

RESEARCH

Matthias Freitag

Kommunikation im Projektmanagement

Aufgabenfelder und Funktionen
der Projektkommunikation



Springer VS

Kommunikation im Projektmanagement

Matthias Freitag

Kommunikation im Projektmanagement

Aufgabenfelder und Funktionen der
Projektkommunikation

2. Auflage

 Springer VS

Matthias Freitag
Köln, Deutschland

Dissertation im Fach Medienwissenschaft der Philosophischen Fakultät der Universität
Siegen, 2014

ISBN 978-3-658-13387-0 ISBN 978-3-658-13388-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13388-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	17
1 Einleitung	21
1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgswfaktor	24
1.2 Forschungslücke und Forschungsfragen	34
2 Kommunikation und Projektmanagement: Ein systemisch-konstruktivistischer Zugang	39
2.1 Entwicklungsstand der Projektmanagementlehre	39
2.2 Systemtheorie und Konstruktivismus	56
2.3 Systemische Projektmodelle	141
2.4 Kommunikationsverständnis des Projektmanagements	173
2.5 Besonderheiten der Projektkommunikation	198
2.6 Dimensionen der Projektkommunikation	212
2.7 Zwischenfazit: Systemmodell von Projekten und Kommunikation	221
3 Theoretischer Zugang zu Kommunikationsfunktionen in sozialen Systemen	231
3.1 Funktionaler Ansatz in der Systemtheorie	231
3.2 Konzept der Systemfunktionen	240
3.3 Funktionen von Kommunikation	257
4 Kommunikation und ihre Aufgabenfelder in Projekten: Eine Bestandsaufnahme auf Basis der Projektmanagementliteratur	291
4.1 Analysedimensionen und Zugang zu Projektkommunikationsaufgaben	291
4.2 Aufgabenfelder in Projekten	297
4.3 Kommunikationsaufgaben in Projekten	301
4.4 Kommunikationsaufgaben in der Startphase des Projekts	304
4.5 Kommunikationsaufgaben in der Umsetzungsphase des Projekts	440
4.6 Kommunikationsaufgaben in der Abschlussphase des Projekts	579
5 Kommunikationsfunktionen in Projekten: Eine Bilanz	627
5.1 Fremdorientierung	627
5.2 Selbstorientierung	634

5.3 Verständigung.....	637
5.4 Wirklichkeitskonstruktion.....	645
5.5 Koordination.....	650
5.6 Kooperation	661
5.7 Konstitution	674
5.8 Zusammenfassung	679
6 Fazit und Ausblick	685
7 Danksagung	687
8 Quellen.....	689

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	17
1 Einleitung	21
1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgswfaktor	24
1.1.1 Projektkommunikation in der Ratgeberliteratur	28
1.1.2 Projektkommunikation in der Wissenschaft	29
1.2 Forschungslücke und Forschungsfragen	34
2 Kommunikation und Projektmanagement: Ein systemisch-konstruktivistischer Zugang	39
2.1 Entwicklungsstand der Projektmanagementlehre	39
2.1.1 Projekt- und Projektmanagementbegriff	39
2.1.2 Perspektive der Betriebswirtschaftslehre und Theoriedefizit des Projektmanagements	46
2.2 Systemtheorie und Konstruktivismus	56
2.2.1 Nutzen des Systemansatzes	61
2.2.2 Systembegriff	65
2.2.3 Subsysteme und Multiplexität	68
2.2.3.1 Technische und biologische Systeme	69
2.2.3.2 Kognitiv autonome Systeme	70
2.2.3.3 Soziale Systeme	78
2.2.3.3.1 Soziales System nach Luhmann	79
2.2.3.3.2 Soziales System nach Hejl	87
2.2.4 Dualitäten in sozialen Systemen	97
2.2.4.1 Handeln und Struktur	101
2.2.4.2 Wirklichkeitskonstruktion und Wirklichkeitsordnung	110
2.2.4.3 Umweltbezug und Systembezug	113
2.2.4.4 Differenzierung und Integration	120
2.2.4.5 Gliederung und Steuerung	125
2.2.4.6 Koppelung und Transformation	131
2.2.4.7 Entwicklung und Reproduktion	134
2.3 Systemische Projektmodelle	141
2.3.1 Subsysteme	142
2.3.2 Systemtypen	146
2.3.3 Systemebenen	149

2.3.4	Lebenszyklus und Phasen.....	153
2.3.5	Wirkungsfelder	163
2.3.6	Exkurs: Projekte als Prozessgeflecht	166
2.3.7	Projekte im Grenzbereich der Systemtheorie.....	168
2.3.7.1	Projekte als soziale Systeme im Ausnahmezustand.....	168
2.3.7.2	Projekte als Mischungen aus Interaktions- und Organisationssystemen	169
2.3.7.3	Projekte als soziale Konstruktionen.....	170
2.3.8	Kritik am systemtheoretischen Ansatz.....	171
2.4	Kommunikationsverständnis des Projektmanagements	173
2.4.1	Informationsaustauschmodell und Derivate.....	173
2.4.2	Konstruktivistisches Kommunikationsverständnis	184
2.4.3	Mehrebenenmodell von Kommunikation, Verstehen und Kooperation.....	192
2.5	Besonderheiten der Projektkommunikation.....	198
2.5.1	Projektbezug und Formen der Projektkommunikation.....	198
2.5.1.1	Projektgrenzen: Interne, externe und öffentliche Projektkommunikation	200
2.5.1.2	Regelungsgrad: Formale und informelle Projekt- kommunikation.....	202
2.5.1.3	Anzahl der Beteiligten: <i>one-to-one</i> - und <i>many-to-many</i> - Projektkommunikation	204
2.5.1.4	Richtung: Vertikale, horizontale und laterale Projektkommunikation	204
2.5.1.5	Initiative: <i>push</i> - und <i>pull</i> -Projektkommunikation.....	205
2.5.1.6	Formen und Medien der Projektkommunikation	205
2.5.2	Besondere Herausforderungen der Projektkommunikation.....	207
2.6	Dimensionen der Projektkommunikation	212
2.6.1	Soziales System.....	212
2.6.2	Mediale Infrastruktur.....	213
2.6.3	Dynamik	214
2.6.4	Themen und Anlässe	215
2.6.5	Folgen	217
2.6.6	Gestaltung.....	219
2.6.7	Integration und Zusammenwirken der Dimensionen	220
2.7	Zwischenfazit: Systemmodell von Projekten und Kommunikation.....	221
2.7.1	Soziale Systemtheorie.....	221
2.7.2	Projektsystem.....	224
2.7.3	Kommunikationsverständnis.....	227

