

Projektmanagement: Kommunikation (in Projekten)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 11/2016

Mit Gesprächs-
führung!

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.20 vom 22.11.2016
104 Seiten



Die „weichen Themen“ (Soft Skills) haben im Projektmanagement immer eine zentrale Rolle gespielt, jedoch kamen diese in der Ausbildung der Projektmanager eher am Rande vor. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert, da das klassische, „harte“ Projektmanagement (Hard Skills) mit den Phasen, Prozessen, Werkzeugen, Methoden und Dokumenten etabliert ist, aber dennoch für sich nicht zu erfolgreichen Projekten führt.

Zu den weichen Themengebieten gehört die „Kommunikation“, dessen Grundbegriffe und -abläufe in dieser Präsentation dargestellt werden. Kommunikation lässt sich jedoch schwer über reine Theoriestudien erlernen – ergänzende Trainings (aus verschiedenen Bereichen rund um das Sprechen und die Gespräche) sind deshalb hilfreich.

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter

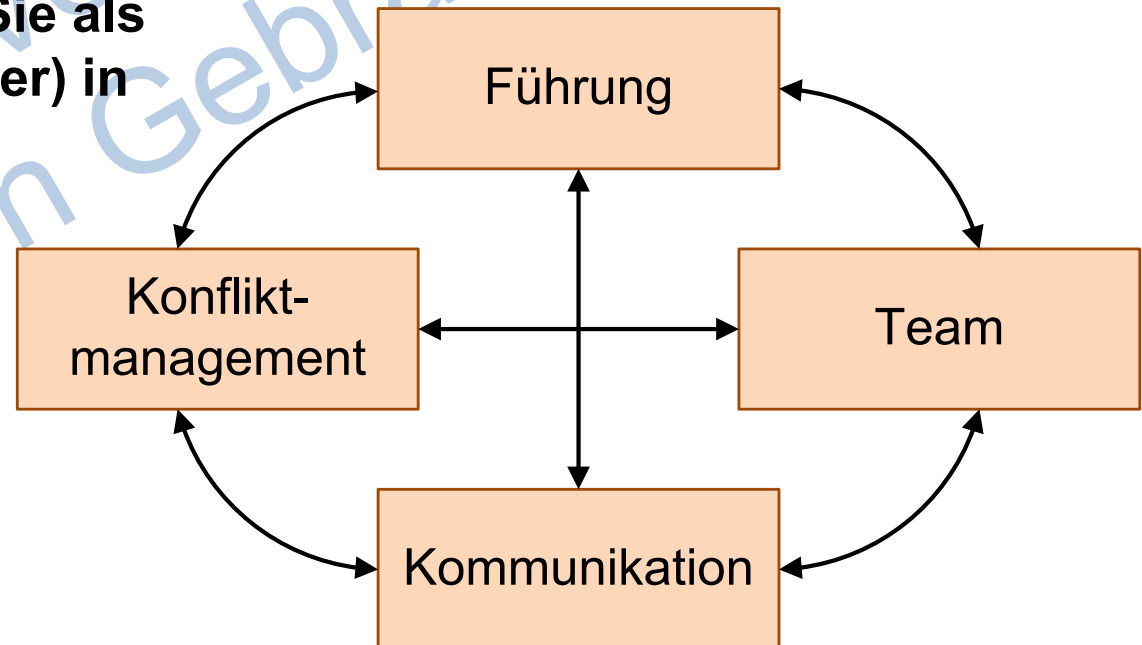
<https://www.peterjohann-consulting.de/presentationen> frei herunterladbar ist.



Die hier vorgestellten Themen und Inhalte können auch unabhängig vom Projektmanagement verwendet werden. Kommunikation hängt stark mit der Führung und dem Verhalten in Teams zusammen und ist eine Grundvoraussetzung für das Konfliktmanagement. Diese Themen werden jedoch nicht in dieser, sondern in weiteren eigenständigen Präsentationen behandelt.

Zu Ihrer Rolle in dieser Präsentation:
Es wird angenommen, dass Sie als Projektmanager (= Projektleiter) in einem Projekt tätig sind.

Nach PMI /PBG12-d, PBG12/ ist das Kommunikationsmanagement ein eigenständiges Wissensgebiet.





Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze? Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen? Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie kennen die grundlegenden Kommunikationsmodelle und -theorien
- Sie wissen, wie Sie die Kommunikation in Projekten „managen“, also planen und organisieren können
- Sie können mit der Kommunikationsmatrix oder dem Kommunikationsplan die Kommunikationswege in Ihrem Projekt aufzeigen
- Sie kennen die Besonderheiten der menschlichen Kommunikation
- Sie kennen die wichtigsten Regeln der Gesprächsführung

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten

Schwierigkeitsgrad: Gering



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

In **Kapitel 1** werden grundlegende Beschreibungen zur Kommunikation geliefert, hier insbesondere Kommunikationsmodelle und -theorien.

Das Kommunikationsmanagement, d.h. das Planen, Verfolgen und Steuern der Kommunikation in Projekten, wird in **Kapitel 2** beschrieben. Insbesondere der Ablauf (nach PMI), die Kommunikationsmatrix und der Kommunikationsplan werden vorgestellt.

Kapitel 3 setzt sich mit der menschlichen Kommunikation auseinander. Es werden Spielregeln für Gespräche (und Besprechungen) aufgezeigt, die in der Praxis beachtet werden sollten.

Das **Kapitel 4** liefert weitere, zusätzliche Elemente des Kommunikationsmanagements. Dabei werden Modelle zur Kommunikationsbewältigung wie die TZI (Themenzentrierte Interaktion) und die GfK (Gewaltfreie Kommunikation) vorgestellt.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, die Liste mit Weblinks und Sprüche zur Kommunikation in Projekten zu finden.



- | | | |
|----|---|----------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 8 – 23 |
| 2. | Das Kommunikationsmanagement in Projekten | 24 – 52 |
| 3. | Gespräche und Besprechungen | 53 – 81 |
| 4. | Weitere Elemente der Kommunikation | 82 – 89 |
| A. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 90 – 104 |



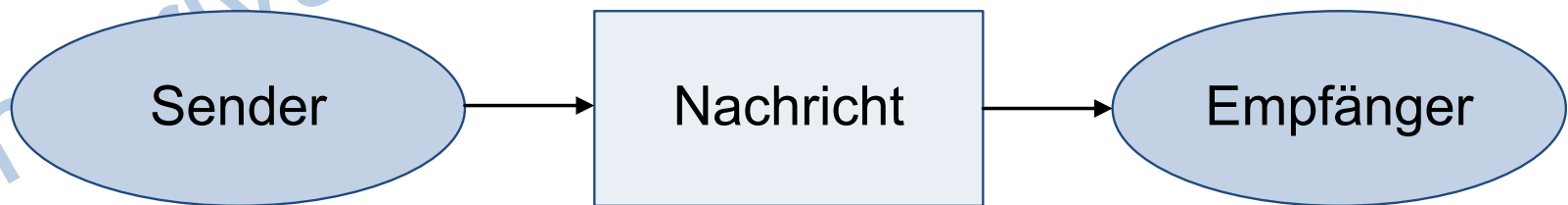
Kapitel 1

- Was ist Kommunikation?
- Die Bedeutung der Kommunikation in Projekten
- Gedacht ist nicht ...
- Das Grundmodell der Kommunikation
- Die Anzahl der Kommunikationskanäle
- Bezeichnungsweisen in den Kommunikationsmodellen
- Modelle und Theorien zur Kommunikation
- Die Laswell-Formel
- Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun
- Übung 1: Das Vier-Ohren-Modell
- Die Axiome von Paul Watzlawick
- Annahmen und Irrtümer zur Kommunikation
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite
8-23

Aus der Wikipedia /#Wiki-Kommunikation/:

„Kommunikation (lateinisch communicatio, „Mitteilung“) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen. „Information“ ist in diesem Zusammenhang eine zusammenfassende Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung. Mit „Austausch“ ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen gemeint; „Übertragung“ ist die Beschreibung dafür, dass dabei Distanzen überwunden werden können, oder es ist eine Vorstellung gemeint, dass Gedanken, Vorstellungen, Meinungen und Anderes ein Individuum „verlassen“ und in ein anderes „hineingelangen“.“





Die Kommunikation im Projekt ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg – mehr noch als die Planung oder Steuerung, denn technische oder ablauforganisatorische Probleme lassen sich in der Regel einfacher lösen als Kommunikationsprobleme.

70 bis 90 % der Aufgaben eines Projektmanagers haben mit Kommunikation zu tun!

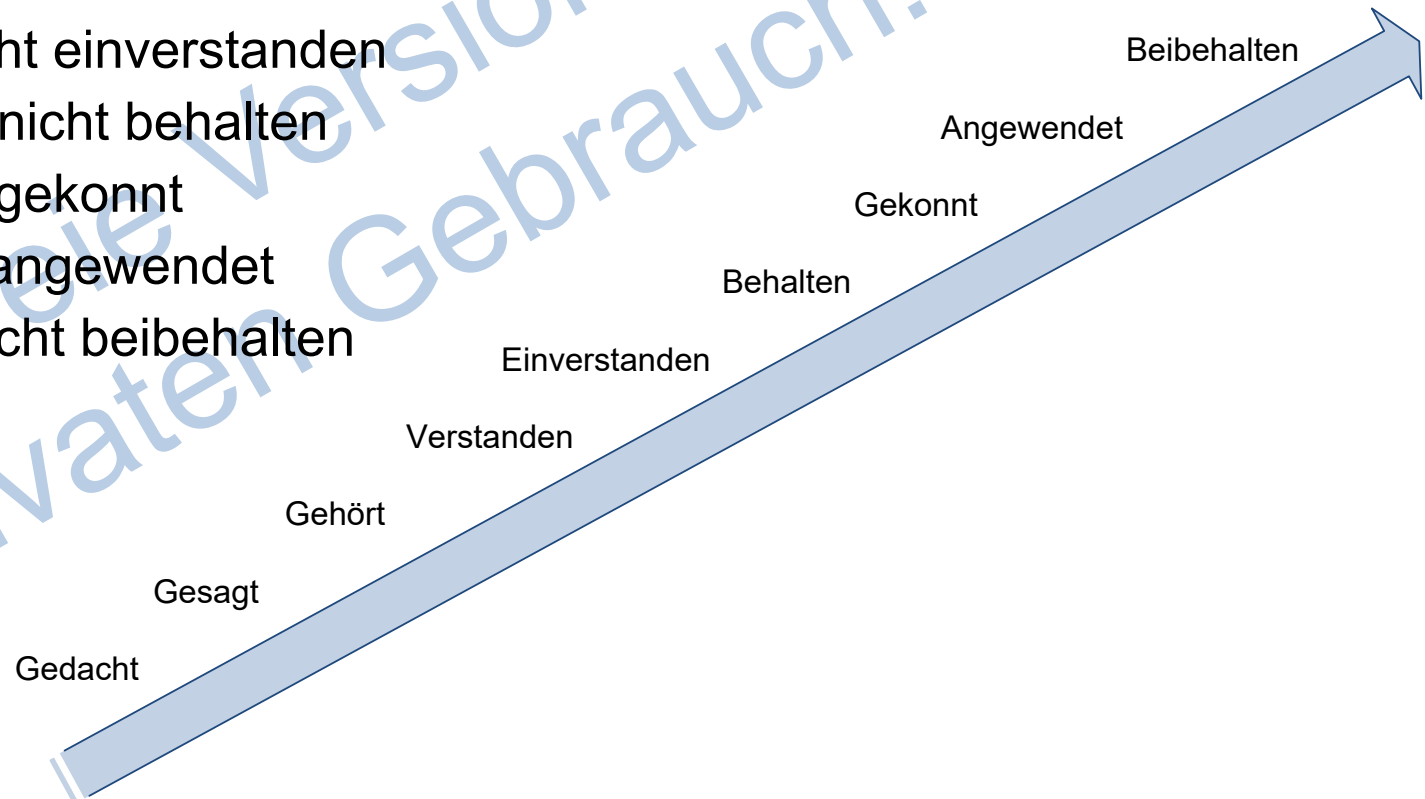
Die Kommunikationsabläufe im Projekt lassen sich nicht 100%ig über feste Regeln definieren, dennoch ist ein gewisses Maß an Vorgaben für die Kommunikation in Projekten sinnvoll.

In dieser Präsentation werden einige grundlegende Aspekte der Kommunikation und einige Methoden zum Kommunikationsmanagement in Projekten vorgestellt.

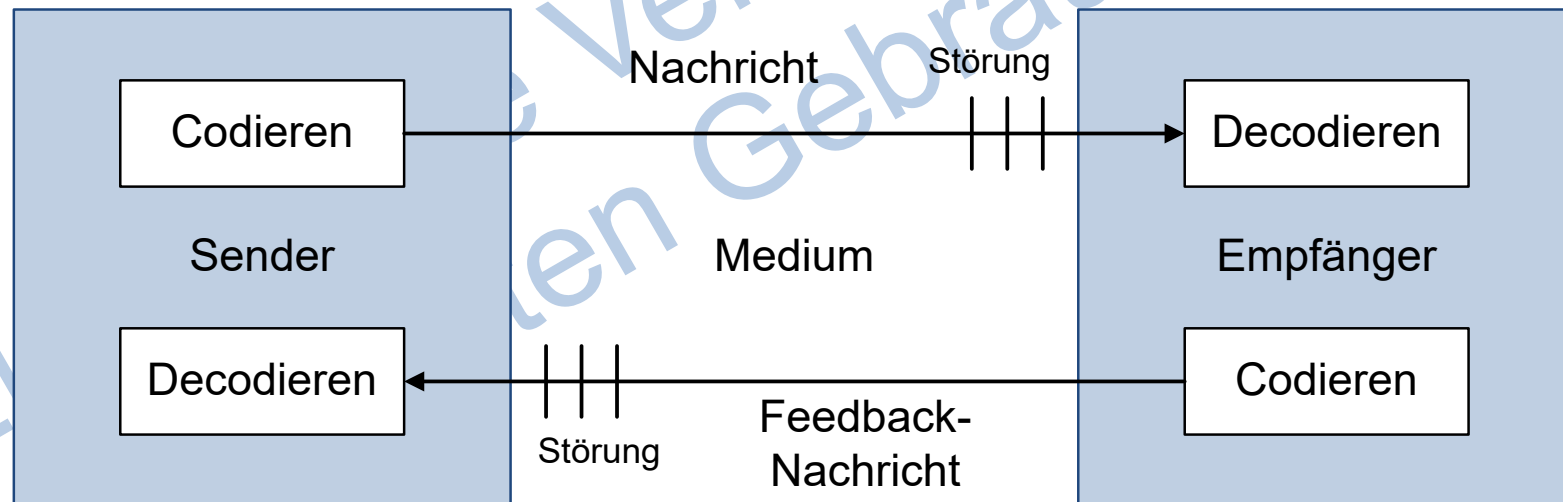
„Man kann nicht nicht kommunizieren!“ (Paul Watzlawick)

Folgender Spruch wird dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz zugeschrieben:

- Gedacht ist nicht gesagt
- Gesagt ist nicht gehört
- Gehört ist nicht verstanden
- Verstanden ist nicht einverstanden
- Einverstanden ist nicht behalten
- Behalten ist nicht gekonnt
- Gekonnt ist nicht angewendet
- Angewendet ist nicht beibehalten



Bei Übertragung von Nachrichten kann es zu Störungen kommen, so dass der Empfänger nicht mehr die ursprüngliche Nachricht erhält. Liefert er dem Sender ein Feedback zurück, so ist erneut eine Störung möglich. Je mehr Störungen ein Medium (Kanal) zulässt, um so schwieriger wird eine Kommunikation.



