

**Nagel**

# Professionelle Projektkommunikation

Mit sechs Fallbeispielen aus  
unterschiedlichen Branchen

**Wirtschafts**  
■ **Woche** ■

**Linde**  
*international*

# 1. Einleitung

*„Wir sehen Dinge nicht, wie sie sind, sondern so, wie wir sind.“ (Anäis Nin)*

## *Die Zukunft hat schon begonnen*

Experten für Projektmanagement sind sich einig: Die stetig steigende Projektorientierung in Unternehmen, die bisweilen bereits in komplett projektstrukturierten Organisationen gipfelt, ist die adäquate Antwort auf bedeutende Trends in unserem Arbeitsleben: Flexibilität, Dynamik, Vielfalt der Arbeitsformen und Vernetzung. Die Wandlung von statisch strukturierten Unternehmen hin zu virtuellen und temporären Strukturen mit allen Konsequenzen von Laufbahnen bis hin zu Entlohnungssystemen hat begonnen. Immer mehr Projekte begleiten den Unternehmensalltag, immer anspruchsvollere Projektkonstellationen lassen gleichzeitig die Sorge um eine erfolgreiche Umsetzung dieser Projekte wachsen. Auch die Anforderungen an das Projektteam und seinen Projektleiter werden zunehmend vielschichtiger: Projektspezifische Kenntnisse allein reichen nicht mehr aus. Methodische Fähigkeiten, Projekterfahrung und nicht zuletzt nachweisbare Umsetzungserfolge in vorangegangenen Projekten sind heute die entscheidenden Kriterien für die konkrete Besetzung der Position eines Projektmanagers.

## *Bizarres Paradoxon als Spannungsfeld*

Außer Frage steht auch, dass Projektmanagement eine klassische Führungsaufgabe ist: klare Ziele formulieren, Aufgaben planen, delegieren und priorisieren, Menschen einbeziehen und für das Projekt gewinnen, Konflikte, Umwelteinflüsse und Risiken managen. In der Regel gehen große Projekte mit großen Veränderungen einher – und große Veränderungen erzeugen ebenso zuverlässig Ängste, die wiederum Widerstand erzeugen. Die unterschiedlichsten Anspruchsgruppen erwarten Ergebnisse in ihrem Interesse, fürchten aber Ergebnisse gegen ihre Interessen. Professionelle Kommunikation ist hier die ebenso naheliegende wie vielversprechende Disziplin, zumal sie den Großteil einer jeden Führungsaufgabe ausmacht.

Die von Praktikern verfasste Ratgeberliteratur verortet die Projektkommunikation innerhalb der sogenannten „weichen Faktoren“, auch wenn sie ihr durchaus erfolgskritischen Charakter zugesteht: „Projektmanagement ist Kommunikationsmanagement“ wird nunmehr vereinzelt postuliert. Und auch das Project Management Institute postuliert in seiner Examensvorbereitung für die Zertifizierung zum PMI Project Management Professional, 90% der Arbeit eines Projektmanagers bestünde aus Kommunikation.<sup>1</sup> Dabei beruft sich das PMI u.a. auf den Autor Carl Pritchard, der bereits 2004 schrieb:

*„Communication is the cornerstone of effective project management, and yet most of it is done ad hoc, driven by individuals, personalities, and preferences, rather than by needs, protocols, processes, and procedures. Communication breakdowns are continuously cited as one of the key reasons that projects fail.“<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Vgl. Ward, J. u. Pritchard, C., The Portable Pmp Exam Prep, S. 1.

<sup>2</sup> Pritchard, Carl: The Project Management Communications Toolkit, S. 2.

Diese Sichtweise liegt auch diesem Buch zugrunde, und dennoch steht sie – paradoxerweise – in krassem Widerspruch zur sonstigen Praxis in Lehre und Forschung:

