

Kommunikation im Projekt

Zusammengetragen und ergänzt von Peter Corbat, mc²

Inhaltsverzeichnis/Struktur

A. Elemente und Modelle der Kommunikation	I
1. Axiome der Kommunikationstheorie	I
2. Begriffe und Modelle	3
3. Die vier Seiten einer Nachricht	4
4. Kommunikation im Projekt	5
B. Kommunikationsmanagement im Projekt	6
1. Kommunikationsmanagement planen	7
2. Kommunikation managen	8
3. Kommunikation überwachen und steuern	8
Quellen	9
Empfehlungen	9
Anhang	
1. Concept-Map	10
2. Begriffe zur Kommunikation im Projekt	11
Beispiel 1 Kommunikationsmanagementplan	
Beispiel 2 Kommunikationsmanagementplan	

A. Elemente und Modelle der Kommunikation

I. Axiome der Kommunikationstheorie

Der österreichisch-amerikanische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick stellte fünf Grundregeln auf, die die menschliche Kommunikation erklären und ihre Paradoxie zeigen:¹

- **Man kann nicht nicht kommunizieren.**
"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."
- **Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**
"Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt."

¹ <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Der Inhaltsaspekt erhält die Aufgabe Informationen zu vermitteln, wobei es keine rein informative Kommunikation gibt. Der Beziehungsaspekt gibt Aufschluss darüber, wie die Beziehung vom Empfänger aufgefasst wird. Durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers, werden im Angesprochenen verschiedene Reaktionen ausgelöst:

- ❖ Bestätigung (die Aussage wird als Kompliment verstanden)
- ❖ Verwerfung (die Aussage wird fallen gelassen, da sie als negativ empfunden wurde)
- ❖ Entwertung (der Sprecher und seine Aussage werden entwertet)

Wenn eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen wird kann dies eine gestörte Kommunikation zur Folge haben.

- **Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung**

"Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt."

Auch hier lassen sich Regeln festhalten:

- ❖ Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur
- ❖ Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette)
- ❖ Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt.

Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung passiert meistens dann genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit hat.

- **Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten**

In der Kommunikation gibt es zwei Möglichkeiten Objekte darzustellen. Zum einen kann man sie durch die Analogie (z.B. eine Zeichnung) ausdrücken oder dem Objekt einen Namen geben. Nicht nur das gesprochene Wort (in der Regel digitale Kommunikation), sondern auch die non-verbale Äußerungen (z. B. Lächeln, Wegblicken, ...) teilen etwas mit.

- ❖ Digital: Inhaltsaspekt einer Nachricht, es wird komplexes Wissen übermittelt. Logische Verknüpfungen und Negationen lassen sich ausdrücken
- ❖ Analog: Beziehungsaspekt einer Nachricht, wesentlich älter.

Es gibt Tränen des Schmerzes und der Freude und ein Lächeln kann Sympathie oder Verachtung ausdrücken. Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Durch mögliche Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

- **Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär**

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichgewicht oder Unterschiedlichkeit beruht.

Beziehungen zwischen Partnern basieren entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit. In komplementären Beziehungen ergänzen sich unterschiedliche Verhaltensweisen und bestimmen den Interaktionsprozess. Die Beziehungsgrundlage besteht hierbei im Unterschied der Partner. Häufig drückt sich diese Unterschiedlichkeit in einer Unterordnung aus, d.h. der eine hat die Oberhand über den anderen. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner sich bemühen, Ungleichheiten untereinander zu minimieren (Streben nach Gleichheit).

2. Begriffe und Modelle

Die Lasswell-Formel

WHO says WHAT in WHICH CHANNEL to WHOM with WHAT EFFECT?	WER sagt WAS in WELCHEM KANAL zu WEM mit WELCHEM EFFEKT?
--	--

Die Kommunikationskette von Konrad Lorenz (1903 – 1989):

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
Gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
Gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
Verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.

Nachrichtenübermittlung

Das Sender-Empfänger-Modell² ist ein klassisches Kommunikationsmodell, das in den 40er Jahren entwickelt und unter dem Namen Shannon-Weaver-Modell bekannt ist. Es handelt sich um ein binäres mathematisches Modell mit dem Ziel der Optimierung der Kommunikation im nachrichtentechnischen Sinn als Austausch von Informationen zwischen zwei Systemen, dem Sender und dem Empfänger.

