

Kommunikation

Kommunikation

- **Kommunikation** gehört zu den komplexesten Vorgängen die zwischen fühlenden Wesen im Allgemeinen und Menschen im Besonderen stattfinden.
- „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick, Bavelas und Jackson, 1967) [10, S. 53]⁶, [11, S. 32]⁷
- **Jedes Verhalten** hat auch einen Aspekt der Kommunikation.
- **Sprache** und **Körpersprache** sind die direktesten Formen der Kommunikation.
- **Kontingenz** und **doppelte Kontingenz** beschreiben das Problem des **immer möglichen Missverständnisses** in der Kommunikation (Luhmann [12]⁸).

⁶Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson. *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 11. Englisch Original 1967, erste deutsche Auflage 1969. Bern: Huber, 2007

⁷Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas und Don D. Jackson. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. Reprint der Originalausgabe von 1967. New York: Norton, 2014

⁸Niklas Luhmann. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 16. Auflage. Erscheinungsdatum: 1984. Frankfurt: Suhrkamp, 2015

Kontingenz und doppelte Kontingenz

- „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“
Luhmann [12, S.152]⁹
- Doppelte Kontingenz beschreibt das typische Problem zu Beginn einer Begegnung bzw. Kommunikation zwischen zwei Beteiligten. Keiner der Beiden weiß, was der Andere will oder denkt. Die Kommunikation aus der doppelten Kontingenz heraus zu beginnen, bedarf des „ersten Schrittes in Unsicherheit“ von einem der Beteiligten.
Luhmann [13, S.303 ff.]¹⁰ Luhmann [12, S.148 ff.]

⁹Niklas Luhmann. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 16. Auflage. Erscheinungsdatum: 1984. Frankfurt: Suhrkamp, 2015

¹⁰Niklas Luhmann. *Einführung in die Systemtheorie*. 6. Auflage. Herausgegeben von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer, 2011



Ich



Gorilla

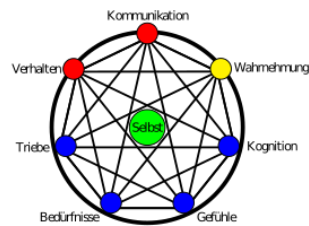
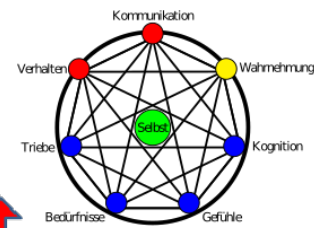


Abb. 2: Der Gorilla und ich

Erlebensfeld

Das persönliche **Erlebensfeld** enthält die Kommunikation als nach außen auf die Umwelt gerichtete Erlebensfunktion.

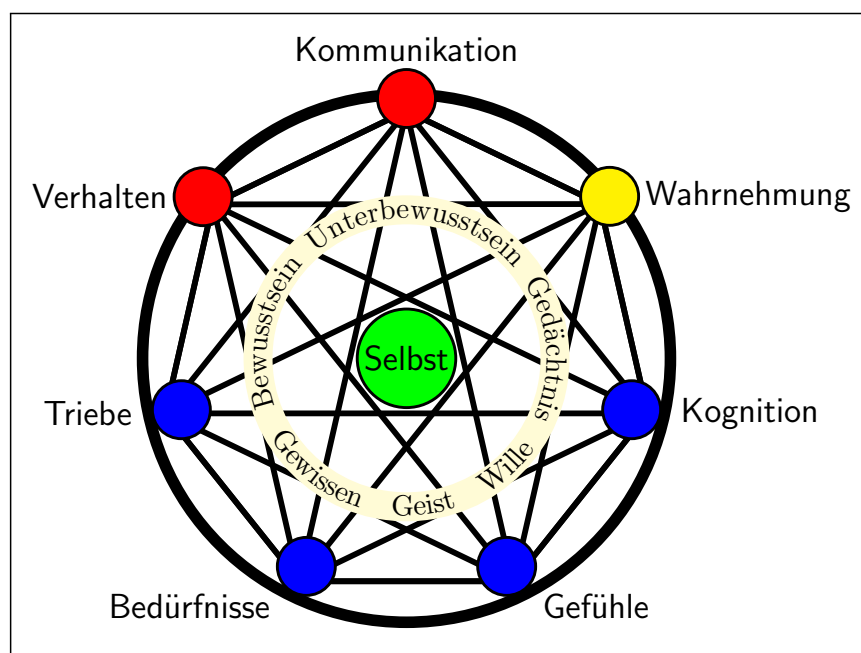


Abb. 3: Das persönliche Erlebensfeld

Sender – Empfänger – Problem

Bei der Kommunikation von zwei oder auch mehr Beteiligten haben wir oft die gerichtete **Sender** \longleftrightarrow **Empfänger** Situation. Der Sender hat eine Idee, eine Aufgabe, ein Problem usw. und will das mitteilen, um damit etwas beim Empfänger zu erreichen. Dem Erreichen des **Kommunikationsziels** des Senders stehen jedoch eine Reihe von **Hindernissen** entgegen:

