

Denkanstöße 47 - Missverständnis, der treue Projektbegleiter

Was immer wir in einem Projekt tun, es hat praktisch immer etwas mit Kommunikation zu tun. Der berühmte Satz "Man kann nicht nichtkommunizieren" des berühmten Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawik gilt natürlich auch für Projekte. Auch wenn wir uns viel Mühe geben, ist das Missverständnis 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!

Sie wollen Ihre Kommunikation verbessern und Missverständnisse vermeiden? Dann lohnt es sich für Sie, zu verstehen, was dabei in unseren Köpfen vor sich geht.



*Ein bewusster Blick auf die innere Welt bringt interessante Erkenntnisse
(Foto: foto art Elisabeth Wiesner)*

Sprache beherrschen und Sinn verstehen sind zwei paar Stiefel

Wir sollten nicht zu pessimistisch sein, denn immerhin funktionieren viele Projekte ganz passabel. Und in den meisten Fällen kommen wir mit unseren Mitmenschen ganz gut klar, obwohl eben nicht alles klar ist.

Schauen wir 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, nützt mir das gar nichts. Ich empfange zwar Signale, aber da ich die Sprache und Schrift nicht beherrsche, verstehe ich nur Bahnhof.

Um daraus Sinn zu erzeugen, muss ich gelernt haben, diese Signale 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 zu verstehen sind zwei paar Stiefel.

Der Sinn hat viele Väter und Mütter

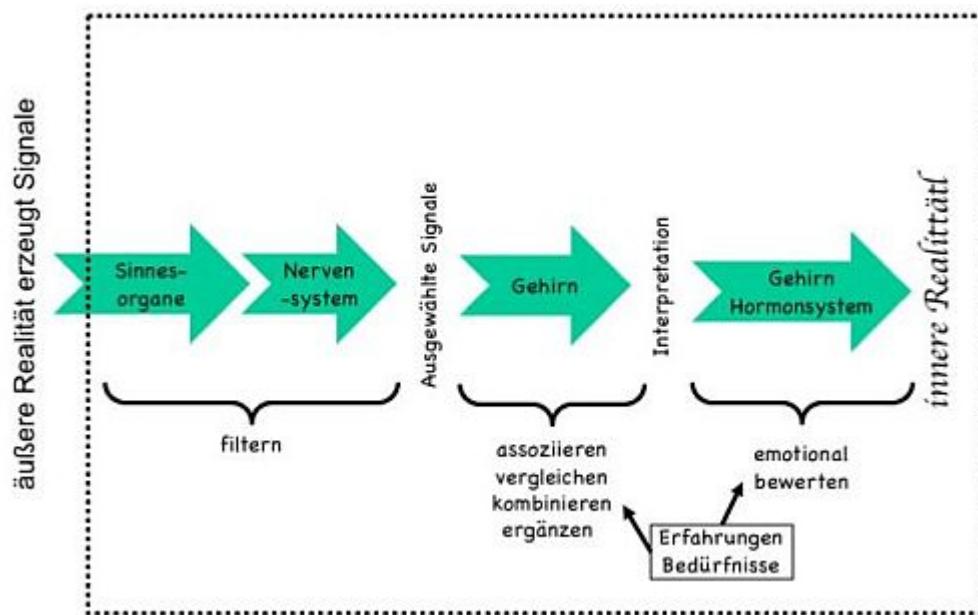
Es macht einen Unterschied, ob dieselbe Bitte von einem Kollegen, dem Projektleiter, dem Auftraggeber oder einem mächtigen Vorgesetzten ausgesprochen wird. Die Bitte kann abhängig von der Beziehung, Vorerfahrungen und Erwartungen im Sinne eines Gefallens, einer Verpflichtung oder eines Befehls interpretiert werden. Vielleicht ist sie auch nur ein Scherz, oder eine Person fühlt sich angesprochen, obwohl sie nicht gemeint ist.

Der Sinn, den wir mit übermittelten Signalen verbinden, hängt abgesehen von unseren Sprachkenntnissen auch davon ab, unter welchen Umständen, wann, wo, etc. wir Signale empfangen. Der Sinn hat viele Väter und Mütter: Die Beziehung zwischen Sender und Empfänger, die Beziehungen von Sender und Empfänger zu anderen Personen, die Erfahrungen der Vergangenheit, die Erwartungen an die Zukunft, die aktuelle Situation usw.

