

Auszug aus dem Buch „Projektmanagement Espresso“ von Peter Siwon

PETER SIWON

Projektmanagement

Espresso



Trainer, Coach, Sprecher, Autor

Peter Siwon

Systemisches Projektmanagement



Kommunikation

12 Das Dreigestirn des Projekterfolgs

Der Projekterfolg ist stark von drei grundsätzlichen Aktivitäten abhängig: Kommunikation, Entscheidung und Handlung. Es lohnt sich, dieses Dreigestirn des Projekterfolgs etwas genauer zu betrachten.

Schauen wir uns die drei anhand eines besonderen Projektszenarios an: Ein Expeditionsteam schlägt sich durch den Dschungel, auf der Suche nach der verlorenen Stadt einer versunkenen Kultur. Ohne kontinuierliche **Kommunikation** über Ziel, Weg, Beobachtungen, Entscheidungen, Handlungen, Bedürfnisse, Gefühle etc. gäbe es überhaupt kein Team und keine Expedition. Denn Kommunikation ist die Grundlage von allem. Sie ist das Nervensystem des Projekts, das alle Beteiligten verbindet und koordiniert.

Kontinuierliche Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen sind für Projekte überlebenswichtig.

Das Expeditionsteam ist immer wieder gezwungen, **Entscheidungen** zu treffen: nach links, nach rechts, dem Fluss folgen, durchs Gestrüpp oder umkehren. Keine Entscheidung zu treffen bedeutet Stillstand, und Stillstand bedeutet auf Dauer den Tod. Jede Entscheidung birgt allerdings das Risiko des Irrtums. Doch der Irrtum ist die bessere Alternative, denn er erlaubt es dem Team dazuzulernen und Möglichkeiten auszuschließen. Wenn das Expeditionsteam den nachfolgenden Expeditionen das Leben erleichtern will, wird es seine Erfahrungen sogar anhand von Wegmarken und Hinweisen mitteilen. Damit multipliziert sich der Nutzen einer falschen Entscheidung.

Allerdings nur, wenn die **Handlungsfähigkeit**, die durch eine Entscheidung entsteht, auch konsequent genutzt wird, um praktische Erfahrungen zu sammeln. Wenn der Expeditionsleiter eine Entscheidung trifft, aber niemand bereit oder fähig ist zu handeln, steht er auf verlorenem Posten.

Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen sind die Grundlage dafür, dass Systeme überleben können, ob es sich um einen simplen Einzeller, einen komplexen Organismus, ein Projekt, ein Unternehmen oder ein ganzes Ökosystem handelt. Betrachten wir das Ganze noch mehr aus der Perspektive von Projekten.

Kommunikation

Eine kontinuierliche Kommunikation, bei der tatsächlich Informationen ausgetauscht werden, dient dazu, die Projektrealität zu erkennen, zielorientierte Entscheidungen zu treffen und klare Handlungsanweisungen zu geben. Kommunikation, die dazu dient, die Realität zu verschleiern, schadet in aller Regel dem Projekt und frustriert das Projektteam. Auch wenn es vielleicht politische, taktische oder strategische Gründe geben mag, Verstecken zu spielen oder Täuschungsmanöver durchzuführen, das Projekt wird darunter leiden. Ich streite nicht ab, dass der Nutzen dieser „Spielchen“ möglicherweise an anderer Stelle entstehen könnte. Beispielsweise könnten politisch unangenehme Wahrheiten unter der Decke gehalten werden, um Stimmenverluste bei Wahlen zu vermeiden, oder Investoren noch eine Weile bei Laune gehalten werden, bis die Boni ausgezahlt wurden.

Noch wichtiger als die fachlichen Funktionen sind die sozialen Funktionen der Kommunikation. Ohne Kommunikation entstehen keine tragfähigen Beziehungen, ohne tragfähige Beziehungen wächst kein leistungsfähiges Team zusammen – damit fehlt eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg. Die Kommunikation zur Entwicklung stabiler Beziehungen ist die Voraussetzung für die wirksame Kommunikation auf der Sachebene.

Die Kommunikation zur Entwicklung stabiler Beziehungen ist die Voraussetzung für wirksame Kommunikation auf der Sachebene.