Nachrichtenauswahl

Als Gatekeeper³ (deutsch: Torwächter, Schleusenwärter oder Türsteher) bezeichnet man in den Sozialwissenschaften metaphorisch einen (meist personellen) Einflussfaktor, der eine wichtige Position bei einem Entscheidungsfindungsprozess einnimmt. Mit dem Terminus Gatekeeping soll die publizistische Wirkungsweise der Massenmedien bestimmt werden. Mit dem Aufkommen des Internets, insbesondere dessen kollaborativer Anwendungen wie Blogs, Online-Foren und -Netzwerke, wird die Gatekeeper-Funktion der Massenmedien jedoch in ihrer Wirkung zunehmend außer Kraft gesetzt.

Nachrichtenumfang

Mit dem Eisbergmodell⁴ werden Kommunikationsmodelle verdeutlicht, die auf der so genannten 80/20-Regel des Pareto-Prinzips basieren und sich (zum Teil im weiteren Sinn) auf die allgemeine Theorie der Persönlichkeit von Sigmund Freud (1856–1939) stützen. Das Eisbergmodell gehört zu den wesentlichen Säulen der Kommunikationstheorie zur zwischenmenschlichen Kommunikation. Die eigentliche Metapher wurde erstmals in den 1930ern von Ernest Hemingway als Beschreibung seines literarischen Stils bekannt. Es sei, so Hemingway, nicht erforderlich, dass ein Autor alle Details seiner Hauptfigur erzähle. Es genüge, wenn, wie bei einem Eisberg, ein Achtel über Wasser zu erkennen sei. Eine frühe deutschsprachige Rezeption, die das Modell explizit an Freud anlehnt, findet sich 35 Jahre nach Freuds Tod bei Ruch/Zimbardo (1974).

² <https://de.wikipedia.org/wiki/Sender-Empf%C3%A4nger-Modell>

³ [https://de.m.wikipedia.org/wiki/Gatekeeper_\(Nachrichtenforschung\)](https://de.m.wikipedia.org/wiki/Gatekeeper_(Nachrichtenforschung))

⁴ <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>

3. Die vier Seiten einer Nachricht

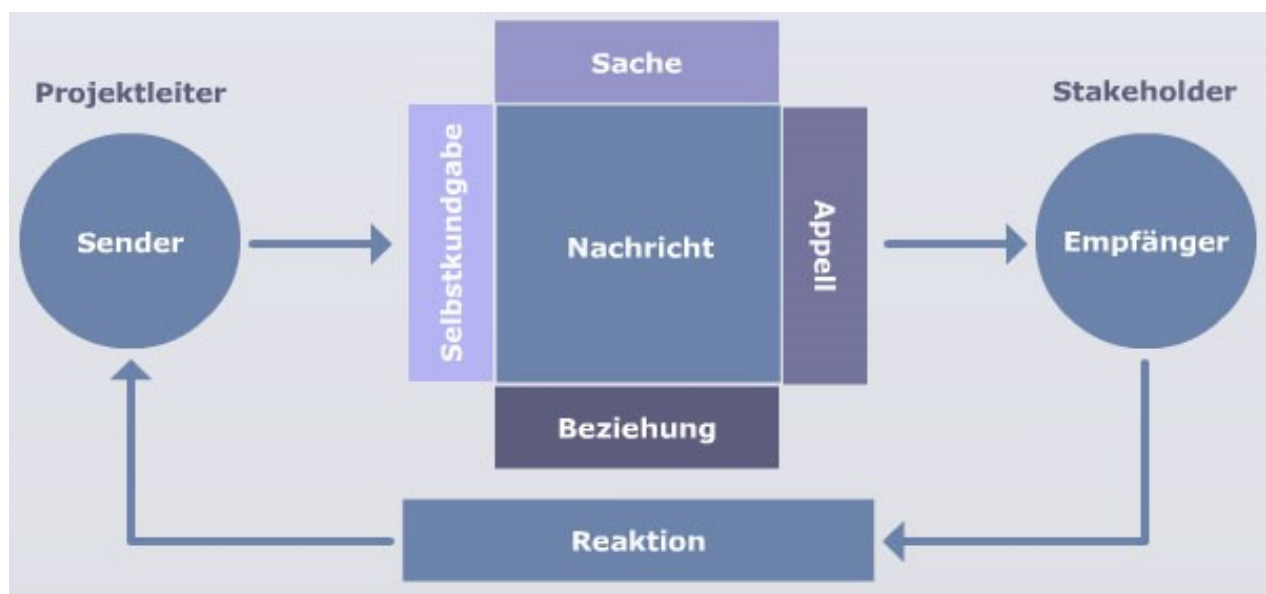
Das Vier-Seiten-Modell (Nachrichtenquadrat, Kommunikationsquadrat oder Vier-Ohren-Modell) von Friedemann Schulz von Thun ist ein Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten oder Ebenen beschrieben wird: Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Diese Ebenen werden auch als „vier Seiten einer Nachricht“ bezeichnet. Das Modell dient zur Beschreibung von Kommunikation, die durch Missverständnisse gestört ist.