- „gedacht“ ist nicht gesagt...
- „gesagt“ ist nicht gehört...
- „gehört“ ist nicht verstanden...
- „verstanden“ ist nicht gewollt...
- „gewollt“ ist nicht gekonnt...
- „gewollt und gekonnt“ ist nicht getan...
- „getan“ ist nicht beibehalten...

(Konrad Lorenz zugeschrieben) ¹¹

¹¹ Zugeschrieben: Konrad Lorenz (1908–1989). Es ist mir bis jetzt nicht gelungen die Originalquelle zu finden.

Vier Ohren

Die „Nachricht“ eines Senders (Sprechers) kann beim Empfänger (Hörer) nach Schulz von Thun [14, S. 44ff.] ¹² über 4 verschieden „Ohren“ (Kanäle) wahrgenommen werden:



Abb. 4: Der Empfänger mit 4 Ohren (aus [14, Abb. 13])

¹² Friedemann Schulz von Thun. *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* 52. Originalausgabe 1981. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2015

Vier Ohren II

Wir unterscheiden nach Schulz von Thun [14, S. 44ff.] die vier Sende-/Empfangskanäle:

1. Sachinhalt

- Der Empfänger setzt sich auf einer sachlich bezogenen (objektiven) Ebene mit dem Inhalt der Nachricht auseinander ohne deren möglicherweise vorhandene zwischenmenschliche Bedeutung zu beachten.

2. Appell, Aufforderung

- Der Empfänger empfindet die Nachricht als eine Aufforderung für ein vom Sender gewünschtes Verhalten.

3. Beziehung

- Für den Empfänger liegt in der Nachricht eine Aussage des Senders über die „Beziehung“ und eine Stellungnahme zu ihrer Person.

4. Selbstoffenbarung

- Der Sender gibt mit der Nachricht Auskunft über sich und seinen aktuellen Zustand.

Vier Ohren III: Beispiel

Eine Projektleiter*in teilt einer Mitarbeiter*in mit:

“Denken Sie an den Termin mit der Abteilungsleiter*in des Kunden?”

① Sachinhalt?

② Appell, Aufforderung?

③ Beziehung?

④ Selbstoffenbarung?

Vier Ohren IV: Beispiel

Eine Projektleiter*in teilt einer Mitarbeiter*in mit:

“Denken Sie an den Termin mit der Abteilungsleiter*in des Kunden?”

① **Sachinhalt**

„Wir haben einen Termin mit dem Abteilungsleiter des Kunden.“

② **Appell, Aufforderung**

„Tragen Sie den Termin in Ihren Terminkalender ein, bereiten Sie sich vor und seien Sie pünktlich!“

③ **Beziehung**

Die Projektleiter*in vertraut (der Terminplanung) der Mitarbeiter*in nicht.

④ **Selbstoffenbarung**

Für die Projektleiter*in ist der Termin wichtig und sie befürchtet, dass etwas schief gehen kann.

WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch (**WWW**) ist eine Feedback-Methode um offen Probleme und Kritik anzusprechen.^{13,14 [15]}¹⁵

① **Wahrnehmung**

Es gilt dem Gegenüber konkret zu beschreiben was ich wahrnehme, sehe, höre. Ich vermittele, wann und unter welchen Umständen diese Wahrnehmungen auftreten.

② **Wirkung**

Ich beschreibe welche **Wirkung** und welche **Vermutungen** das beschriebene Verhalten des Gegenüber bei mir auslöst.

③ **Wunsch**

Ich teile konkret mit, welche **Bitte** und welches **Ziel** ich mit dieser Kommunikation verbinde. Ich frage nach, warum es zu dem Verhalten kommt und bitte um Lösungsvorschläge.

¹³Ich habe bisher keine Quelle gefunden, die den originären Ursprung von WWW darlegt.