Ursprung: Shannon und Weaver, 1949

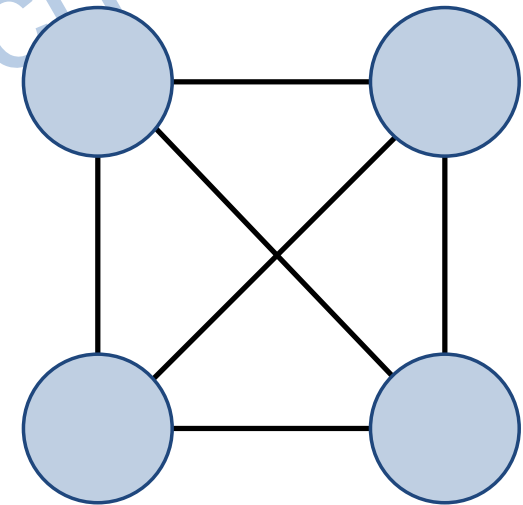
/PBG12-d/

Die Anzahl der Kommunikationskanäle steigt mit der Anzahl der Personen, die an der Kommunikation teilnehmen.

Die Anzahl der Kommunikationskanäle bei n Teilnehmern berechnet sich nach folgender Formel:

$$\# \text{ Kanäle} = \frac{n * (n - 1)}{2}$$

In dem Beispiel rechts sind die sechs Kommunikationskanäle bei vier Teilnehmern eingezeichnet.



Das Betreiben von Kommunikationskanälen erfordert Aufwand; ab einer gewissen Anzahl von Teilnehmern muss entsprechend die Kommunikation organisiert werden.

/PBG12-d/

Die Bezeichnungen zur Beschreibung der Kommunikation ist nicht immer einheitlich. Daher werden hier die Basisbegriffe mit den Alternativen gegenübergestellt.

	Sender	Empfänger	Senden	Nachricht	Kanal
Alternativen	<ul style="list-style-type: none"> • Geber • Quelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmer • Senke 	<ul style="list-style-type: none"> • Austauschen • Übertragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalt • Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Medium • Mittel
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprechen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzmitteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon



Es gibt eine Reihe von Modellen und Theorien zur Kommunikation (siehe auch [/Wiki-Liste-Kom-modelle/](#)). Einige davon werden in dieser Präsentation kurz beschrieben (und in der Aufzählung fett dargestellt; in Klammern die Jahreszahl der Veröffentlichung):

- Das Organon-Modell von Bühler (1933)
- **Die Lasswell-Formel** (1948)
- **Die Theorie von Shannon und Weaver** (1949): Entspricht dem „Grundmodell der Kommunikation“ und ist Basis der Nachrichtentechnik
- Das Gatekeeper-Modell von Westley und McLean (1957)
- **Die Kommunikationsaxiome nach Watzlawick et al.** (1967)
- Die Konversationsmaximen von Grice (1975)
- **Das Vier-Ohren-Modell (Vier Seiten der Nachricht) nach Schulz von Thun** (1981)
- **Das Eisbergmodell der Kommunikation**



Die Lasswell-Formel (siehe auch [/Wiki-Lasswell-Formel/](#)) dient zur Beschreibung einer Kommunikationsnachricht über fünf Frageworte.

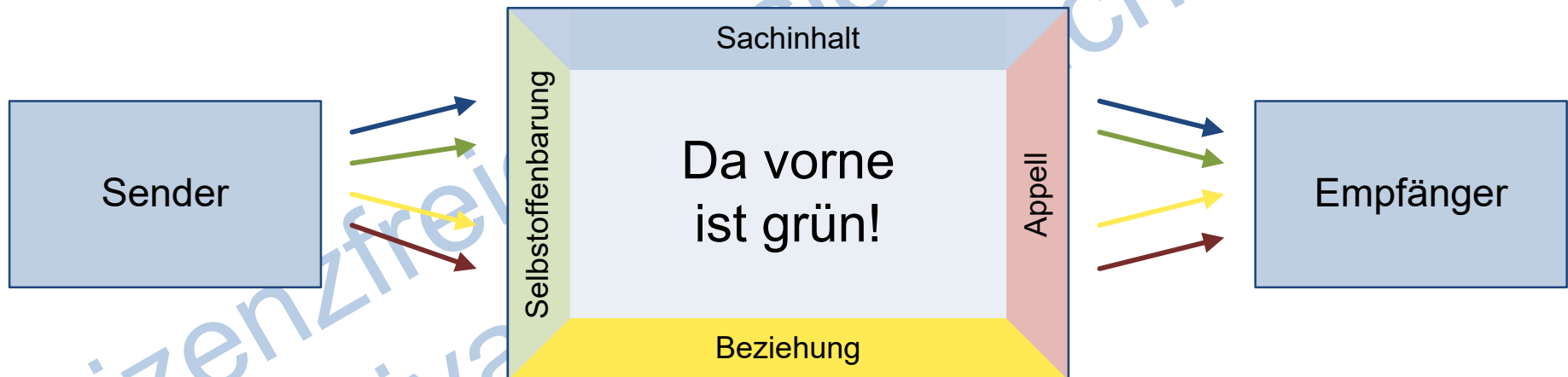
Sie lautet:

Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?

(Who says what in which channel to whom with what effect?)

Hierüber kann eine Information erfasst werden – im Wesentlichen sind dies die (bekanntesten) W-Fragen.

Nach Friedemann Schulz von Thun wird eine Nachricht unter vier Aspekten beschrieben: Sachinhalt (worüber soll informiert werden), Selbstoffenbarung (wie stellt der Sender sich dar?), Beziehung (wie stehen Sender und Empfänger zueinander) und Appell (Absicht, etwas zu bewirken).

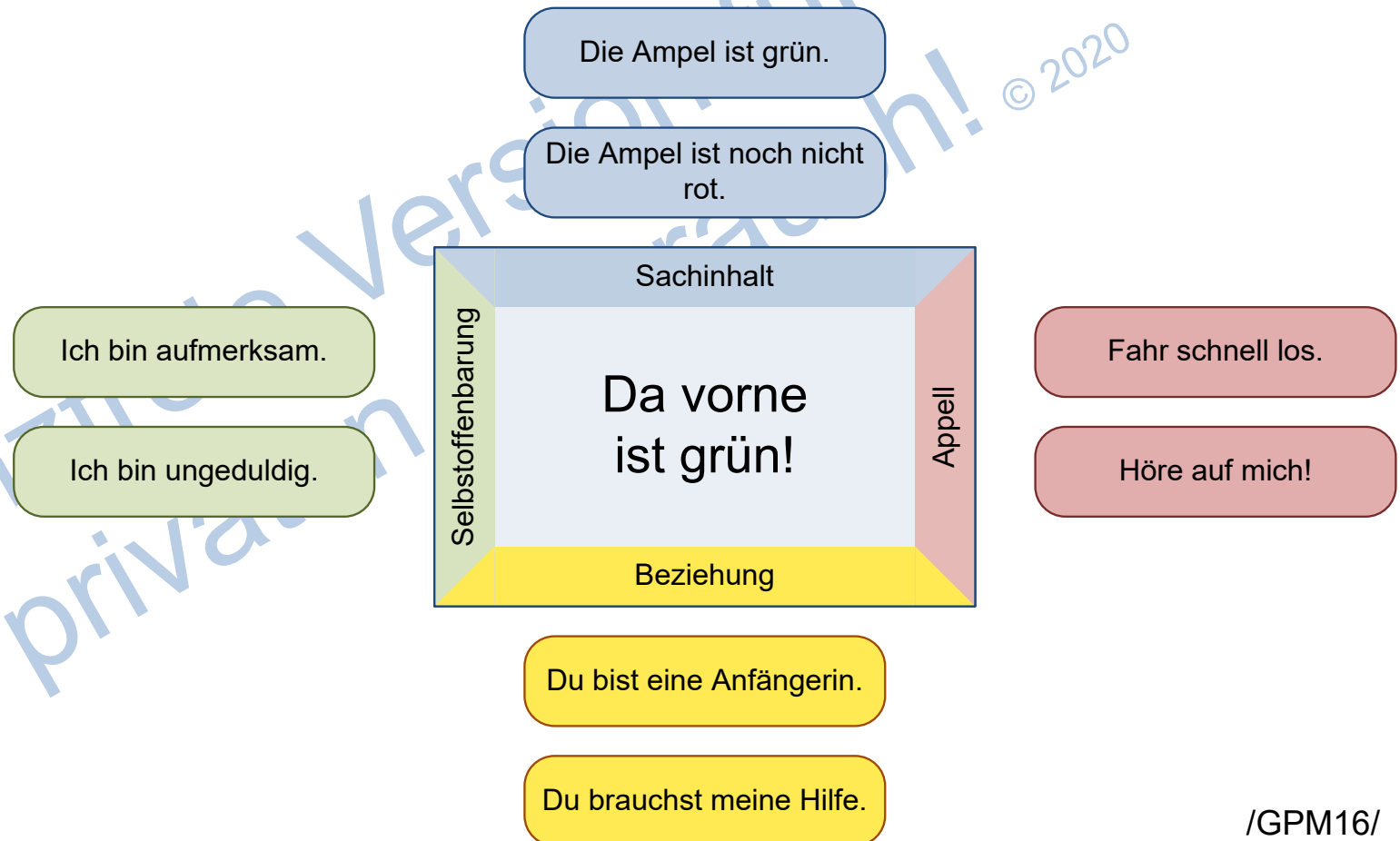


Da sich die vier Aspekte nicht voneinander trennen lassen, kommt es infolgedessen zur Vermischung und damit zur Störung der Nachricht (und der Kommunikation).

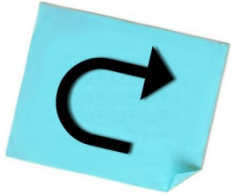
/Wiki-d/



In diesem Beispiel wird dargestellt, wie sich eine Szene in einem Auto an einer Ampel abspielen kann, bei der eine Frau am Steuer sitzt und ein Mann der Beifahrer ist.



/GPM16/



Formulieren Sie zu den folgenden Äußerungen die vier Beschreibungen des Vier-Ohren-Modells.

Dauer:
20 Min.

1. „Willst Du wirklich die 20 Seiten im Buch lernen?“
2. „Wieso kommst Du eigentlich immer zu spät?“
3. „Du als fortschrittlich denkender Mensch solltest das nicht machen!“
4. „Sie sind immer so auffallend freundlich“
5. „Willst Du ohne Schirm wegfahren?“
6. „Vergiss nicht, bei Herrn Kuhl anzurufen.“
7. „Drücken Sie sich doch allgemein-verständlich aus.“
8. „Ihre Mitarbeit ist einzigartig.“

Keine
Muster-
lösung!

Sachinhalt
Appell
Beziehung
Selbstoffenbarung



Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf.

Paul Watzlawick stellte fünf Grundregeln (pragmatische Axiome) auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>



Zu Kommunikation und zur Kommunikationsfähigkeit gibt es einige Annahmen und Irrtümer, so beispielsweise:

- Kommunikation ist nicht lernbar („Kommunikation kann man oder kann man nicht“)
- Kommunikation ist einfach („reden kann doch jeder“)
- Kommunikative Kompetenz nimmt mit dem Alter und der Erfahrung zu („das kommt schon mit der Zeit“)

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/daz-az/2011/daz-21-2011/fragen-kann-nie-schaden>



1. **Kommunikation ist die wichtigste Aufgabe des Projektmanagers!**

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



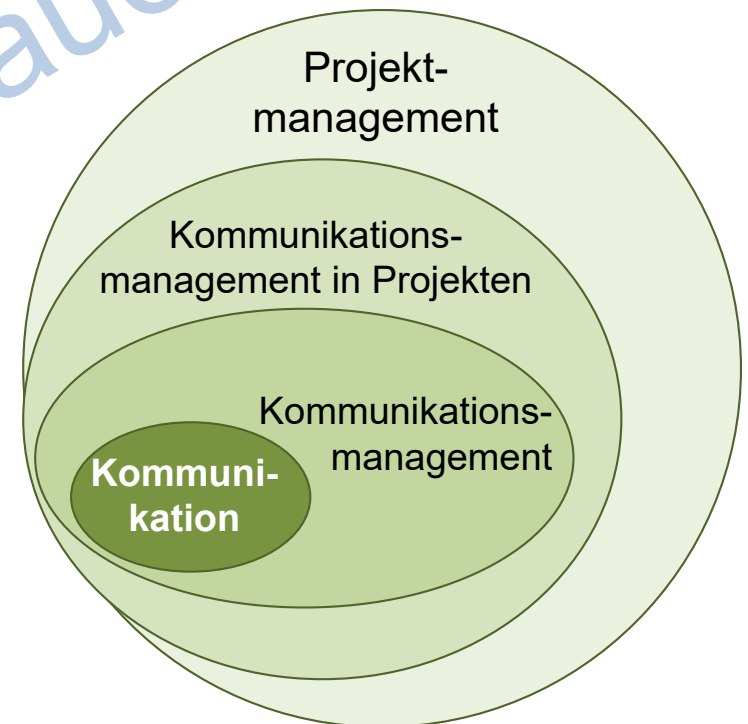
1. Skizzieren Sie das Grundmodell der Kommunikation (nach Shannon und Weaver). Was sagt es aus?
2. Was ist der Unterschied zwischen Information und Nachricht?
3. Was ist der Inhalt des Vier-Ohren-Modells nach Schulz von Thun?
4. Was halten Sie von dem Satz „Die Erwartung bestimmt, was wir hören“?
5. Wie viele Kommunikationskanäle haben Sie in einem Team mit fünf, wie viele in einem Team mit sieben Mitgliedern? Was sagt das über die „optimale Teamgröße“ aus?