Das übergeordnete Ziel bei dieser Modellbildung besteht darin, zu beobachten, zu beschreiben und zu modellieren, wie zwei Menschen sich durch ihre Kommunikation zueinander in Beziehung setzen. Dabei wendet Schulz von Thun sich den Äußerungen (den „Nachrichten“) zu. Diese können aus vier unterschiedlichen Richtungen angesehen und unter vier unterschiedlichen Annahmen gedeutet werden – dies sind die vier Aspekte oder Ebenen, die Schulz von Thun als „Seiten einer Nachricht“ bezeichnet:

- Auf die Sache bezogener Aspekt: die beschriebene Sache („Sachinhalt“, „Worüber ich informiere“)
- Auf den Sprecher bezogener Aspekt: dasjenige, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird („Selbstoffenbarung“, „Was ich von mir selbst kundgebe“)
- Auf die Beziehung bezogener Aspekt: was an der Art der Nachricht über die Beziehung offenbart wird („Beziehung“, „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“)
- Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: dasjenige, zu dem der Empfänger veranlasst werden soll („Appell“, „Wozu ich dich veranlassen möchte“)

Auf diese Weise kann die „Nachricht als Gegenstand der Kommunikationsdiagnose“ verwendet werden. Störungen und Konflikte kommen zustande, wenn Sender und Empfänger die vier Ebenen unterschiedlich deuten und gewichten. Das führt zu Missverständnissen und in der Folge zu Konflikten.

Das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun betrachtet dabei vier Seiten einer Nachricht. Damit die Nachricht vom Empfänger auch genau so verstanden wird, wie vom Sender beabsichtigt, muss es eine beiderseitige Übereinstimmung aller dieser vier Seiten geben: nur dann kann eine wirkliche Verständigung zwischen diesen Personen stattfinden.



Ein bekanntes, von Schulz von Thun in seinem Hauptwerk *Miteinander Reden* zuerst verwendetes Beispiel ist ein Paar im Auto vor der Ampel. Die Frau sitzt am Steuer, der Mann sagt zu seiner Ehefrau: „Die Ampel ist grün.“

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| • Sachinhalt: | Die Ampel ist grün. |
| • Appell: | Gib Gas, damit wir vorwärtskommen. |
| • Selbstoffenbarung (ich über mich): | Ich habe es eilig. |
| • Beziehung (ich über Dich): | Ich schätze Deinen Fahrstil nicht. |

Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“. Die Äußerung kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden: als Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat (Sachebene); als Aufforderung, loszufahren (Appell-Ebene), als Absicht des Beifahrers, der Frau am Steuer zu helfen, oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau (Beziehungsebene); als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist (Selbstoffenbarung). So kann der Beifahrer das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt haben. Die Fahrerin könnte die Aussage des Beifahrers dagegen als Herabsetzung oder Bevormundung auffassen. In Bezug auf den Hörer und seine Gewohnheiten erweitert Schulz von Thun das Vier-Seiten-Modell zu einem „Vier-Ohren-Modell“. Je ein Ohr steht für die Deutung einer der Aspekte: Das „Sach-Ohr“, das „Beziehungs-Ohr“, das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ und das „Appell-Ohr“.

4. Kommunikation im Projekt

Unter Projektkommunikation wird der strukturierte Informationsaustausch innerhalb der Projektorganisation wie auch die projektbezogene Kommunikation zwischen Projektteam und Stakeholdern (Beteiligte und Betroffene) verstanden.⁵

In erster Linie geht es darum, dass alle Stakeholder zielgruppengerecht über alle für sie wesentlichen Projektinhalte rechtzeitig und in der richtigen Form informiert werden. Dies betrifft vor allem die Ziele, Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und Fortschritte des Projekts.