2.7.4	Projektkommunikation	229
3	Theoretischer Zugang zu Kommunikationsfunktionen in sozialen Systemen	231
3.1	Funktionaler Ansatz in der Systemtheorie	231
3.2	Konzept der Systemfunktionen	240
3.2.1	Systemfunktionen in Projektsystemen.....	240
3.2.1.1	Strukturierung und Wirklichkeit	246
3.2.1.2	Grenzsteuerung: Umweltbezug und Selbstbezug.....	246
3.2.1.3	Sinnstiftung: Differenzierung und Integration.....	249
3.2.1.4	Organisation: Gliederung und Steuerung	250
3.2.1.5	Metabolismus: Koppelung und Transformation	252
3.2.1.6	Evolution: Reproduktion und Entwicklung.....	254
3.2.1.7	Zusammenspiel der Systemfunktionen.....	256
3.3	Funktionen von Kommunikation	257
3.3.1	Basisfunktionen von Kommunikation.....	257
3.3.2	Kommunikationsfunktionen von Unternehmen und Projekten im Vergleich	263
3.3.3	Beitrag der Kommunikationsfunktionen zu den Systemfunktionen in Projekten	272
3.3.3.1	Kommunikation auf der Ebene von Strukturierung und Wirklichkeit	272
3.3.3.2	Kommunikation und Grenzsteuerung	273
3.3.3.2.1	Projektsystem	273
3.3.3.2.2	Komponenten	274
3.3.3.2.3	Umwelt.....	274
3.3.3.3	Kommunikation und Sinnstiftung	275
3.3.3.3.1	Projektsystem	276
3.3.3.3.2	Umwelt.....	278
3.3.3.3.3	Komponenten	279
3.3.3.4	Kommunikation und Organisation.....	280
3.3.3.4.1	Projektsystem	280
3.3.3.4.2	Umwelt.....	281
3.3.3.4.3	Komponenten	282
3.3.3.5	Kommunikation und Metabolismus.....	282
3.3.3.5.1	Projektsystem	283
3.3.3.5.2	Umwelt.....	284
3.3.3.5.3	Komponenten	285
3.3.3.6	Kommunikation und Evolution	285
3.3.3.6.1	Projektsystem	285
3.3.3.6.2	Umwelt.....	288
3.3.3.6.3	Komponenten	288

3.3.3.7 Funktionen der Kommunikation in sozialen Systemen im Überblick	290
4 Kommunikation und ihre Aufgabenfelder in Projekten: Eine Bestandsaufnahme auf Basis der Projektmanagementliteratur.....	291
4.1 Analysedimensionen und Zugang zu Projektkommunikationsaufgaben.....	291
4.1.1 Soziales System.....	292
4.1.2 Mediale Infrastruktur.....	293
4.1.3 Dynamik	294
4.1.4 Themen und Anlässe	295
4.1.5 Folgen	296
4.1.6 Gestaltung.....	296
4.2 Aufgabenfelder in Projekten	297
4.3 Kommunikationsaufgaben in Projekten	301
4.4 Kommunikationsaufgaben in der Startphase des Projekts	304
4.4.1 Projektstartphase im Überblick.....	304
4.4.2 Leistungserbringung in der Startphase.....	309
4.4.2.1 Systemebene Projekt.....	309
4.4.2.1.1 Problemlösungszyklus	309
4.4.2.1.2 Analyse der Ausgangssituation.....	311
4.4.2.1.3 Konkretisierung des Projektziels.....	312
4.4.2.1.4 Gemeinsame Sprache und gemeinsames Projektverständnis	316
4.4.2.2 Systemebene Umwelt.....	318
4.4.2.2.1 Nutzenerwartungen aus Auftraggebersicht.....	318
4.4.2.3 Systemebene Komponenten	320
4.4.2.3.1 Individuelle Kompetenzen in der Teamzusammenstellung.....	320
4.4.2.3.2 Gruppengröße und Heterogenität.....	322
4.4.2.3.3 Akquise der Projektteammitglieder	324
4.4.2.3.4 Qualifikation des Projektleiters.....	325
4.4.3 Koordination in der Startphase	327
4.4.3.1 Systemebene Projekt.....	327
4.4.3.1.1 Projektdefinition als Referenz	327
4.4.3.1.2 Projektplanung.....	328
4.4.3.1.3 Risikomanagement	331
4.4.3.1.4 Management der Projektkommunikation.....	336
4.4.3.1.4.1 Integration der Projektkommunikation.....	338
4.4.3.1.4.2 Planung der Projektkommunikation.....	339
4.4.3.1.4.3 Kommunikationsbudget.....	341

4.4.3.1.4.4	Organisation der Projektkommunikation...	344
4.4.3.1.4.5	Rollen der Projektmitglieder in der Projektkommunikation	347
4.4.3.2	Systemebene Umwelt	351
4.4.3.2.1	Projektvereinbarung und Vertragsgestaltung	351
4.4.3.2.2	Öffentlicher Projektstart	352
4.4.3.2.3	Management der Projektkommunikation.....	353
4.4.3.2.3.1	Umfeldanalyse und Stakeholder- management	353
4.4.3.2.3.2	Rollen der Stakeholder in der Projektkommunikation	366
4.4.3.3	Systemebene Komponenten	371
4.4.3.3.1	Kommunikationsfähigkeiten	371
4.4.3.3.2	Kommunikationsfertigkeiten.....	375
4.4.4	Kooperation in der Startphase.....	383
4.4.4.1	Systemebene Projekt.....	383
4.4.4.1.1	Teamentwicklung.....	383
4.4.4.1.2	Konfliktmanagement.....	398
4.4.4.1.3	Projektkultur, Kommunikationskultur, Reflexion..	410
4.4.4.2	Systemebene Umwelt.....	420
4.4.4.2.1	Unternehmenskultur und Projektkultur.....	420
4.4.4.2.2	Kultur der Stakeholderkommunikation	421
4.4.4.3	Systemebene Komponenten	425
4.4.4.3.1	Persönliche Interessen, Verpflichtungen und Ziele	425
4.4.4.3.2	Kommunikationskompetenz als Schlüsselkompetenz emotionaler Intelligenz	426
4.4.4.3.3	Medienkompetenz und Medienauswahl.....	428
4.4.4.3.4	Kommunikativität: Persönlichkeit und Kommunikationsstil.....	429
4.4.5	Zentrale Kommunikationsinstrumente in der Startphase.....	432
4.4.5.1	Projekt- <i>kick-off</i>	432
4.4.5.2	Projektstartworkshop	433
4.5	Kommunikationsaufgaben in der Umsetzungsphase des Projekts	440
4.5.1	Umsetzungsphase im Überblick	440
4.5.2	Leistungserbringung in der Umsetzungsphase	442
4.5.2.1	Systemebene Projekt.....	442
4.5.2.1.1	Kreativität und Lösungsentwicklung.....	442
4.5.2.1.2	Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in der Gruppe.....	445
4.5.2.2	Systemebene Umwelt.....	448