- Die Einbettung des Kommunikationsmanagements in das Projektmanagement
- Das Kommunikationsmanagement beim PMI (Einordnung / Wissensgebiete, Definitionen)
- Die Kommunikationsplanung
- Checkliste: Kann Kommunikationsmanagement durchgeführt werden?
- Die Kommunikationsinhalte entlang der Projektphasen
- Beispiel einer Kommunikationsmatrix
- Dimensionen und Formen der Projektkommunikation
- Die Kommunikationsmethoden (Beschreibung, Verwendung bei der Kundenbeziehung, Beispiele, Weitere Unterscheidungen)
- Beispiel einer komplexen Kommunikationsmatrix (Darstellung, Legende)
- Übung 2: Erstellen einer Kommunikationsmatrix
- Die Verknüpfung des Berichtsplans mit der Kommunikationsmatrix über die Stakeholder
- Der Kommunikationsplan (Beschreibung, Beispiel)
- Checkliste: Ist der Kommunikationsplan einsetzbar?
- Checkliste: Ist das Kommunikationsmanagement im Projekt passend umgesetzt?
- Die Verantwortlichkeitsmatrix (Definition, Das RACI-Format, Beispiel im RACI-Format)
- Fallbeispiel: Wer macht die Kommunikation im Projekt?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel



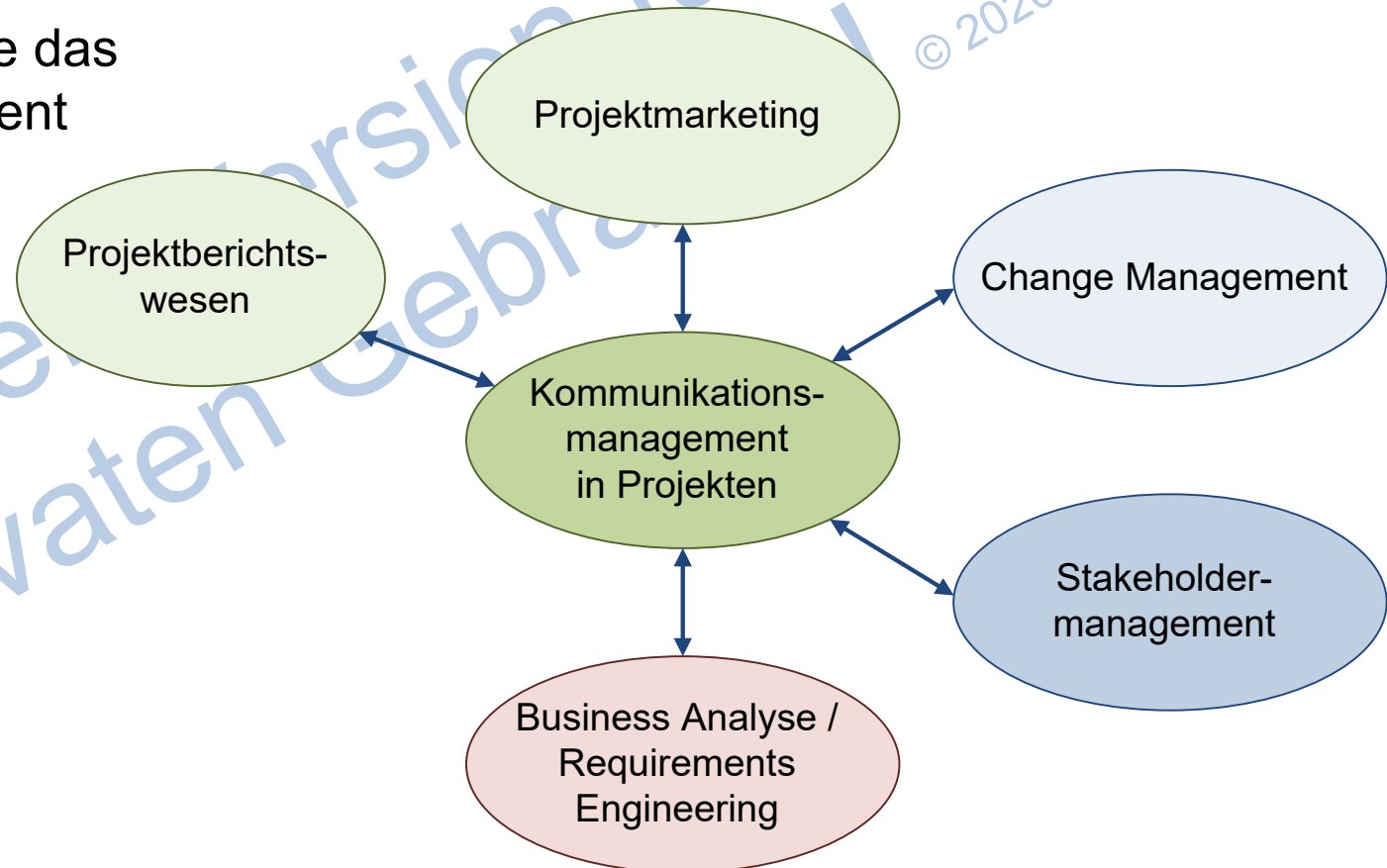
Kommunikation und Kommunikationsmanagement werden im Projektmanagement so verwendet wie „allgemein üblich“ – eine Umdefinition findet nicht statt. Daher kann die gesamte, umfangreiche Literatur zur Kommunikation auch im Projektmanagement eingesetzt werden. Allerdings wird im Allgemeinen im Projektmanagement noch eine spezifische, in erster Linie planerische, Komponente hinzugefügt.





Da die Kommunikation und das Kommunikationsmanagement eine zentrale Rolle im Projektmanagement spielen, gibt es einige Anknüpfungspunkte zu einigen anderen Gebieten des Projektmanagements.

Hier sind insbesondere das Stakeholdermanagement und das Projektmarketing zu nennen.





Das „Das Kommunikationsmanagement in Projekten“ (*Project Communications Management*) ist nach PMI /PBG12, PBG12-d/ eines der zehn Wissensgebiete des PMs. Das Kommunikationsmanagement umfasste bis 2012 auch das Stakeholdermanagement, welches dann aber ein eigenes Wissensgebiet wurde.





Das PMI /PBG12-d/ definiert insgesamt zehn Begriffe zum Kommunikationsmanagement und beschreibt dazu einen Kommunikationsmanagement-Prozess. Wesentlich ist ein zentraler, übergeordneter Kommunikationsmanagementplan der folgendermaßen charakterisiert wird:

„Kommunikationsmanagementplan / Communications Management Plan.
Eine Komponente des Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagementplans, die beschreibt, wie, wann und von wem Informationen über das Projekt verwaltet und verteilt werden.“

Beim PMI werden drei aufeinanderfolgende Prozesse für das Kommunikationsmanagement verwendet.

Initiierung	Planung	Ausführung	Überwachung und Steuerung	Abschluss
	10.1 Kommunikationsmanagement planen	10.2 Kommunikation managen	10.3 Kommunikation steuern	

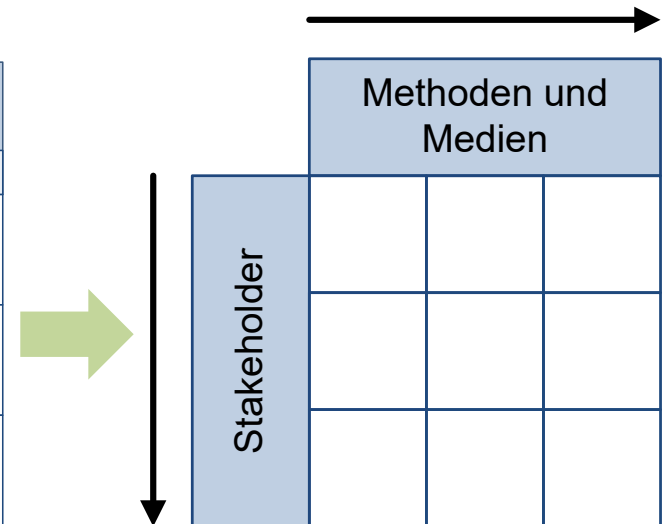


Über den übergeordneten **Kommunikationsmanagementplan** ist festgelegt, wie das Kommunikationsmanagement generell in einem Projekt zu erfolgen hat.

Durch Abgleich mit der konkreten **Stakeholderliste** wird bereits zu Beginn des Projekts sollte bestimmt, wer (= welcher Stakeholder) welche Informationen wann und mit welcher Methode / über welches Medium über das Projekt erhält – dies wird über die **Kommunikationsmatrix** festgelegt. Diese liefert somit einen schnellen Überblick.

Wer nimmt Einfluss auf das Projekt oder ist davon betroffen?	Welche Erwartungen bestehen an das Projekt?	Wie ist die Einstellung zum Projekt?	Wie stark ist der Einfluss auf das Projekt?
		negativ -, neutral o, positiv +	gering -, mittel o, stark +

Die Stakeholderliste wird in der Präsentation <https://www.peterjohann-consulting.de/pdf/peco-pm-stakeholdermanagement.pdf> erklärt.





Aus der Kommunikationsmatrix, die (nur) einen schnellen Überblick liefert, kann der **Kommunikationsplan** abgeleitet werden, der sehr detailliert (mit Zeitpunkten) die Kommunikationsmethoden und -medien beschreibt.

Beide geben (zunächst) die Sicht des Projektteams wieder, zeigen also auf, wie der Projektmanager und das Projektteam mit den Stakeholdern kommunizieren sollen.

Auf einigen späteren Folien werden die Kommunikationsmatrix und der Kommunikationsplan vorgestellt; bei beiden muss vor der Erstellung die Stakeholderliste vorliegen.

Anmerkung:

In der Literatur wird in der Regel nicht zwischen Kommunikationsmatrix und Kommunikationsplan unterschieden, was aber bei größeren Projekten aufgrund der Übersichtlichkeit aber erfolgen sollte.

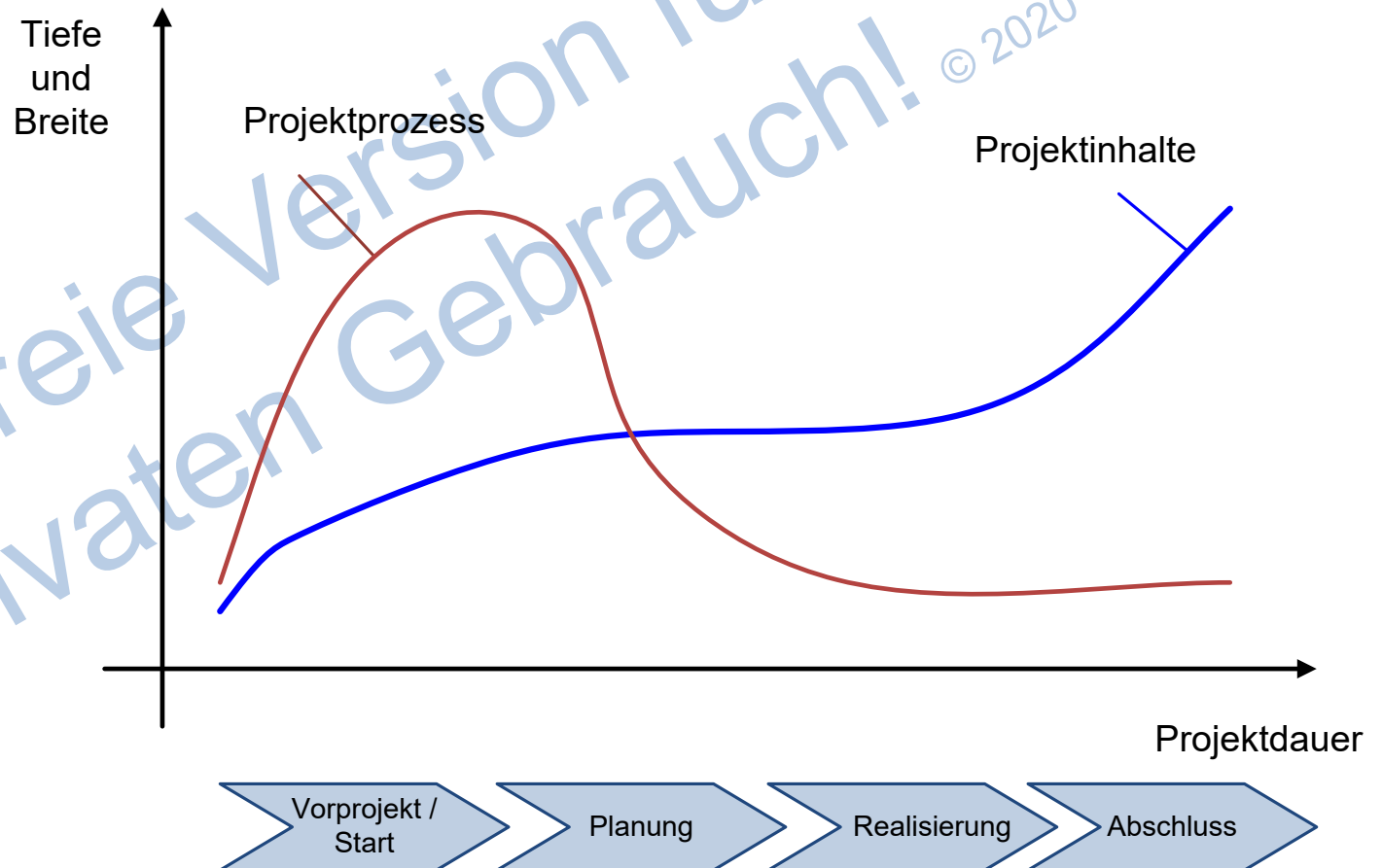


Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Sind die Funktion und die notwendigen Aufgaben des Kommunikationsmanagement im Projekt bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es standardisierte Berichte auf die bei der Kommunikationsplanung zurückgegriffen werden kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es Vorlagen für eine Kommunikationsmatrix?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die (wichtigsten) Stakeholdern bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kann mit den (wichtigsten) Stakeholdern der Kommunikationsbedarf abgestimmt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lizenzen
den privaten



Im Projektverlauf wechselt der Schwerpunkt der Kommunikation: Während zu Beginn noch der Prozess im Vordergrund steht, wird nach und nach mehr über die Inhalte geredet.



nach /Nagel12/



Hier ist eine einfache Kommunikationsmatrix dargestellt. Ein „X“ bedeutet, dass vom Projektteam (und Projektmanager) in dieser Form kommuniziert werden darf.

Wer \ Womit	Gespräch	Telefonat	E-Mail	Kick-off-Meeting	Status-meeting	Status-bericht	Projekt-portal
Geschäftsführer	X	X				X	
Projektsponsor	X	X	X	X	X	X	X
Abteilungsleiter			X	X		X	X
Mitarbeiter			X				X
Lenkungsausschuss	X		X	X	X	X	X
Betriebsrat	X		X	X		X	X
Kunde		X	X				



Nach Freitag /Freitag16/ kann die Projektkommunikation über verschiedene Formen klassifiziert werden.

	Formen der Projektkommunikation			
Projektgrenzen	Intern (Team)	Extern (Stakeholder)	Öffentlich (Öffentlichkeit)	
Regelungsgrad	Formal		Informell	
Anzahl der Beteiligten	One-to-one	One-to-many	Many-to-many	Many-to-one
	One-way (Monolog)		Two-way (Dialog)	
Richtung	Vertikal	Horizontal	Lateral	
Initiative	Push-Kommunikation		Pull-Kommunikation	
Formen und Medien	Direkt		Medienvermittelt	
Weitere Differenzierungen	Raumgebunden		Raumüberbrückend	
	Synchron		Asynchron	
	Mündlich	Schriftlich	Visuell	
	Verbal		Nonverbal	

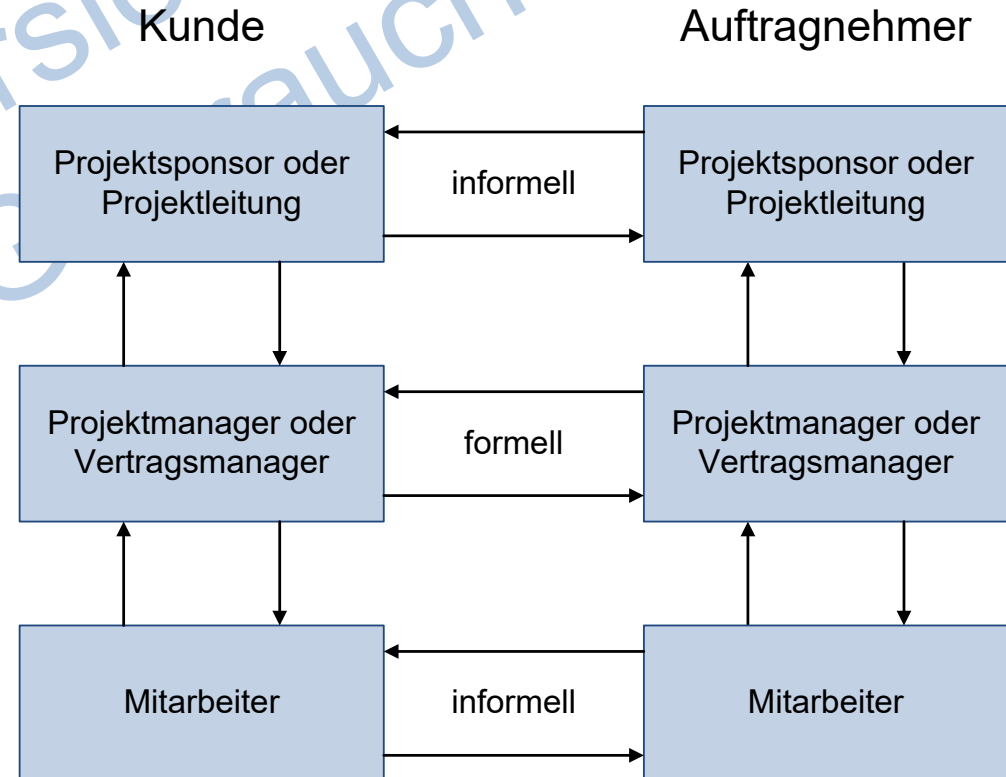


Generell wird nach mündlichen / schriftlichen und informellen / formellen Kommunikationsmethoden unterschieden. Als Projektmanager muss man alle Methoden beherrschen und in den entsprechenden Situationen richtig einsetzen.