1. In der Projektmanagement-Fachliteratur wird das Thema Kommunikation geradezu ausgeblendet. Autoren beschreiben hier bestenfalls allgemeine Kommunikationsmechanismen, wie das klassische Sender-Empfänger-Modell, oder geben handwerkliche Ratschläge für die Erstellung einer Projektpräsentation. Tatsächlich widmet sich die aktuelle Fachliteratur zu weniger als 1% ihrer Seitenabhandlungen dem Thema Kommunikation. Etwas weniger einseitig stellt sich die Lage bei den internationalen Projektmanagementmethodiken dar.
2. In den gleichen einschlägigen Werken wird eingehend erörtert und vielfach deklariert, Projektleitung sei eine Führungsaufgabe. Nun gäbe diese Erkenntnis Anlass zur Hoffnung, dass die Kommunikation hier zumindest in ihrer Eigenschaft als Führungsdisziplin eine angemessene Gewichtung erfahren könnte. Weit gefehlt: Selbst in den Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen finden sich eigenartigerweise kaum Anforderungen an die Kommunikationserfahrung oder -fähigkeit eines Projektleiters.
3. Aktuelle Publikationen über Projektkommunikation gibt es kaum, allenfalls wenige Aufsatzsammlungen und veröffentlichte Dissertationen. Im deutschsprachigen Raum waren es in den letzten 20 Jahren gerade mal drei.<sup>3</sup>
4. Das Forschungsfeld Projektkommunikation scheint nicht existent. Spezifika der Projektkommunikation, beispielsweise im Vergleich zu interner Unternehmenskommunikation oder Veränderungskommunikation, werden nicht analysiert. Und auch empirische Untersuchungen oder Fallstudien zum Thema Projektkommunikation sind von hohem Seltenheitswert.

*Anäis Nins* Beobachtung lässt sich leider verlustfrei auf die derzeit vorliegende Projektmanagementliteratur übertragen: Die gängigen Werke wurden von Projektmanagern geschrieben – von Praktikern für Praktiker. Ein Kommunikator hat dagegen selten Pate gestanden. So kommt es, dass besagte Werke das Thema zwar nach allen vordergründigen Regeln der Projektmanagementkunst durchdeklinieren, dabei aber die vielleicht wichtigste Disziplin außer Acht lassen: eine professionelle Projektkommunikation.

#### *Motivation für dieses Buch*

Genau hier setzt dieses Buch an: Es soll der Bedeutung von Kommunikation für professionelles und anspruchsvolles Projektmanagement Rechnung tragen und gleichzeitig eine Lücke schließen in der aktuellen deutschsprachigen und angelsächsischen Literatur. Es soll Top-Managern, Führungskräften, Projektleitern und ihren Kommunikatoren einerseits die theoretischen Grundlagen erfolgreicher Projektkommunikation darlegen, andererseits anhand von sechs Fallbeispielen illustrieren, wie erfolgreiche Projektkommunikation in der

---

<sup>3</sup> *Freitag, M.* u. a. haben eine Aufsatzsammlung zusammengetragen zum Thema Projektkommunikation. *Dommert, J.*, identifiziert in seiner Dissertation „Mensch-Mensch-Kommunikation im Projektmanagement“ drei Schwachstellen von Projektkommunikation: kein ausgewogenes Zusammenspiel von formeller und informeller Kommunikation, fehlende Methodik zur strukturierten Beschreibung der Kommunikationsbeziehungen sowie Defizite der Projektmanagementsoftware; *Benner, W.*, betont in seiner Dissertation „Kommunikation in Projekten“, dass die technische Ebene von Kommunikation um die Ebene der direkten und persönlichen Kommunikation ergänzt werden muss; *Spreider, M.*, Integratives Kommunikationsmanagement in Projekten, plädiert für ein ganzheitliches, integratives Management von Projektkommunikation.

Praxis aussehen kann. Dieses Buch soll Antworten liefern: auf Prozess-, Methodik- und Inhaltsfragen ebenso wie auf Fragen nach erfolgreichen Praxisbeispielen von Projektkommunikation.

Der Fokus dieses Buches liegt auf betriebswirtschaftlichen Projekten, die eingenommene Perspektive ist diejenige sämtlicher unternehmensinterner Ziel- und Interessengruppen: national, international, über alle Funktionsbereiche eines Unternehmens hinweg.

### *Zielsetzung und Struktur des Buches*

Dieses Buch ist ein Buch für die Praxis, das Unternehmen und Projektleitern nachvollziehbare, konkrete und umsetzbare Handlungsoptionen liefert. Sicher ist jedes Projekt anders und keine Ausgangslage gleicht der anderen vollständig. Dennoch gibt es erste übertragbare Ansätze der Erfolgsrezepte – und diese werden hier präsentiert. Was dieses Buch empfiehlt, ist realisierbar. Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, die eine Professionalisierung der Projektkommunikation zur Folge haben wird. Warum sich hier nicht frühzeitig einen Wettbewerbsvorteil sichern? Die Zukunft hat jedenfalls schon begonnen.