Entscheidungen

Entscheidungen verwandeln Unsicherheit in Handlungsfähigkeit. Der Entscheider trägt dabei das Risiko der Fehlentscheidung. Das ist eine

wichtige Erkenntnis! Das Risiko der Fehlentscheidung ist der natürliche Begleiter jeder Entscheidung.

**Entscheidungen verwandeln Unsicherheit in Handlungsfähigkeit.
Der Entscheider trägt das Risiko der Fehlentscheidung.**

Zum Zeitpunkt einer Entscheidung besteht bestenfalls eine Wahrscheinlichkeit, die eine der möglichen Alternativen klar favorisiert. Doch selbst wenn diese Alternative zum Zeitpunkt der Entscheidung zu 99 % sicher erscheint, kann sie sich in der Folge als „falsch“ herausstellen. Denn immerhin besteht noch eine 1%ige Wahrscheinlichkeit für eine Fehlentscheidung. Retrospektiv – wenn das Kind eben doch in den Brunnen gefallen ist – sieht die Bewertung des Fehlerrisikos zwangsläufig ganz anders aus. Nun ist die gewählte Entscheidung nachweislich zu 100 % falsch. Doch diese Tatsache existierte zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht. Nachher ist man immer gescheiter, weil man nachher naturgemäß auch mehr weiß als zum Zeitpunkt der Entscheidung. „Man“ sind nicht selten die, die nicht den Mut hatten zu entscheiden. Meist ist das Risiko der Fehlentscheidung erheblich höher als 1%. Doch der durch Wettbewerb (oder Management) erzeugte Kosten- und Zeitdruck zwingt uns, immer wieder höhere Risiken einzugehen. Auch die Komplexität der Projekte erzeugt Unsicherheiten am Fließband. Aus der Nummer, Entscheidungen treffen zu müssen, die nachträglich als falsch gesehen werden könnten, kommen Projektverantwortliche nicht raus. Es ist wie im richtigen Leben: Wer sich entscheidet, geht das Risiko des Scheiterns ein. Wer sich nicht entscheidet, scheitert mit Sicherheit.

Handlungen

Tolle Ideen, geniale Pläne und kluge oder mutige Entscheidungen entfalten ihren Potential erst, wenn sie durch entschlossenes und zielorientiertes Handeln mit Leben erfüllt werden. Hemmnisse dafür gibt es viele im Projekt. Beispielsweise fehlen die Kapazitäten, weil das Team nicht gut genug vor den Begehrlichkeiten anderer Projekte oder der Linie geschützt wird. Ein weiterer Grund kann darin liegen, dass die geeigneten Kapazitäten erst gar nicht geplant oder verbindlich bereitgestellt wurden. So dümpeln Projekte dahin. Motivation und Interesse verblassen mehr und mehr.