	Informell	Formell
Mündlich	<ul style="list-style-type: none">• Gespräche• Telefonate• Besprechungen	<ul style="list-style-type: none">• Verhandlungen• Statuspräsentationen
Schriftlich	<ul style="list-style-type: none">• E-Mails• Notizen	<ul style="list-style-type: none">• Statusberichte• Präsentationsunterlagen• Besprechungsprotokolle



Die Verwendung der Methoden und der formelle Grad bei der Kommunikation zwischen Kunden und Auftraggeber hängen auch von der Ebene in der Management-Hierarchie in den Unternehmen ab. Die oberste Ebene und die Ebene der Mitarbeiter unterhalten sich häufig informell, während das „mittlere Management“ meistens formell agiert.



/Kerzner08/



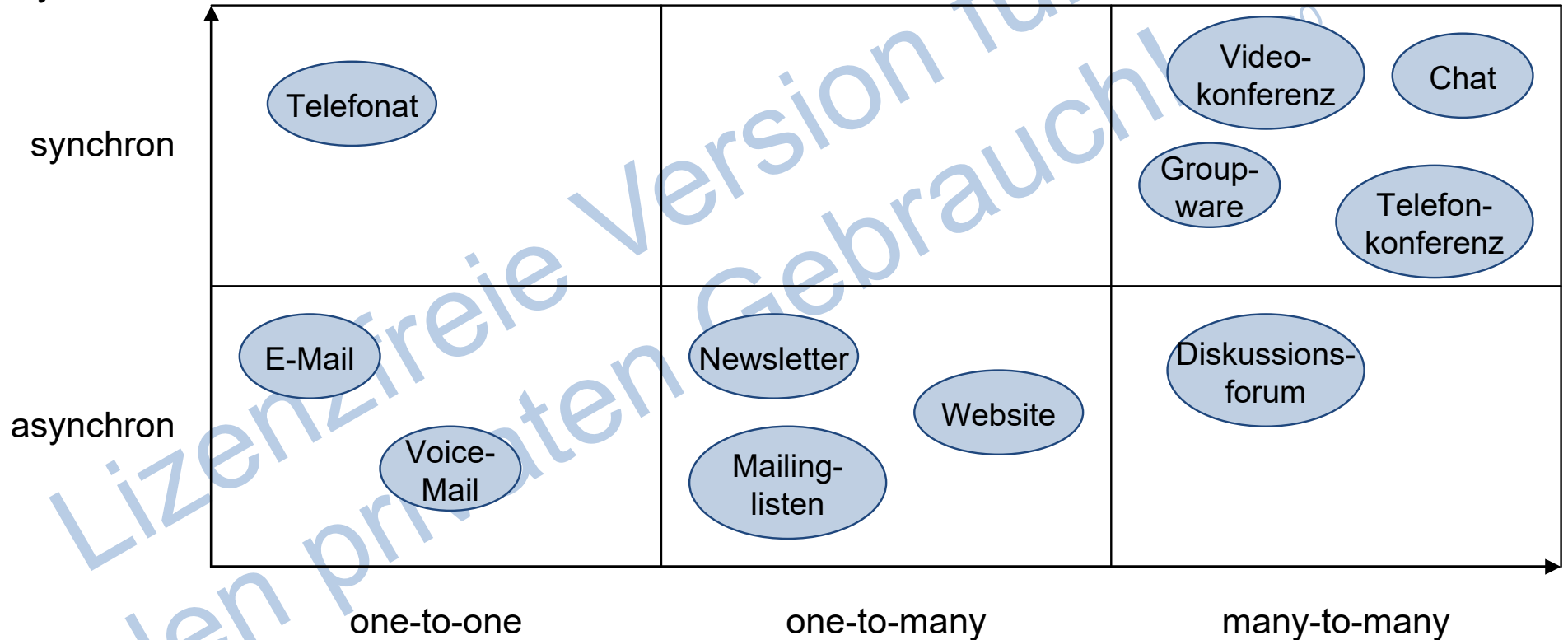
Typische Kommunikationsmethoden in Projekten sind:

- Das direkte Gespräch
- Das Telefonat
- Die E-Mail
- Das Kick-off-Meeting
- Das Statusmeeting
- Der Statusbericht
- Das Projektportal (Intranet oder Wandtafel)

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



synchron /
asynchron



/GPM16/



Hier wird gegenüber der einfachen Form noch die Häufigkeit notiert (Legende nächste Folie).

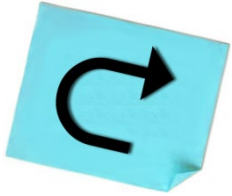
Wer \ Womit	Gespräch	Telefonat	E-Mail	Kick-off-Meeting	Status-meeting	Status-bericht	Projekt-portal
Geschäftsführer	M	(B)				M	
Projektsponsor	W	B	W	B	M	M	(W)
Abteilungsleiter			B	(B)		M	(W)
Mitarbeiter			(B)				(W)
Lenkungsausschuss	(M)		M	B	M	M	(W)
Betriebsrat	(Q)		(B)	B		M	(W)
Kunde		W	W				



Die Legende der Kommunikationsmatrix definiert die Frequenz der Kommunikation, zeigt also auf, wie häufig kommuniziert wird.

Häufigkeit	Obligatorisch	Optional
Wöchentlich	W	(W)
Zweiwöchentlich	ZW	(ZW)
Monatlich	M	(M)
Zweimonatlich	ZM	(ZM)
Quartalsweise	Q	(Q)
Bei Bedarf	B	(B)

/Andler15/



Erstellen Sie eine Kommunikationsmatrix für Ihr Projekt.

Dauer:
30 Min.

Keine
Muster-
lösung!

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



Berichtsplan

Bericht	Ersteller, Verantwortlich	Empfänger	Turnus, Zeitpunkt	Form	Vorlage	Grund	Ablage
Was?	Wer?	An wen?	Wann? Wie oft?	Wie?	Womit?	Warum?	Wohin?
Projektstatusbericht	Projektmanager	Lenkungsausschuss	monatlich; vor den Lenkungsausschusssitzungen	schriftlich, formell, per E-Mail	X	Grundlage für Lenkungsausschusssitzung	Projekt-Archiv
Qualitätsbericht	Qualitätsverantwortlicher	Projektmanager	monatlich; vor den Lenkungsausschusssitzungen	schriftlich, formell	X	Sicherung der Qualität	internes Archiv
Arbeitspaketbericht	Arbeitspaketverantwortlicher	Projektmanager	wöchentlich, am letzten Arbeitstag	schriftlich, formell	X	Grundlage für Fortschrittsermittlung	internes Archiv
Projektabschlussbericht	Projektmanager	Projektsponsor	einmalig, zum Projektende	schriftlich, formell	X	Grundlage für formellen Projektabschluss	Projekt-Archiv

Stakeholder

Kommunikationsmatrix

Häufigkeit	Kürzel
Wöchentlich	W
Zweiwöchentlich	ZW
Monatlich	M
Zweimonatlich	ZM
Quartalsweise	Q
Bei Bedarf	B
In Klammern (...) bedeutet, dass dies optional ist	

Wer \ Womit	Gespräch	Telefonat	E-Mail	Kick-off-Meeting	Status-meeting	Statusbericht	Projektportale
Geschäftsführer	M	(B)				M	
Projektsponsor	W	B	W	B	M	M	
Abteilungsleiter			B	(B)		M	(W)
Mitarbeiter			(B)				(W)
Lenkungsausschuss	(M)		M	B	M	M	(W)
Betriebsrat	(Q)		(B)	B		M	(W)
Kunde		W	W				

Aus: Stakeholder-Präsentation



Der Kommunikationsplan regelt die komplette Kommunikation aller Stakeholder im konkreten (Einzel-)Projekt. Er beschreibt somit ...

- wer,
- mit wem,
- was (= welche Inhalte),
- wann (und wie häufig),
- wie und
- warum

kommuniziert.

Der Kommunikationsplan wird (auch) vom Projektteam erstellt, basiert aber zum Teil auf Vermutungen (z.B. wie die Stakeholder kommunizieren) und ist für das Projektteam und den Projektmanager bindend.



Dieser Kommunikationsplan ist in Form einer Liste aufgebaut. Bei vielen Stakeholdern und vielen Kommunikationsinhalten sowie -medien kann er daher sehr umfassend und auch unübersichtlich werden.

Ersteller, Verantwortlich	Empfänger	(Berichts)Inhalt	Wann und Wie oft?	In welcher Form?	Grund
Wer?	An wen?	Was?	Wann?	Wie?	Warum?
Projektmanager	Lenkungsaus- schuss	Projektstatus- bericht	Monatlich; vor den Lenkungsaus- schusssitzungen	Schriftlich, formell, per E-Mail	Grundlage für die Lenkungsaus- schusssitzung
Arbeitspaket- verantwortlicher	Projektmanager	Arbeitspaket- bericht	Wöchentlich; zum Ende der Woche	Schriftlich, formell	Fortschritts- ermittlung
Projektmanager	Projektsponsor	Projektabschluss- bericht	Bei Beendigung des Projekts	Schriftlich, formell	Wissen sichern für nachfolgende Projekte
Arbeitspaket- verantwortlicher	Projektmanager	Ad-hoc-Auskunft	Bei Bedarf	Mündlich, informell	Aussage aufgrund kurzer Nachfrage

Checkliste: Ist der Kommunikationsplan einsetzbar?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Sind alle Stakeholder im Kommunikationsplan berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat ein Abgleich mit den (aus anderen Projekten) vorhandenen Plänen stattgefunden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Aufwände zur Umsetzung des Plans abgeschätzt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Kommunikationsplan noch überschaubar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lizenzfrei
den privaten

Checkliste: Ist das Kommunikationsmanagement im Projekt passend umgesetzt?



Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Gibt es eine Kommunikationsmatrix?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es einen Kommunikationsplan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Informationsbedarf mit den (wichtigsten) Stakeholdern abgeglichen worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist klar, wer sich um die Kommunikation im Projekt kümmert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Aufwand für die Kommunikation im Projekt ermittelt und im Aufwand berücksichtigt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Lizenziert für den privaten Gebrauch



Die Verantwortung für einzelne Teilaufgaben (z.B. Arbeitspakete) wird entweder durch den Projektmanager (in Zusammenarbeit mit dem Lenkungsausschuss) oder durch das Projektteam zugeteilt. Mit der Verantwortlichkeitsmatrix (engl. *RAM – Responsibility Assignment Matrix*) kann dies für alle Aufgaben im Projekt einfach festgehalten werden. Zusätzlich werden auch die Mitarbeiters- und die Zustimmungspflichten festgehalten. Nach PMI /PBG12, PBG12-d/ kann man hierzu das RACI-Format verwenden.

Achtung:

Die RACI-Matrix ersetzt nicht den (umfassenderen) Projektplan. In einem Projektplan wird festgelegt, wer was bis wann erledigt. Daher sollte die RACI-Matrix nur für kleinere Aufgaben oder für die frühen Phasen eines Projekts (in denen noch kein Projektplan vorliegt) eingesetzt werden.



Es stehen folgende Möglichkeiten der Beschreibung zur Verfügung:

- R = Responsible (verantwortlich): Verantwortlich dafür, dass die Aufgabe umgesetzt wird
- A = Accountable (zuständig): Verantwortlich im kaufmännischen und juristischen Sinn
- C = Consulted (beraten): Derjenige, der die Aufgabe umsetzen muss (bidirektionale Kommunikation)
- I = Informed (informieren): Wird über das Ergebnis / den Fortschritt informiert (unidirektionale Kommunikation)

Anmerkung:

Die Bezeichnungsweisen und auch die Bedeutung der einzelnen Buchstaben variieren in der Literatur sehr stark.

Eine Verantwortlichkeitsmatrix im RACI-Format ist auf der nächsten Folie dargestellt.



R = Verantwortung
A = Zuständig
C = Mitarbeit
I = Information

Aufgaben / Arbeitspakete	Personen / Gremien							
	Projektmanager	Auftraggeber	Lenkungs- ausschuss	PTM 1	PTM 2	PTM 3	Fachabteilung 1	Fachabteilung 2
Projektmanagementplan erstellen	R		A	C	I	I		
Kostenplan aufstellen	R			C	I			
Fachanforderung „Einkauf“ klären	I	A				R	C	
Externe Zeitvorgaben definieren	A	R	I					I
Projektfeier organisieren	I			R	C		A	I



Fall- bei- spiel

Projektmanager H. Klein ist guter Dinge: In dem neuen Projekt fühlt er sich „zu Haus“. Das Team ist motiviert, die technischen Randbedingungen konnten rasch geklärt und die Planung schnell durchgeführt werden. Auch eine Stakeholderliste wurde erstellt und nur wenige Beteiligte als „kritisch“ eingestuft – diese sind jedoch nicht Mitarbeiter der eigenen Firma. In der Vergangenheit hat H. Klein nicht mit Externen kommunizieren müssen, er sieht sich auch eher als Techniker und Macher, weniger als Kommunikator. Zudem hat er für „überbordende“ Kommunikation keine Zeit. Daher hat er dieses heikle Thema (zunächst einmal) ausgeklammert.

Nun gibt es im laufenden Projekt keine Person, der gezielt mit den schwierigen, externen Stakeholdern kommuniziert. Allerdings ist dies nach der Hälfte der Projektdauer noch niemandem aufgefallen...



1. Erstellen Sie frühzeitig eine Kommunikationsmatrix und stimmen Sie diese mit den Stakeholdern und dem Projektteam ab
2. Gewichten Sie die Kommunikationsmedien: Sind alle Medien in Ihrem Unternehmen gleichermaßen erlaubt?
3. Machen Sie den Kommunikationsplan (oder die Kommunikationsmatrix) öffentlich, z.B. im „Projektportal“
4. Erstellen Sie bei Bedarf die RACI-Matrix zusammen mit den Beteiligten. Achten Sie dabei auf Geschwindigkeit, in dem Sie die Diskussionszeit pro Zeile / Punkt begrenzen
5. Berechnen Sie den Zeitaufwand für die Umsetzung der (formellen) Kommunikation der Kommunikationsmatrix und überprüfen Sie, ob der Aufwand „passend“ ist



1. Wer erstellt die Kommunikationsmatrix? Wann wird sie erstellt?
2. Was sollte der Kommunikationsplan enthalten?
3. Was ist die RACI-Matrix? Wann kommt sie (sinnvollerweise) zum Einsatz?
4. Was ist der Unterschied zwischen dem „R“ und dem „A“ in der RACI-Matrix?
5. Was sind die Gefahren, wenn die (Projekt-)Kommunikation in erster Linie über E-Mails abläuft?



