekt.
- *Was?* Das Wort „was“ bezeichnet den Inhalt der Kommunikation. Dieser reicht von der persönlichen Botschaft bis zum gesamten Projektinhalt. Neben dem Inhalt spielt auch die Art und Weise der Übermittlung eine Rolle. Es wird etwas anderes mitgeteilt, je nachdem, ob die Information sachlich erläutert wird oder mit ironischen Untertönen versehen ist.
- *In welchem Kanal?* Der Informationskanal verbindet Sender und Empfänger. Eine Botschaft kommt nur an, wenn Sender und Empfänger auf dem gleichen Kanal senden. Ganz praktisch heißt das: Wenn der Sender eine E-Mail verschickt, muss der Empfänger eine E-Mail-Adresse besitzen.

- *Zu wem?* Dieser Satzteil bezeichnet den Empfänger. Der Empfänger kann die Information nur aufnehmen, wenn sie so formuliert ist, dass er sie auch versteht. Der Empfänger des Projektplans muss diesen lesen und interpretieren können, damit er die darin enthaltenen Informationen versteht.
- *Mit welchem Effekt?* Es ist nicht nur wichtig, dass eine Information übermittelt wurde, sondern auch, welche Wirkung sie erzielt. Kommunikation im Projekt zielt immer auf eine Wirkung, denn der Empfänger soll etwas Bestimmtes tun oder zumindest sein Wissen oder seine Einstellung zu einem Sachverhalt verändern.

**Kommunikations-
kette**

Kommunikation gelingt nur dann, wenn alle Elemente in der Kette aufeinander abgestimmt sind. Der österreichische Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat die unterschiedlichen Hindernisse aufgezählt, die in einer Kommunikationskette, wie sie die Lasswell-Formel beschreibt, überwunden werden müssen:

*Gedacht ist nicht gesagt.
Gesagt ist nicht gehört.
Gehört ist nicht verstanden.
Verstanden ist nicht gewollt.
Gewollt ist nicht gekonnt.
Gekonnt und gewollt ist nicht getan.
Getan ist nicht beibehalten.*

Die Lasswell-Formel und die Kommunikationskette von Lorenz bedeuten für die Kommunikation im Projekt, dass es nicht ausreichend, eine Botschaft auszusenden, da es eigentlich auf die Wirkung der Botschaft ankommt. Erst wenn die Kommunikation die beabsichtigte Wirkung erreicht hat, ist sie gelungen. Kommunikation ist deshalb nicht Absicht, sondern Wirkung.



Achten Sie immer darauf, was Sie mit Ihrer Nachricht bewirken. Ist es nicht das, was Sie beabsichtigt haben, dann unternehmen Sie einen neuen Versuch. Und dies so lange, bis der Empfänger so reagiert, wie Sie es beabsichtigt haben.

Nachrichtenübermittlung: das Sender-Empfänger-Modell

Die Nachrichtentechnik stand Pate beim Kommunikationsmodell von Warren Weaver und Claude Elwood Shannon, das diese 1949 entwickelten. Das sogenannte Sender-Empfänger-Modell ist die Basis für viele andere Kommunikationsmodelle. Es ist in Abbildung 1 wiedergegeben.

Sender-
Empfänger-
Modell

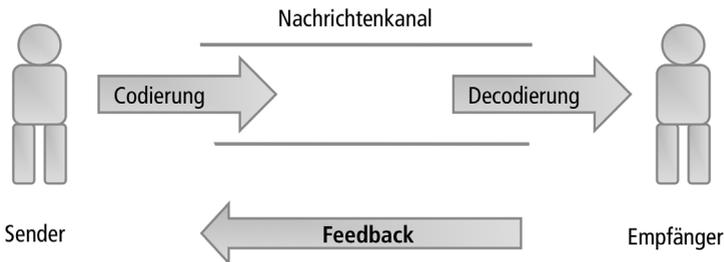


Abb. 1: Das Sender-Empfänger-Modell erklärt, wie Nachrichten übermittelt werden.

