

Gesagt ist nicht gehört!

Stakeholder werden mit Umfeldanalyse identifiziert
Strategie und Maßnahmen zum Umgang werden aus Stakeholderanalyse abgeleitet

| WEN Adressieren? | WOMIT Erfolg die Kommunikation? | WAS soll kommuniziert werden? | WANN Erfolg die Kommunikation? | WIEVIEL Informationen wird vermittelt? | WIE wird kommuniziert? | WER ist dafür zuständig? |
|--|---|-------------------------------|---|---|--|--------------------------------|
| Stakeholder aus der Umfeldanalyse, incl. Adressen und Kontaktdaten | Kommunikationsform, Maßnahmen, Dokumentiert | Inhalte | Struktur (z.B. schriftlich, mündlich, bei Bedarf zum Meeting, etc.) | Länge (z.B. Berichtsbogen, elektronischer Fragebogen) | Übertragungsart (z.B. E-Mail, Telefon, persönlich) | Verantwortliche in Projektteam |

Kommunikation als wesentlicher Aspekt der Maßnahmenumsetzung

Kommunikationsplan

- Vorbereitung**
- Tagesordnung erstellen und verteilen
 - Organisation geeigneter Räumlichkeiten
 - Themenfestlegung und Ziele je Thema
 - Ermittlung der erforderlichen Teilnehmer
 - Weiche Vorbereitungsarbeiten sind von wem durchzuführen
 - Planung eines Zeitfensters je Thema
 - Klare und informative Sitzungsöffnung (Ziele, Themen, Tagesordnung, Vorstellung der Teilnehmer)
- Durchführung**
- Moderation des Sitzungsablaufs
 - Einhalten des Zeitrahmens je Thema
 - Festhalten von Ergebnissen, Verpflichtungen und offenen Punkten
 - Beurteilung der Sitzung durch die Teilnehmer am Ende
 - Zeitnahe Verteilung der Sitzungsprotokolle
- Nachbereitung**
- Resümieren des Sitzungsverlaufs für sich selbst -> was könnte beim nächsten Mal besser gemacht werden?
 - Verfolgung der Einhaltung der getroffenen Verpflichtungen
- Sitzungsarten**
- Informationssammlung
 - Entscheidung über Maßnahmen
 - Informationsaustausch
 - Einbarung von Teilnehmern und Sicherstellung von Unterstützung
 - Erarbeitung von Ergebnissen
- Moderation**
- Vermeiden, das Projektleiter inhaltliche Arbeit als Experte an sich zieht
 - Erstellung aller Planungsergebnisse des Projektmanagements per Moderation
 - Durchführung mit geeigneten Moderationsmedien
 - Moderationsmethoden abhängig von Gruppengröße

Kommunikation mit Projektstakeholdern

Kommunikation in Projekten

Formelle & informelle Kommunikation

Formelle Kommunikation

Informelle Kommunikation

- Formelle Kommunikation**
- Nach Zeitplan
 - Festgelegte Teilnehmer
 - Vorbereitete Tagesordnung
 - Protokollierter Verlauf
 - Strukturierte, kontrollierte Interaktion
 - Trifft Entscheidungen, informiert Teilnehmer
 - Hohe Konzentration
 - Vorgegebene Räumlichkeiten
- Informelle Kommunikation**
- Spontan
 - Ad hoc-Teilnehmer
 - Freie Themen
 - Meist ohne Protokoll
 - Freie Interaktion
 - Identifizierung, Herstellen von Übereinstimmung
 - Unterschiedlich hohe Konzentration
 - Kann fast überall stattfinden

Projektmanagement - Kommunikation

Kommunikationsmodelle

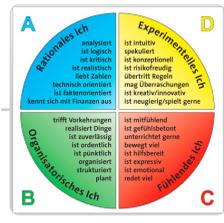
- Sender-Empfänger-Modell
- Notwendig ist eine empfangsorientierte Kommunikation
- Aristoteles
- Kommunikationsmodell nach Watzlawick
- Die Innere Landkarte
- Vier-Ohren-Modell (Nachrichtenquadrat)
- Das Innere Team
- Gewaltfreie Kommunikation