- Gute Kommunikation
- Die verbale und die nonverbale Kommunikation
- Die Sach- und die Beziehungsebene der Kommunikation
- Bewusste und unbewusste Signale
- Übung 3: Typische Probleme bei der Kommunikation
- Das Erfassen von Nachrichten
- Frageformen (Grundsätzliches, Weitere Frageformen, Wirkung, Wann setzt man welche ein?)
- Die sechs W-Fragen (Grundsätzliches, Trichterförmiges Fragen)
- Einige generelle Kommunikationsregeln
- Arten von Gesprächen
- Das Feedbackgespräch (Grundsätzliches, Allgemeine Spielregeln, Regeln für den Feedback-Geber, Regeln für den Feedback-Nehmer)
- Aktives Zuhören (Grundsätzliches, Spielregeln)
- Die Spielregeln der internen Kommunikation im Projektteam
- Die Spielregeln der internen Kommunikation im Projektteam
- Gruppen-Besprechungen (Vorbereiten, Leiten)
- Die goldenen Kommunikationsregeln
- Kommunikationssperren
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel



Gute Kommunikation /GPM16/ ...

- berücksichtigt alle interessierten Parteien,
- ist maßgeschneidert aus Empfängersicht,
- berücksichtigt kulturelle Differenzen und ist nicht zuletzt
- wahr und fair.

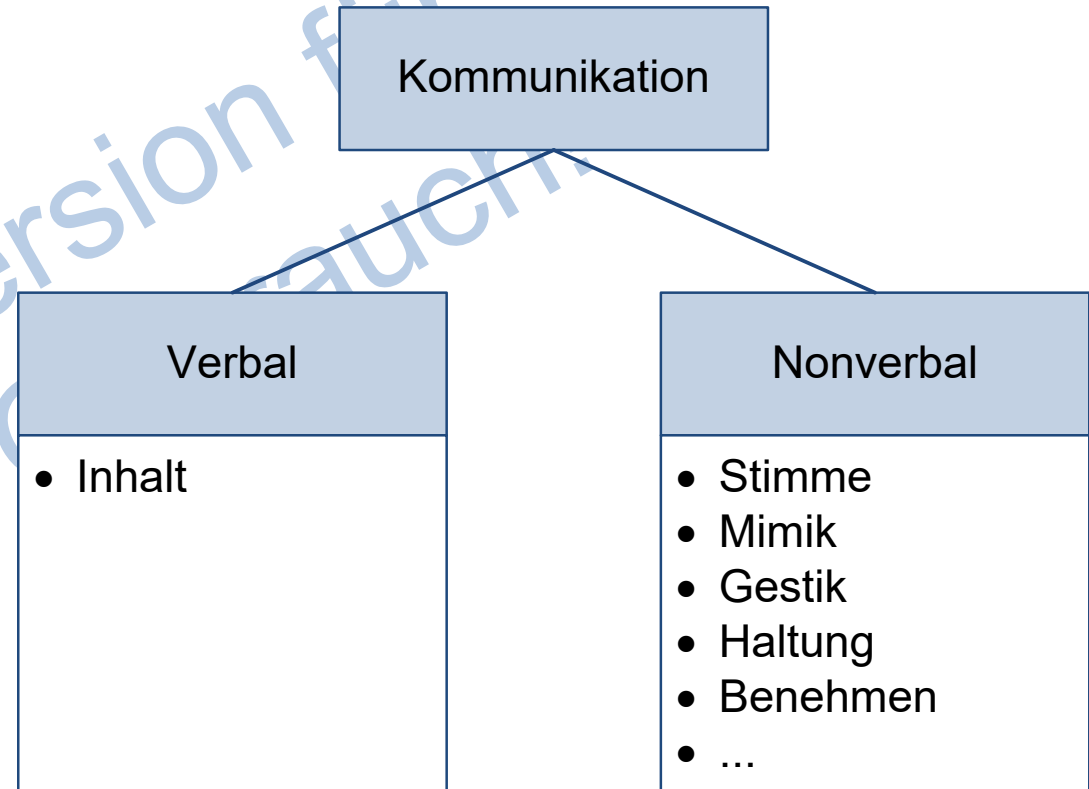
Für gute Kommunikation werden häufig „Spielregeln“ aufgestellt, die sicherstellen sollen, dass alle förderlichen Aspekte berücksichtigt werden. Auch in diesem Kapitel werden einige dieser Spielregeln, die vom Kontext abhängen, vorgestellt.

**Das Hauptproblem der Kommunikation:
Die Annahme, dass die „gesendete Information“ richtig angekommen
(und angenommen) worden ist.**



Generell wird zwischen der verbalen und nonverbalen (zwischenmenschlichen) Kommunikation unterschieden.

Ein Großteil der Kommunikation spielt sich auf der nonverbalen Ebene ab (etwa 50 bis 70 %).





Jedes Gespräch / jede Kommunikation hat zwei Ebenen:

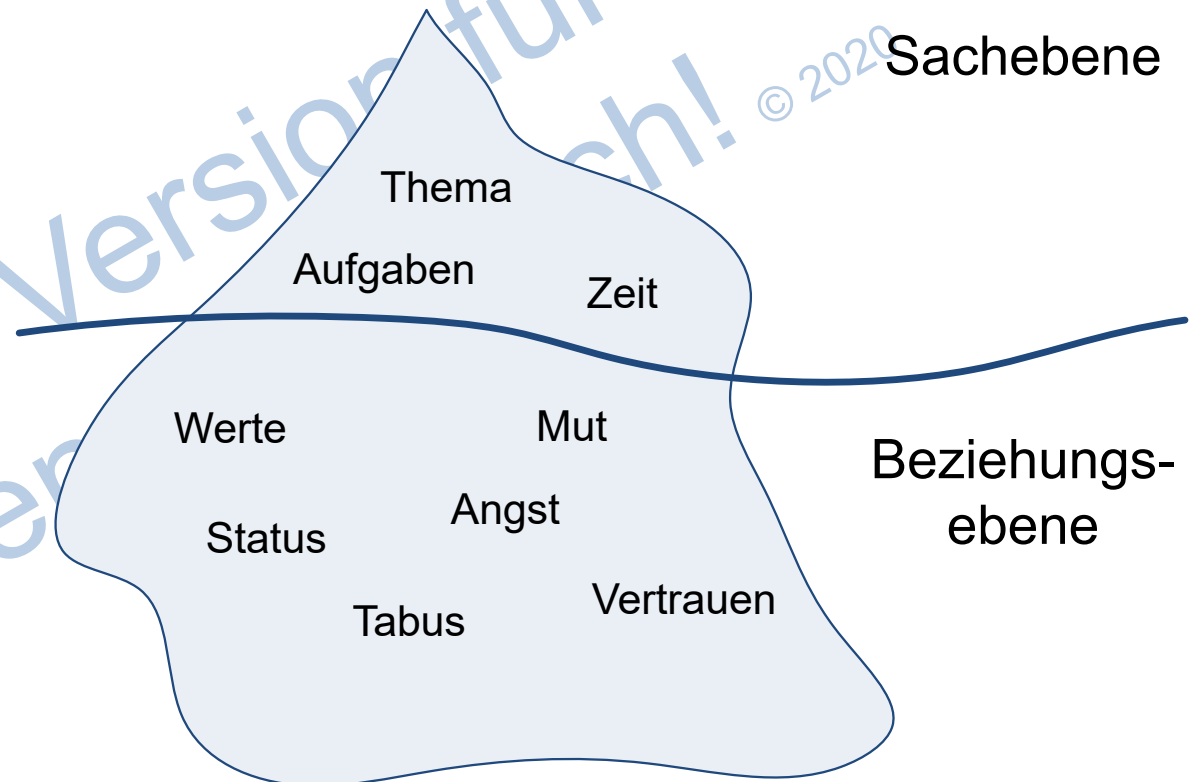
- Die Sachebene (auch: Inhaltsebene, kognitive Ebene, rationaler Anteil) dient zur Vermittlung von Inhalten. Die Fragestellung lautet: „Ist die Information (inhaltlich korrekt) übermittelt worden?“
- Die Beziehungsebene (auch: emotionale Ebene, nicht-rationaler Anteil) dient zur Absicherung des Gesprächsinhalts. Die Fragestellung lautet: „Ist die Information (passend) gehört und verstanden worden?“

Ein Großteil der Kommunikation findet in der Beziehungsebene statt.

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“

(Paul Watzlawick
/Watzlawick11/)

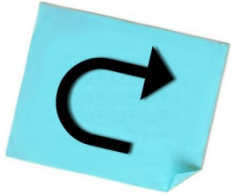
Diese Aussage wird durch das „Eisberg-Modell“ veranschaulicht: Ein Großteil der Kommunikation findet in der Beziehungsebene statt.



Signale werden immer bewusst und unbewusst ausgesendet wie empfangen, sowohl auf der Sender- wie auf der Empfänger-Seite.

Sender	Empfänger	Beispiele
Bewusst	Bewusst	Verbale Äußerungen, manche Gesten, zum Beispiel auf etwas zeigen
Weitgehend unbewusst	Weitgehend bewusst	Die meisten Fälle von nonverbaler Kommunikation
Unbewusst	Unbewusst, aber mit Wirkung	Pupillenerweiterung, Veränderungen der Blickrichtung und andere nonverbale Signale
Bewusst	Unbewusst	Der Sender ist geübt, zum Beispiel im Einsatz räumlichen Verhaltens
Unbewusst	Bewusst	Der Empfänger ist geübt, zum Beispiel in der Deutung verschiedener Körperhaltungen

/Argyle13/



Was sind die typischen Probleme bei der Kommunikation und was sind die Ursachen?

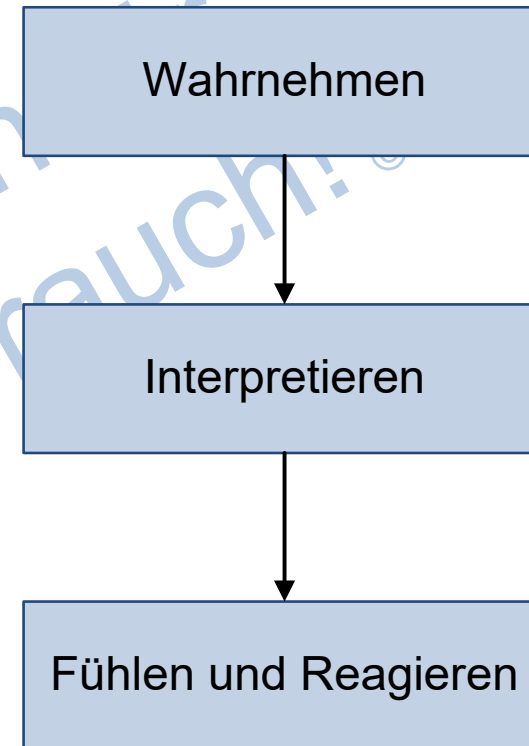
Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



Jede Nachricht wird in einzelnen Schritten erfasst und verarbeitet. Zunächst wird die Nachricht wahrgenommen um dann interpretiert zu werden. Anschließend löst sie Gefühle und Reaktionen aus. Diese Schritte laufen mehr oder weniger unbewusst ab.

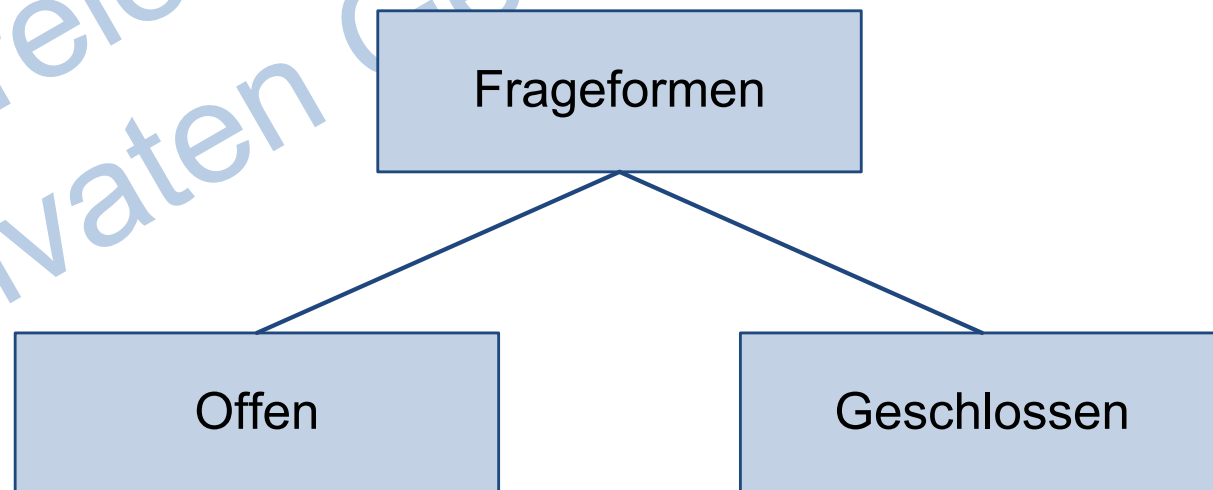




Bei Fragen kann zwischen folgenden Formen unterschieden werden:

- Offen: Damit sind Fragen gemeint, die keine Antworten vorgeben.
Beispiel: „Wie weit ist die Bearbeitung des Arbeitspakets 13 fortgeschritten?“
- Geschlossen: Hierunter werden Fragen verstanden, die als Antwort nur „Ja“ oder „Nein“ zulassen. Beispiel: „Ist das Arbeitspaket 13 fertig?“

Die Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen Fragen ist wesentlich.





Die Bezeichnungen der Frageformen sind nicht eindeutig festgelegt. Folgende Bezeichnungen sind jedoch häufig zu finden:

- Alternativfragen
- Präzisierungsfragen
- Suggestivfragen
- Rhetorische Fragen
- Motivierende Fragen
- Begründungsfragen
- Entscheidungsfragen
- Angriffsfragen
- ...