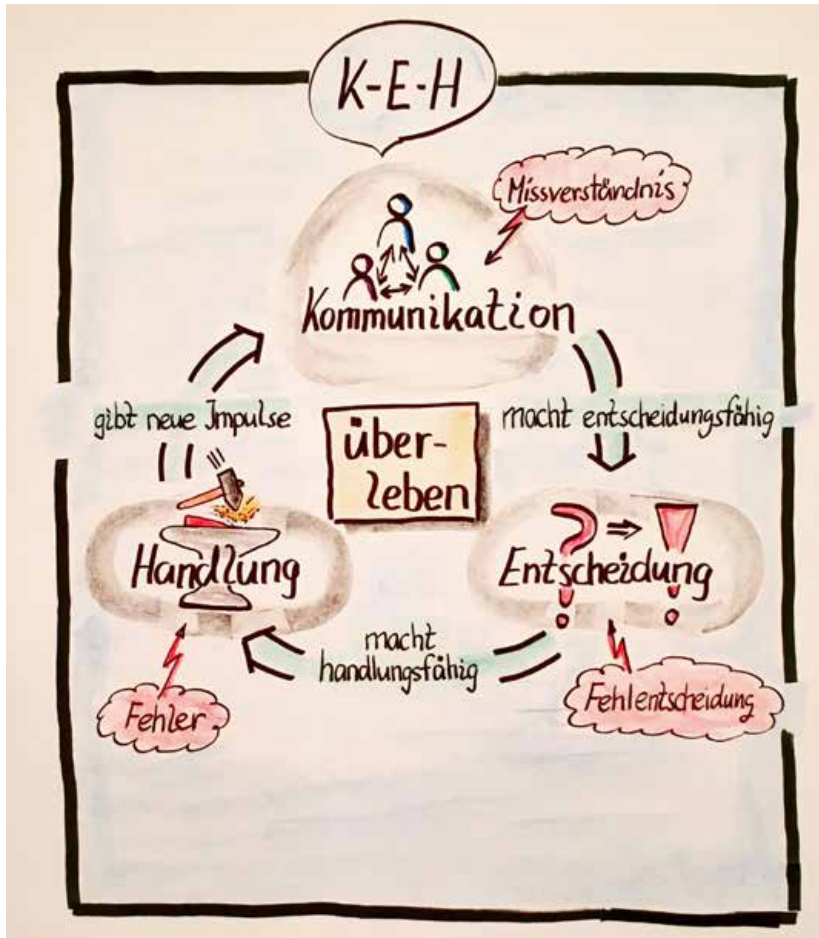


Bild 15: Das Überleben eines Projekts hängt davon ab, ob die Beteiligten die Chancen nutzen, die der K-E-H-Zyklus aus Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen bietet, obwohl diese überlebensnotwendigen Aktivitäten Risiken bergen. Überleben heißt, Chancen zu nutzen und zu lernen, mit den damit verbundenen Risiken umzugehen. Wir können Risiken nicht vermeiden, wenn wir Chancen nutzen wollen.

Schließlich zernagt der Zahn der Zeit den Nutzen des Projekts so sehr, dass es eingestellt werden muss.

Ich hoffe, es ist klar geworden, welche existenzielle Bedeutung Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen für den Projekterfolg haben. So einfach diese Zusammenhänge auch sind, so schwer ist es doch oft in der Praxis, die Voraussetzung dafür optimal zu schaffen, zumal wir nicht wissen können, was optimal ist. Stellen Sie sich als Projektverantwortlicher immer wieder die folgenden Fragen:

- ▶ Worüber muss ich oder müssen wir mit wem wozu wann wie ... kommunizieren?
- ▶ Wie kann ich oder können wir noch besser kommunizieren und Missverständnisse vermeiden?
- ▶ Wie kann ich oder können wir effektiver Entscheidungen treffen und aus dabei gesammelten Erfahrungen lernen?
- ▶ Wie kann ich oder können wir noch entschlossener und zielorientierter handeln und aus unseren Handlungen lernen?

Vielleicht fallen Ihnen noch weitere Fragen ein, die Ihnen helfen, ungenutzte Potentiale zu entdecken. Gute Fragen sind wie kleine Schätze.

13 Alles dreht sich um die Kommunikation

Was immer wir in einem Projekt tun, es ist praktisch immer mit Kommunikation verbunden. Der berühmte Satz „Man kann nicht nichtkommunizieren“ des berühmten Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick gilt natürlich auch für Projekte. So sehr wir uns auch Mühe geben, das Missverständnis ist dabei unser treuer Begleiter. Außerdem haben die Systemtheoretiker herausgefunden, dass Organisationen nur existieren können, solange in ihnen Kommunikation fortgesetzt stattfindet. Fehleranfällig und gleichzeitig unvermeidbar und notwendig – das kann ja heiter werden!

Sprache beherrschen und Sinn verstehen sind zwei Paar Stiefel

Wir sollten nicht zu pessimistisch sein, denn immerhin funktionieren viele Projekte trotz der Anfälligkeit für Missverständnisse recht passabel und in den meisten Fällen kommen wir mit unseren Mitmenschen ganz gut klar, obwohl eben nicht alles klar ist.

Schauen wir doch ein wenig hinter die Kulissen der Kommunikation. Damit sie möglich ist, brauchen wir ein Übertragungsmedium. In unserer technisierten Welt gibt es neben dem persönlichen Gespräch viele Möglichkeiten: E-Mails, Videos, WhatsApp, Social Media usw. Alle haben eines gemeinsam: Sie transportieren Signale und keinen Sinn. Wie das? Der Beweis ist ganz simpel: Wenn ich eine Nachricht auf Chinesisch oder Arabisch erhalte, die aus Sicht des Senders durchaus sinnvoll erscheint, nutzt mir das gar nichts. Ich empfangen zwar Signale, aber da ich die Sprache und Schrift nicht beherrsche, verstehe ich nur Bahnhof. Damit diese Signale in mir Sinn erzeugen, muss ich in einem Umfeld aufgewachsen sein oder gelebt haben, in dem ich gelernt habe, sie zu interpretieren. Sender und Empfänger brauchen genügend gemeinsame Kommunikationserfahrungen, damit Kommunikation funktioniert. Dann glauben sie, dass sie einander verstehen können. Ich formuliere das absichtlich so vage, denn die Sprache zu beherrschen und den Sinn einer Nachricht zu verstehen sind immer zwei Paar Stiefel.