Eine effektive Projektkommunikation soll das Engagement der Stakeholder gewährleisten und ihr Handeln auf die Projektziele ausrichten.

Im Rahmen eines Projekts werden mit der Kommunikation nach außen in erster Linie die folgenden Ziele angestrebt:

- Alle Stakeholder sollen rechtzeitig und nachhaltig für die Projektziele gewonnen werden.
- Der Informationsfluss zwischen den am Projekt beteiligten Stakeholdern wird gewährleistet.
- Das Engagement der Betroffenen und Beteiligten eines Projekts wird begründet, vorbereitet und realisiert.

Social Media im Projekt

Wenn es um effiziente Führungs- und Kommunikationswege und die Umsetzung im Projektmanagement geht, finden auch Soziale Medien ihren Platz.

Jedes Projekt kann als soziales Netzwerk betrachtet werden. Dabei geht es um die digitale Vernetzung – das heißt um die Beziehungen und Interaktionen zwischen den Projektmitgliedern – um Projektabläufe effizienter zu erledigen und die interne Kommunikation zu optimieren. Die Mitglieder der Projektorganisation müssen sich spontan, zeitsparend und flexibel über Inhalte austauschen können. Bei Social Media im Projektmanagement stehen im Wesentlichen zwei Ziele im Mittelpunkt:

- die Optimierung der Kommunikation und Interaktion zwischen den Projektbeteiligten und den Stakeholdern des Projektes
- eine Verbesserung des Informationsmanagements in Bezug auf den Informationsaustausch, Verfügbarkeit und die Speicherung von Wissen.

⁵ <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektkommunikation>

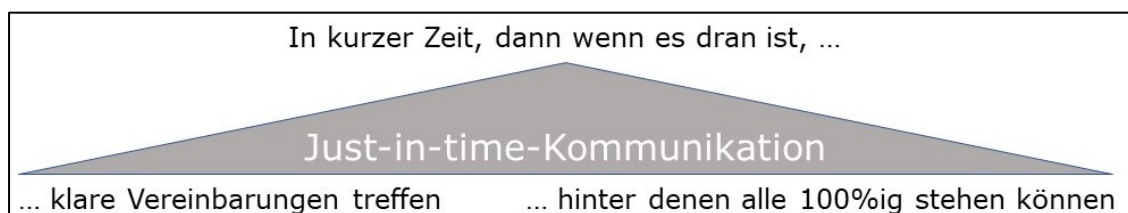
B. Kommunikationsmanagement im Projekt

Die Kommunikation in Projekten ist eine sehr vielschichtige Aufgabe und eine große Anzahl von Aspekten und Einflussfaktoren ist zu berücksichtigen:

- analog versus digital: Aus psychologischer Sicht: Übermittlung von Beziehungsaspekten (analog) oder willkürlich zugeordnete Begriffe als Inhalte (digital). Aus technologischer Sicht: mit Hilfe digitaler Medien oder andere Kommunikationsformen.
- formell (protokolliert, geplant, geregelt), informell (undokumentiert, zufällig, unstrukturiert),
- intern (Personal unter sich), extern (Beziehung einer Organisation mit seiner Umwelt),
- komplementär (unterschiedliche Verhaltensweisen), symmetrisch (basierend auf Gleichheit),
- nonverbal (Mimik, Gestik, u.a.), verbal (gesprochenes Wort), paraverbal (Art und Weise des Sprechens),
- offiziell (im Auftrag der Organisation), inoffiziell (Flurfunk),
- schriftlich, mündlich,
- vertikal (zwischen allen organisatorischen Ebenen), horizontal (auf einer organisatorischen Ebene).

Die Anforderungen an die Protagonisten der Kommunikation in Projekten sind dementsprechend vielseitig und umfangreich:

- aktives Zuhören,
- neugierig mit guter Beobachtungsgabe,
- respektvoller Umgang mit anderen,
- gute Interpretationsfähigkeit,
- tolerant gegenüber anderen Meinungen,
- ausgeprägte emotionale Intelligenz,
- empathisch und flexibel,
- authentisch und überzeugend,
- wertschätzend und selbstsicher,
- denken vor dem Sprechen,
- fehlertolerant und kreativ.



Bildquelle: nach „B. Okun, H.J. Hoppe; Kommunikation in der Welt 2“

I. Kommunikationsmanagement planen

Auf der Basis der vereinbarten Informationsbedürfnisse und den kommunizierten Anforderungen der Stakeholder wird ein sinnvolles Vorgehen für die Projektkommunikation festgelegt und dokumentiert.