4.5.2.2.1	Fachliche Zusammenarbeit mit Lieferanten, Partnern, externen Mitarbeitern	448
4.5.2.2.2	Ideenaustausch und Lernen aus anderen Projekten.....	451
4.5.2.3	Systemebene Komponenten	452
4.5.2.3.1	Individuelles Wissen und Know-how-Aufbau	452
4.5.3	Koordination in der Umsetzungsphase.....	452
4.5.3.1	Systemebene Projekt.....	452
4.5.3.1.1	Kommunikation, Koordination und Kooperation in der Projektorganisation	453
4.5.3.1.2	Koordinationsinstrumente	458
4.5.3.1.3	Projektinterne Organisation	461
4.5.3.1.4	Improvisation, Selbstorganisation und Agilität	464
4.5.3.1.5	Abgrenzung und Selbststeuerung des Projekt- teams	472
4.5.3.1.6	Projektsteuerung und Projektcontrolling	476
4.5.3.1.7	Änderungsmanagement.....	481
4.5.3.1.8	Management der Projektkommunikation.....	482
4.5.3.1.8.1	Zusammenspiel von technischer und <i>face-to-face</i> -Kommunikation	482
4.5.3.1.8.2	Medien-Mix und Integration der Instrumente	490
4.5.3.1.8.3	Projektinformationswesen	491
4.5.3.1.8.4	Dokumentation	493
4.5.3.1.8.5	Projektmanagementinformationssystem	495
4.5.3.1.8.6	Controlling der Projektkommunikation.....	498
4.5.3.2	Systemebene Umwelt.....	502
4.5.3.2.1	Projektorganisation in der Linienorganisation	502
4.5.3.2.2	Management der Projektkommunikation.....	507
4.5.3.2.2.1	Projektmarketing	507
4.5.3.2.2.2	Berichterstattung	514
4.5.3.3	Systemebene Komponenten	517
4.5.3.3.1	Projektinterne Spezialisierung	517
4.5.4	Kooperation in der Umsetzungsphase	519
4.5.4.1	Systemebene Projekt.....	519
4.5.4.1.1	Vertrauensaufbau im Projektteam	519
4.5.4.1.2	Kooperation mit externen Mitarbeitern	523
4.5.4.1.3	Führung	525
4.5.4.1.4	Gruppenarbeit und Besprechungen.....	529
4.5.4.1.5	Virtuelle Zusammenarbeit.....	533
4.5.4.1.6	Veränderungen der Projektparameter	544
4.5.4.2	Systemebene Umwelt.....	546

4.5.4.2.1	Vertrauensaufbau zu Stakeholdern	546
4.5.4.2.2	Netzwerk- und Beziehungspflege	548
4.5.4.2.3	Verhandlung, Interessenausgleich	551
4.5.4.2.4	Mikropolitik und Macht	556
4.5.4.2.5	Selektive Kommunikation und Informations- kontrolle	564
4.5.4.2.6	Projektkrisen	566
4.5.4.3	Systemebene Komponenten	570
4.5.4.3.1	Motivation	570
4.6	Kommunikationsaufgaben in der Abschlussphase des Projekts.....	579
4.6.1	Abschlussphase im Überblick	579
4.6.2	Leistungserbringung in der Abschlussphase	583
4.6.2.1	Systemebene Projektsystem	583
4.6.2.1.1	Wissensmanagement und Wissenssicherung	583
4.6.2.2	Systemebene Umwelt	590
4.6.2.2.1	Veränderungsprozesse und Widerstände	590
4.6.2.3	Systemebene Komponenten	601
4.6.2.3.1	Bewertung individueller Leistungen und Feedbackgespräche	601
4.6.3	Koordination in der Abschlussphase	603
4.6.3.1	Systemebene Projekt	603
4.6.3.1.1	Projektabbruch	603
4.6.3.1.2	Projektelevaluation und Projektlernen	606
4.6.3.1.3	Management der Projektkommunikation	609
4.6.3.1.3.1	Abschluss der Projektkommunikation und Überführung in die Regelkommunikation .	609
4.6.3.1.3.2	Evaluation der Kommunikation und <i>best practices</i>	610
4.6.3.2	Systemebene Umwelt	613
4.6.3.2.1	Formale Projektübergabe und Abschlussbericht	613
4.6.3.3	Systemebene Komponenten	614
4.6.3.3.1	Anschlussperspektiven nach Projektende und Fortbildung	614
4.6.3.3.2	Kommunikationsfähigkeiten in der Ausbildung und Zertifizierung zum Projektmanager	615
4.6.4	Kooperation in der Abschlussphase	618
4.6.4.1	Systemebene Projekt	618
4.6.4.1.1	Auflösung des Teams	618
4.6.4.2	Systemebene Umwelt	619
4.6.4.2.1	Abschluss und Würdigung der Stakeholderbeziehungen	619
4.6.4.2.2	Erfolgsmeldung	620

4.6.4.3	Systemebene Komponenten	622
4.6.4.3.1	Persönliche Zielerreichung und Erfolgswahrnehmung	622
4.6.4.3.2	Soziale Fertigkeiten und Beziehungspotenziale	623
5	Kommunikationsfunktionen in Projekten: Eine Bilanz.....	627
5.1	Fremdorientierung	627
5.1.1	Orientierungsangebote geben	627
5.1.2	Sichtbarkeit schaffen	629
5.1.3	Forderungen stellen	630
5.1.4	Überzeugen.....	630
5.1.5	Weisungen erteilen.....	631
5.1.6	Politik betreiben, Macht einsetzen.....	632
5.2	Selbstorientierung	634
5.2.1	Orientierung erbitten.....	634
5.2.2	Einflussnahme erkennen und abwehren	634
5.2.3	Selbstbeobachtung und Selbstreflexion einleiten	635
5.2.4	Fremdbeobachtung und Feedback nutzen	636
5.3	Verständigung.....	637
5.3.1	Perspektiven anderer übernehmen und Verstehen bestätigen.....	638
5.3.2	Über Kommunikation kommunizieren.....	639
5.3.3	Prozess der Verständigung steuern	640
5.3.4	Komplexitätsproduktion und -reduktion vornehmen	641
5.3.5	Erwartungen kennen lernen	643
5.3.6	Meinungsbildungsprozess durchlaufen und Entscheidung treffen....	644
5.4	Wirklichkeitskonstruktion	645
5.4.1	Gemeinsames Ziel formulieren.....	646
5.4.2	Transfer, Vernetzung und Sicherung von Wissen ermöglichen.....	647
5.4.3	Sich wechselseitig zu Problemlösung und Lernen stimulieren	649
5.5	Koordination.....	650
5.5.1	Fremdkoordination vornehmen durch Vorstrukturierung von Kommunikation.....	650
5.5.2	Selbstkoordination vornehmen durch Kommunikation in Echtzeit ...	652
5.5.3	Entscheidungen herbeiführen.....	654
5.5.4	Verbindlichkeit von Entscheidungen sichern	655
5.5.5	Einblick gewähren und Kontrolle ermöglichen.....	656
5.5.6	Effizienz der Zusammenarbeit steigern	658

