

Projektmanagement: Kommunikation

von Bernhard Schloß und
Christian Botta

Arbeitsblätter

Diese Arbeitsblätter sind ergänzendes Begleitmaterial zum Video-Training
»Projektmanagement: Kommunikation« auf <https://www.linkedin.com/learning/>.

Inhaltsverzeichnis

Kommunikationsmodelle	1
4-Ohren-Modell	1
Eisberg-Modell	2
Anwendungsgebiete des Eisberg-Modells	2
Transaktionsanalyse	3
Eltern-Ebene	3
Erwachsenen-Ebene	3
Kind-Ebene	3
Kommunikationsplan	4
Stakeholder-Register	5

Kommunikationsmodelle

4-Ohren-Modell

Das 4-Ohren Modell, entwickelt von Friedemann Schulz von Thun, ist eine Methode, um die verschiedenen Ebenen der Kommunikation zu verstehen. Das Modell basiert auf der Vorstellung, mit vier anstatt zwei Ohren zu hören.

Sachohr

Das erste »Ohr« ist das Sachohr. Hier geht es um den reinen Informationsinhalt einer Nachricht. Wenn jemand sagt, »Es regnet draußen«, verstehen Sie nur die Information über das Wetter.

Selbstoffenbarungs-Ohr

Das zweite »Ohr« ist das Selbstoffenbarungs-Ohr. Hier erfahren Sie mehr über die Person, die die Botschaft sendet. Wenn jemand sagt, »Ich mag regnerische Tage«, enthüllt er oder sie etwas über seine oder ihre eigenen Vorlieben.

Beziehungs-Ohr

Das dritte »Ohr« ist das Beziehungs-Ohr. Hier hören Sie, wie die Nachricht die Beziehung zwischen Ihnen und dem Sprecher bzw. der Sprecherin beeinflusst. Zum Beispiel: Wenn jemand in einem bestimmten Ton sagt, »Du hast schon wieder vergessen, den Regenschirm mitzubringen«, könnte dies auf eine gewisse Frustration hinweisen.

Appell-Ohr

Das vierte »Ohr« ist das Appell-Ohr. Hier geht es um die beabsichtigte Handlung oder den Wunsch, den der bzw. die Sprecher:in durch die Nachricht ausdrücken möchte. Wenn jemand sagt, »Könntest du bitte den Regenschirm mitbringen?«, wird eine Bitte oder ein Wunsch ausgedrückt.

Das 4-Ohren Modell hilft dabei, die Vielschichtigkeit der Kommunikation zu erkennen. Oft hören wir nicht nur die reine Information, sondern auch, wie die Botschaft von der Person gemeint ist, wie sie unsere Beziehung beeinflusst und was sie von uns möchte. Indem wir diese verschiedenen Aspekte berücksichtigen, können wir Missverständnisse minimieren und die Kommunikation effektiver gestalten.

Eisberg-Modell

Das Eisberg-Modell, auch bekannt als das Eisberg-Prinzip oder die Eisberg-Metapher, wurde von Sigmund Freud, einem österreichischen Neurologen und Begründer der Psychoanalyse, entwickelt. Freud stellte fest, dass viele menschliche Handlungen und Verhaltensweisen tieferliegende psychologische Ursachen haben, die oft nicht offensichtlich sind.

Das Modell dient als Analogie, um zu verdeutlichen, dass menschliches Verhalten ähnlich einem Eisberg ist. Der sichtbare Teil des Eisbergs über dem Wasser repräsentiert das offensichtliche Verhalten, während der unsichtbare Teil unter Wasser die unbewussten Gedanken, Emotionen, Motivationen und Erfahrungen symbolisiert.

Anwendungsgebiete des Eisberg-Modells

Psychologie und Psychotherapie

Das Modell hilft Psycholog:innen und Therapeut:innen, tiefer in die Gedanken und Emotionen ihrer Klient:innen einzudringen, um die zugrunde liegenden Ursachen von Verhaltensweisen zu verstehen.

Kommunikation

In der zwischenmenschlichen Kommunikation hilft das Modell, Missverständnisse zu vermeiden, indem es betont, dass das, was gesagt wird, oft nur die Spitze des Eisbergs ist. Die wahre Bedeutung kann tiefer liegen.

Führung und Management

Führungskräfte können das Modell nutzen, um ihre Mitarbeitenden besser zu verstehen. Es erinnert daran, dass Verhalten am Arbeitsplatz oft von tieferliegenden Faktoren beeinflusst wird, wie persönlichen Zielen, Werten oder persönlichen Herausforderungen.

Kulturverständnis

In interkulturellen Begegnungen hilft das Modell dabei, die Hintergründe und Werte anderer Kulturen zu respektieren und zu verstehen, anstatt nur auf offensichtliche Unterschiede zu reagieren.

Das Eisberg-Modell ist also eine metaphorische Darstellung, die in verschiedenen Bereichen dazu beiträgt, ein umfassenderes Verständnis von menschlichem Verhalten, Kommunikation und Motivation zu entwickeln.

Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse ist ein psychologisches Konzept, das von Eric Berne entwickelt wurde. Stellen Sie sich vor, Sie beobachten Menschen in einer Art Gespräch, genannt »Transaktion«. Dieses Gespräch enthält mehrere Ebenen der Kommunikation, ähnlich wie verschiedene Stimmen in einem Gespräch.

Eltern-Ebene

Auf dieser Ebene reagieren Menschen ähnlich wie ihre Eltern oder Autoritätspersonen aus der Vergangenheit. Hier hören Sie Stimmen wie »Mach das nicht!« oder »Du solltest besser aufpassen!« – das sind Überbleibsel aus der Erziehung.

Erwachsenen-Ebene

Hier agieren Menschen rational und sachlich. Sie nutzen Fakten und Informationen, um zu antworten. Dies ist die pragmatische Stimme im Gespräch, die auf Daten und Logik basiert.

Kind-Ebene

Auf dieser Ebene reagieren Menschen, wie sie als Kind reagiert haben könnten, mit spontanen Emotionen und Impulsen. Diese Stimme kann fröhlich, trotzig oder ängstlich sein – abhängig von vergangenen Erfahrungen.

Transaktionen, die zwischen diesen Ebenen stattfinden, können harmonisch oder störend sein. Zum Beispiel könnte jemand in seiner Erwachsenen-Ebene eine Frage stellen, aber die Antwort eines anderen könnte von der Eltern-Ebene kommen, was zu Konflikten führen kann.

Die Transaktionsanalyse hilft dabei, diese unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation zu erkennen und zu verstehen. Wenn wir die Ebenen erkennen, können wir besser navigieren und Missverständnisse oder Konflikte in unseren Interaktionen minimieren. Es ermöglicht uns auch, bewusstere Entscheidungen über unser Verhalten zu treffen und unsere Kommunikation effektiver zu gestalten.

Kommunikationsplan

Stakeholder:in	Inhalt	Rhythmus	Medium	Verant- wortliche(r)
Stakeholder 1	Statusbericht	wöchentlich	E-Mail	Teammitglied
Stakeholderin 2	Abstimmungs- meeting	2-wöchentlich	persönlicher Anruf	Projektleiterin

Stakeholder-Register

Stakeholder:in	Position	Projektrolle	Einstellung zum Projekt	Beziehungen zu ...
Lisa Maier	Programmiererin	Kundin	sehr positiv	externen Herstellern
Klaus Remmele	Abteilungsleiter	Vorgesetzter von Projektmitgliedern	eher negativ	Vorstand