Kapitel 2, nach Kapitel 1 der Einleitung, beschreibt die Grundlagen zur Projektkommunikation, definiert ihre Begrifflichkeiten sowie die allgemeingültigen Prinzipien. Kapitel 3 charakterisiert die Projektkommunikation für jede der vier Grundphasen eines Projekts, jeweils aus einer projektinternen, einer unternehmensinternen und einer unternehmensexternen Perspektive. Möglichkeiten zur konkreten Umsetzung für die Projektphasen werden dann am jeweiligen Unternehmensbeispiel illustriert. Zudem werden die Kommunikations-Spezifika in zehn Projektsondersituationen erörtert. Kapitel 4 fasst die Kriterien erfolgreicher Projektkommunikation zusammen und beleuchtet die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Länder und deren Geschäftskulturen, auf verschiedene Branchen sowie auf Firmen unterschiedlicher Größenordnung. Kapitel 5 schließlich ist ein Appell an Top-Manager, Führungskräfte und Projektmanager.

## 2. Grundlagen zur Projektkommunikation

*Essentially, project communications (which includes advertising as one of its chief tactics) is about translation of a project plan into a people emotion. If a project is meant to generate investment, a communication strategy means to wrap process and results of a project inside a powerful, persuasive story. This story begins with description and ends with celebration.*

### 2.1. Grundverständnis Kommunikation

Erfolgreiche Projektkommunikation setzt grundlegende Kommunikationskenntnisse voraus. Im Folgenden werden diejenigen Aspekte allgemeiner Kommunikationslehre erläutert, die für die Projektkommunikation besonders relevant sind. Gleichzeitig wird das Grundverständnis von Kommunikation vorgestellt, das diesem Buch zugrunde liegt.

#### *Arbeitsdefinition Kommunikation*

Kommunikation meint in diesem Buch das Managen aller Erscheinungsformen (verbal, paraverbal und nonverbal) des öffentlichen Monologs und Dialogs von Menschen und Organisationen mit Menschen und Organisationen, bewusst und geplant zur Unterstützung der Unternehmensziele. „Managen“ beinhaltet das Ziel der Beeinflussung und den gesamthafte, planvollen Prozess: von der Zieldefinition über die Umsetzung bis hin zur Erfolgskontrolle. „Öffentlicher Monolog und Dialog“ bedeutet, dass der Kommunikator in seiner Rolle und Aufgabe im Rahmen der Organisation kommuniziert. „Bewusst“ bedeutet, dass er sich der kommunikativen Situation bewusst ist und in seiner Funktion kommuniziert. „Zur Unterstützung der Unternehmensziele“ bedeutet, dass die Ziele der Kommunikation nur aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen abgeleitet werden.<sup>4</sup>

#### *Externe und interne Kommunikation*

Externe Kommunikation richtet sich an externe Öffentlichkeiten (Investoren, Kunden, Lieferanten, Medien) und trägt zum Werterhalt oder zur Wertsteigerung des Unternehmens bei, indem sie systematisch Image und Reputation erhält oder verbessert. Sie fördert den Dialog mit den relevanten Zielgruppen, erhöht Bekanntheit, stärkt Positionierung, unterstützt Profilierung und schafft Vertrauen. Interne Kommunikation adressiert unternehmensinterne Öffentlichkeiten (Top-Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat, Projektteams) und trägt zum Werterhalt oder zur Wertsteigerung des Unternehmens bei, indem sie systematisch informiert, motiviert, Sinn stiftet und die Identifikation mit dem Unternehmen ebenso wie das Vertrauen in die Unternehmensführung stärkt.

#### *Der idealtypische Prozess der Kommunikation*

Gelegentlich wird ein „normaler Regelkreislauf“ der Kommunikation beschrieben. Dieser sieht für erfolgreiche Kommunikationsprozesse folgende Schritte vor: Zielgruppen bestimmen, Ziele festlegen, Kernaussagen definieren, Zeitpunkte und Medien wählen, Maßnahmen umsetzen und schließlich Erfolge messen. Grundsätzlich ist dieser Regelkreislauf na-

<sup>4</sup> Siehe auch Nagel, K., Ausnahmefall, S. 27 ff.

türlich richtig. Nur ist er fast immer zu mechanistisch, um einer Realität standzuhalten, in der sich Prozesse und Inhalte vielfach verschränken, bedingen oder verstärken. Der Regelkreislauf wird während eines Kommunikationsbedarfszeitraums (z.B. einem Projekt) insofern nur in den seltensten Fällen „normal“, also seriell durchlaufen, sondern nahezu ausschließlich iterativ.