5.6 Kooperation	661
5.6.1 Eine Gemeinschaft bilden	662
5.6.2 Verhalten disziplinieren	665
5.6.3 Status, Identität und Individualität absichern	666
5.6.4 Konflikte austragen.....	667
5.6.5 Partizipation ermöglichen	670
5.6.6 Motivation und Arbeitszufriedenheit erhalten und Sinnstiftung ermöglichen.....	671
5.7 Konstitution	674
5.7.1 Kooperative Arbeits- und Kommunikationskultur entwickeln	674
5.7.2 Kommunikative Möglichkeiten durch Medien erweitern.....	677
5.7.3 Kommunikationsfähigkeit entwickeln	677
5.8 Zusammenfassung	679
6 Fazit und Ausblick	685
7 Danksagung	687
8 Quellen	689

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Institutionen und Standards im Projektmanagement.....	40
Abbildung 2	Merkmale von Projekten und ihre Erläuterung	41
Abbildung 3	Wissensebenen des Projektmanagements	48
Abbildung 4	Gegenüberstellung der Subsysteme	93
Abbildung 5	Konzepte sozialer Systeme im Vergleich	96
Abbildung 6	Grade der Selbstorganisation.....	97
Abbildung 7	Grundlegende Dualitäten in sozialen Systemen.....	102
Abbildung 8	Bewusstseinssebenen	105
Abbildung 9	Grundmodell der Strukturierung	107
Abbildung 10	Modi organisationaler Umweltkonstruktion.....	140
Abbildung 11	Umweltenmodell des Projekts	144
Abbildung 12	OSTO-Systemmodell	144
Abbildung 13	Bedeutung der Subsysteme für die Analyse der Projektkommunikation	145
Abbildung 14	Gesamtbild des Projektmanagements.....	150
Abbildung 15	Bezugssysteme im Projektmanagement	153
Abbildung 16	Systemische Projektentwicklung	154
Abbildung 17	Phasenmodelle nach Projektart	157
Abbildung 18	Phasenmodell des Projektablaufs	158
Abbildung 19	Phasen und Meilensteine von IT-Projekten im Wasserfallmodell...	158
Abbildung 20	Phasenmodell des Projektablaufs	165
Abbildung 21	Ebenen der Teamarbeit.....	165
Abbildung 22	Prozessgruppen des Projektmanagements.....	167
Abbildung 23	Prozessgruppen im Zeitverlauf.....	167
Abbildung 24	Klassifizierung von Systemen	169
Abbildung 25	Basismodell der Kommunikation	174
Abbildung 26	Konstruktivistisches Mehrebenenmodell der Kommunikation	193
Abbildung 27	Dimensionen der Projektkommunikation in der Ratgeberliteratur	200
Abbildung 28	Gruppierung von Medien nach ihrer Raum-Zeit-Struktur.....	206
Abbildung 29	Zeithorizont von Kommunikationsfolgen.....	217
Abbildung 30	Exemplarische Forschungsfragen im Rahmen der Dimensionen von Projektkommunikation	223
Abbildung 31	Das Projektsystem in seiner Umwelt	225
Abbildung 32	Ebenen und Subsysteme des Projektsystems	226
Abbildung 33	Systemfunktionen.....	242
Abbildung 34	Theoriebezug, Detailebene und funktionaler Zusammenhang	243
Abbildung 35	Dualitäten in sozialen Systemen	245

Abbildung 36	Funktionen der Kommunikation.....	258
Abbildung 37	Basisfunktionen von Kommunikation	261
Abbildung 38	Funktionen der internen Kommunikation.....	264
Abbildung 39	Unternehmenskommunikation in der wertorientierten Unternehmensführung.....	267
Abbildung 40	Integrationsfunktionen der Kommunikation	268
Abbildung 41	Systemfunktionen, Ebenen und Aktionsfelder im Projektsystem....	298
Abbildung 42	Einflussfaktoren auf das Gelingen von Kommunikation	303
Abbildung 43	Unsicherheit und Kostenentwicklung als Dilemma des Projektstarts	305
Abbildung 44	Projektaufgaben in der Startphase.....	308
Abbildung 45	Problemlösungszyklus.....	310
Abbildung 46	Qualifikationen für die Projektarbeit.....	321
Abbildung 47	Ausschnitt aus einem Projektplan mit Communigram	332
Abbildung 48	Projektrollen	349
Abbildung 49	Beispiele für Umfeldfaktoren in Projekten	355
Abbildung 50	Projektphasen und Aufgaben des Umfeld- und Stakeholdermanagements	357
Abbildung 51	Klassifizierung exemplarischer Stakeholder anhand ihrer Einstellung und Einflussmöglichkeiten	363
Abbildung 52	Übersicht der Kommunikationsfähigkeiten im Projektmanagement	373
Abbildung 53	Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz im Projektmanagement	374
Abbildung 54	Gesamtbild partnerschaftlicher Gesprächsführung	381
Abbildung 55	Phasen der Entwicklung einer Gruppe	390
Abbildung 56	Myers-Briggs Temperamentübersicht	431
Abbildung 57	Einzelschritte des Projektstartworkshops.....	435
Abbildung 58	Projektaufgaben in der Umsetzungsphase.....	443
Abbildung 59	Wege der Entscheidungsfindung	446
Abbildung 60	Kommunikationskaskade in der Hierarchie	462
Abbildung 61	Totale Kommunikation im Netzwerk.....	462
Abbildung 62	Struktur aus Kernteam und Peripherie	463
Abbildung 63	Struktur aus Kernteam und Teilprojekten.....	463
Abbildung 64	Aufgabenorientiertes Kommunikationsmodell	485
Abbildung 65	Anforderungen an die geschäftliche Kommunikation	485
Abbildung 66	Formen der Integrierten Kommunikation.....	490
Abbildung 67	Umsetzung des Kommunikationscontrollings auf Basis der Balanced Scorecard.....	500
Abbildung 68	Ziele des Projektmarketings in den einzelnen Phasen des Projekts	511

Abbildung 69	Führungsaufgaben des Projektleiters anhand der Handlungsfelder im Projekt	527
Abbildung 70	Tätigkeitsprofile verschiedener Managertypen	550
Abbildung 71	Motivationsfaktoren und Einfluss der Kommunikation	573
Abbildung 72	Projektaufgaben in der Abschlussphase	582
Abbildung 73	Wandel als Vier-Phasen-Prozess mit jeweils eigenen Konversationsarten	600
Abbildung 74	Fragestellungen und Indikatoren für die Evaluation von Projektkommunikation	611
Abbildung 75	Teilfunktionen der Kommunikation in Projektsystemen	628
Abbildung 76	Teilfunktionen der Projektkommunikation.....	679

1 Einleitung

Die Bedeutung der Projektwirtschaft nimmt zu. Heute sind Projekte aus den IT-, Marketing-, Vertriebs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Einer Studie von Hays mit dem Schwerpunkt Deutschland zufolge verfügen drei Viertel der 293 befragten Unternehmen über projektwirtschaftliche Strukturen. Ein Drittel hat sogar bereits den Großteil seiner Prozesse auf Projektwirtschaft umgestellt¹. Laut einer Studie der Deutsche Bank Research wurden im Jahr 2007 etwa 2 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland über die Projektwirtschaft erbracht. Im Jahr 2020 werden es bereits 15 Prozent sein². In einer internationalen Befragung von PriceWaterhouseCoopers aus dem Jahr 2012 mit 1.524 Teilnehmern gaben 97% der Befragten an, dass Projektmanagement ein kritischer Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg ist. 94% waren der Meinung, dass Projektmanagement zum Wachstum ihres Unternehmens beiträgt³.

