

Was sind die Schwächen des Sender-Empfänger-Modells?

Das Sender-Empfänger-Modell ist technisch orientiert. Die menschliche Kommunikation hingegen beruht auf psychischen Prozessen und wechselseitigen Reaktionen der beteiligten Personen. Somit erfasst es nicht die komplexen Zusammenhänge, die zwischen den Personen existieren.

Erläutern Sie einige typische Vorurteile über das Funktionieren von Kommunikationsprozessen.

- „Ich habe es ihm doch deutlich gesagt, er muss es also wissen ...“ → wenn es der Gegenüber gehört hat, so hat er es auch verstanden, d.h. die Kommunikation hat geklappt.
- Ein Kommunikationsvorgang reduziert sich nur auf den Austausch von Informationen.

Was unterscheidet die Sach- und die Beziehungsebene voneinander? Demonstrieren Sie das anhand einer typischen Kommunikationssituation im Projekt.

Die Sachebene umfasst den Inhalt, also die Fakten und Argumente. Man könnte auch sagen, dass die Kommunikation digital auf Basis kulturell vereinbarter Zeichensysteme (Schrift, Sprache) erfolgt. Der Empfänger muss die Sprache des Senders verstehen können.

Die Beziehungsebene umfasst die Deutung bzw. Interpretation, wie ein bestimmter Inhalt aufzufassen ist. Wichtig hierbei ist, wie das Verhältnis zwischen den Kommunikationspartnern gesehen wird.

Beispiel:

Verbale Ebene (Sachebene): „Ihre Argumente sind wie immer brilliant, Herr Schmidt.“

Paraverbale Signale: „ironischer Tonfall“, bestimmte Betonung

Nonverbale Signale: bestimmte Mimik, abweisende Körperhaltung

Kontext: Schmidt fällt öfters durch unqualifizierte Bemerkungen auf.

Der Sprecher kann sich jederzeit auf die reine Wortbedeutung seiner Aussage zurückziehen. Die analogen Signale sind mehrdeutig und erlangen erst durch die Reaktion Dritter ihre Bedeutung (Lachen).

Was sagen die 5 Axiome von Watzlawick aus? Weshalb spielen diese Aussagen für die Zusammenarbeit im Projekt eine Rolle?

Die 5 Axiome unterscheiden zwischen der Sach- und Beziehungsebene sowie zwischen der sogenannten digitalen und analogen Kommunikation:

- Man kann nicht NICHT kommunizieren. Es wird immer gedeutet, selbst wenn nichts gesagt bzw. nicht kommuniziert wird. Durch diese Deutung wird selbst wieder ein Kommunikationsprozess initiiert.
- Jede Kommunikation hat sowohl eine Sach- als auch Beziehungsebene. Die Beziehungsebene bestimmt den Inhaltsaspekt.
- Der Kommunikationsprozess besteht immer aus einer Abfolge von Verhaltensweisen der Kommunikationspartner, welche miteinander interagieren. Subjektivität bedingt die Kommunikation (Interpunktion).
- Menschliche Kommunikation erfolgt analog und digital. Der digitale Inhalt bezieht sich auf die konkreten Inhalte des Gesagten, also die Worte und ggf. kulturell eindeutig definierte weitere Zeichen. Analoge Kommunikation ist nicht-verbal, z.B. Tonlage, Mimik.
- Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär. Hier spielt die Beziehung der Partner zueinander eine Rolle, sei es dass sie gleichberechtigt oder nicht gleichberechtigt sind.

Worin bestehen die vier Seiten einer Nachricht? Demonstrieren Sie diese an einem gegebenen Beispiel.

Die 4 Seiten einer Nachricht beinhalten die folgenden Aspekte:

- Die Sache: der Inhalt mit den Fakten und Argumenten.
- Die Beziehungsebene zwischen den Kommunikationspartnern: hierbei geht es um die Interpretation und die Bedeutung des Gesagten, z.B. durch non-verbale Kommunikation wie Mimik, Tonfall, Gesten.
- Die Selbstoffenbarung (Ich-Aussage): der Sprecher gibt bewusst oder unbewusst Informationen über sich selber. Sei es über seinen Informationsstand, seine Haltung zu bestimmten Dingen usw.
- Der Appell: meist will der Sprecher durch seine Äußerung beim Kommunikationspartner etwas erreichen.