All das hat Einfluss auf die Interpretation der Signale. Ein und dieselbe Signalfolge kann, abhängig von diesen Faktoren, sehr unterschiedliche Interpretationen auslösen. Es kann viel in den Köpfen passieren, wenn Menschen kommunizieren. Ich betone: in den Köpfen! Der ganze Sinngebungsprozess vollzieht sich in unseren Köpfen, oder genauer gesagt in unserem ganzen Körper.

Wir erschaffen unsere eigene Realität

Der Einfachheit halber unterscheide ich drei Verarbeitungsstufen der Signalverarbeitung. Diese Verarbeitungsstufen verwandeln die (äußere) Realität in unsere eigene innere Realität. Fälschlicherweise halten wir diese innere Realität oft für DIE Realität. Diese Erklärung stellt nur ein sehr vereinfachtes Gedankenmodell dar, das meine zwanghafte Suche nach Sinn befriedigt. Es macht die komplexe Realität, die ich im Detail nicht verstehen kann, für meine relativ primitiven bewussten Denkprozesse plausibel und praktisch nutzbar. Vielleicht ist es ja auch für Sie nützlich. Verwechseln Sie bitte nicht Modell und Realität. Es wäre so, als würden Sie die Speisekarte statt der Speise essen und auf der Landkarte herumlatschen statt in der Landschaft.



Die Umwandlung der Realität in unsere innere Realität lässt sich vereinfacht in drei Stufen modellieren.
(Quelle: Peter Siwon, Seminar Systemisches Projektmanagement)

Wichtig sind Signale, die eine emotionale Wirkung erzeugen

Stufe 1, Filtern:

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. Dieser Effekt wird auch als selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet.

Wir sehen, 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, werden nicht erkannt. Das Nervensystem kümmert sich 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. Bedürfnisse sind sehr wirksame Signalfilter.

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. Zunächst halten wir es für ein Feuer. 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 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.

Unsere innere Realität ist ein pragmatisches Modell, das uns hilft, zu überleben. Dieses Modell kann sich erheblich von DER Realität und der inneren Realität anderer unterscheiden.

Stufe 3, emotionale Bewertung:

Schließlich wird diese Interpretation noch emotional aufgeladen. Dies ist notwendig, damit der Körper angemessen auf die Signale reagieren kann. Eine hämische Bemerkung in einer Projektbesprechung löst bei den einen Heiterkeit aus und bei anderen Frust. Eine Projektkrise erzeugt bei der einen Person Aktivität und bei einer anderen Handlungsunfähigkeit. Droht Gefahr, wird der Körper für Flucht oder Angriff vorbereitet.

Wir nehmen das als Gefühle wie Angst, Wut oder Hass wahr. Lockt die Befriedigung von Bedürfnissen, die uns gerade wichtig sind, spüren wir Freude, Liebe, Lust oder Euphorie. Das Zusammenspiel von Nervensystem und Hormonsystem spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. In jedem Fall werden Signale nur dann eine Wirkung zeigen, wenn sie auch emotionales Gewicht haben. Nicht die Interpretation sorgt dafür, dass sie 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 sind eine Quelle der Erkenntnis

Jeder Mensch konstruiert sich so seine eigene innere Realität, die sich von der 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 für DIE Realität, auch wenn wir diese Zusammenhänge verstanden haben. Das ist völlig in Ordnung und auch sehr praktisch, weil wir so mittels unserer Erfahrungen und Bedürfnisse schnell reagieren können.

Allerdings sollten wir uns diesen Unterschied bewusst machen, sobald er zu Konflikten mit den Realitäten anderer Menschen oder DER Realität führt. In diesem Fall ist unser Verstand gefragt, mit dem wir nun ganz bewusst Methoden wie Nachfragen, Diskussion oder Perspektivenwechsel anwenden. So erschließen wir den Unterschied der Realitäten oder das Missverständnis als Quelle der Erkenntnis.

Es lohnt sich! Gerne sende ich Ihnen dazu ein paar Tipps, wenn Sie mir eine E-Mail mit dem Stichwort "Missverständnis" an missverstaendnis@systemisches-projektmanagement.info schicken.

Peter Siwon