Der Trend zur Projektarbeit hat mehrere Gründe. Für Innovationen, Entwicklungsaufgaben und komplexe Problemlösungen ist es heute erforderlich, historisch getrennte Wissensgebiete und Fachkompetenzen im Unternehmen zusammenzubringen. Als Antwort auf diese Herausforderungen werden Projekte als zeitlich befristete Organisationen quer zur bestehenden Hierarchie und funktionalen Gliederung im Unternehmen aufgesetzt. Daneben veranlassen sowohl die Komplexität von Kundenaufträgen im Business-to-Business-Umfeld als auch das mit der Entwicklung von Spitzentechnologien verbundene Risiko die Unternehmen dazu, zeitlich befristete Kooperationen mit Kunden, Lieferanten und externen Partnern einzugehen. Auch hierfür wird oft die Projektform gewählt.

Mit dem Bedeutungszuwachs der Projektarbeit in der Wirtschaft und ihrer branchenübergreifenden Verbreitung hat sich das Verständnis von Projektmanagement verändert. Die technischen Entwicklungsprojekte der Luft- und Raumfahrt wie auch die Investitionsprojekte der Bauindustrie waren von einem methodisch-planungszentrierten Vorgehen geprägt. Im Fokus stand die Optimierung ‚harter‘ Faktoren wie Zeit- und Ressourcenplanung, Finanzierung, Projektsteuerung und Projektmanagement-Werkzeuge, die jedoch zunehmend an ihre Grenzen stieß. Ab Mitte der 1990er Jahre richtete sich das Interesse dann verstärkt auf den Faktor Mensch⁴. Die Zusammenstellung, Führung und Motivation von Teams, die Lern- und Problemlösungsfähigkeit von Gruppen, die Arbeits- und Kooperationskultur oder die Beziehung zu den Anspruchsgruppen, kurz: die Projekt-Soziologie und -Psychologie, rückten in

¹ Vgl. Rump et al. (2010; 8f.).

² Vgl. die Studie von Deutsche Bank Research (Hofmann et al. 2007) zu den Trends in Deutschland im Jahr 2020.

³ Vgl. PWC (2012; 4).

⁴ Zur Unterscheidung harter und weicher Faktoren vgl. Spang/Özcan (2009; 2f.), Diethelm (2001; 165) sowie Kap. 2.3.1, S. 143.

den Fokus⁵. Aus Sicht der Projektmanagementpraktiker besteht im Bereich dieser weichen Faktoren noch immer der größte Bedarf an Grundlagenforschung⁶. Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt wie ein steigender Innovationsdruck, die Virtualisierung und Internationalisierung der Zusammenarbeit, die zunehmende Verbreitung von Informationstechnologien, Wissensmanagement- oder *social media tools* in den Unternehmen sowie ein neues Verständnis von Management und Führung verstärken diesen Trend weiter. In der Softwareentwicklung etwa sehen Ansätze des agilen Projektmanagements den Schlüssel zum Erfolg nicht mehr primär in einer umfassenden Planung und Spezifikation von Anforderungen, sondern in professionell ausgebildeten, sich selbst organisierenden Teammitgliedern, die sich in enger Abstimmung mit dem Kunden einem anfangs noch vagen Ziel sukzessive nähern.

Diese Schwerpunktverschiebung hat dazu geführt, dass Projekte heute vor allem als soziale Veranstaltungen wahrgenommen werden. Damit gerät ein Thema, das im traditionellen Projektmanagement nur in der zweiten Reihe stand, immer mehr in den Fokus: die Projektkommunikation. In der Ratgeberliteratur wie auch in zahlreichen Studien wird ihr mittlerweile eine große, wenn nicht die entscheidende Bedeutung für den Projekterfolg beigemessen. Dazu exemplarisch Gerd Diethelm:

„Projekte jeglicher Art, aber insbesondere interdisziplinäre Projekte, sind in starkem Maße kommunikationsabhängig. Projektmanagement ist insofern auch Kommunikationsmanagement, da bei ungenügender Versorgung mit Informationen und mangelnder Förderung des Austausches von Informationen im Rahmen der Kommunikation Projekte kaum realisierbar sind“.⁷

Der Stellenwert von Kommunikation im Projektmanagement wird gerne mit Metaphern aus der Technik („Communication is the fuel that drives project success“⁸, „Öl im Getriebe“⁹) oder der Biologie (das „zentrale Nervensystem in der Projektarbeit“¹⁰,

⁵ Vgl. DeMarco/Lister (1991; 5), Dommert (1993; 3f.), Benner (1996; 11, 18), Schelle (2002; 3), Steeger (2002; 38), Seibert (2004; 4, 10), Zahrt (2005; 6, 9-12), Hyväri (2006a; 32). Eine oft zitierte empirische Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren im Projektmanagement von Lechler (1997b; 279) bestätigt, wie wichtig weiche Kriterien wie z.B. die Fähigkeiten des Projektteams, der Einfluss des Top-Managements oder der Projektleiter für Projekterfolge sind (für eine Zusammenfassung der Studie vgl. Schelle et al. 2008; 93, Wegge/Schmidt 2012; 209f.).

⁶ Vgl. Spang/Özcan (2009; 9), die vor allem Motivation, Konflikt- und Krisenmanagement sowie Stakeholdermanagement als Forschungsfelder identifizieren.

⁷ Diethelm (2001; 171). Zur Bedeutung von Kommunikation in der Projektarbeit siehe auch Benner (1996; 12f.), Bühner (2004; 27f.), Cleland/Ireland (2006; 401f.), Feyhl (2004; 7), Hansel/Lomnitz (2003; 4 u. 13), Homberg (2005; 545), Kerzner (2003; 199), Keßler/Winkelhofer (2004; 16), Pritchard (2004; 1), Süß/Eschlbeck (2002; 196), Weaver (2007; 8) und Chiochio (2007; 98).

⁸ Richardson (2010; 229).

⁹ Wolf (1998; 6).

¹⁰ Hansel/Lomnitz (2003; 9), siehe auch Poole (2005; 47), zit. in: Johannessen/Olsen (2011; 31).