Frageform	Beispiel aus der Senderperspektive	Wirkung aus der Empfängerperspektive
Geschlossene Fragen	„Können Sie im März mit zur Messe fahren?“	Schränken ein auf Ja oder Nein, dringen auf Entscheidung
Offene Fragen	„Was brauchen Sie, um (doch noch) mit zur Messe fahren zu können?“ „Wie wollen Sie das erreichen?“	Öffnen den Raum für den Gefragten, er kann nachdenken und seine Sicht darstellen, Alternativen können entwickelt werden, fordern zum Erzählen auf
Alternativfragen	„Wollen Sie Montag bis Mittwoch oder Mittwoch bis Freitag unseren Messestand betreuen?“	Der Gefragte kann sich zwischen aufgezeigten Möglichkeiten entscheiden oder sich der Vielfalt der Möglichkeiten bewusst werden.
Präzisierungsfagen	„Wann genau geht Ihr Flug nach München?“ „Was genau wollen Sie unternehmen?“	Dringen auf Anschaulichkeit, können vom Thema ablenken, wenn sie zu früh gestellt werden.
Suggestivfragen	„Sie sind doch auch einverstanden, dieses Bürgerbegehren zu unterschreiben?“	Drängen durch eine verkappte Behauptung in eine bestimmte Richtung
Rhetorische Fragen	„Sie sind Lottospieler? Dann sind Sie an unserem Superangebot interessiert, nur im März ...“ „Wollen Sie Geld verlieren?“	Behauptungen oder Annahmen in Frageform, auf die gar keine Antwort erwartet wird. Dienen auch als rhetorisches Mittel in Reden
Motivierende Fragen	„Sie sind doch Experte. Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein ...?“	Ob sie wirklich motivieren, hängt davon ab, ob sie als echt oder manipulativ empfunden werden
Begründungsfragen	„Warum sind Sie gestern schon um 16 Uhr gegangen?“	Erschrecken manchmal Menschen, die Begründung und Rechtfertigung nicht gut unterscheiden können

Frageformen (4/4): Wann setzt man welche ein?



Anwendungsgebiet	Frageform	Beispiele
<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsbeginn • Informationsgewinn 	Offene Frage	„Welche Maßnahmen halten Sie für geeignet?“
<ul style="list-style-type: none"> • Atmosphäre schaffen 	Motivierende Frage (offene Frage)	„Was sagen Sie als Spezialist zu diesem Vorschlag?“
<ul style="list-style-type: none"> • Informationssammlung zur Person / Sache etc. 	Informationsfrage (geschlossene Frage)	„Welche Weiterbildungen haben Sie bereits gemacht?“
<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des Themas • Gewünschte klare Position und kurze Antwort • Gesprächsabschluss 	Geschlossene Frage	„Können Sie mir die Unterlagen kopieren?“
<ul style="list-style-type: none"> • Verständniskontrolle nach Gesprächsende 	Kontrollfrage	„Stimmen Sie meiner Überlegung zu?“
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfrage 	Alternativfrage	„Sehen Sie die Möglichkeit ... oder gibt es ...?“
<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung von Informationen 	Direkte Frage	„Haben Sie das Projekt vorbereitet?“
<ul style="list-style-type: none"> • Indirekte Erwartungshaltung 	Rhetorische Frage	„Sie haben sich doch über den Anbieter informiert?“
<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion anregen, aus der Reserve locken (vorsichtig verwenden) 	Angriffsfrage	„Wollen oder können Sie keine fehlerfreie Arbeit abliefern?“

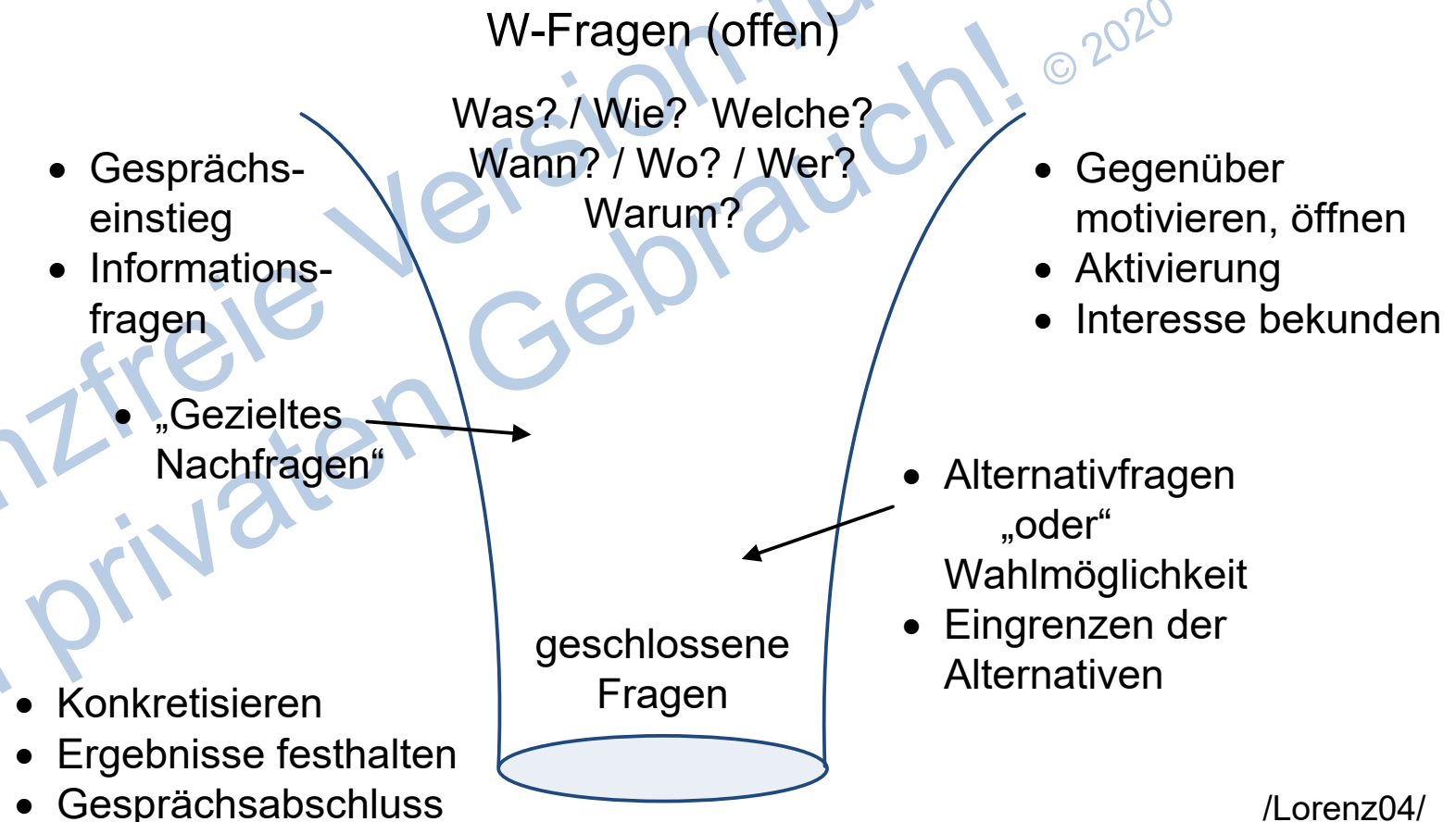
/Lorenz13/



Folgende sechs W-Fragen helfen dabei, einen Sachverhalt zu erfassen und ggf. zu strukturieren (nach /Lorenz04/). Alle W-Fragen sind offene Fragen.

Was?	Was ist genau zu tun? Welches Ergebnis wird angestrebt? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten? Wie wird das Ergebnis überprüft?
Wer?	Wer ist für die Aufgabe am besten geeignet? Wer besitzt die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten?
Warum?	Welchem Zweck dient die Aufgabe (Zielsetzung, Motivation)? Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder unvollständig erledigt wird?
Wie?	Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? Welche Vorschriften sind zu beachten? Welche Verfahren sollen angewandt werden?
Womit?	Welche Hilfsmittel werden benötigt? Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein?
Wann?	Wann soll die Aufgabe beginnen, bis wann abgeschlossen sein? Wann muss ich kontrollieren, um ggf. eingreifen zu können?

Der „Fragetrichter“ ist ein Modell, um mit dem Einsatz der Frageformen gezielt zu einem Ergebnis / Abschluss zu gelangen.



/Lorenz04/



Folgende Regeln gelten bei (fast) jeder Kommunikation:

- Lasse die anderen ausreden, falle niemandem ins Wort
- Fasse Dich kurz und bleibe beim Thema
- Führe keine Nebengespräche, weder mit dem Nachbarn noch mit dem Handy
- Versuche den Anderen zu verstehen
- Verwende keine Killerphrasen wie „das funktioniert sowieso nicht ...“ oder „das hatten wir doch alles schon ...“



Folgende Arten von Gesprächen gibt es (unter anderem):

- Feedbackgespräche
- Kritikgespräche
- Konfliktgespräche
- Krisengespräche
- Lob
- Beschwerdegespräche
- Mitarbeitergespräch
- Kundengespräche
- Vier-Augengespräche
- Gruppengespräche
- Einzelgespräche
- Verhandlungen



Feedback (= Rückmeldung) ist ein (einfacher) Ansatz zur Vermeidung von Missverständnissen.

Generell gibt es zwei Möglichkeiten des Feedbacks:

- Durch den Sender (Feedback-Geber); Fragestellung dann: „Was haben Sie verstanden?“
- Durch den Empfänger (Feedback-Nehmer); Aussage dann: „Ich habe verstanden, dass ...“

Im Allgemein wird das Feedback bei kleineren Gruppen oder im Vier-Augen-Gespräch verwendet.



Beachten Sie folgende Regeln bei einem Vier-Augen-Feedback-Gespräch:

- Verwenden Sie die Ich-Form („Ich habe wahrgenommen, dass ...“)
- Sprechen Sie (auch) über Wahrnehmungen und eigene Gefühle
- Beginnen Sie mit etwas Positivem („Ich denke, wir haben schon einiges erreicht ...“)
- Formulieren Sie beschreibend (und nicht bewertend)
- Beschreiben Sie möglichst exakt und konkret, was Sie möchten
- Erläutern Sie, falls gewünscht, den Hintergrund des Gesprächs (eventuell mit Beispielen)
- Fassen Sie am Ende die Inhalte des Gesprächs in kurzen Sätzen prägnant zusammen

Und natürlich:

Behandeln Sie Vier-Augen-Feedback-Gespräche vertraulich.

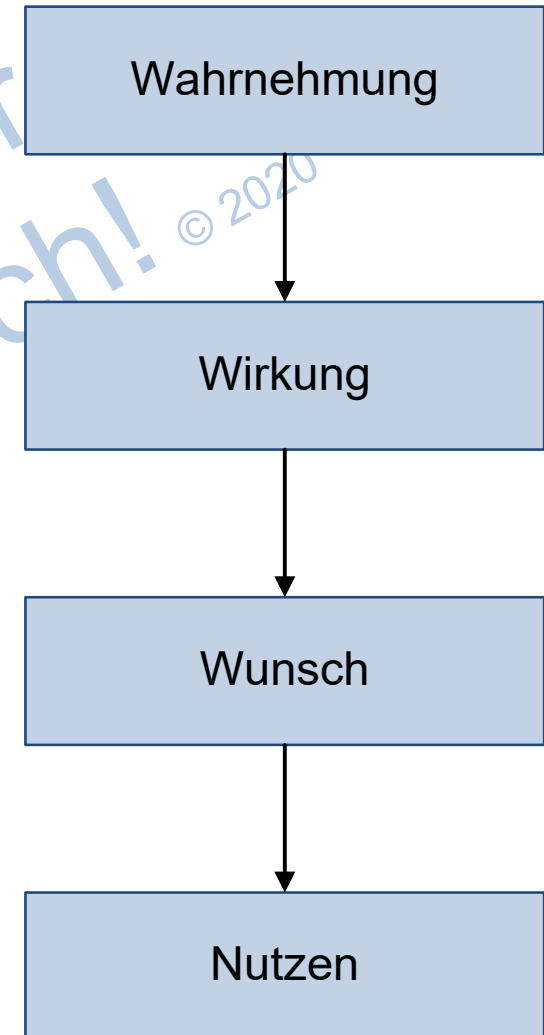


Verwenden Sie die drei „Ws“:

- **Wahrnehmung:** Beschreiben Sie, was Sie als Feedback-Geber wahrgenommen haben, wertfrei, präzise und konkret
- **Wirkung:** Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner danach mit, wie etwas auf Sie gewirkt hat
- **Wunsch:** Teilen Sie Ihrem Gesprächspartner konkret mit, was Sie sich wünschen

Beenden Sie Ihr Feedback mit dem **Nutzen** für den Feedback-Nehmer: Er soll wissen, was er erreichen kann, wenn er Ihre Wünsche berücksichtigt.

/Hemmrich16/





Regeln für Feedback-Nehmer:

- Signalisieren Sie Aufmerksamkeit und hören Sie gut zu
- Nehmen Sie zunächst nur das Feedback auf, und rechtfertigen Sie nicht
- Sie sollten sich auch nicht verteidigen oder den anderen angreifen, indem Sie ihm unlautere Motive unterstellen
- Stellen Sie Verständnisfragen, wenn Ihnen etwas unklar ist. Das verhindert aneinander vorbeizureden und signalisiert außerdem Selbstsicherheit und Interesse am Feedback
- Bedanken Sie sich für das Feedback. Das ermutigt den Feedback-Geber, auch weiterhin den Mut und die Zeit aufzubringen, Ihnen die Wirkung Ihres Verhaltens mitzuteilen

/Hemmrich16/



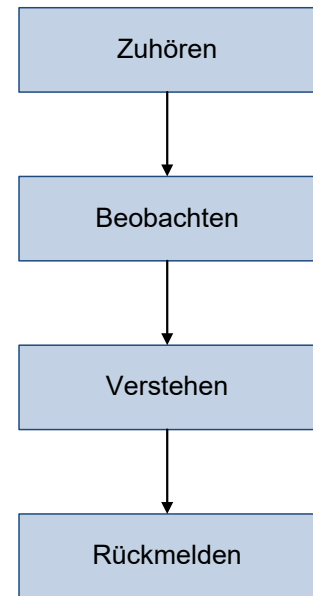
Eine Grundvoraussetzung für (gute) Kommunikation ist das aktive Zuhören. Hierbei stehen nicht nur die gesagten, sondern zudem noch die gemeinten Inhalte im Fokus, die auch Gefühle, Gedanken und Wünsche berücksichtigen.

Beim aktiven Zuhören beachtet der Zuhörer folgende Kommunikationsregeln:

1. Spiegeln von Sachinhalten
2. Verbalisieren von Gefühlen
3. Ansprechen von Wünschen & Empfehlungen
4. Nachfragen

Wichtig ist die Grundeinstellung:

Man muss auch Zuhören wollen!



Zuhören heißt nicht (nur) Schweigen! Hören ist nicht gleich Zuhören.



1. Störungen fern halten
2. Positive Atmosphäre schaffen
3. Volle Aufmerksamkeit zeigen
4. Partner aussprechen lassen,
eigene Zurückhaltung
5. Schweigen und Pausen zulassen
6. Verständnis signalisieren:
Lautmalereien einstreuen
7. Verstärkende Äußerungen
verwenden, ermutigen
8. Inhalte indirekt aufgreifen
9. Vorsichtige Interpretation
10. Echo-Antworten geben
11. Unvollständige Sätze anbieten
12. Gefühle ansprechen,
wahrgenommene Emotionen
spiegeln
13. Wiederholen, Fragen, Nachfragen
14. Verstandenes überprüfen
(Spiegeln)
15. Kritische Überprüfung der eigenen
Wahrnehmung
16. Ich-Botschaften
17. Eigene Befindlichkeiten mitteilen
18. Notizen machen
19. Zusammenfassen
20. Kritisches auch mal bewusst
überhören

/Lorenz04/



Die Spielregeln der internen Kommunikation im Projektteam sollten beim Projektstart – am besten schriftlich – durch das Team festgelegt werden.