Der Sinn hat viele Väter und Mütter

Der Sinn, den der Empfänger mit übermittelten Signalen verbindet, hängt abgesehen von den Sprachkenntnissen auch von den Rahmenbedingungen ab, unter denen wir die Signale empfangen. Der Sinn hat viele Väter und Mütter: die Beziehung zwischen Sender und Empfänger, die Beziehungen der Sender und Empfänger zu anderen Personen, die Erfahrungen der Vergangenheit, die Erwartungen an die Zukunft, die aktuellen Rahmenbedingungen usw. All das hat Einfluss auf die Interpretation der Signale. Ein und dieselbe Signalfolge kann abhängig von diesen Faktoren sehr unterschiedliche Interpretationen auslösen.

Ein und dieselbe Botschaft kann sehr unterschiedliche Interpretationen und Gefühle auslösen.

So ist es ein Unterschied, ob dieselbe Bitte von einem Kollegen, dem Projektleiter, dem Auftraggeber oder einem mächtigen Vorgesetzten ausgesprochen wird. Die Bitte kann abhängig von Beziehung, Vorerfahrungen und Erwartungen im Sinne eines Gefallens, einer Verpflichtung oder eines Befehls interpretiert werden. Vielleicht ist sie auch nur ein Scherz, oder eine Person fühlt sich angesprochen, obwohl sie nicht gemeint ist. Es kann viel in den Köpfen passieren, wenn Menschen kommunizieren. Ich betone „in den Köpfen“!! Alles was übertragen wird sind Signale – der ganze Sinngebungsprozess vollzieht sich in unseren Köpfen, genauer gesagt, in unserem Körper. Denn wir verarbeiten die Signale, die aus der Umgebung bei uns ankommen, mit dem ganzen Körper. Schauen wir uns auch das genauer an.

Filtern, Interpretieren, Bewerten

Der Einfachheit halber unterscheide ich drei Stufen der Signalverarbeitung, die die (äußere) Realität in unsere eigene innere Realität verwandeln, die wir fälschlicherweise oft für DIE Realität halten. Die folgende Erklärung stellt nur ein sehr vereinfachtes Gedankenmodell dar, mit dem ich versuche, meine Vorstellung von menschlicher Kommunikation mit Ihnen zu teilen. Verwechseln Sie bitte dieses einfache Modell nicht mit der Realität. Es wäre so, als würden Sie die Speisekarte statt der Speise essen oder auf der Landkarte herumplatschen statt in der Landschaft. Speisekarten, Landkarten und Gedankenmodell sind nützliche Orientierungshilfen, um mit der Realität zurecht zu kommen, aber nicht mehr.

Stufe 1: Filterung

Wir sehen und hören, tasten und spüren, riechen und schmecken. Über unsere Sinnesorgane und die Körperoberfläche sammeln wir physikalische und chemische Signale aus unserer Umgebung. Doch schon hier bleibt uns ein großer Teil der äußeren Realität verborgen, da die Auswahl der aufgenommenen Signale durch die Eigenschaften unseres Körpers begrenzt wird. Signale, die sich bisher in der Evolution für uns Menschen

als wenig relevant erwiesen haben, werden nicht erkannt. Nun kümmert sich das Nervensystem um die verbleibenden Signale. Die erste Frage, die es sich dabei stellt, lautet: Welche Signale sind derzeit wichtig? Entscheidend für die Antwort sind die Bedürfnisse, die aktuell besondere Bedeutung haben. Wer Hunger und Durst hat, schenkt Signalen, die dieses Bedürfnis nicht befriedigen können, wenig Aufmerksamkeit. Signale von Supermärkten, Restaurants, Biergärten und Imbissbuden dagegen passieren den Signalfilter mühelos. Projektteams, die den schnellen Erfolg wollen, übersehen gerne Details, die diesem Wunsch entgegenstehen. Stakeholder, die dem Projekt skeptisch gegenüberstehen, erkennen vor allem Probleme und übersehen, was alles gut läuft. In jedem Falle wirken in uns starke Filterprozesse aufgrund unserer Bedürfnisse.