### *Kommunikation erzielt Wirkung*

Kommunikation ist manipulativ – im positivsten Sinne des Wortes. Denn was wie ein moralischer Vorwurf klingen mag, ist eine erfreuliche Tatsache: Kommunikation ist effektiv, sie erzielt Wirkung – selbst dann, wenn ihr keine Wirkungsabsicht zugrunde liegt. Wer im Unternehmenskontext kommuniziert, verfolgt stets eine Wirkungsabsicht, also ein Ziel, auf das die kommunikativen Maßnahmen ausgerichtet sind. Je präziser dieses Ziel definiert ist, umso zielgerichteter lassen sich diese Maßnahmen ausgestalten – was wiederum der Zielerreichung förderlich ist. In komplexen Projektstrukturen ist es unumgänglich, genau festzulegen, welche kommunikative Wirkung bei welcher Anspruchsgruppe in welcher Projektphase erreicht werden soll.

### *Kommunikation ist eingebettet in das System, in dem sie stattfindet*

Kommunikation wurde lange Zeit als linearer Vorgang verstanden. Man ging davon aus, dass ein kommunikativer Stimulus – eine Botschaft oder Information – beim Empfänger eine weitgehend vorhersagbare Reaktion auslöst. In der Kommunikationsforschung ging es daher über weite Strecken um die Frage, wie technische, organisatorische oder psychische Störfaktoren in der Informationsübermittlung ausgeschaltet werden können. Auch in der Projektmanagement-Fachliteratur ist diese mechanistisch-deterministische Vorstellung weit verbreitet. Tatsächlich eignet sie sich weder zur Erfassung und Abbildung der Wirklichkeit in Projekten, noch zur Entwicklung geeigneter Kommunikationsstrategien für Projekte: Dieses Verständnis von Kommunikation ist blind für die unzähligen Einflussfaktoren, welche die Kommunikationsprozesse selbst, vor allem aber ihre Wirkung, beeinflussen. Die folgende Abbildung listet die wichtigsten Einflussgrößen auf, die in der Projektkommunikation zum Tragen kommen.

Person des Senders	Seine Rolle und seine Macht, seine Situation und seine Absichten, nonverbale und symbolische Konnotationen, seine persönliche Glaubwürdigkeit, Integrität und Überzeugungskraft
Person des Empfängers	Die National- und Professionskultur des Empfängers, seine psychische Verfassung, seine Rolle und sein Status, seine Befindlichkeiten, der individuelle Erfahrungshintergrund
Inhalte	Ihre Ein- bzw. Mehrdeutigkeit, ihr Härtegrad, der Übertragungskanal und die gewählte Darstellung – bis hin zum Tod
Situation der Kommunikation	Ihr Kontext, das gesamte Umfeld, die Unternehmenskultur und Unternehmensgeschichte, Vorerfahrungen mit Sondersituationen, Öffentlichkeit der Kommunikation
Historie der Kommunikation	Vorausgegangene Interaktionen, gemachte Versprechen, gehaltene Zusagen, Vorgänger, Vorredner und ihre jeweilige Person
Individuelle Interpretation	Die individuelle Interpretation der Kommunikationsinhalte, des Kommunikationskanals, der Form, der Situation und des Kontextes, des Senders und seiner Absichten

Abbildung 1: Die wichtigsten Einflussgrößen auf die Kommunikationswirkung

### *Individuelle Interpretation: Von der Freiheit, zu verstehen*

Eine besonders wichtige Rolle unter den beschriebenen Einflussgrößen spielt zwangsläufig die Person des Botschaften-Empfängers. Denn entgegen landläufiger Vorstellungen ist das Empfangen von Botschaften kein passiver, reproduzierender, sondern ein höchst konstruktiver Akt, komplex und für die Forschung nur schwer zugänglich. Sicher ist, dass, ganz unabhängig von allen Absichten des Senders einer Botschaft, der Empfänger die Freiheit hat – und immer haben wird – die Botschaft so zu verstehen, wie er will. Tatsächlich hat er gar keine andere Möglichkeit, als eine eigene, individuelle Interpretation vorzunehmen.

In der Regel geschieht das ganz unbewusst im Kontext seiner Erfahrungen (hat er diesem Sender schon mal fälschlicherweise geglaubt?), im Kontext seiner Bedürfnisse und Ziele (er wird hören, was er hören will) oder seiner Ängste und Sorgen (er wird hören, was er zu hören befürchtet) und seiner Beobachtungsgabe (welche Körpersprache nimmt er wahr und wie deutet er sie?) sowie im Kontext seiner eigenen intellektuellen und analytischen Fähigkeiten (welche Beeinflussung befürchtet er? Welche Inkonsistenzen der Argumentation nimmt er wahr?). Die Zunft der Kommunikatoren muss sich also in Bescheidenheit üben: Kommunikation will zwar die gezielte Beeinflussung von Menschen – dieser gezielten Beeinflussung sind jedoch Grenzen gesetzt: durch den unbewussten, aber auch durch den freien Willen des Individuums.