Das Problem dabei ist, dass außer der Sachebene alle anderen Seiten nicht eindeutig sind und vom Hörer anders interpretiert werden können also vom Sender gemeint.

Beispiel:

Chef zum Angestellten: „Wann kann ich mit dem Projektbericht rechnen?“

Mögliche Interpretation des Angestellten auf der Beziehungsebene: „Er glaubt, dass ich nicht fähig bin, Termine einzuhalten.“ Dies hängt allerdings von der Situation ab. Es könnte auch sein dass der Chef wirklich nur den Termin wissen möchte, damit der selber planen kann.

Selbstoffenbarung: Der Chef drängelt, weil er selber unter Termindruck steht.

Appell: „Bitte stellen Sie den Bericht so schnell wie möglich fertig.“

Erläutern Sie das Modell des Inneren Teams.

Das Innere Team ist ein Persönlichkeitsmodell, welches davon ausgeht, dass das Innenleben eines Menschen durch verschiedene Aspekte repräsentiert bzw. beeinflusst wird. Das Innere Team ist eine Metapher zur Erklärung. Es bildet also keine von Neurologen bestätigte Realität ab.

Das Innere Team geht von mehreren Teilpersönlichkeiten im Menschen aus, die Persönlichkeitsanteile, Handlungsantriebe usw. darstellen. Wenn Menschen kommunizieren, melden sich oft mehrere Stimmen zu Wort, um auf bestimmte Situationen zu reagieren. Fragt ein Kollege um Hilfe, so kann eine Stimme dazu raten, die Hilfe zu gewährleisten. Eine andere Stimme hingegen kann „dazu abraten, da der Kollege zwar immer Hilfe einfordert, selbst aber nie Hilfe anbietet“.

Je nach Interpretation der Informationskanäle (Sach-, Beziehungsebene, 4-Ohren-Modell) können sich die verschiedenen inneren Stimmen melden. Es geht nun darum, einen Einklang zwischen diesen Stimmen zu finden.

Ein Vorteil dieses Modells ist, dass es die Kommunikation als komplexen Prozess ansieht, dessen Faktoren miteinander wechselwirken.

Wie funktioniert der Selektionsprozess der menschlichen Wahrnehmung?

Basis dieses Modells ist die sogenannte Innere Landkarte. Sie repräsentiert das Weltbild, die Einstellungen und Glaubenssätze des Menschen sowie seine Annahmen über den Kommunikationspartner und die Kommunikations-Situation.

Das was der Empfänger von den gesendeten Informationen wahrnimmt, hängt von dieser sogenannten Inneren Landkarte ab. Gibt es eine Entsprechung der Information auf dieser Landkarte oder nicht?

Nach dem bisherigen Forschungsstand der Psychologie neigt der Mensch dazu, einmal vorgefasste Weltbilder nicht in Frage zu stellen, selbst wenn stark abweichende Informationen vorliegen.

Es gibt insgesamt drei Möglichkeiten, wie ein Sender auf Informationen reagieren kann:

- Akkommodation: Anpassung der Inneren Landkarte an die abweichende Information
- Assimilation: Es werden nur diejenigen Informationen wahrgenommen, die dem inneren Weltbild entsprechen. Alle abweichenden Informationen werden ausgefiltert:
- Kognitive Dissonanz: Abweichende Informationen werden umgedeutet, so dass sie zum Weltbild passen.

Was umfasst die nonverbale Kommunikation und auf welche Faktoren ist neben dem Inhalt in Kommunikationssituationen zu achten?

Die nonverbale Kommunikation umfasst im weiteren Sinn die paraverbale Ebene, die nonverbale Ebene, auch als Körpersprache bezeichnet, und die Kontext-Ebene.

Die paraverbale Ebene bezieht sich auf die Stimme (Klang, Stimmführung, Pausen, Festigkeit der Stimme usw.).