Stufe 2: Interpretation

Nun versucht unser Gehirn, den Sinn zu verstehen, der über die Signale vermittelt worden sein könnte. Wir sehen in der Ferne Rauch aufsteigen und glauben zunächst, ein Feuer wäre die Ursache. Kurz darauf ein lauter Knall. Nun kombinieren wir die Signale Rauch und Knall und kommen zu dem Schluss, dass es sich um eine Explosion handeln könnte. In der Projektbesprechung kombinieren wir gesprochene Sätze, die dabei gezeigte Mimik und Gestik sowie die Erfahrungen mit Personen und ähnlichen Situationen, um festzustellen, wie ernst die Aussage „Es gibt ein Problem mit ...“ gemeint ist. Ist es ein Scherz, eine Übertreibung, eine Untertreibung, eine Befürchtung oder ist schon Feuer unterm Dach? Am Ende dieses komplexen Denkprozesses entsteht Sinn – Sinn als Ergebnis der Interpretation von Signalen aufgrund verfügbarer Erfahrungen. Diese Sinnfindung hat meist wenig mit bewusstem Nachdenken zu tun. Tatsächlich entsteht der Sinn in erster Linie als Folge unbewusster Prozesse im Gehirn.

Stufe 3: Emotionale Bewertung

Schließlich wird die Interpretation der vorgefilterten Signale noch emotional aufgeladen. Dies ist notwendig, damit der Körper angemessen auf die Signale reagieren kann. Droht Gefahr, wird der Körper beispielsweise für Flucht oder Angriff vorbereitet. Wir nehmen das als Gefühle wie Angst, Wut oder Hass wahr. Locket die Befriedigung von Bedürfnissen, die uns gerade wichtig sind, spüren wir Freude, Liebe, Lust oder Euphorie. Das Zu-

sammenspiel von Nervensystem und Hormonsystem ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. So kann eine hämische Bemerkung in einer Projektbesprechung bei den einen Heiterkeit und bei anderen Frust auslösen. Eine Projektkrise erzeugt bei der einen Person Aktivität und bei einer anderen Handlungsunfähigkeit. In jedem Falle werden Signale nur dann eine Wirkung zeigen, wenn sie auch emotional Gewicht haben. Nicht die Interpretation sorgt dafür, dass Signale für uns wichtig sind, sondern die emotionale Aufladung.

Alle Assoziationen, die leicht zu aktivieren sind und plausibel erscheinen, werden bei dieser Signalverarbeitung vorrangig genutzt. Ein Produkt, dessen Namen wir häufiger gehört und gelesen haben, erscheint uns vertrauter, obwohl wir es noch nie benutzt haben. Im Projekt bewerten wir Risiken höher, an die wir erst kürzlich erinnert wurden.

Missverständnisse als Quelle der Erkenntnis nutzen

Jeder Mensch konstruiert sich auf diese Weise seine eigene innere Realität, die sich von der konstruierten Realität anderer Menschen und natürlich von der äußeren Realität erheblich unterscheiden kann. Sie ist das Ergebnis eines weitgehend unbewusst ablaufenden, sehr individuellen Filter-, Interpretations- und Bewertungsprozesses. Spontan halten wir unsere innere Realität immer zuerst auch für die äußere Realität, auch wenn wir diese Zusammenhänge verstanden haben. Das ist völlig in Ordnung und auch sehr praktisch, weil wir dadurch schnell im Sinne unserer Erfahrungen und Bedürfnisse reagieren können. Allerdings sollten wir uns diesen Unterschied bewusst machen, sobald er zu Konflikten mit den Realitäten anderer Menschen führt. In diesem Fall ist unser Verstand gefragt, mit dem wir nun ganz bewusst Methoden wie Nachfragen, Diskussion oder Perspektivenwechsel anwenden, um den Unterschied der inneren Realitäten oder das Missverständnis als Quellen der Erkenntnis zu erschließen. Es lohnt sich!

Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene innere Realität, die sich von der konstruierten Realität anderer Menschen und natürlich von der äußeren Realität erheblich unterscheiden kann.