*Kommunikation schafft Realität – und damit auch Projektrealität*

Die Wirklichkeit existiert bekanntlich nicht als objektiver Tatbestand, sondern als Interpretation des Einzelnen und seines sozialen Umfeldes. Die Akteure einer Organisation erschaffen so ihre jeweilige Vorstellung von Wahrheit, Richtigkeit und angemessenem Verhalten. Kommunikation fixiert diese subjektiv wahrgenommene Realität, macht sie greifbar, konservierbar und somit zum Realitätsangebot für andere Individuen. Gerade in der Kommunikation umfangreicher und im Unternehmen als besonders relevant oder wegweisend angesehener Projekte ist es wichtig, betroffenen Außenstehenden ein solches Realitätsangebot zu unterbreiten. Anderenfalls läuft man Gefahr, dass diese ihre Interpretation der Dinge auf unzureichender oder gar falscher Informationslage vornehmen – schließlich fehlt ihnen der Einblick in das Projekt – und so zu dementsprechend unzureichenden oder falschen Schlüssen gelangen.

*Perspektivenangleichung zur Projekterfolgsvermarktung*

Konsens – über Situationen und ihre Bedeutung, über Ziele und zielführende Strategien, über Prioritäten und resultierende Aufgaben – ist Voraussetzung dafür, dass Menschen Entscheidungen und Handlungen an einem gemeinsamen Ziel ausrichten. Perspektivenangleichung, die gemeinsame Sicht der Dinge, ist somit erfolgskritisch für jedes Unternehmen und folglich wichtige Aufgabe der Unternehmenskommunikation: Es gilt, Klarheit zu schaffen, Situationen und Umstände zu definieren, sie sinnstiftend zu interpretieren und eine Richtung vorzugeben. Wo Orientierung fehlt, herrscht die eigene Perspektive: Man wird so handeln, wie es vor dem Hintergrund der eigenen Interpretation vernünftig erscheint. Auch in der Projektkommunikation ist Perspektivenangleichung ein wirkungsvolles Instrument. Nicht nur, weil sie ein aufeinander abgestimmtes Handeln im Projektteam erst ermöglicht, sondern auch, weil sie die Sichtweise externer Anspruchsgruppen auf das Projekt mitsteuert – und damit den bevorstehenden Erfolg als eine zentrale, zielgruppenübergreifende Perspektive auf das Projektgeschehen vermarktet.

*Kommunikation ist Projektführung*

Kommunikation bedeutet mündliches und schriftliches Verbalisieren von Aussagen, von Inhalten. Es bedeutet Formulieren und Verschriftlichen von Plänen, Delegation von Aufgaben, Einfordern von Ergebnissen und Festhalten von Maßnahmen zur Kurskorrektur, Überzeugen von Skeptikern und Einigung auf eine gemeinsame Linie – um nur einige Beispiele aus dem Alltag eines Projektmanagers zu nennen. Welcher Instrumente sollte sich die Führungskraft bedienen, wenn nicht der Kommunikation? Führungsaufgaben und Kommunikationsarbeit sind untrennbar miteinander verwoben, und selbstverständlich gilt dies auch und gerade im Projektmanagement: Ein Projektmanager ohne Kommunikationsfähigkeiten kann Teamführung, kann Projektleitung höchstens rudimentär leisten.

**2.2. Grundverständnis Projekt**

In diesem Kapitel wird das für dieses Buch relevante Grundwissen zu Projekten aufgegriffen, das ebenso wie Kapitel 2.1 die Grundlage für die weiteren Ausführungen zur Projektkommunikation bildet.



### *Arbeitsdefinition Projekt*

Die Literatur bietet eine Vielzahl von Definitionen für ein Projekt, basierend auf bis zu 15 verschiedenen Kriterien. So spricht beispielsweise *Litke*, Autor eines Projektmanagement-Standardwerks, von einem abgrenzbaren Vorhaben mit definiertem Anfang und Ende, von Neuartigkeit, Risikoreichtum, Komplexität, sich im Lauf der Abwicklung ändernden organisatorischen Bedürfnissen, großer Bedeutung und Termindruck – während *Bohinc* in seinem Werk Kriterien wie die zeitliche Befristung, die Zielerreichung, die Einmaligkeit (der Aufgabe), die Komplexität, die disziplinübergreifende Aufgabe, eine projektspezifische Organisation sowie Unsicherheit und Risiko nennt. Charakteristika nach DIN 69901 sind eine Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und eine projektspezifische Organisation.<sup>5</sup> Der PMBOK Guide des PMI (Project Management Institute) bezeichnet das Projekt als „ein zeitlich begrenztes Vorhaben, mit dem Ziel, ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu schaffen [...] Wegen der Einmaligkeit von Projekten bestehen möglicherweise Ungewissheiten: Projektaufgaben können neu für das Projektteam sein [...] Projekte werden auf allen Ebenen der Organisation durchgeführt [...] An einem Projekt können ein Einzelner, eine einzige oder mehrere Organisationseinheiten beteiligt sein.“<sup>6</sup> In diesem Buch soll unter Projekt eine Aufgabe verstanden werden, die folgenden Anforderungen genügt:

1. Klares und bedeutsames Ziel: Das gesteckte Ziel und die Aufgabenstellung sind nicht nur klar definiert und die entsprechenden Indikatoren und Kriterien zur Zielerreichung festgelegt. Die Zielerreichung ist auch wichtig für die Organisation, in die das Projekt eingebettet ist.
2. Aufgabe auf Zeit: Ein Projekt hat eine definierte Dauer mit einem klar abgesteckten Anfangs- und Endzeitpunkt – die Projektorganisation ist somit temporär und virtuell zusammengestellt.
3. Unbekanntes Terrain: Der Lösungsweg oder das angestrebte Ergebnis ist kein Standard, der sich replizieren ließe, sondern erfordert aufgrund seiner Einmaligkeit oder Erstmaligkeit das Verlassen von routinierten Ansätzen und Arbeitsweisen.
4. Große Chance/großes Risiko: Das Projekt birgt sowohl eine große Chance als auch ein großes Risiko für die Organisation. Abhängig vom positiven oder negativen Verlauf und Ergebnis des Projekts sind entsprechende, nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Organisation wahrscheinlich. Die Aufgabenstellung ist in einem Maße herausfordernd, das den Erfolg des Projekts keineswegs selbstverständlich macht.
5. Projektorganisation und -ablauf: Ein Projekt stellt in seiner Organisation und in seinem Ablauf einen eigenen Mikrokosmos im Unternehmen dar – mit eigenem Organigramm, eigenem Strukturplan und eigenen Meilensteinen, die für die Innen- und die Außenwelt des Projekts Transparenz über Verantwortlichkeiten, Arbeitspakete und den bisherigen Grad der Zielerreichung ersichtlich machen.
6. Definierte Ressourcen: Ein Projekt hat ein festgelegtes finanzielles Budget und klar zugewiesene Personalressourcen. So können sogenannte „Key Performance Indicators“

---

<sup>5</sup> *Litke, H.-D.*, Projektmanagement, S. 19; *Bohinc, T.*, Grundlagen des Projektmanagements, S. 18 f.; GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): DIN-Normen im Projektmanagement, S. 155.

<sup>6</sup> PMBOK Guide, S. 5.

(Kennzahlen) definiert werden, die gemeinsam mit den erreichten Meilensteinen – also den abgeschlossenen Arbeitspaketen – eine Erfolgsmessung ermöglichen.

### *Mikro-, Makro- und Metakosmos eines Projekts*

Systemisch betrachtet steht ein Projekt in vielfacher Interaktion: Zum einen innerhalb seines Mikrokosmos – abgesteckt durch Projektorganisation, Projektablauf und verfügbare Ressourcen an Finanzmitteln, Personal, Erfahrung und Fähigkeiten. Zum anderen steht ein Projekt auch in weitaus schwieriger steuer- und beeinflussbarer Interaktion mit seinem Makrokosmos – den mittelbar Beteiligten (versus Projektteam) einerseits und den Betroffenen andererseits. Schließlich steht das Projekt auch in Interaktion mit seinem Metakosmos, wobei diese Beziehung in der Regel kommunikativ erst nachgelagert Berücksichtigung findet. Die Unterscheidung zwischen den drei Ebenen Mikrokosmos, Makrokosmos und Metakosmos ist elementar für die Projektkommunikation. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen den drei Ebenen sowie die jeweiligen Anspruchsgruppen.