Die Kommunikationsplanung kann nach der Sieben-R-Regel der Logistik erfolgen: Die richtige Information, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten (Aufwand) beim richtigen Empfänger.

Die Herausforderung besteht darin, die Nachrichtenüberbringung effizient und effektiv zu gestalten, zielgruppengerecht und ausreichend zu informieren sowie unmissverständlich und interpretationsfrei zu formulieren. Die Kommunikationsplanung soll möglichst bald nach dem Projektstart in Angriff genommen werden.

Wichtige Fragen, die für die Kommunikationsplanung zu beantworten sind:

- Wer benötigt welche Information?
- Wann wird die Informationen benötigt?
- Wer soll Zugriff auf die Information erhalten?
- Wo und wie soll die Informationen gespeichert werden?
- Wie kann die Information abgerufen werden?
- Welche weiteren Umstände, Rahmenbedingungen und Gegebenheiten müssen zusätzlich berücksichtigt werden

Die Inhalte des Kommunikationsmanagementplans sind⁶:

- Anforderungen der Stakeholder an die Projektkommunikation.
- Begründung, warum diese Information verteilt wird.
- Beschränkungen und Rahmenbedingungen für die Kommunikation, z.B. aufgrund rechtlicher Aspekte, inkl. Berücksichtigung EU-DSGVO und BDSG
- Empfänger oder Empfängergruppe, einschließlich Angaben zu Anforderungen, Erwartungen, Befürchtungen, Bedürfnissen.
- Flowcharts für die Kommunikationsprozesse und den Informationsfluss
- Glossar der im Projekt einheitlich zu verwendenden Begriffe.
- Inhalte der Information, Sprache, Grad der Detaillierung, formale Spezifikationen.
- Kompetenzregelung für Freigabe und Verteilung der Information, Informationsschutz.
- Methoden, Werkzeuge und Kommunikationsmittel (Technologien).
- Pflege und Entwicklung des Kommunikationsmanagementplans während des Projekts
- Ressourcen für die Projektkommunikation (v.a. Personen, Zeit, Budget).
- Vorgehen bei einer Eskalation.
- Zeitrahmen und Frequenz der Informationsverteilung, Nachverfolgung.

Der Kommunikationsmanagementplan soll während des gesamten Projekts regelmäßig überprüft und laufend dem aktuellen Projektstatus angepasst werden.

⁶ PMBOK^{6th}, PMI, 2017

2. Kommunikation managen

Projektinformationen müssen rechtzeitig und sachgerecht erzeugt, gesammelt, verteilt, gespeichert, weitergegeben, abgerufen, überwacht, verwendet und gegebenenfalls vernichtet werden.

Primäres Ziel ist die Gestaltung eines effizienten und effektiven Kommunikationsflusses. Dabei sind verschiedene Methoden und Aspekte zu berücksichtigen:

- Kommunikationsmodelle
- Aktives Zuhören
- Feedback geben und nehmen
- Wahl der Medien
- Stilmittel (Sprechen und Schreiben)
- Methoden der Sitzungsführung
- Präsentieren und Moderieren
- Lessons Learned, das sind Erfahrungswerte, (gewonnene Erkenntnisse und neues Wissen), die während einem Projekt entstanden sind und dokumentiert werden.

Kommunikationskanäle

Das Management der Kommunikation in einem Projekt wächst mit der Größe des Projekts.

Mit der folgenden Formel kann die maximale Anzahl der Kommunikationskanäle k eines Projekts bestimmt werden: $k = \frac{n(n-1)}{2}$.

Ein Projektteam mit 6 Mitgliedern hat also $\frac{6(6-1)}{2} = 15$ Kommunikationskanäle, währenddem eine Projektorganisation mit 60 Stakeholdern bereits $\frac{60(60-1)}{2} = 1'770$ potenzielle Kommunikationskanäle haben kann. Da in der Regel nicht jeder Stakeholder mit allen anderen Stakeholdern direkten Kontakt pflegt und auch nicht jedes Mitglied der Projektorganisation individuell mit jeder Information versorgt werden muss, sind es in der Praxis natürlich deutlich weniger als die theoretische Zahl. Trotzdem kann der Kommunikationsbedarf durch die schiere Größe eines Projekts erdrückende Ausmaße erreichen.