Dieses Modell geht davon aus, dass es bei der Kommunikation zwei unterschiedliche Rollen gibt: einen Sender und einen Empfänger. Jeder kann beide Rollen einnehmen. Wenn jemand eine Nachricht an einen anderen übermittelt, ist er Sender, wenn er eine Nachricht erhält, Empfänger. Zwischen beiden gibt es einen Nachrichtenkanal. Damit darüber eine Nachricht übermittelt werden kann, muss der Sender die Nachricht codieren und der Empfänger muss sie wieder decodieren. Die Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn Sender und Empfänger den gleichen Code verwenden. Sie verstehen sich nicht, wenn ihr Code unterschiedlich ist, zum Beispiel wenn sie verschiedene Sprachen sprechen, Begriffe unterschiedlich interpretieren oder die Mimik und Gestik des Gesprächspartners falsch deuten.

Rollen in der
Kommunikation

Die Abkürzung CV bedeutet bei der Budgetplanung im Projekt „Cost Variance“. Aber bei einer Bewerbung ist damit der Lebenslauf, das Curriculum Vitae, gemeint.

Nach dem Sender-Empfänger-Modell ist Kommunikation keine Einbahnstraße. Es gibt auch einen Rückkanal, das sogenannte Feedback, an dem der Sender erkennen kann, ob der Empfänger die Nachricht richtig verstanden hat.



Achten Sie darauf, dass Sie die gleiche Sprache sprechen wie Ihr Gesprächspartner. Um Missverständnisse zu vermeiden, spiegeln Sie immer wieder zurück, was Sie verstanden haben, und fragen Sie nach, wenn Ihnen Aussagen unklar sind.

Nachrichtenauswahl: das Gatekeeper-Modell

Ein Gatekeeper ist ein Torwächter und die metaphorische Bezeichnung für einen Faktor, der bei einem Entscheidungsprozess die Auswahl bestimmt. Das Gatekeeper-Modell von Bruce Westley und Malcolm McLean beschreibt die Nachrichtenübermittlung als einen selektiven Prozess. Es ist in Abbildung 2 dargestellt.

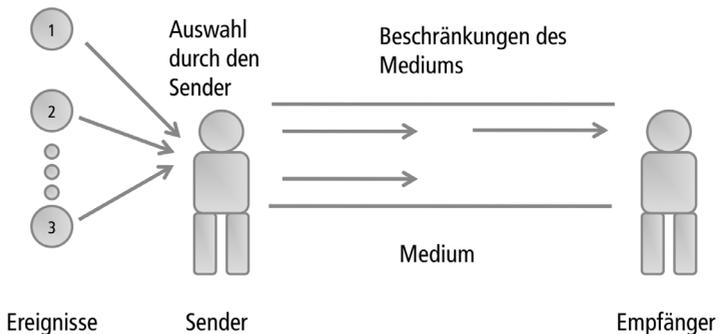


Abb. 2: Der Empfänger erhält eine mehrfach selektierte Information.

Auswahlprozesse bei der Kommunikation

Der Sender wählt aus einer Vielzahl von Dingen, die er kommunizieren möchte, sogenannten Ereignissen, einige aus und macht daraus eine Botschaft. Welche Botschaft er übermittelt, ist durch seine eigenen Interessen bestimmt. Auch das Medium ist nicht neutral. Es selektiert ebenfalls die vom Sender angebotenen Botschaften. Eine

Telefonleitung überträgt zum Beispiel keine Bilder. Der Empfänger erhält eine Botschaft, die aber nicht mehr dem ursprünglichen Ereignis entspricht, sondern durch Auswahlprozesse verändert wurde. Selbst wenn der Empfänger die Nachricht richtig decodiert, bedeutet dies nicht unbedingt, dass er über alles informiert ist.

„Bitte rufen Sie Herrn Mayer auf seinem Handy an!“, mailt der Projektleiter einem Teammitglied. Diesem fehlt jedoch eine wichtige Information, ohne die er Herrn Mayer nicht anrufen kann: die Handynummer. Stillschweigend hat der Projektleiter vorausgesetzt, dass sein Mitarbeiter diese hat.

Überlegen Sie bewusst, was Sie sagen wollen, und achten Sie darauf, dass das Kommunikationsmedium auch Ihre Botschaften richtig übermittelt.



Nachrichtenumfang: das Eisbergmodell

Die sogenannte Eisbergmetapher stammt von Ernest Hemingway. Er war der Auffassung, dass es reiche, wenn in seinen Werken, wie bei einem Eisberg, nur ein Achtel sichtbar ist, also explizit erzählt wird, weil der Rest, der sozusagen unter der Wasseroberfläche liegt, vom Publikum auch so erkannt würde. In Abbildung 3 ist das Eisbergmodell der Kommunikationstheorie nach Floyd L. Ruch und Philip G. Zimbardo abgebildet.