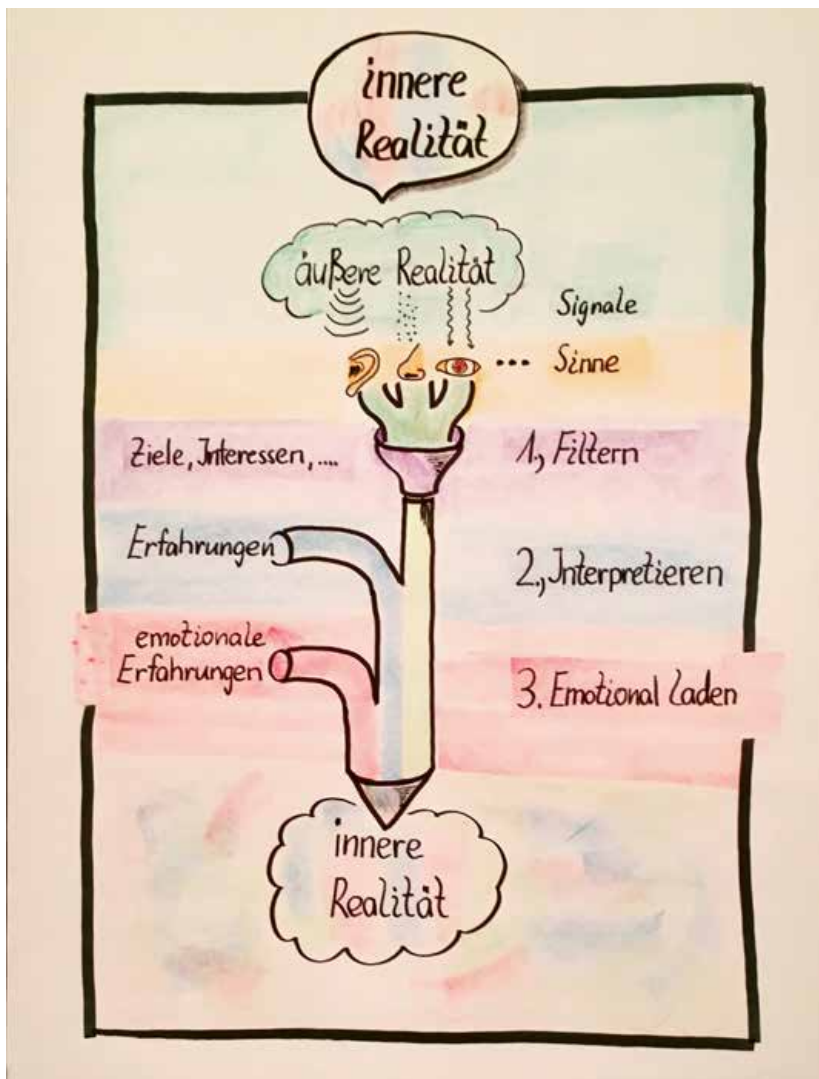


Bild 16: Wir kennen die äußere Realität nicht. Unsere innere Realität ist eine Konstruktion unserer Psyche, die sich fortwährend mit unserer Lebenserfahrung verändert. Die Kunst bei der Projektarbeit besteht darin, die Kommunikation so zu gestalten, dass die Abweichungen dieser inneren Realitäten klein genug werden, um gemeinsam ein Ziel erreichen zu können.

Unterschiede innerer Realitäten und Missverständnisse sind wichtige Quellen der Erkenntnis.

Kommunikationstipps

Hier ein paar Tipps, die Ihnen dabei helfen, innere Realitäten abzugleichen. Sie können die Unterschiede der inneren Welten sichtbarer machen und ausgleichen, indem Sie folgende Haltungen, Prinzipien und Methoden nutzen:

Hilfreiche Haltungen

- ▶ Das Missverständnis ist der natürliche Begleiter der Kommunikation.
- ▶ Jede Person, Gruppe oder Organisation erzeugt ihre eigene innere Realität und hält sie meist für DIE Realität.
- ▶ Die Haltung des Nicht-Wissens und der Neugier ist hilfreich.
- ▶ Das Annehmen des eigenen Nichtwissens ist eine wichtige Ressource.
- ▶ Unterschiede sind eine Quelle der Erkenntnis.
- ▶ Fragen sind willkommen.
- ▶ Es ist mutig und hilfreich, Fragen zu stellen.

Prinzipien

- ▶ Die Klärung von Missverständnissen und Meinungskonflikten hat Vorrang.
- ▶ Erforschen Sie die Ursachen und Hintergründe für Unterschiede, statt zu beweisen, dass Sie Recht haben.
- ▶ Unterscheiden Sie Wahrnehmung, Interpretation und emotionale Bewertung.
- ▶ Sprechen Sie möglichst viele Sinne (Augen, Ohren, Tastsinn, Geruch, Geschmack) an, um Information erlebbar zu machen.
- ▶ Machen Sie Ziel und Sinn der Kommunikation verständlich.
- ▶ Versuchen Sie, die Menschen in ihrer Welt abzuholen.
- ▶ Nehmen Sie bewusst andere Perspektiven ein.

- ▶ Der Empfänger erzeugt und bestimmt den Sinn übertragener Signale.

Methoden

- ▶ Mit der Methode des aktiven Zuhörens erhöhen Sie die Chance, Missverständnisse zu vermeiden, zu erkennen und aufzuklären.
- ▶ Wiederholen Sie mit eigenen Worten wichtige Informationen, die Ihnen mitgeteilt wurden. Lassen Sie wichtige Informationen, die Sie übermittelt haben, mit eigenen Worten wiederholen (paraphrasieren).
- ▶ Kombinieren Sie aktives Zuhören und Paraphrasieren.
- ▶ Nutzen Sie Methoden der Visualisierung, der Modellierung, Simulation, Prototyp-Entwicklung, Virtual Reality etc., um Ihre innere Realität greifbarer zu machen.
- ▶ Nutzen Sie konkrete Beispiele, Szenarien und Analogien.
- ▶ Setzen Sie Rollenspiele ein, um andere Perspektiven kennenzulernen.
- ▶ Stellen Sie zirkuläre Fragen:
Wie würde wohl XY in dieser Situation handeln, denken, ...?
- ▶ Dreischritt-Methode: Betrachten Sie die drei Ebenen der Signalverarbeitung bewusst getrennt voneinander:
Was ist tatsächlich geschehen und „objektiv“ beobachtbar?
Wie wurde es interpretiert? Wie wurde es emotional bewertet?
- ▶ Reflektieren Sie, welche Erfahrungen zu Ihrer Interpretation und Bewertung geführt haben könnten.
- ▶ Überlegen Sie, welche Interpretationen und Bewertungen mit einem anderen Erfahrungshorizont noch möglich sein könnten (z.B. dem der anderen Konfliktpartei).
- ▶ Machen Sie durch die Feedback-Methode verständlich, wie Verhaltensweisen bei Ihnen ankommen.
- ▶ Machen Sie Ihre Bedürfnisse durch die Methode der gewaltfreien Kommunikation (GFK) sichtbar.



Autor
PETER SIWON

Dipl. Ing. Peter Siwon lernte die Projektarbeit im Laufe seiner beruflichen Entwicklung aus vielen Perspektiven kennen: Forschung, Entwicklung, Projektleitung, Vertrieb, Marketing und Geschäftsführung. Seit 2008 gibt er sein Wissen und seine Erfahrungen als Trainer, Coach, Lehrbeauftragter und Autor von Vorträgen, Kolumnen, Fachartikeln und Büchern weiter. Seine Vorträge und Seminare wurden bereits mehrfach ausgezeichnet.

... Das Praxiswissen von Herrn Siwon, seine Persönlichkeit und sein Engagement bereichern die Seminare. Dies wird besonders in den durchweg hervorragenden Teilnehmerfeedbacks deutlich...

Nicole Michel
Trainer Relation Management
Deutsche Bahn AG

Vielen Dank für Ihre Kolumnen zur Projektarbeit, die bei unseren Lesern seit Jahren zu den meistgelesenen Beiträgen zählen.

David Franz
ELEKTRONIKPRAXIS, Vogel Medien

Wir danken Herrn Peter Siwon für den humorvollen Vortrag "Wer hat das Projekt ermordet". Mit Charme, Witz und viel Erfahrung hat er die sensiblen Themen des Projektmanagements beleuchtet und als Pathologe die einzelnen Problempunkte im wahrsten Sinne sezirt. Prima!

Paul Privler
Geschäftsführung, PIXEL Group GmbH

Sonderausgabe zum



Embedded Software Engineering Kongress