3. Kommunikation überwachen und steuern

Die Kommunikation im Projekt wird während der gesamten Projektdauer überwacht und dahingehend gesteuert, dass die Informationsbedürfnisse der Stakeholder erfüllt werden.

Der Informationsfluss zwischen allen Kommunikationsteilnehmern soll zu jedem Zeitpunkt optimal ablaufen. Maßgebend sind die Inhalte des Kommunikationsmanagementplans.

Beim Steuern und Überwachen der Projektkommunikation geht es hauptsächlich um

- Status der Liefergegenstände und Arbeitspakete,
- Fortschritte des Terminplans und der effektiven Kosten.

Ein begleitendes Problemprotokoll dient der Überwachung und Dokumentation von offenen Punkten, über die noch nicht abschließend diskutiert und entschieden wurde.

Weitere Arbeitsleistungsdaten betreffen im Rahmen der Kommunikation die Arbeitsausführung, speziell die Ergebnisse aus Umfragen und Feedbacks oder andere Beobachtungsdaten.

Quellen

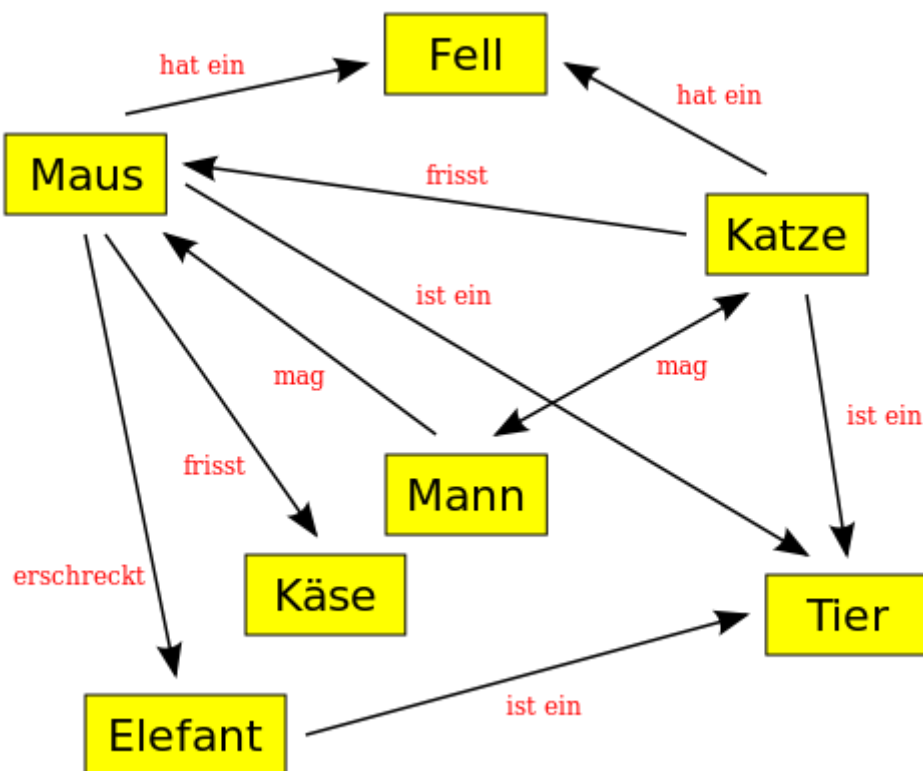
1. Axiome der Kommunikationstheorie; <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>
2. Das Sender-Empfänger-Modell; <https://de.wikipedia.org/wiki/Sender-Empf%C3%A4nger-Modell>
3. Gatekeeper; [https://de.m.wikipedia.org/wiki/Gatekeeper_\(Nachrichtenforschung\)](https://de.m.wikipedia.org/wiki/Gatekeeper_(Nachrichtenforschung))
4. Eisbergmodell; <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>
5. Think limbic!; <http://www.iflk.ch/>
6. Projektkommunikation; <https://de.wikipedia.org/wiki/Projektkommunikation>
7. Umgang mit Stakeholdern; <https://cactus-competence.com/umgang-mit-stakeholdern/>
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide; PMI, 2017
9. Social Media und Projektmanagement;
<https://www.inloox.de/unternehmen/blog/artikel/social-media-und-projektmanagement/>
10. Fünfundzwanzig Gründe für Sie, Social Media zu nutzen
11. <http://www.sozial-pr.net/50-gruende-fuer-die-social-media-nutzung-privat-und-beruflich/>
12. Concept-Map; <https://de.wikipedia.org/wiki/Concept-Map>