Zur nonverbalen Ebene zählen Gestik, Mimik, Kleidung bzw. Outfit, Raumverhalten & Distanz, Blickkontakt, Körperhaltung usw.

Die Kontext-Ebene bezieht das Status-Verhältnis der Kommunikationspartner zueinander ein. Außerdem berücksichtigt sie

- ob es sich um symmetrische (Gespräch) oder unsymmetrische (z.B. Vortrag) handelt,
- welche räumliches / zeitliches / personelles / institutionelles Umfeld (z.B. „Flurgespräch“, „Vorladung“) vorliegt,
- die Vertraulichkeit des Gesprächs bzw. ob andere Personen das Gespräch mitverfolgen,
- die Vor-/Nachredner, auf die sich der Gesprächspartner bezieht,
- die Zeit vor / nach dem Gespräch, Störungen,
- kulturelle Gegebenheiten oder Unterschiede.

Was macht gutes Zuhören aus und was ist aktives Zuhören?

Für gutes Zuhören ist ein gewisses Maß an Konzentration notwendig. Schon alleine aus dem Grund, dass Kommunikation über verschiedene Kanäle (verbal, paraverbal, nonverbal, kontext-abhängig) geschieht. Und diese verschiedenen Signale gilt es zu erkennen und zu bewerten.

Aktives Zuhören ist weniger als Technik zu verstehen sondern vielmehr als Grundeinstellung ggü. seinem Kommunikationspartner. Zuerst einmal sollten die Signale, die der Zuhörer auf der Beziehungsebene dem Sprecher sendet, sich während des Zuhörens nicht widersprechen. Der Zuhörer zeigt „ehrliches“ Interesse (nonverbale Signale), wertet nicht, stellt ggf. Zwischenfragen oder stellt etwas klar, um Missverständnisse zu vermeiden.

Welche Probleme wirft Bildschirmarbeit auf im Hinblick auf Kommunikation?

Bei elektronischer Kommunikation fehlt der direkte Kontakt zum Gesprächspartner. D.h. hier fehlen der Kontext hinsichtlich der verschiedenen Kommunikationskanäle in der paraverbalen und nonverbalen Ebene. Somit reduziert sich die gesendete Information auf das Verbale.

Außerdem kann dem geschriebenen Wort in der E-Mail der Kontext der bisherigen Kommunikation fehlen, insbesondere wenn Personen in den E-Mailverkehr einbezogen werden, denen diese Historie fehlt.

Welche typischen Leitfragen sind zur Vorbereitung einer Präsentation hilfreich?

Was soll dargestellt werden?

Wie ist der Stoff aufzubereiten, im Umfang abzugrenzen und in sinnvolle Abschnitte zu zerlegen?

Was ist aus der Sicht der Zielgruppe wichtig bzw. unwichtig?

Wie umfangreich und wie detailliert muss der Stoff präsentiert werden?

Wie bereiten Sie eine Präsentation zielgruppen-orientiert vor?

Folgende Fragen sollen helfen, eine Präsentation zielgruppen-orientiert vorzubereiten:

- Was sollen die Teilnehmer nach der Präsentation wissen?
- Wofür sollen sie nach der Präsentation Verständnis aufbringen?
- Welches Verhalten wird von der Zielgruppe erwartet?
- Welche Zustimmung seitens der Zielgruppe soll erreicht werden?

Notwendig dafür ist eine Gewichtung der Ziele der Präsentation vorzunehmen. Um Zwischenfragen und Diskussionen abfedern zu können, sollten Pufferzeiten eingeplant zu werden.

Je nach Zielgruppe sind die Techniken und Methoden für die Präsentation anzuwenden anzuwenden sind. Insbesondere sind mehrere Wahrnehmungskanäle anzusprechen.

Wie führen Sie eine Präsentation zielgruppen-orientiert durch?

Folgende Aspekte sind bei der Durchführung einer Präsentation zu beachten:

- Inhalt (WAS)
- Dramaturgie (WANN)
- Didaktik (WIE)

Das Verhalten und die Technik der Präsentation sind an die Zielgruppe anzupassen. Dies betrifft insbesondere den Einsatz technischer Hilfsmittel wie Folien, Videos, Flipcharts usw.