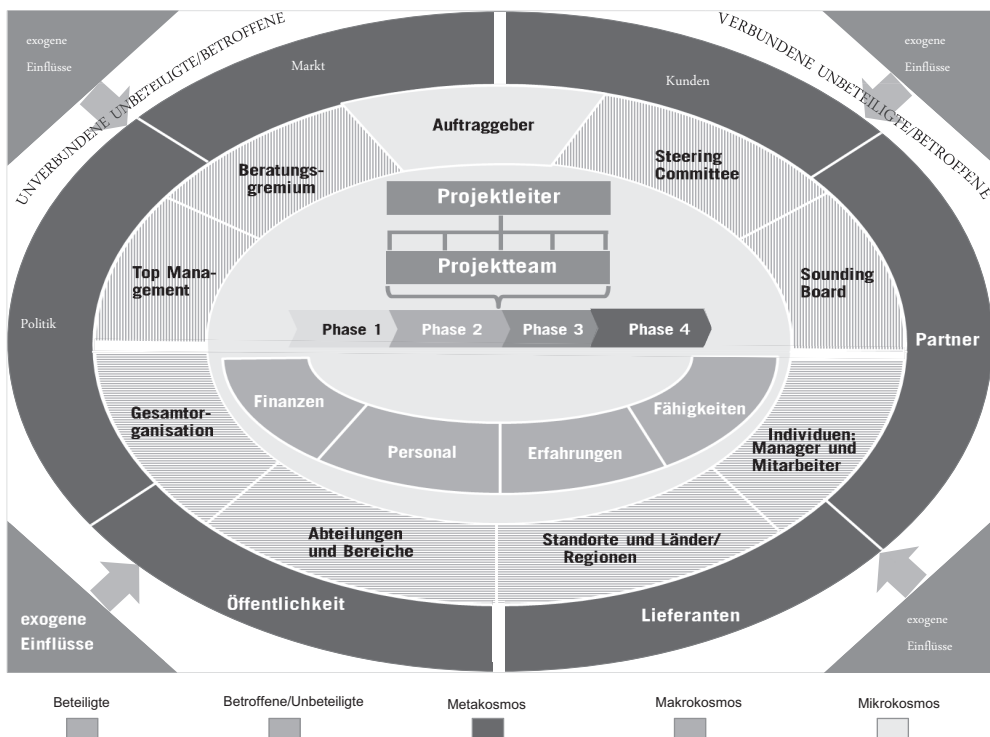


Abbildung 2: Der Mikro-, Makro- und Metakosmos eines Projekts

### *Projektnutzen*

Jedes Projekt verfolgt ein Ziel und hat somit einen angestrebten Nutzen, der mit Beendigung des Projekts erreicht oder abschließend auf den Weg gebracht sein sollte: Umsatz, Gewinn, Einsparung und Kostenreduktion sind klassische monetäre Nutzenkategorien. Reputationszuwachs, Kundenzufriedenheit, Differenzierung vom Wettbewerb oder das Erlangen von

weiteren Wettbewerbsvorteilen sind neben konkreter Krisen- und Risikovermeidung nicht-monetäre Nutzenkategorien.

*Projektgesamterfolg*

Der Erfolg eines Projekts ist in drei Dimensionen zu bewerten: Erreichung der Projektaufgabenstellung, Zufriedenheit einzelner Anspruchsgruppen und Nutzen für das Unternehmen. Die Dimension Projektaufgabenstellung ist leicht zu bewerten: Erfolg kann hier nichts anderes bedeuten, als die gesetzten Ziele und Meilensteine in der vorgegebenen Zeit, mit den vorgegebenen Ressourcen, in der vorgegebenen Qualität und mit dem geplanten Output zu erreichen. Komplexer ist die Erfolgsbewertung in der zweiten Dimension, der „Anerkennung der Projektergebnisse durch die maßgeblich interessierten Parteien“: Dass für die Auftraggeber die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, die Projektumwelt zufrieden ist und auch der Projektleiter und sein Team selbst das Projekt als erfolgreich bewertet.<sup>7</sup> Projekterfolg wird in dieser Dimension also aus drei Perspektiven beschrieben: der Perspektive des Projektauftragebers, der Perspektive der Projektumwelt und der Perspektive des Projektleiters und seines Teams. In der dritten Dimension misst sich der Projekterfolg am tatsächlichen Nutzen für das Unternehmen und die Unternehmensentwicklung: dass die Ziele als bedeutsam eingestuft und vollends erreicht worden sind, dass alle organisatorischen Anpassungen stattgefunden haben, dass für das Unternehmen Nachhaltigkeit erzielt worden ist und dass die Organisation die Änderungsnotwendigkeit verstanden und die Umsetzung akzeptiert und unterstützt hat. Die folgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Dimensionen.



Abbildung 3: Die Erfolgskriterien in drei Dimensionen

<sup>7</sup> Patzak, G. u. Rattay, G., Projektmanagement, S. 33.