Spielregeln könnten sein:

- Probleme werden offen (und direkt) angesprochen
- Konstruktives Feedback ist erwünscht
- Jeder trägt zur Erreichung der Teamziele bei
- Abweichende Meinungen werden ernst genommen
- Absprachen und Zeiten werden eingehalten
- Interkulturelle Unterschiede werden akzeptiert
- Stärken und Schwächen (der Teammitglieder) werden akzeptiert



Folgende Dinge sollten Sie vor einer Gruppen-Besprechung erledigen:

- Ziel und Zweck der Besprechung bestimmen
- Eine Agenda mit Dauer und Besprechungspunkten aufbauen
- Materialien zusammenstellen und evtl. verschicken
- Die Teilnehmer einladen und über die geplanten Inhalte informieren
- Eine passende Umgebung reservieren / aufbauen
- Ggf. einen Moderator bestimmen

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



Zu Beginn der Besprechung sollte Folgendes gemacht werden:

- Einleitende Worte mit Agenda und Ziel
- Die Spielregeln der Kommunikation (grob) erklären

Während der Besprechung:

- Auf die Zeit achten
- Auf die Einhaltung der Spielregeln achten

Zum Abschluss muss erfolgen:

- Zusammenfassen des Ergebnisses, Spiegeln gegen die geplanten Ziele
- Ggf. Feedback einholen
- Abschließende Worte und Verabschiedung der Teilnehmer



- Lasse die anderen ausreden, falle niemandem ins Wort
- Fasse Dich kurz und bleibe beim Thema
- Keine Nebengespräche, das stört die Gesamtdiskussion und ist ignorant gegenüber den aktuellen Beiträgen
- Versuche den anderen zu verstehen, vielleicht meint er ja was ganz anderes (wiederhole bei Zweifeln das Gesagte mit Deinen eigenen Worten)
- Keine Killerphrasen („das funktioniert sowieso nicht ...“, „das hatten wir doch alles schon ...“, usw.)



Einige Aussagen / Sätze wirken in Gesprächen als „Kommunikationssperren“, aus denen man anschließend schwer wieder zur inhaltlichen Ebene zurückkehren kann. Solche Kommunikationssperren sind beispielsweise /GPM16/:

- Interpretieren, Analysieren, Diagnostizieren („Das sagen Sie nur, weil Sie neidisch sind“, „Sie haben Probleme mit weiblichen Führungskräften“)
- Urteilen, Kritisieren, Widersprechen, Vorwürfe machen („Wie dumm von Ihnen, so etwas in dieser Runde zu sagen!“, „Sie handeln töricht!“)
- Beschämen, Schimpfen, Lächerlich machen („Sie reden, als würden Sie das erste Mal von der Sache hören“, „Sie können wohl keinen klaren Gedanken fassen“, „Sie stellen sich wie ein Anfänger an“)
- Durch Logik überzeugen, Vorträge halten, Gründe ausführen („Die Erfahrung sagt uns, dass ...“, „Alle Berichte sprechen dafür, dass ...“)
- Ablenken, Ausweichen, Aufziehen („Das hat auch sein Gutes“, „Sie haben vielleicht Probleme ...!“)



- Üben Sie einige Kommunikationsweisen wie das Feedbackgespräch oder „aktives Zuhören“ gezielt!
- Besprechen Sie vor / bei Projektstart die Kommunikationsregeln (innerhalb des Projektteams) und versichern Sie sich, dass diese auch verstanden und akzeptiert werden

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



1. Welche Frageformen kennen Sie?
2. Was ist ein Feedback-Gespräch?
3. Was ist ein Kritik-Gespräch?
4. Nennen Sie einige Spielregeln der Kommunikation im Team!
5. Warum sollten diese Spielregeln vor Projektstart im Team gemeinschaftlich besprochen werden?
6. Was versteht man unter „aktivem Zuhören“?
7. Was bedeutet „der Ton macht die Musik“?
8. Was ist das Eisbergmodell der Kommunikation? Was bedeutet in diesem Kontext „nichts wirkt schneller als Vertrauen“?
9. Wie hängen Führung und (menschliche) Kommunikation zusammen?
10. Wie hängen Konflikte und (menschliche) Kommunikation zusammen?



Kapitel 4

- Motivation
- Die Themenzentrierte Interaktion
- Die Gewaltfreie Kommunikation (Definitionen, Voraussetzungen, Ablauf)
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Seite
82-89



Zur Kommunikation und zum Kommunikationsmanagement gibt es einige etablierte Kommunikationsmodelle und -theorien. Diese sind teilweise sehr umfangreich, so dass hierzu eigenständige Literatur und Weiterbildungskurse existieren.

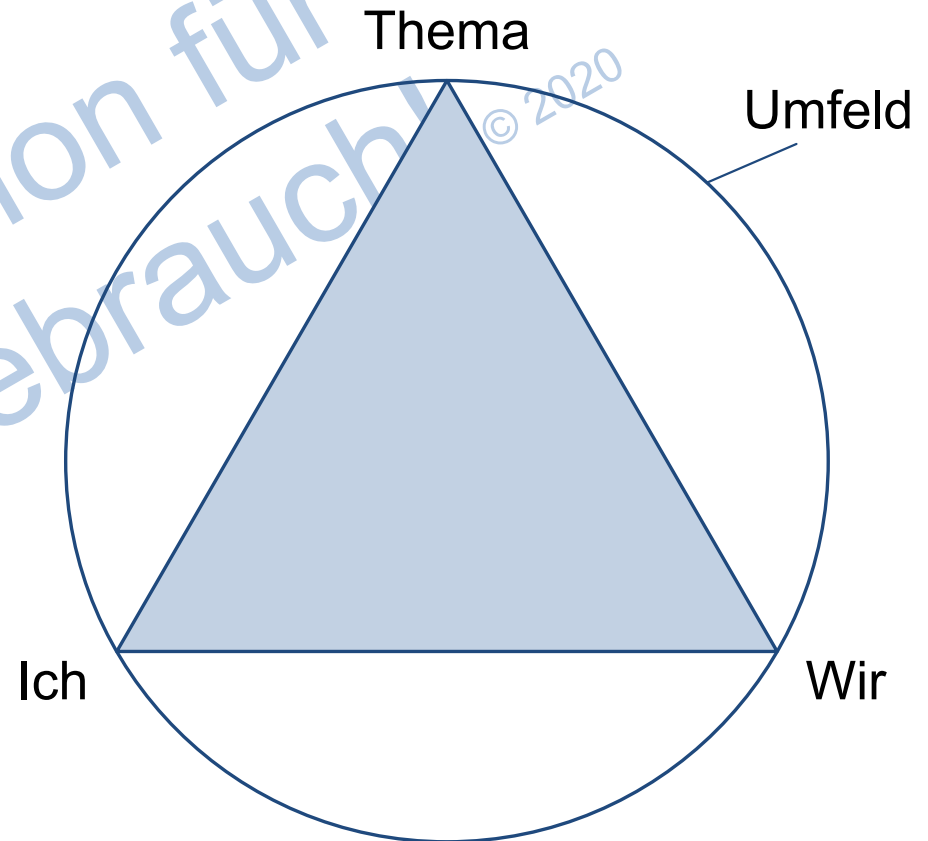
Exemplarisch werden hier die TZI (Themenzentrierte Interaktion) und die GfK (Gewaltfreie Kommunikation) kurz beschrieben.

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020

Die Themenzentrierte Interaktion ist ein Konzept für die Kommunikation von und in Gruppen. Es greift auf, dass der Sach- und Inhaltsaspekt („das Thema, manchmal auch Es genannt“) den Beziehungsaspekten („das Ich und das Wir“) untergeordnet ist.

„Je nach Entwicklung und Verlauf des Gruppenprozesses wird einer der vier Faktoren stärker beleuchtet. Die TZI versucht die Gruppe voranzubringen, indem alle vier Faktoren bearbeitet werden.“ /#Wiki-TZI/

Die TZI-Regeln werden in abgeleiteter Form in vielen „Spielregeln“ verwendet.





In der Wikipedia steht /#Wiki-GfK/:

„Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) ist ein Konzept, das von Marshall B. Rosenberg /Rosenberg07/ entwickelt wurde. Es soll Menschen ermöglichen, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen und Freude am Leben führt. GfK kann in diesem Sinne sowohl bei der Kommunikation im Alltag als auch bei der friedlichen Konfliktlösung im persönlichen, beruflichen oder politischen Bereich hilfreich sein. Im Vordergrund steht nicht, andere Menschen zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, sondern eine wertschätzende Beziehung zu entwickeln, die mehr Kooperation und gemeinsame Kreativität im Zusammenleben ermöglicht.“

In /GPM16/ wird ausgeführt:

„Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK, engl. *Non Violent Communication* – NVC) ist weniger Kommunikationsmodell als eine Methode zur Verbesserung der Kommunikation. (...) die GfK gibt ein System von Kommunikationsregeln vor, dessen Anwendung gerade in Konfliktsituationen sehr hilfreich und wirksam sein kann.“



Die Gewaltfreie Kommunikation basiert auf der gegenseitigen Wertschätzung (oder gar Empathie) der Gesprächspartner. Es wird daher angenommen, dass sich Empathie zwischen Menschen immer entwickeln kann.

Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine der zentralen Methoden des Konfliktmanagements und ist daher häufig in der Literatur zum Konfliktmanagement zu finden.

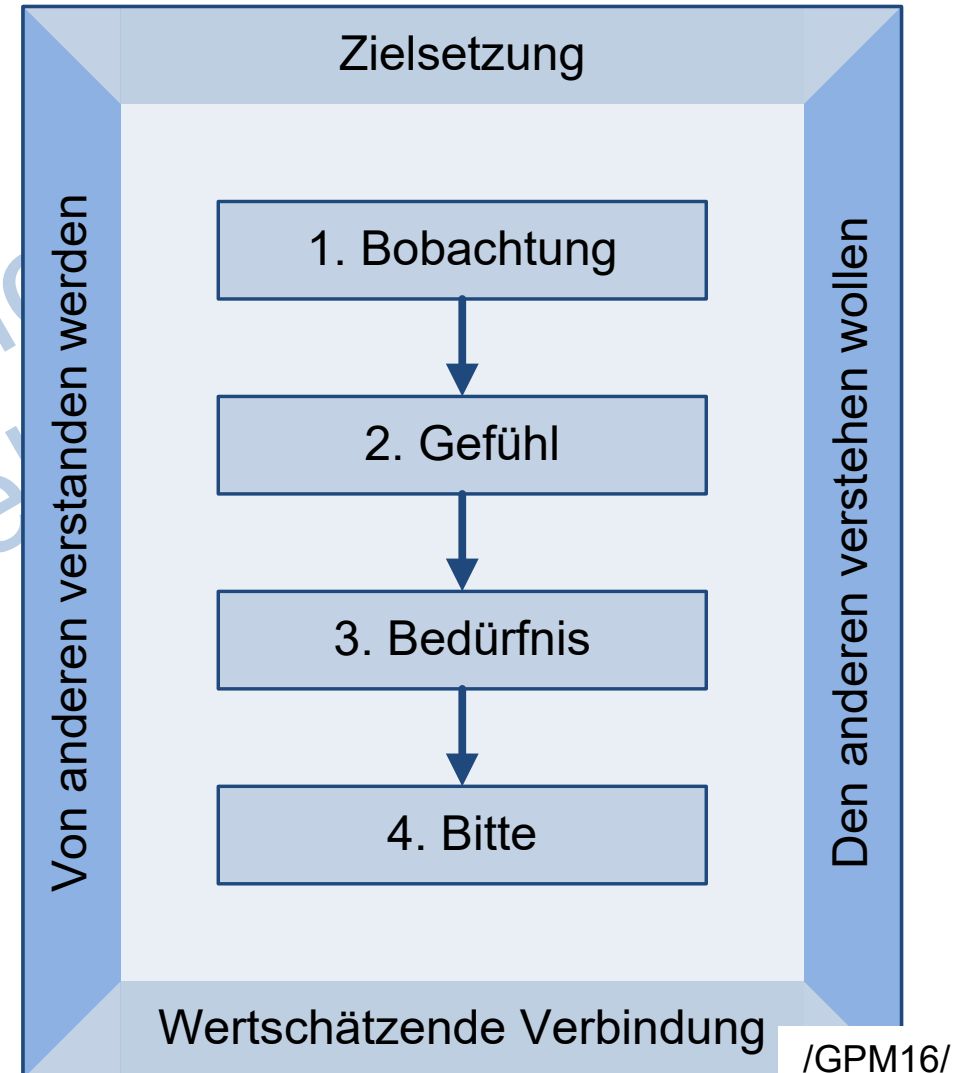
Zum Thema **Konfliktmanagement** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter <https://www.peterjohann-consulting.de/pdf/peco-pm-konfliktmanagement.pdf> frei herunterladbar ist.



Die Gewaltfreie Kommunikation läuft typischerweise in vier Schritten ab:

1. Schilderung der eigenen Beobachtung
2. Beschreibung des eigenen Gefühls
3. Erläuterung des eigenen Bedürfnisses
4. Äußern des eigenen Wunsches (in Form einer Bitte), welcher auch durch den anderen erfüllt werden kann

Gegebenenfalls müssen die einzelnen Schritte mehrmals wiederholt werden.





- Überlegen Sie, ob der Einsatz der Gewaltfreien Kommunikation in Ihrem Kontext sinnvoll ist – und probieren Sie diese dann aus

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



1. Was ist die Gewaltfreie Kommunikation?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



- Literatur
- Weblinks
- Sprüche zur Kommunikation
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /Argyle13/ Michael Argyle: Körpersprache & Kommunikation: Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion, Junfermann, Paderborn 10. Auflage 2013, ISBN 978-3-87387-843-3
- /Bohinc14/ Tomas Bohinc: Kommunikation im Projekt: Schnell, effektiv und ergebnisorientiert informieren, Gabal, Offenbach 2014, ISBN 978-3-86936-558-9
- /Brandl15/ Peter Brandl: Kommunikation ... und was Sie darüber wissen sollten, um sich das Leben leichter zu machen, Gabal, Offenbach 2. Auflage 2015, ISBN 978-3-86936-636-4



- /Fisher03/ Roger Fisher, William L. Ury, Bruce M. Patton: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Campus, Frankfurt 22. Auflage 2003, ISBN 978-3-593-37440-6
- /Freitag11/ Matthias Freitag, Christiane Müller, Gebhard Rusch, Thomas Spreitzer: Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme, VS – Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, ISBN 978-3-531-17720-5
- /Freitag16/ Matthias Freitag: Kommunikation im Projektmanagement: Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2. Auflage 2016, ISBN 978-3-658-13387-0
- /GPM16/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 8. Auflage 2016, ISBN 978-3-924841-74-4
- /Hemmrich16/ Angela Hemmrich, Horst Harrant: Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Wirtschaft, München 4. Auflage 2016, ISBN 978-3-446-44620-5
- /Hofmann11/ Eberhardt Hofmann: Verhaltens- und Kommunikationsstile: Erkennen und optimieren, Hogrefe, Göttingen 2011, ISBN 978-3-8017-2346-0



- /Kerzner08/ Harold Kerzner: Projektmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, mitp, Bonn 2. Auflage 2008, ISBN 978-3-8266-1666-2
- /Lorenz04/ Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Mitarbeiter professionell führen, Haufe, München 2004, ISBN 978-3-448-05142-1
- /Lorenz13/ Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Praxishandbuch Mitarbeiterführung: Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, Haufe, München 3. Auflage 2013, ISBN 978-3-648-03723-2

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2020



/Mentzel14/ Wolfgang Mentzel, Svenja Grotzfeld, Christine Haub: Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen, Haufe, München 11. Auflage 2012, ISBN 978-3-648-05073-6

/Nagel12/ Katja Nagel: Professionelle Projektkommunikation: Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen, Linde, Wien 2012, ISBN 978-3-7143-0230-1

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch



- /Patzak14/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 6. Auflage 2014, ISBN 978-3-7143-0266-0
- /PBG12/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Fifth Edition 2012, ISBN 978-1-935589-67-9
- /PBG12-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fünfte Ausgabe, Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania 2012, ISBN 978-1-62825-003-9

Lizenzfreie Vorlagen für
den privaten Gebrauch © 2020



- /Rosenberg16/ Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann, Paderborn, 12. Auflage 2016, ISBN 978-3-95571-572-4
- /Schmidt16/ Thomas Schmidt: Kommunikationstrainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan, managerSeminare Verlag, Bonn 10. Auflage 2016, ISBN 978-3-936075-40-3
- /Schulz16/ Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden – 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg 53. Auflage 2016, 978-3-499-17489-6
- /Watzlawick11/ Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Huber, Bern 11. Auflage 2011, ISBN 978-3-456-84970-6



Hier sind einige Weblinks zur Kommunikation (in Projekten) aufgelistet.