Die Arbeitsergebnisse, Ideen und Vorschläge sind jeweils auf die Zielgruppe abzustimmen.

Nennen Sie typische Methoden, um Informationen anschaulich darzustellen.

Allgemein dienen folgende Methoden zur Veranschaulichung:

- Listen
- Tabellen
- Grafiken bzw. Markierungen bzw. Statusampeln

Was sind die typischen Probleme beim Verfassen von Texten und E-Mails unter Zeitdruck?

Ein Problem ist, dass unter Zeitdruck die E-Mail so schnell verfasst wird, dass sie vom Empfänger als unhöflich empfunden wird. Der Zeitdruck kann auch zu vermehrten Rechtschreibfehlern führen. Ein weiteres Problem ist, dass für das Verständnis notwendige Hintergrundinformationen weggelassen werden. Somit kann es zu Missverständnissen auf der Seite des Empfängers kommen.

Worauf müssen Sie beim Verfassen von Texten, insbesondere von E-Mails, achten?

In erster Linie sollte man höflich bleiben und auf Anspielungen, Ironie und Sarkasmus verzichten.

E-Mails sind sorgfältig zu formulieren. Gerade bei elektronischer Kommunikation bzw. bei Diskussionen im elektronischen Medium lässt sich eine oberflächliche Art und Weise feststellen.

Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollte auf mögliche Missverständnisse direkt hingewiesen werden.

Vor dem Absenden der E-Mail sollte der Text nochmals durchgelesen werden. Gerade bei aufgewühltem Gemütszustand sollte die E-Mail noch einige Zeit „liegendelassen“ werden und nach Abkühlen des Gemüts nochmals gelesen werden.

E-Mails sollten mit eindeutigen Betreffzeilen geschrieben werden.

Beim Antworten von E-Mails ist zu klären, inwieweit die E-Mailhistorie mit in die neue Mail zu übernehmen ist oder nicht.

Des Weiteren sollte man Antworten immer im Kontext geben. Am Besten man schreibt die Antwort mit anderer Farbe direkt bei betreffenden Text bzw. nimmt den betreffenden Text als Zitat vor seine Antwort.

Welche Bedeutung kommt der Kommunikation mit den Stakeholdern eines Projekts zu?

Die Stakeholder sind Parteien, die Einfluss auf den Projekterfolg haben und ihn maßgeblich mitgestalten (direkt oder indirekt). Zum Umgang mit den Stakeholdern werden entsprechende Strategien identifiziert und konkrete Maßnahmen festgelegt.

Ein wesentlicher Aspekt dieser Maßnahmen stellt die Etablierung und das Aufrechterhalten geeigneter Kommunikationsbeziehungen dar.

Wie kann eine Tabelle zur Planung der Kommunikation mit den Projekt-Stakeholdern aufgebaut sein?

WEN Adressieren?	WOMIT Erfolgt die Kommunikation?	WAS Soll kommuniziert werden?	WANN Erfolgt die Kommunikation?	WIEVIEL Information wird vermittelt?	WIE Wird kommuniziert	WER Ist dafür zuständig?
Stakeholder aus der Umfeldanalyse. Incl. Adress- und Kontaktdaten.	Kommunikationsform Maßnahme Dokumententyp	Inhalte	Rhythmus (z.B. wöchentlich, quartalsweise, bei Bedarf, zum Meilenstein)	Umfang (z.B. Berichtsformular, individueller Fließtext)	Übermittlungsart (z.B. E-Mail, Telefon, persönlich)	Verantwortlicher im Projektteam

Welches sind die typischen Präferenzen von Menschen in der Kommunikation?

Sehen – visuelle Präferenz

Hören – auditive Präferenz

Woran können Sie die Kommunikationspräferenzen Leser, Hörer erkennen und unterscheiden?

Hier hilft die Beobachtung der Kommunikationspartner. Setzen Sie den Schwerpunkt auf Geschriebenes, z.B. fordern eine schriftliche Ausarbeitung oder ist der Schwerpunkt eher das Hören, z.B. fordern Informationen in einem Gespräch ab.