„Lebensblut der Organisation“¹¹) illustriert. Im selben Atemzug wird darauf verwiesen, dass 90% der Arbeit eines Projektmanagers aus Kommunikation bestehen. Ein Großteil davon entfällt auf die tägliche Koordination im Projektteam und den Kontakt zum Kunden¹². Die Ansichten darüber, was in den Aufgabenbereich der Projektkommunikation fällt und auf welchen Wegen sie zum Erfolg eines Projekts beiträgt, sind dabei durchaus unterschiedlich. Aus einer Managementperspektive stehen jene Kommunikationsaufgaben im Fokus, die im Rahmen des Projektkommunikationsmanagements zentral geplant und gesteuert werden: Berichtswesen, Informationsdatenmanagement, Dokumentation und Stakeholderkommunikation. Neben diesen dedizierten Kommunikationsaufgaben spielt Kommunikation jedoch als Unterstützungsfunktion eine wichtige Rolle bei der Bearbeitung einer Reihe weiterer Projektaufgaben, z.B. Leistungserbringung, Projektplanung, Risikomanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement, Motivation, Koordination, Selbstorganisation und andere. Diesen Aufgaben wird im Projektmanagement zwar große Aufmerksamkeit gewidmet, doch bleibt die Frage, welchen Einfluss die Kommunikation hier ausübt, zumeist unbeantwortet. Ebenfalls ausgeblendet bleiben die dysfunktionalen, also destruktiven Potenziale der Kommunikation. Trotz ihres oft diffus positiven Images ist Kommunikation ambivalent. Sie ist nicht nur dazu geeignet, soziale Nähe zu erzeugen und Vertrauen aufzubauen, sondern kann ebenso dazu gebraucht werden, Distanz zu schaffen, einen Konflikt anzuheizen oder seine Mitmenschen zu täuschen. Die komplette Ratgeberliteratur wie auch der überwiegende Teil der empirischen Untersuchungen stellt sich jedoch allein die Frage, welche erwünschten Wirkungen Kommunikation hervorruft und wie sich diese optimieren lassen. Hinzu kommen unseres Erachtens zwei weitere Defizite: Zum einen vertreten weite Teile der Projektmanagementliteratur ein Kommunikationsverständnis, das in theoretischer Hinsicht als unterkomplex gelten kann; Kommunikation wird hier auf den Austausch von Informationen reduziert. Zum anderen werden Empfehlungen aus der Unternehmenskommunikation oder der Arbeit mit Kleingruppen auf das Projektmanagement übertragen, ohne die besonderen Anforderungen von Projekten als temporären Organisationen zur zweckorientierten Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

Ziel dieser Arbeit ist, das gängige Verständnis von Projektkommunikation in theoretischer Hinsicht zu hinterfragen und es durch ein zeitgemäßes konstruktivistisches Kommunikationsmodell zu ersetzen. Auf dieser Grundlage rekonstruieren und

¹¹ Vgl. Spreider (2004; 42).

¹² Vgl. Pritchard (2004; 2). Dieser hohe Anteil wurde auch bei Führungskräften in der Linie nachgewiesen (vgl. Spreider 2004; 237, Reichwald 2005; 270). Die Zahl 90%, die in der Literatur weit verbreitet ist, geht auf Studien von Mintzberg (1973, 35ff.) in den 1960er Jahren zurück. Eine zweitägige Beobachtung von 14 Führungskräften von Pribilla et al. (1996; 26f., 153ff.) bestätigt rund zwanzig Jahre später diesen hohen Anteil. Rausch (2008; 60f.) stellt mit Verweis auf diese und weitere Forschungen fest, dass Top Manager rund 50-70% ihrer täglichen Arbeitszeit mit *face-to-face*-Kommunikation verbringen, wobei der Anteil mit der Hierarchieebene steigt.

systematisieren wir¹³ die vielfältigen Funktionen, die Kommunikation in der Projektarbeit übernimmt. Diese Systematik, so unsere Erwartung, trägt zu einem tieferen Verständnis der ambivalenten Rolle von Kommunikation wie auch des Rahmens ihrer Möglichkeiten bei, woraus sich in der Folge neue Handlungsempfehlungen für die Projektpraxis ableiten lassen¹⁴.

1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgswfaktor

Mehrere Studien bestätigen die erfolgskritische Bedeutung der Kommunikation in der Projektarbeit. Pinto/Pinto verwies bereits Anfang der 1990er Jahre auf die kooperationsförderliche Rolle insbesondere der informellen Kommunikation in funktionsübergreifenden Projektteams¹⁵. Eine Studie von Lechler und Gemünden zu den Erfolgsfaktoren im Projektmanagement sieht Kommunikation und Informationsaustausch in einem direkten, allerdings moderaten Zusammenhang zum Projekterfolg. Obgleich geringer als der Einfluss des Top-Managements und des Teams, übersteigt die Bedeutung von Kommunikation als Erfolgsfaktor doch jene der Planung und Steuerung wie auch der Partizipation von Projektleiter und Projektteam an Entscheidungen¹⁶. Im ‚Project Management Body of Knowledge‘ (PMBOK), dem Standardwerk des Project Management Institute mit *best practices* des Projektmanagements, stellt *project communications management* eines von insgesamt zehn Wissensteilgebieten dar, das sich der Planung, Steuerung und Kontrolle der Informationsverteilung widmet¹⁷. Einer Untersuchung von Müller/Turner zum Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer in IT-Projekten zufolge hatte *project communications management* den größten Einfluss aller Wissensteilgebiete des PMBOK auf die Projektergebnisse¹⁸. Auch im Urteil von Projektleitern selbst gilt Kommunikation über alle Projektphasen hinweg als bedeutender Erfolgsfaktor¹⁹. So halten 55% der vom PMI befragten Projektmanager eine effektive Kommunikation mit den Stakeholdern

¹³ Diese Arbeit wurde vom Autor selbstständig verfasst. Der Autor entscheidet sich jedoch dafür, in der Wir-Form zu sprechen, um die Vorleistungen der zitierten Wissenschaftler und Praktiker anzuerkennen, die diese Arbeit erst möglich gemacht haben.

¹⁴ Teile der Kap. 1, 1.1 und 2.1 wurden bereits in Freitag (2011a) und Teile der Kap. 2.2.3, 2.4, 2.5 wurden in Freitag (2011b) veröffentlicht.

¹⁵ Vgl. Pinto/Pinto (1991; 207).

¹⁶ Vgl. Lechler/Gemünden (1998; 444f.), Lechler (1997a; 16). Grundlage ist eine Befragung von Projektleitern zu insgesamt 448 Projekten. Information und Kommunikation stehen für „die Qualität des formal eingerichteten Informationssystems und Berichtswesens sowie die Qualität des formalen und informellen Kommunikationsprozesses“ (Lechler/Gemünden 1998; 439).

¹⁷ Vgl. PMI (2013a; 287).

¹⁸ Vgl. Müller/Turner (2001), zit. in: Müller (2003; 345).