¹⁴Eine gute Zusammenfassung des WWW-Feedbacks findet sich unter:

www.online-projektmanagement.info/pm-modelle/www-feedback/ (abgerufen am 24.10.2018)

¹⁵[Elke Umbach](#). *Gesprächsführung und Gesprächskultur. Seminarunterlagen: Fulda 20.-21.1.2011. 2011*

WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch II: Übung

Lösen Sie das Kommunikationsproblem, das durch die Aussage

“Denken Sie an den Termin mit der Abteilungsleiter*in des Kunden?”

entstanden ist, mit der WWW-Feedback Methode auf.

1 Wahrnehmung

Es gilt dem Gegenüber konkret zu beschreiben was ich wahrnehme, sehe, höre. Ich vermittele, wann und unter welchen Umständen diese Wahrnehmungen auftreten.

2 Wirkung

Ich beschreibe welche **Wirkung** und welche **Vermutungen** das beschriebene Verhalten des Gegenüber bei mir auslöst.

3 Wunsch

Ich teile konkret mit, welche **Bitte** und welches **Ziel** ich mit dieser Kommunikation verbinde. Ich frage nach, warum es zu dem Verhalten kommt und bitte um Lösungsvorschläge.

Inhalte

Inhalte I

1 Vorwort

Einordnung im Modulkatalog
moodle
Termine und Zeiten
Verhaltensregeln
Betreuung
Prüfungsbedingungen
Grundlagen von Prüfungen - Prüfungsrecht
Klausur – Hilfsmittel
Literatur und Hilfsmittel

2 Einführung

Was ist ein Projekt?
Projektrisiken
Teilhaber (engl. Stakeholder)
Prinzipal-Agent-Theorie
Projektmanagement
Die Projektmanager*in

3 Kompetenzen

Inhalte II

Selbstkompetenzen
Team- und Führungskompetenzen
Fachliche Kompetenzen

4 Kommunikation

Man kann nicht nicht kommunizieren
Kontingenz und doppelte Kontingenz
Der Gorilla und ich
Erlebensfeld
Sender – Empfänger – Problem
Vier Ohren
WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch

Literatur I

- [1] Karl R. Popper. *Alles Leben ist Problemlösen*. München: Piper, 2004 (siehe S. 2).
- [2] Albert Schweitzer. *Kulturphilosophie. Band I: Verfall und Wiederaufbau der Kultur. Band II: Kultur und Ethik*. München: C.H.Beck, 2007 (siehe S. 2).
- [3] Holger Timinger. *Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg*. Weinheim: Wiley-VCH, 2017 (siehe S. 11).
- [4] Hans-Dieter Litke, Ilona Kunow und Heinz Schulz-Wimmer. *Projektmanagement*. 3. Auflage. Freiburg: Haufe, 2015 (siehe S. 11).
- [5] Project Management Institute, Hrsg. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (GERMAN)*. Sechste Ausgabe. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017 (siehe S. 11).

Literatur II

- [6] Bernd-J. Madauss. *Projektmanagement: Theorie und Praxis aus einer Hand*. 7., neu bearb. Aufl. Berlin: Springer Vieweg, 2017 (siehe S. 11).
- [7] Michael S. ABländer, Hrsg. *Handbuch Wirtschaftsethik*. Stuttgart: Metzler, 2011 (siehe S. 18).
- [8] Michael C. Jensen und William H. Meckling. „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure“. In: *Journal of Financial Economics* 3.4 (Okt. 1976), S. 305–360 (siehe S. 18).
- [9] Kurt Lewin, Ronald Lippitt und Ralph K. White. „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates“. In: *Journal of Social Psychology* 10 (1939), S. 271–299 (siehe S. 26).
- [10] Paul Watzlawick, Janet H. Beavin und Don D. Jackson. *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 11. Englisches Original 1967, erste deutsche Auflage 1969. Bern: Huber, 2007 (siehe S. 31).

Literatur III

- [11] Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas und Don D. Jackson. *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. Reprint der Originalausgabe von 1967. New York: Norton, 2014 (siehe S. 31).
- [12] Niklas Luhmann. *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 16. Auflage. Erscheinungsdatum: 1984. Frankfurt: Suhrkamp, 2015 (siehe S. 31, 32).
- [13] Niklas Luhmann. *Einführung in die Systemtheorie*. 6. Auflage. Herausgegeben von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl-Auer, 2011 (siehe S. 32).
- [14] Friedemann Schulz von Thun. *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. 52. Originalausgabe 1981. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2015 (siehe S. 36, 37).
- [15] Elke Umbach. *Gesprächsführung und Gesprächskultur. Seminarunterlagen: Fulda 20.-21.1.2011*. 2011 (siehe S. 40).