Woran können Sie die Denkstile Rechts- und Linkspräferenz nach dem HBDI erkennen und unterscheiden?

Linkspräferenz:

- logisch
- sequentiell
- rational
- analytisch
- objektiv
- Einzelheiten betrachtend
- verbal
- Sprache: Grammatik / Worte
- beurteilend

Rechtspräferenz:

- intuitiv
- zufällig
- irrational
- synthetisierend
- subjektiv
- das Ganze betrachtend
- bildlich
- Sprache: Intonation / Betonung
- annehmend

Was unterscheidet formelle von informeller Kommunikation?

Formelle Kommunikation ist insbesondere geprägt durch:

- Festlegung nach Zeitplan
- Festlegung der Teilnehmer
- Protokollierter Verlauf
- Strukturierte, kontrollierte Interaktion
- Treffen von Entscheidungen bzw. Informieren von Teilnehmern
- Erfordert hohe Konzentration
- Erfolgt in vorgegebenen Räumlichkeiten

Informelle Kommunikation hingegen ist geprägt durch:

- Spontanität
- Ad hoc-Teilnehmer
- Meist ohne Protokoll
- Freie Interaktion
- Lieferung von Ideen, herstellen von Übereinstimmung
- Unterschiedliche hohe Konzentration
- Kann fast überall stattfinden

Wo ist im Projekt formelle und wo eher informelle Kommunikation gefragt?

Formelle Kommunikation ist eher gefragt bei:

- Kommunikation ggü. Auftraggebern bzw. entscheidenden Managern (z.B. Lenkungsausschuss)
- Kommunikation mit der Stammorganisation, welche der Träger des Projektes ist.
- Kommunikation zwischen internen und externen Teilnehmern an einem Projekt, auch wenn sich beide gut kennen.

Informelle Kommunikation erfolgt eher bei:

- Direktem Austausch zwischen vertrauten Arbeitskollegen.
 - Insbesondere bei auftauchenden kleineren operationalen Problemen auf der Ebene der Projektausführung, wo durch Ideenaustausch die Problemlösung diskutiert wird und eine formale Protokollierung nicht notwendig ist.
- Genereller Informationsaustausch bei „Flurgesprächen“.

Was sind typische Hinderungsgründe für die Effektivierung von Sitzungen?

Es wird der Zeitaufwand gescheut, sich bzgl. Moderationstechniken fortzubilden und sie entsprechend einzusetzen.

Strikte Darstellung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeit wird von den Teilnehmern gescheut.

Teilnehmer fürchten um ihre informelle Machtposition, da die Moderation eine gleichmäßige Teilnahme voraussetzt bzw. erzwingt.

Welche Möglichkeiten gibt es, um Sitzungen effektiver zu gestalten und wann ist Moderation sinnvoll?

Eine Sitzung ist entsprechend vorzubereiten. Hierbei gilt es, die Themen und Ziele zu identifizieren bzw. festzulegen. Der Sitzungsleiter sollte sich daher klar sein, welchen Zweck die Sitzung verfolgen soll.

Je nach Art der Sitzung / Besprechung sind die passenden Kommunikationsarten vorzusehen.

Außerdem ist zu beachten, dass die unterschiedlichen Teilnehmer verschiedene Rollen und Aufgaben in der Sitzung haben. Diese müssen dargestellt und abgestimmt werden.

Moderation ist in jedem Fall angesagt, wenn es um die gemeinsame Planung im Rahmen des Projektmanagements geht, vom Steckbrief des Projekts über den Phasenplan bis zum Kommunikationsplan.

Außerdem hilft die Moderation es zu vermeiden, dass der Projektleiter sich die inhaltliche Arbeit aneignet und die anderen Teilnehmer zu reinen Hilfskräften degradiert.

Welche Aktivitäten sind bei der Vor- und Nachbereitung und bei der Durchführung einer Sitzung zu beachten?