Empfehlungen

1. Tomas Bohinc / Kommunikation im Projekt;
<https://books.google.es/books?hl=de&lr=&id=AUmmAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=KOMMUNIKATION+IM+PROJEKT&ots=RIIXrAlZuX&sig=kamt9w8zjGNGwurKaGIW3Ik6ll#v=onepage&q=KOMMUNIKATION%20IM%20PROJEKT&f=false>
2. Integrierte Kommunikation: Ein Regelkreis wie alle Managementaufgaben;
<http://www.kuerzeundwuerze.ch/wissenswertes/wissen-in-kuerze/integrierte-kommunikation-ein-regelkreis-wie-alle-managementaufgaben/>
3. Institut für limbische Kommunikation - LimbiCODE® Persönlichkeitstest;
<http://www.iflk.ch/limbischer-test/>
4. Vom emotionalen Nutzen;
<https://www.slideshare.net/talkabout/vom-emotionalen-nutzen-von-content>
5. Langsam ist das neue Schnell - Wie langsames Denken Ihr Projekt beschleunigt
<https://www.projektmagazin.de/artikel/video-wie-langames-denken-ihr-projekt-beschleunigt#raesentation-zum-ownload>
6. A Theory of Stakeholder Identification and Salience; _____
<https://www.slideshare.net/archanabinoy143/salience-modelsupply-chain-management>

Concept-Map⁷

Eine Concept-Map ist die Visualisierung von Begriffen (Concepts) und ihren Zusammenhängen in Form eines Netzes. Sie ist ein Mittel zur graphischen Darstellung von Informationen und ein Mittel der Gedankenordnung und -reflexion. Zu unterscheiden ist die Concept-Map von der Mind-Map, die lediglich eine Baumstruktur aufweist, und vom „Semantischen Netz“, das formaler Natur ist, und nicht unbedingt eine graphische Repräsentation besitzt.



Die Elemente der Darstellung sind Rechtecke, Pfeile und Pfeilbeschriftungen. Die Rechtecke repräsentieren Begriffe. Die Pfeile zwischen den Begriffen symbolisieren die Beziehungen zwischen den Begriffen. Die Pfeilbeschriftungen spezifizieren die Art der Beziehung; die Pfeilspitze legt die Leserichtung fest. Die Beziehung kann statisch oder dynamisch sein.

Bei der Concept-Map ergibt sich die Struktur aus der Semantik ihrer Begriffe. Sie regt darum zum analysierenden und reflektierenden Denken über den Gegenstand der Concept-Map an.

Das Erstellen von Concept-Maps erfordert in der Regel mindestens drei Neukreationen, Umstrukturierungen, etc. Gerade in diesem Teil des Entstehungsprozesses liegt die kognitive Weiterverarbeitung und Neugreifung des behandelten Themas.

Durch die Wissensstrukturierung und intensivere Beschäftigung mit einzelnen Begriffen und Beziehungen verbessert sich die Behaltensleistung, und Wissenslücken sind einfacher zu erkennen.

⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/Concept-Map>

Begriffe zur Kommunikation im Projekt

Anforderungen	Kommunikationsdiagnose
Appell	Kommunikationskette
Argumentation	Kommunikationskonzept
Axiome	Kommunikationsmedien
Befürchtungen	Kommunikationsmodell
Beziehung	Kommunikationspartner
Daten	Kommunikationsplanung
Detaillierungsgrad	Kommunikationsquadrat
Dringlichkeit	Kommunikationstechnologie
Empfänger	Kommunikationstheorie
Format	Limbisches System
Gesprächsgrundhaltungen	Nachricht
Hörgewohnheiten	Nachrichtenübermittlung
Information	Nachrichtenumfang
Informationsaustausch	Projektkommunikation
Informationsbedarf	Protokollierung
Informationsmethoden	Sachinhalt
Inhalt	Selbstoffenbarung
Kommunikationsarten	Sender
- analog, digital	Sitzungsführung
- intern, extern	Sprache
- formell, informell	Stakeholder
- komplementär, symmetrisch	Stakeholder-Analyse
- nonverbal, verbal, paraverbal	Stakeholder-Kommunikation
- vertikal, horizontal	Stakeholdermanagement
- schriftlich, mündlich	Stakeholder-Register
- offiziell, inoffiziell	Wichtigkeit