¹⁹ Vgl. Hyväri (2006a; 37), Befragung von 25 Projektleitern in finnischen Unternehmen verschiedener Branchen im Zeitraum Dezember 2002 bis Februar 2003; Marincea/Dascalu (2011; 103), Interviews mit 23 Projektmanagern in Rumänien im Januar und Februar 2011, .

für den wichtigsten Erfolgsfaktor²⁰. Auch in einer Studie von Katja Nagel (2012) bestätigen 85% der Projektleiter, dass sie Kommunikation als ‚wichtig‘ für den Projekterfolg erachten, weitere 12% sehen sie als ‚eher wichtig‘ an. Die Umsetzung der Kommunikation bleibt jedoch hinter der wahrgenommenen Bedeutung zurück. Diese Diskrepanz zeigt sich bereits bei der Wahl der Instrumente. So gelten aus Sicht der Projektleiter persönliche Besprechungen als das mit Abstand wichtigste Medium. Am häufigsten zum Einsatz kommen jedoch E-Mails, deren Bedeutung nur im Mittelfeld liegt²¹. Nachlässigkeiten wie diese im Umgang mit Kommunikation sind ein Risiko. Denn wenn Kommunikation eine zentrale und erfolgskritische Funktion im Projekt übernimmt, heißt das im Umkehrschluss, dass unzureichende Kommunikation das Projektergebnis ernsthaft gefährdet. Johannessen/Olsen folgern daher:

“[T]here is an evidence that communication in projects tops the list of both reported problems and challenges, and is found to be the most important factor in achieving good results, especially for large projects.”²²

Diese Sichtweise teilt auch Michael Campbell nach einer Befragung von Projektmanagern eines internationalen Rohstoffdienstleisters. Kommunikation im Team und mit den Stakeholdern der Energieunternehmen sahen die Befragten (neben Unterstützung durch das Management) sowohl als zentralen Erfolgsfaktor als auch als wichtigsten Misserfolgsmfaktor an²³.

Anke Heines stellt in einer Onlinebefragung fest, dass mangelnde Kommunikation neben unzureichenden Ressourcen eines der größten Hindernisse der Projektarbeit ist²⁴. Eine Studie von Hyväri zeigt, dass mit der Größe des Unternehmens, in dem das Projekt stattfindet, die Bedeutung von Kommunikation als kritischem Erfolgsfaktor gegenüber der Bedeutung der Ressourcenausstattung sogar noch zunimmt²⁵. Auch in einer Umfrage von PA Consulting und der GPM zu den Gründen für das Scheitern von Projekten sahen die Unternehmen „schlechte Kommunikation“ als häufigste Ursache. Auf den Plätzen zwei und drei folgten unklare Anforderungen und Ziele sowie Bereichsegoismen und Politik²⁶. Berücksichtigt man, dass die Zielklärung und -bekanntgabe einen kommunikativen Prozess zwischen Projektleiter, Auftraggeber, Stakeholdern und Projektteam erfordert und dass sich auch das politische

²⁰ Vgl. PMI (2003b; 3), Befragung von 742 Projektmanagern im März 2013.

²¹ Vgl. Atreus GmbH (2013; 10, 15f., 18), für eine Zusammenfassung siehe Nagel (2013).

²² Johannessen/Olsen (2011; 36, vgl. auch 31, 33).

²³ Vgl. Campbell (2009; XIII).

²⁴ Vgl. Heines (2012; 9), Onlinebefragung von 57 Projektmanagern verschiedener Branchen.

²⁵ Vgl. Hyväri (2006a; 38).

²⁶ Vgl. Engel et al. (2008; 8), Befragung von 79 Unternehmen. Auch bei den Erfolgsfaktoren landete ‚gute Kommunikation‘ auf Platz zwei, knapp hinter ‚qualifizierten Mitarbeitern‘ und vor ‚klaren Anforderungen und Zielen‘. Im Global Project Management Report von PWC (2012; 16) hingegen ist Kommunikation als Misserfolgsmfaktor ledig im Mittelfeld zu finden. Auf Platz eins wurden mit großem Abstand Fehler in der Projektplanung als Ursache mangelhafter Projektleistungen angegeben.

Klima auf die Kommunikationskultur im Projekt auswirkt, wird der Einfluss der Kommunikation noch deutlicher. Im Maschinen- und Anlagenbau sieht Johnson einen Großteil der Probleme mit den Systemen in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Ingenieuren begründet. Diese Kommunikationsstörungen seien zum einen auf fehlende Kommunikation, zum anderen auf Missverständnisse zurückzuführen²⁷. Auch in IT-Projekten identifizieren Reed/Knight fehlende oder nicht zielgruppenorientierte Kommunikation als Risikofaktor mit der größten Auswirkung auf den Projekterfolg. Dieser Einfluss war unabhängig davon, ob das Projekt von einem virtuellen Team oder einem Team am selben Standort realisiert wurde²⁸. Claus Herbolzheimer und Benedikt Lüthi bemerken, dass sich vor allem in langfristig laufenden IT-Großprojekten die Anzahl der Kommunikationsschnittstellen und Stakeholderinteressen enorm multipliziert. Entsprechend wachsen die Anforderungen an das Kommunikationsmanagement im Projekt²⁹. Eine Studie des PMI drückt das Risiko in Zahlen aus: Im Schnitt verfehlen zwei von fünf Projekten ihre ursprünglichen Ziele und ihren Business-Nutzen, wobei eines dieser zwei Projekte an unzureichender Kommunikation scheitert. Von jeder Mrd. US\$, die in Projekte investiert werden, sind 75 Mio. US\$ direkt durch unzureichende Kommunikation gefährdet. Organisationen, deren Kommunikation effektiv ist, erreichen bei 80% ihrer Projekte die gesetzten Ziele, während Organisationen mit wenig effektiver Kommunikation nur bei 52% ihrer Projekte die Ziele erreichen. Eine vergleichbare Differenz besteht auch bei der Einhaltung von Termin- und Budgetzielen³⁰.

Buschermöhle et al. setzen sich differenziert und teils kritisch mit Studien zum Erfolg in IT-Entwicklungsprojekten auseinander. Sie kommen zu dem Schluss, dass in Deutschland deutlich mehr Projekte als im oft zitierten Standish Chaos Report angegeben erfolgreich abgeschlossen werden (50,7 % komplett erfolgreich, 27,9% gut bis befriedigend und nur 21,4% ausreichend bis mangelhaft). Projekte, deren Teammitglieder die Kommunikation im Team als gut erachteten, waren häufiger erfolgreich. Auch die Einbindung des Kunden via Kommunikation wurde als Einflussfaktor bestätigt. Hier waren Projektteams, die einen moderaten Aufwand für die Kundenkommunikation betrieben (zwischen 5% und 24% der Personalaufwendungen), besonders erfolgreich. Projekte, die für die Kundenbindung wenig (<5%) oder sehr viel Aufwand (>25%) betrieben, waren hingegen seltener erfolgreich³¹. Dieser Zusammenhang ist sehr interessant: Offenbar kann auch ein Zuviel an Kommunikation kontraproduktiv sein. Wir kommen darauf noch zu sprechen (Kap. 4.5.3.1.8.1, S. 488). Eine weitere Gruppe von Projekten, in denen die Bedeutung der Kommunika-

²⁷ Vgl. Johnson (2005: 50), zit. in: Johannessen/Olsen (2011; 30f.). Zur Sprachlosigkeit der Ingenieure siehe auch den aufschlussreichen Aufsatzband von Duddeck/Mittelstraß (1999).