Vorbereitung

- Tagesordnung erstellen und verteilen
- Organisation geeigneter Räumlichkeiten
- Themenfestlegung und Ziele je Thema
- Ermittlung der erforderlichen Teilnehmer
- Welche Vorbereitungsarbeiten sind von wem durchzuführen
- Planung eines Zeitfensters je Thema

Durchführung

- Klare und informative Sitzungseröffnung (Ziele, Themen, Tagesordnung, Vorstellung der Teilnehmer)
- Moderation des Sitzungsablaufs
- Einhalten des Zeitrahmens je Thema
- Festhalten von Ergebnissen, Verpflichtungen und offenen Punkten
- Beurteilung der Sitzung durch die Teilnehmer am Ende

Nachbereitung

- Zeitnahe Verteilung der Sitzungsprotokolle
- Resümieren des Sitzungsverlaufs für sich selbst -> was könnte beim nächsten Mal besser gemacht werden?
- Verfolgung der Einhaltung der getroffenen Verpflichtungen

Welche typischen Probleme entstehen bei virtueller Kooperation und Kommunikation?

Bei virtueller Kommunikation fehlen die Ebenen der paraverbalen und / oder der nonverbalen Ebene. Somit fehlen viele Kontextinformationen zum reinen Text, so dass es hier zu Missverständnissen kommt.

Bei Videokonferenzen kann das Problem auch bestehen, wenn das empfangene Bild viel zu klein ist, um das nonverbale Verhalten der anderen Teilnehmer erkennen zu können.

Darüber hinaus partizipieren die Kommunikationspräferenzen unterschiedlich gut. Bei E-Mails und Plattformen sind die Personen mit einer Präferenz für schriftliche Kommunikation im Vorteil. Bei Video- und Telefonkonferenzen sind es eher die sprach-orientierten Teilnehmern.

Außerdem ist der Unterschied zwischen den verschiedenen Kommunikationstypen aktiv, passiv und reflexiv zu beachten. So kann es passieren, dass reflexiv agierende Teilnehmer den virtuellen Konferenzen nicht die notwendige Aufmerksamkeit schenken.

Wie können Sie virtuelle Kommunikation sinnvoll unterstützen?

Wichtig ist, bei verteilten / virtuellen Teams vor Beginn der eigentlichen Arbeit, den persönlichen Kontakt herzustellen. Dies kann in Form eines ersten Kennenlernetreffens / Workshops usw. sein. Die so aufgebauten persönlichen Beziehungen können dann für die nächste Zeit die virtuelle Zusammenarbeit unterstützen. Allerdings sind diese Treffen in einigem Abstand zu wiederholen.

Bei Web- und Videokonferenzen sollten geeignete technische Möglichkeiten genutzt werden, damit die Teilnehmer sich auch wirklich sehen können.

Was sind wichtige Regeln, um Sicherheit und Vertraulichkeit von Informationen sicherzustellen?

Nicht die Informationen an sich sind zu schützen, auch die Rechte zur Veränderung, zur Löschung, zur Aufbewahrung oder die Meta-Daten sind zu beachten.

Die Kombination einzelner, an sich harmloser Daten ist zu reglementieren.

Nationale Gesetze zum Umgang mit bestimmten Informationen sind zu beachten.

Außerdem sind Unternehmensrichtlinien zu beachten, gerade im Umgang mit unternehmensexternen Personen, Institutionen und anderen Unternehmen.

Worauf müssen Sie achten wenn Sie Interviews durchführen?

- Der Interviewpartner ist vorab zu informieren über Ziel und Zeitpunkt des Interviews.
- Eine Liste von entsprechenden Fragen ist vorzubereiten.
- Neben den vorbereiteten Fragen sind auch sich aus dem Gesprächsverlauf ergebende Folgefragen zu stellen.
- Zur Aktivierung des Gesprächspartners ist es von Vorteil, aktiv zuzuhören.
- Als Interviewer sollte man auf die nonverbale Kommunikation achten.
- Nachfrage beim Interviewpartner am Ende, ob noch weitere Fragen gestellt werden sollten.
- Das Interview ist danach zusammenzufassen und dem Interviewpartner zuzusenden.
- Und schließlich sollte man die Ergebnisse sämtlicher Interviews zusammenfassen und an alle Interviewpartner übersenden.