Eisbergmetapher



Abb. 3:
Wie beim Eisberg
sehen wir nur einen
kleinen Teil des
Ganzen.

Paretoprinzip Das Eisbergmodell veranschaulicht, dass nur ein kleiner Teil der Informationen, die bei der Kommunikation eine Rolle spielen, den Beteiligten bewusst ist. Der größte Teil der Informationen, etwa viele Handlungsmotive, bleibt dagegen unbewusst. Diesen nehmen weder Sender noch Empfänger in der Kommunikation wahr. Nach der 80/20-Regel – auch Paretoprinzip genannt – nimmt man an, dass nur 20 Prozent der Informationen über der Wasseroberfläche liegen und die restlichen 80 Prozent darunter.

Von den Projektmitgliedern wissen Projektleiter den Namen, die wichtigsten Stationen der Berufslaufbahn und welche Aufgabe sie im Projekt haben. Viele andere Dinge, wie zum Beispiel was sie in der Freizeit tun, sind den meisten Projektleitern unbekannt. Sie wissen beispielsweise nicht, dass ein Projektmitglied gerne liest und eine Vorliebe für eine blumige Sprache hat, sich deshalb aber im Projektgeschäft schwertut, Dinge kurz und präzise zu formulieren.



.....

Entwickeln Sie eine Sensibilität für die verborgenen Gründe und Motive, welche die Handlungen der Menschen im Projekt bestimmen.

.....

Annahmen über die Kommunikation: Kommunikationsaxiome

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ ist ein immer wieder zitierter Satz von Paul Watzlawick, einem österreichischen Kommunikationswissenschaftler. Neben diesem Axiom über Kommunikation hat er noch vier weitere formuliert, mit denen er erklärt, wie Kommunikation funktioniert.

Axiom 1: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Kommunikation ist für Watzlawick eine Form des sozialen Verhaltens. Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren sie miteinander. So wie es nicht möglich ist, sich gegenüber jemandem nicht zu verhalten, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren.

Ein Teilnehmer des Meetings sitzt schon im Meetingraum, als ein anderer hereinkommt und sagt: „Guten Morgen, bin ich hier richtig im Kick-off-Meeting?“ Der andere Teilnehmer schweigt und arbeitet weiter am Notebook. Auch dies ist eine Antwort: Sie könnte etwa so lauten: „Ich habe etwas Wichtiges zu tun und möchte jetzt nicht gestört werden.“

Achten Sie darauf, wie Sie sich zu Ihren Gesprächspartnern verhalten, sowie auf deren Verhalten. Übersetzen Sie das Verhalten in eine Nachricht. Überlegen Sie, wie Sie darauf reagieren wollen.



Axiom 2: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“

Mit jeder Nachricht übermitteln wir eine Botschaft auf zwei Ebenen: eine Sachinformation, die den Inhalt der Kommunikation beschreibt, und einen Hinweis, wie der Sender seine Beziehung zum Empfänger sieht. Der Inhaltsaspekt stellt dar, was mitgeteilt wird, und der Beziehungsaspekt beschreibt, wie der Sender die Botschaft verstanden haben möchte. Die gleiche Nachricht kann so unterschiedliche Bedeutung erhalten.

Es macht einen Unterschied, ob ein Projektleiter seinem Projektmitarbeiter in einer E-Mail mitteilt: „Das Arbeitspaket sollte bis Freitag bearbeitet sein, okay?“ Oder ob ein Kollege schreibt: „Das Arbeitspaket sollte bis Freitag bearbeitet sein. Liebe Grüße.“ Der Projektleiter meint: „Ich erwarte, dass das Arbeitspaket am Freitag bearbeitet ist.“ Der Kollege meint: „Es wäre schön, wenn du das Arbeitspaket bis Freitag bearbeitet hast.“ Nur wenn beide Ebenen beim Empfänger richtig ankommen, gelingt die Kommunikation. Sie misslingt, wenn der Empfänger die Botschaften des Senders anders interpretiert, als sie vom Sender gemeint sind.

Machen Sie sich bewusst, in welcher Beziehung Sie zu Ihrem Gesprächspartner stehen und wie er zu Ihnen steht. Denn diese Beziehung ist die Grundlage dafür, wie die Nachricht zu interpretieren ist.