Verbale und nonverbale Kommunikation im Wechselspiel

- Die 4 Ebenen für die Gesprächsanalyse**
- Verbale Ebene**: Worte, Logik, Fakten, Argumente, inhaltlicher Gesprächsverlauf, Stimmklang, Stimmführung, Lautstärke, Satzmelodie
 - Paraverbale Ebene**: Pausen, Räuspern, "Ähm", Atemholen, Festigkeit der Stimme
 - Nonverbale Ebene ("Körpersprache")**: Raumverhalten, Distanz, Körperbewegung und Körperhaltung, Kleidung, Outfit, Gestik, Mimik, Blickkontakt, Augenbewegungen, Augenmimik, Bezug des Verhaltens aufeinander (Angleichung körperlicher Verhaltens)
 - Kontextebene**: Räumliche und zeitliche Gegebenheiten des Gesprächs, Räumliches, zeitliches, personales und institutionales Umfeld des Gesprächs (Fahrtgespräch, Vorstand), Das Status-Verhältnis der Sprecher, Symmetrische (Gespräch) oder unsymmetrische (z.B. Vortrag) Kommunikation, Andere Personen, die das Gespräch verfolgen, Vertraulichkeit, Vordränger / Nachdränger, auf die sich ggf. ein Sprecher bezieht, Die Zeit vor / nach dem Gespräch, Störungen, Kulturelle Gegebenheiten oder Unterschiede
- Wahrnehmung der Körpersprache und Stimme des Kommunikationspartners**
- Sind wir bereit zuzuhören?
 - Schätzen wir den Gegenüber als kompetent ein?
 - Ist uns der Gegenüber sympathisch oder ist er bedrohlich für uns?
 - Ist die Kommunikationssituation wichtig für uns?
- Umgang mit nonverbaler Kommunikation**
- Differenziertes Verhältnis zwischen paraverbalen und nonverbalen Ebenen
 - Dekodierung im nonverbalen Bereich meist nicht möglich, da Deutung notwendig
- Wahrnehmung des Gesprächspartners (äußere Wahrnehmung)**
- Was nehmen sie war und welcher erster Eindruck hat sich herausgebildet?
 - Auf welchen konkreten Beobachtungen beruht Ihr Eindruck?
 - Was gibt es noch zu beobachten, was Ihnen bislang entgangen ist?
 - Welche anderen Beobachtungen haben Sie bislang ausgeblendet?
- Selbstwahrnehmung (innere Wahrnehmung)**
- Welche Signale senden Sie selbst bislang unbewusst und unfreiwillig in dieser Situation an den Partner?
 - Welche Wirkungen und Eindrücke provozieren Sie dadurch Ihrerseits beim Partner?

Informationen senden & empfangen

- Zuhören**
- Gutes Zuhören
 - Hören ist nicht gleich zuhören
 - Falls Zuhören schwerfällt
 - Typische Ziele beim Zuhören
 - Erwartungen des Sprechers und Zuhörers sollten übereinstimmend sein
 - Aktives Zuhören
 - Anfertigen von Notizen
- Lesen**
- Schneller und besser lesen
 - Am Bildschirm / Online
- Präsentationen**
- Vorbereitung
 - Aufbau der Präsentation
 - Mediengestaltung bei Präsentationen
 - Veranschaulichung der Sachverhalte
 - Eindeutige Botschaften
 - Knappe Auswahl der Empfänger
 - Nutzung des Eingangstexts als Bezugspunkt für Antworten -> worauf bezieht sich Antwort?
 - Umgang mit bisherigem Text des E-Mail-Wechsels
 - Medienvielfalt beachten
 - Beabsichtigte Reaktionen klar formulieren
 - Klärung des Beantwortungszeitraums
 - Klärung der Akzeptanz von Datenabhängigkeiten
 - Anhängen der eigenen Kontaktdaten (Signatur)



4 Denkstile nach Herrmann

Analytisch / Rational

Organisiert / strukturiert

Konzeptionell / intuitiv

Emotional / sozial

Kommunikationspräferenzen

- Sehen (visuell)
- Hören (auditiv)