Worauf ist beim Geben und beim Empfangen von Feedback zu achten?

Geben von Feedback:

- Kein Zeitdruck.
- Bereitschaft des Feedback-Nehmers. Geschützte und abgestimmte Situation. Kein Flurgespräch.
- Es sollen nur konkrete Beobachtungen, Fakten und eigene Gefühle geäußert werden. Keine Interpretationen und Wertungen vornehmen.
- Feedback aus der Ich-Perspektive geben. Keine „Man“- oder „Du“-Aussagen.
- Keine Beurteilung der Person (Feedback-Nehmer) vornehmen. Trennen von Person und Verhalten.
- Das Feedback sollte mit positiven Dingen beginnen.
- Das Feedback soll zeitnah gegeben werden.
- Mit Beenden des Feedbacks kann eine offene Frage an den Gesprächspartner gestellt werden, um die Wirkung des Feedbacks abschätzen zu können.

Entgegennehmen von Feedback:

- Feedback als „Geschenk“ und als Chance für die persönliche Entwicklung.
- Wie wird das eigene Verhalten von anderen gesehen?
- Wenn man Informationen zu konkreter Situation oder zu einem konkreten Verhalten haben möchte, gezielt danach fragen.
- Aktiv und aufmerksam zuhören. Nicht ins Wort fallen.
- Rückfragen sind erlaubt, wenn etwas unklar ist.
- Keine Rechtfertigung und Verteidigung des eigenen Verhaltens.
- Feedback sollte nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung angesehen werden.

Was sind die Gefahren oder Probleme, die sich aus „regellosem“ Feedback ergeben?

Bei regellosem Feedback besteht die Gefahr, dass es in persönliche Anschuldigungen und Grabenkämpfe abgleiten kann. Der Feedback-Geber kann evtl. seine Rückmeldung nicht mehr sauber geben. Oder aber der Feedback-Geber greift sein Gegenüber persönlich an.

Wie erfolgt eine systematische Kommunikationsplanung auf der Basis von W-Fragen?

- **WAS:** Den Inhalt der Kommunikation bestimmen
- **WARUM:** Das Ziel der Kommunikation bestimmen
 - Informationen sammeln
 - Entscheidung veranlassen
 - Austausch, Dialog z.B. bei Lösung von Problemen
 - Kontrolle, z.B. um gesetzlichen Anforderungen zu genügen
 - Information, d.h. andere Menschen informieren
- **WER:** Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zielgruppen
- **WANN:** Zeitplan bzgl. Periodizität der Information
 - Anfängliche Kommunikation
 - Wiederholte Kommunikation
 - Abschließende Kommunikation
- **WIE:** Wie erfolgt die Kommunikationsverteilung und Berichterstattung?

Wie funktioniert eine Schnittstellen-Analyse / Schnittstellen-Matrix?

Grundlage sind die Ergebnisse der Umfeld- und Stakeholderanalyse. Aus dieser wird eine sogenannte Schnittstellenmatrix erstellt. In ihr werden alle bekannten Stakeholder miteinander in Beziehung gesetzt und somit die Berührungspunkte identifiziert.

Aus diesen Berührungspunkten werden dann weitere Aspekte festgelegt, wie Richtung der Kommunikationsbeziehung, Art der Beziehung zueinander sowie die Bedeutung der Schnittstelle für den Projekterfolg.

Aus diesen Punkten werden dann die Anforderungen an die Gestaltung der Projektkommunikation abgeleitet.

Nach welchen Grundregeln wird ein Berichtsplan aufgestellt?

Berichte sollen nicht unkoordiniert und planlos erstellt werden. Der Berichtsplan enthält folgende grundsätzliche Informationen:

Wer erhält welche Informationen wann durch wen?

Durch diesen Berichtsplan soll vermieden werden, dass es zu Informationslücken in der Projektberichterstattung kommt.

Da der Plan zu Projektbeginn nicht seine endgültige Form haben kann, muss er während der Projektabwicklung aktualisiert werden.