## Vorwort

### *Was macht das Thema so aktuell?*

Die Dynamik des Wandels in Unternehmen und Märkten verlangt im Wirtschaftsleben eine adäquate Team- und Projektorganisation. Zunehmend werden in Unternehmen Aufgaben in Projekten organisiert und das Programm-Management wird als simultanes Managen einer Vielzahl von Projekten und als Aufgabe der Unternehmensentwicklung begriffen: Liniorganisation zur Beherrschung von Standardaufgaben in Standardabläufen einerseits und Projektorganisation zur Beherrschung von einmaligen, schwierigen, individuellen Sonderaufgaben andererseits. Insofern besteht kein Zweifel, dass den Fähigkeiten und Fertigkeiten rund um das Projektmanagement eine wachsende Bedeutung zukommt: als wesentliches Merkmal einer Organisation der Arbeit von morgen.

Ohne Projektkommunikation ist aber wiederum effektives Projektmanagement nicht machbar. Kommunikation dient dem reibungsfreien Ablauf im Projekt ebenso wie dem Managen der Beiträge von Außenstehenden. Kommunikation ist auch Führung – und Führung ist der größte Teil der Arbeit im Projektmanagement. Insofern ist Projektkommunikation ein zentraler Erfolgsfaktor im Projektmanagement.

### *Was macht das Thema so komplex?*

Insgesamt gibt es vier Trends, die das Thema „Projektkommunikation als Bestandteil des Projektmanagements“ so anspruchsvoll erscheinen lassen:

den Trend der Globalisierung, den Trend der Dynamisierung, den Trend der Technisierung und den Trend der Demokratisierung der Führungskultur:

1. Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftslebens – eindrucksvoll belegt durch die Weltwirtschaftskrise 2009 – bedeutet steigende Internationalität im Projektgeschäft: Es gibt immer mehr internationale Projekte in multikulturellen Umfeldern, angefangen bei multinationalen Mittelständlern bis hin zu globalen Konzernen. Sie alle handhaben zum einen zunehmend Projekte über Landesgrenzen hinweg und organisieren zum anderen immer öfter auch internationale Projektteams.
2. Die zunehmende Dynamisierung des Wirtschaftslebens führt dazu, dass die Entwicklungen in Märkten und Unternehmen immer weniger vorhersehbar sind, somit steigt die Unsicherheit im Wirtschaftsleben und die Notwendigkeit des Umgangs mit Unsicherheiten. So kommt es zu immer größeren Risiken in Projekten, die im Unternehmen selbst, aber auch in der Öffentlichkeit als solche wahrgenommen werden. Damit verbunden ist auch eine wachsende Sichtbarkeit dieser Projekte – ihre Arbeitsweise, ihre Teams und ihre Erfolge.
3. Die zunehmende Technisierung bedeutet, dass die sich rasant entwickelnde Technologie der Informations- und Kommunikationsbranche zur Sicherstellung von Simultanität und Vernetzung für die Projektarbeit konzipiert und eingesetzt wird. Vernetzung über Ort und Zeit hinweg wird somit einfacher, Kommunikation über Grenzen hinweg kostengünstiger und auch problemloser. Die technischen Möglichkeiten eröffnen ein grenzenloses Einsatzspektrum, lassen aber auch den Anspruch an Vernetzung wachsen.
4. Die zunehmende Demokratisierung der Führungskultur ist ein weiterer möglicher mit der technischen Vernetzung einhergehender Prozess: Menschen wollen informiert werden, wollen beteiligt werden und bilden sich ihr eigenes Urteil, wenn die Koordinations-

prozesse in den Projekten transparenter werden. Dies schafft Möglichkeiten des Wandels in der Führungskultur. Allerdings hat dies auch Folgen für einen veränderten Kommunikationsbedarf: Offene, inhaltsreiche und auf Transparenz bedachte Kommunikation nach innen wie nach außen.

Diese Entwicklungen lassen die Anforderungen an die Führung und an das Projektmanagement steigen. Insofern ist Projektkommunikation eine zentrale Aufgabe und schwierig wie nie zuvor: Letztlich geht es um die Professionalisierung von Projektmanagement und Projektkommunikation. Der Weg zur Professionalisierung wird gestaltet durch Kompetenz, Erfahrung, Tools und Methoden. Sie werden in den nächsten Jahren immer mehr in den Fokus der Betrachtung rücken.

Das vorliegende Buch leistet hierzu einen wesentlichen Beitrag. Es erschließt die Ursachen und Defizite ebenso wie die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement der Zukunft, das den Herausforderungen der Market Dynamics Rechnung trägt. Dieses Themenfeld wurde bisher in der deutschen, wie auch englischsprachigen Literatur nur wenig ausgeleuchtet. Insofern verdient dieses Buch höchste Aufmerksamkeit und eine weite Verbreitung in Theorie und Praxis.

Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald