

PROJEKTKOMMUNIKATION

EINFLUSS INTERPERSONELLER KOMMUNIKATION AUF DEN ERFOLG VON PROJEKTEN

STUDIEN sollen eingangs helfen Antwort auf diese Frage zu finden:

Eine Studie der **cetacea communications GmbH** zum Thema »**Kommunikation in Projekten**« befasst sich mit der Art und Weise der Kommunikation.

Ein Überblick über den »**CHAOS Report**« der »Standish Group« wird gegeben, welcher sich auf die **Gründe für den Erfolg oder Misserfolg** eines Projektes konzentriert.

Studie von **Thomas Lechler** »Erfolgsfaktoren im Projektmanagement«: Lechler befasst sich mit den Fragen, welche **Faktoren den Erfolg eines Projektes** bestimmen und worin sich das Management von erfolgreichen und erfolglosen Projekten unterscheidet.

Die Studie der cetacea communications GmbH weist primär auf die Abweichung der Realität von der Theorie hin, untersucht jedoch nicht die Gründe für die Entstehung dieser. Der CHAOS Report und die Studie von Lechler konzentrieren sich auf Ableitung von Aussagen über allgemeingültige Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Hierbei kommen sie zu unterschiedlichen Aussagen. Während der CHAOS Report die Kommunikation mit den Mitarbeitern als wichtigstes Element bezeichnet, sieht Lechler den Erfolg von mehreren Faktoren abhängig.

KOMMUNIKATIONSMODELL NACH WATZLAWICK

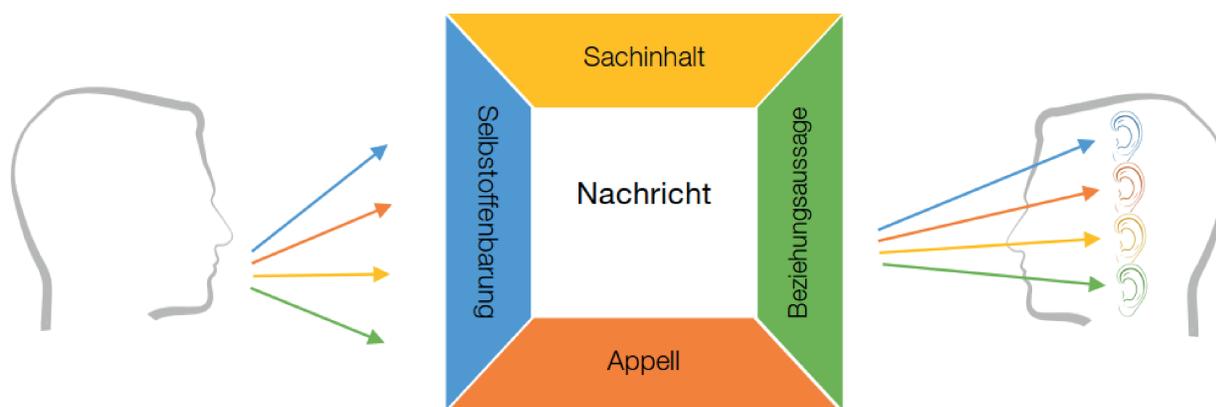
Die Kommunikationstheorie wurde 1969 von Paul Watzlawick begründet. Sie bezieht psychologische Prozesse mit ein und verzichtet auf die Unterstellung, dass Akteure explizite Botschaften senden und empfangen. Watzlawick akzentuiert, dass bei menschlicher Kommunikation das Senden und Aufnehmen von Informationen interessegeleitet ist. Die Theorie basiert auf fünf Axiome und zeichnet sich durch Dynamik und Interaktivität aus. Diese fünf Grundregeln erklären die menschliche Kommunikation und zeigen ihre Paradoxie:

- I. **Axiom:** Man kann nicht nicht kommunizieren.
- II. **Axiom:** Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- III. **Axiom:** Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
- IV. **Axiom:** Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
- V. **Axiom:** Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.



MODELL DER KOMMUNIKATION NACH SCHULZ VON THUN

Das Funktionsmodell des Kommunikationsquadrats von Friedemann Schulz von Thun kombinierte die Ideen von Paul Watzlawick und Karl Bühler mit der Absicht, klassische Kommunikationstheorien für die Praxis nutzbar zu machen. 1981 veröffentlichte Schulz von Thun erstmals sein Kommunikationsmodell, welches die Kommunikation aus vier Perspektiven betrachtet. Diese vier Seiten einer Nachricht« beinhalten:



Sachinhalt: Die Nachricht enthält i.d.R. Sachinformationen, die die sendende der empfangenden Person mitteilen möchte

Selbstoffenbarung: Jede Nachricht enthält Informationen über die sendende Person, die aus gewollter Selbstdarstellung oder auch aus ungewollter Selbstenthüllung bestehen kann

Beziehungsaussage: Die Art und Weise wie eine Person angesprochen wird, gibt darüber Aufschluss, wie die Beziehung zwischen ihr und der sendenden Person ist

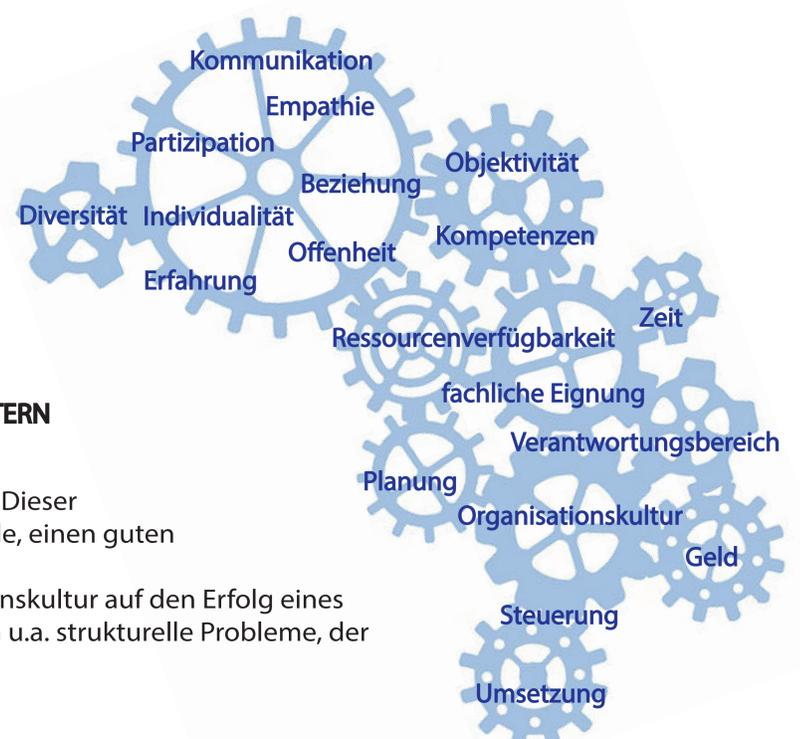
Appell: Die Nachricht soll die empfangende Person dazu bringen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu fühlen oder zu denken

Sachohr: Worüber wird gesprochen?

Selbstoffenbahrohr: Was offenbart die Person über sich?

Beziehungsohr: Wie steht die Person zu der adressierten Person?

Appellohr: Was möchte die Person von der empfangenden Person?



BEZUG ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS WIRD MITTELS ZWEIER INTERVIEWS MIT PROJEKTLITERN HERGESTELLT

Bei dem ersten Interview wurde eine Person mit viel Lebens- und Berufserfahrung befragt. Dieser stellt im Vergleich zum zweiten Interview, dass ich mit einem Berufsanfänger geführt wurde, einen guten Kontrast dar.

In einem Punkt sind sich die beiden Interviewpartner einig: Der Einfluss der Kommunikationskultur auf den Erfolg eines Projekts wird unterschätzt. Als Hauptgründe für gestörte Projektkommunikationen werden u.a. strukturelle Probleme, der Zeitdruck und mangelnde gegenseitige Wertschätzung angeführt.