Legende:

// Verweis auf Website generell

/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website



/#Bookboon-Gespräche/ Gespräche und Diskussionen erfolgreich führen (Autorin: Ute Leitmeier, ISBN 978-87-403-0172-4, deutsch, 60 Seiten):

<http://bookboon.com/de/gesprache-und-diskussionen-erfolgreich-fuehren-ebook>;

eingesehen am 22.11.2016

/PMag/ Deutschsprachiges Online-Magazin zum Projektmanagement – das ProjektMagazin (kostenpflichtig): <https://www.projektmagazin.de>; eingesehen am 22.11.2016

/#PMag-Spot-Kom-13/ ProjektMagazin – Spotlight 04/2013: „In Projekten kommunizieren“:

<https://www.projektmagazin.de/spotlight/in-projekten-kommunizieren>; eingesehen

am 22.11.2016

/*Schulz-vT/: Website von Friedemann Schulz von Thun /Schulz10/ (deutsch)

<http://www.schulz-von-thun.de>; eingesehen am 22.11.2016



/Wiki-d/ Deutsche Wikipedia: <https://de.wikipedia.org>; eingesehen am 22.11.2016

/#Wiki-GfK/ Gewaltfreie Kommunikation in der deutschen Wikipedia:
https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation; eingesehen am
22.11.2016

/#Wiki-Kommunikation/ Kommunikation in der deutschen Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>; eingesehen am 22.11.2016

/#Wiki-Kom-modell/ Kommunikationsmodell in der deutschen Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationsmodell>; eingesehen am 22.11.2016

/#Wiki-Liste-Kom-modelle/ Liste mit Kommunikationsmodellen in der deutschen
Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Kommunikationsmodelle;
eingesehen am 22.11.2016

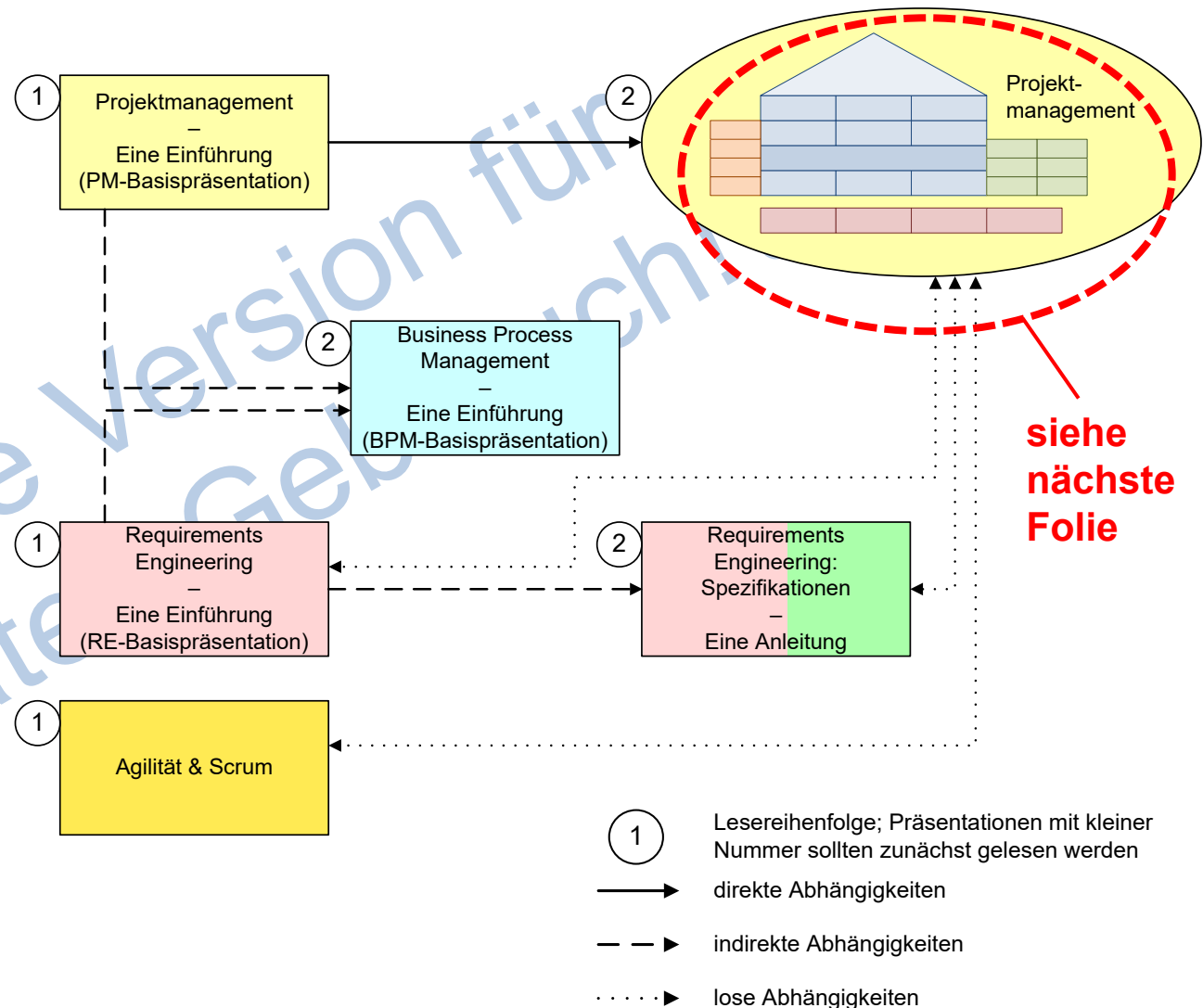
/#Wiki-TZI/ Themenzentrierte Interaktion in der deutschen Wikipedia (deutsch):
https://de.wikipedia.org/wiki/Themenzentrierte_Interaktion; eingesehen am
22.11.2016



- „Das größte Problem mit der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattgefunden hat.“ (angeblich Albert Einstein)
- „Wie sprechen Menschen mit Menschen? Aneinander vorbei.“ (Kurt Tucholsky)
- „Soziale Systeme bestehen ausschließlich aus Kommunikation.“ (Niklas Luhmann)
- „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ (Paul Watzlawick)
- „Wer am lautesten schreit, hat nicht automatisch Recht!“ (unbekannt)
- „Wer am lautesten schreit, hat nicht automatisch Recht, wird aber zumindest eher gehört!“ (unbekannt)
- „Oft redet der Chef erst dann mit den Mitarbeitern, wenn sie krank sind.“ (unbekannt)
- „Erst denken, dann reden, dann handeln. Die Reihenfolge ist wichtig.“ (unbekannt)
- „Kommunikation ist eine Alternative zur Hierarchie.“ (Klaus Doppler)
- „Kommunikation ist ein zirkulärer Prozess.“ (unbekannt)
- „Ob ein Mensch klug ist, erkennt man an seinen Antworten. Ob ein Mensch weise ist, erkennt man an seinen Fragen.“ (Nagib Machfus)

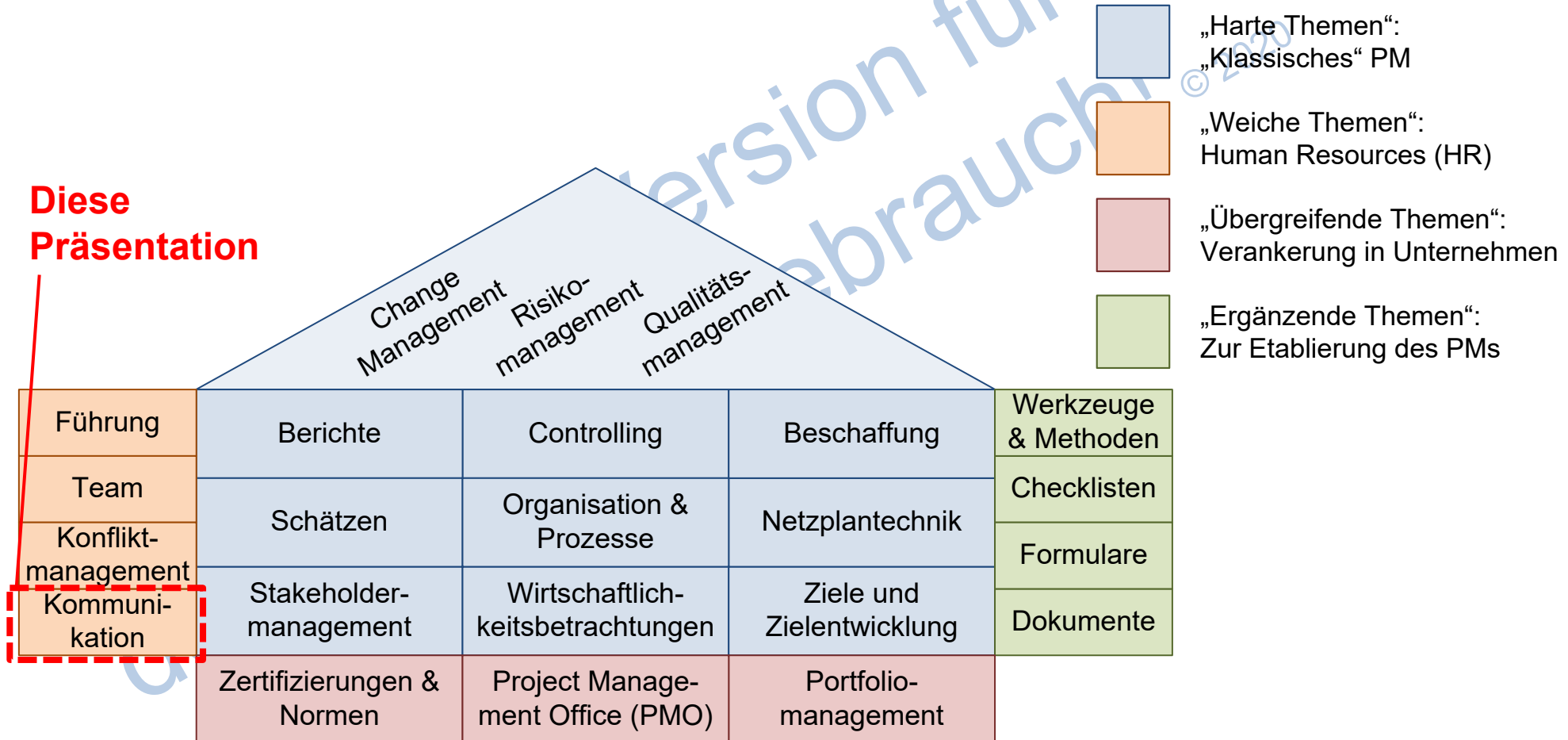
Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentation anschaut.

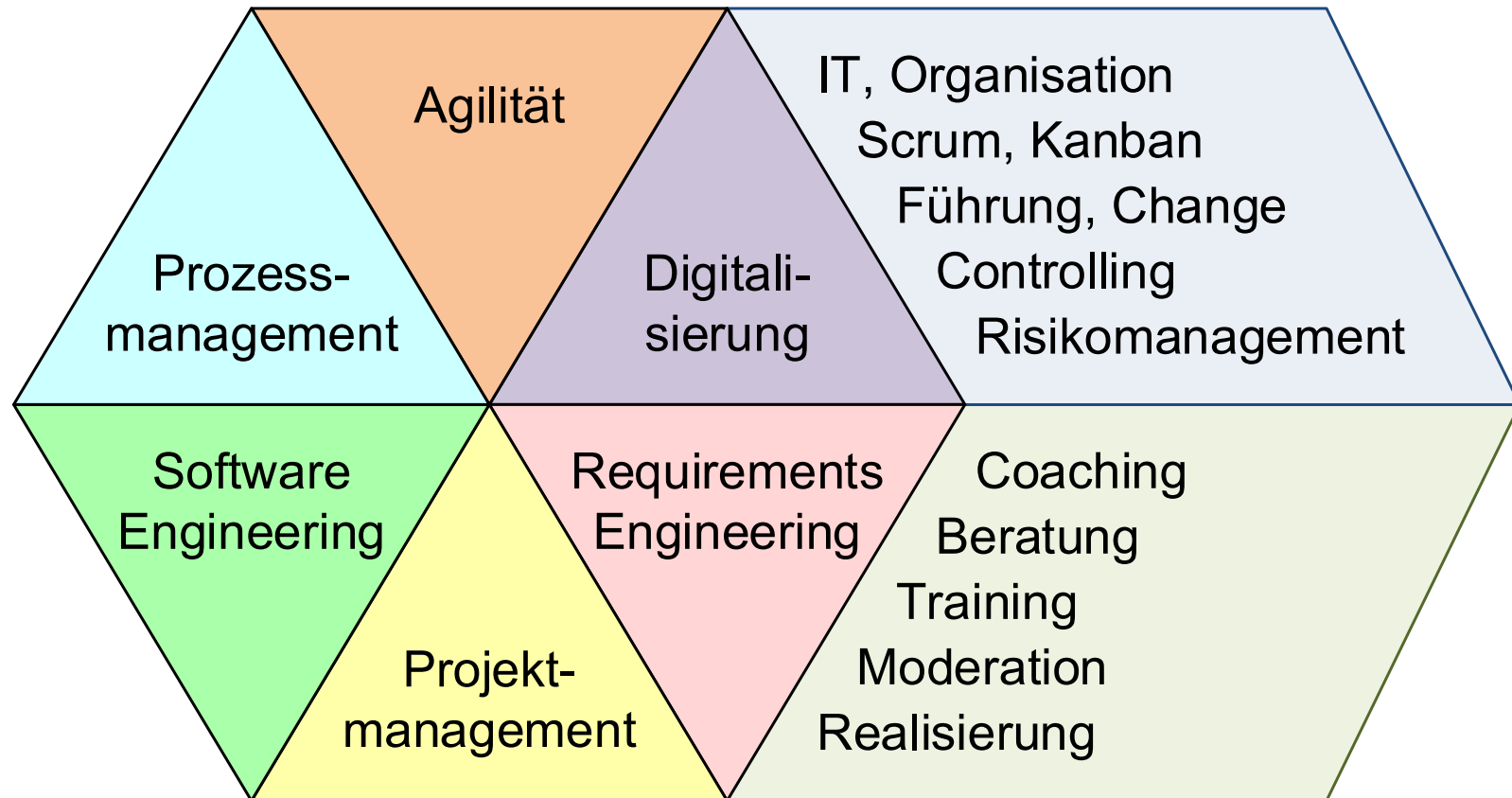
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.





Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>