

Denkanstöße 6 - Projektkrisen und der Untergang der Titanic

Krisensitzung: Der Kunde hat wutentbrannt den Chef zusammengestaucht. Die kürzlich gelieferte Maschine weist sporadisch Fehlfunktionen auf. Der Chef steht sichtlich unter Strom. Er brüllt, begleitet von einem kräftigen Faustschlag auf den Tisch: "Die Maschine läuft nicht sauber! Der Kunde droht mit juristischen Konsequenzen. Was ist da schief gelaufen?"

In solchen Situationen ist es hilfreich, wenn wir mit den Feinheiten der menschlichen Kommunikation vertraut sind. Wie schnell ein Team vom Schockzustand auf einen Lösungsweg abbiegt, hängt in hohem Maße von seinem Kommunikationsgeschick ab. Je komplexer die technische oder menschliche Herausforderung, desto wichtiger ist diese Fähigkeit. Dabei trägt alles, was wir tun, zur Kommunikation bei - auch tatenloses Schweigen. "Wir können nicht *nicht* kommunizieren", hat Paul Watzlawick, einer der großen Kommunikationswissenschaftler, sehr treffend formuliert.

Psychologen haben ein sehr hilfreiches Modell der Kommunikation entwickelt. Dieses Modell geht davon aus, dass jede Nachricht nicht nur Botschaften über die Sache enthält. Sie sagt auch etwas über den Sender selbst und seine Beziehung zum Empfänger aus. Schließlich enthält sie auch einen Appell an den Empfänger. Wir sprechen quasi mit vier "Zungen" und hören entsprechend auch mit vier "Ohren".

Am besten erläutere ich dieses Modell anhand unserer Krisensitzung. Betrachten wir zunächst die Äußerung des Chefs. Ganz offensichtlich gibt es nicht nur den sachlichen Inhalt, dass eine Maschine versagt hat. Es stecken noch weitere Botschaften in dieser simplen Aussage. Sie drückt seine derzeitige Stimmung aus (z.B. "Ich bin stinksauer!"), beschreibt seine Beziehung zu seinen Mitarbeitern (z.B. "Ich bin der Boss, und Ihr seid schuld!") und enthält schließlich einen Appell (z.B. "Liefert mir den Sündenbock!"). Auch wenn nicht alle diese Botschaften verbal und explizit mitgeteilt werden, sind sie in Form von Tonfall, Mimik und Gestik ein Teil der Nachricht. In welchem Ausmaß die vier verschiedenen "Zungen" die Nachricht prägen, hängt von der Persönlichkeit, der Vorgeschichte und der aktuellen Situation des Senders ab.

Wie könnte nun die Nachricht auf die Empfänger wirken? Sie haben vier "Ohren", mit denen sie ihre Interpretation der sachlichen Botschaft, der Selbstoffenbarung, der Beziehungsbotschaft und des Appells herausfiltern. Der Hardwerker geht z.B. "sachlich" davon aus, dass es sowieso ein Softwareproblem sein muss. Das Selbstoffenbarungs-Ohr des Projektleiters hält seinen Chef für einen unsachlichen Choleriker. Das Beziehungsohr des unerfahrenen Softwerkers fürchtet, dass er als Sündenbock herhalten muss. Das Appell-Ohr des alten Hasen hört, dass eine Rechtfertigung fällig ist. Er legt sich vorsichtshalber seine Verteidigungsrede zurecht. Offensichtlich hängt die Interpretation der Teil-Botschaften auch von der Persönlichkeit, der Vorgeschichte und der aktuellen Situation jedes einzelnen Empfängers ab.

Das Beispiel macht uns klar, dass die sachliche Information weder für den Chef noch für die Entwickler die entscheidende Bedeutung haben muss. Der Chef will möglicherweise vor allem erst einmal Dampf ablassen. Die Softwerker fühlen sich persönlich bedroht. Der sachliche Anteil der Kommunikation lässt sich sehr anschaulich mit der Spitze eines Eisbergs vergleichen, die aus dem Wasser ragt. Doch spätestens seit dem Untergang der Titanic wissen wir, welcher Teil des Eisbergs wesentlich größer und gefährlicher ist.

Wie reagiert nun der typische "homo technicus", sprich Ingenieur und Techniker? Er tut so, als gäbe es nur die sachliche Ebene, und reagiert auch vordergründig sachlich. Nehmen wir an, die Leute im Team vermuten, dass ein Sündenbock gesucht wird. Sie werden versuchen, den Schwarzen Peter loszuwerden. Der Tester hat zu schlecht getestet, der Entwickler nicht sauber programmiert, der Systemarchitekt ungenau spezifiziert und die Projektleitung versagt. E-Mails werden ausgetauscht, Memos und Protokolle seziert, fachliche Schützengräben ausgehoben und organisatorische Verteidigungswälle errichtet. An der Wasseroberfläche bleibt alles schön sachlich, doch darunter brodelt es.

Vielleicht passiert aber auch etwas Erstaunliches und ein frustrierter Kollege äußert sich auf einmal ganz unsachlich: "Dieser ganze Kleinkrieg nimmt mir die Freude an meiner Arbeit. Ich will keine Angst davor haben, über das zu sprechen, was schief gelaufen ist. Ich wünsche mir, dass wir offen darüber reden, was uns bewegt, wie wir zueinander stehen und was wir tatsächlich wollen. Nur so können wir Stärken nutzen, Schwächen erkennen und Lösungen finden. Wir sitzen doch alle in einem Boot." Endlich ist es raus. Betretenes Schweigen. Das hat sich bisher keiner getraut, und viele hätten es nicht so ausdrücken können. Kein Problem: Kommunikation jenseits der Sachlichkeit lässt sich lernen und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Wer glaubt, darauf verzichten zu können, denke bitte an das Schicksal der Titanic.

Tipps für Ihre Kommunikation: Jetzt anfordern!

Ich freue mich über Ihre Denkanstöße unter denkanstoss@microconsult.de.

Peter Siwon

Test: Wie gut kommunizieren Sie zwischen den Zeilen?

Stellen Sie sich vor, dass eine Software schon das dritte Mal mit Beanstandungen vom Testfeld zurückkommt. Als Projektleiter sagen Sie zu dem verantwortlichen Softwareentwickler: "Ich bin neugierig, ob die Software nächste Woche fehlerfrei läuft!"

Fragen:

- Welche sachliche Information enthält dieser Satz?
- Welchen Tonfall, welche Gestik und Mimik werden Sie einsetzen?
- Was sagen Tonfall, Gestik und Mimik über Sie aus?
- Was sagen Tonfall, Gestik und Mimik über Ihr Verhältnis zum Softwareentwickler aus?
- Was wollen Sie mit Ihrem Satz bewirken?

Wie würden Sie diese Fragen beantworten, wenn er Ihr bester Entwickler wäre und der Einzige, der den Karren noch aus dem Dreck ziehen kann?

Wie könnten Sie in diesen beiden Situationen eindeutiger mitteilen, wie Sie die Sachlage sehen, wie Sie sich fühlen und was Sie erwarten?