²⁸ Vgl. Reed/Knight (2010a; 425), Onlinebefragung von 150 Projektmanagern und Projektanalysten aus der IT-Branche, USA.

²⁹ Vgl. Herbolzheimer/Lüthi (2008; 15f.).

³⁰ Vgl. PMI (2003b; 2-4).

³¹ Vgl. Buschermöhle et al. (2006; 257f., 269, 289).

tion nachgewiesen wurde, sind Veränderungsprojekte. Veränderungen sind erklärungsbedürftig und emotional besetzt, ihr Erfolg hängt von der Mobilisierung der Mitarbeiter ab. Eine frühzeitige, zielgruppenadäquate und dialogorientierte Kommunikation hilft dabei, die Inhalte und Hintergründe des Wandels zu erklären, Akzeptanz zu fördern und so Widerstände zu vermeiden³². Bei Veränderungsprojekten im IT-Umfeld wie der Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen dominiert jedoch oft eine ökonomisch-technische Sichtweise. Menschliche und organisationale Aspekte werden marginalisiert. Joe McDonagh sieht darin einen der Hauptgründe für den mangelnden Erfolg vieler Informations- und Telekommunikationsprojekte und fordert eine Integration der vier Teilperspektiven³³. Ganz ähnlich argumentieren Wolfgang Kötter und Jörg Longmuss. Die Autoren beklagen, dass sich über die Jahre eine Kluft zwischen einer eher technisch geprägten und einer eher verhaltenswissenschaftlich geprägten Perspektive auf das Projektmanagement aufgetan hat. Beide Sichtweisen gelte es einander wieder anzunähern und simultan zu berücksichtigen. Das Projektmarketing und die Regelkommunikation spielen aus ihrer Sicht dabei eine wichtige Rolle³⁴. Kommunikation besitzt offenbar eine integrierende Funktion, die es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven zusammen zu bringen.

Mit Bezug auf Jonas Söderlund resümieren wir, dass die Analyse von Erfolgsfaktoren in der Projektmanagementforschung bereits eine lange Tradition besitzt. Sie brachte einen beachtlichen Umfang an Studien hervor, deren Ergebnisse jedoch, so schränkt Söderlund ein, für die Praxis nur begrenzt anwendbar sind. Zum einen sind die Projekttypen zu unterschiedlich, um universale Erfolgsfaktoren zu identifizieren, zum anderen haben die bisherigen Forschungen nur unzureichend die Dynamik und die soziale Einbettung von Projekten berücksichtigt³⁵. Hinzu kommt, so dürfen wir vermuten, dass den eben genannten Studien kein einheitliches Kommunikationsverständnis zugrunde liegt. Die Annahmen, was zum Aufgabenbereich der Kommunikation zählt und anhand welcher Parameter Erfolg zu bewerten ist, weichen – sofern sie überhaupt explizit angegeben werden – deutlich voneinander ab. Diese Unschärfe erschwert die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse zusätzlich. Bei allen Differenzen können wir jedoch zwei Grundannahmen festhalten, die den Publikationen gemeinsam sind: (1) Kommunikation ist kritisch für den Projekterfolg und (2) Kommunikation ist kein ‚Selbstläufer‘, sondern muss bewusst gestaltet und zielgerichtet eingesetzt werden, um ihr Potenzial zu entfalten.

³² Vgl. Mohr/Fritsch (1998, 67), Capgemini (2005; 47), Capgemini (2008; 40), Bühner (2004; 32), Kitchen/Daly (2002; 51f.).

³³ Vgl. McDonagh (2001; 15, 17).

³⁴ Vgl. Kötter/Longmuss (2004; 47-50).

³⁵ Vgl. Söderlund (2004; 189).

1.1.1 Projektkommunikation in der Ratgeberliteratur

An Empfehlungen, wie sich Kommunikation verbessern und steuern lässt, mangelt es nicht. In jedem Ratgeberband oder Handbuch zum Projektmanagement finden sich Kapitel zu Kommunikation und Informationsmanagement³⁶. In der Regel betonen die Ratgeber zunächst die Notwendigkeit von Kommunikation, schildern einzelne Beispiele erfolgreicher oder misslungener Kommunikation vornehmlich aus Großprojekten und geben dem Projektleiter Ratschläge in Form von ‚How-to‘-Listen für die Gestaltung von Kommunikation³⁷. Die Ratgeberliteratur ist geprägt von dem für einen Managementansatz typischen Wunsch nach Steuerung und Optimierung. Empfehlungen zu Zielgruppen, Inhalten oder der Häufigkeit der Kommunikation sind jedoch oft generisch, wie J. Rodney Turner und Ralf Müller beklagen. Die Entscheidung, wie ein Projektleiter in einer konkreten Praxissituation kommuniziert, bleibe ihm selbst überlassen³⁸.

Eine weitere Schwäche sehen wir darin, dass die Ratgeberliteratur nur selten die Spezifik der Kommunikation im Projektumfeld berücksichtigt³⁹. Rahmenbedingungen, Form und Aufgaben der Kommunikation, die aus der Sonderstellung von Projekten als temporären Arbeitsformen erwachsen, unterscheiden sich (so unsere Annahme) beträchtlich von anderen Kommunikationsformen im Unternehmensumfeld wie interner Kommunikation, Marketing/PR oder Change-Kommunikation. Zwar bestehen zu allen drei Kommunikationsformen Überschneidungen und Wechselbeziehungen, doch lässt sich Projektkommunikation keiner von ihnen unterordnen. Damit sind Aussagen, die diese Fachgebiete betreffen, nur eingeschränkt auf Projektkommunikation übertragbar (zur Abgrenzung siehe Kap. 2.5).

Das dritte und größte Defizit der Ratgeberliteratur ist unseres Erachtens jedoch die unzureichende theoretische Fundierung des Kommunikationsbegriffs. Nahezu die gesamte Ratgeberliteratur orientiert sich an einem Modell, das aus Sicht der Kommunikationswissenschaft mittlerweile als überholt gilt: dem Informationsaustauschmodell. Es versteht Kommunikation als Übertragung oder Austausch von Informationen. Der Logik dieses Informationsaustauschmodells und dem Steuerungswunsch eines Managementansatzes folgend, konzentriert sich die Ratgeberliteratur auf die Frage, wie sich Informationen zielgruppen- und bedarfsgerecht sammeln, aufbereiten, speichern und verteilen lassen. Kommunikation wird auf Informationsmanage-

³⁶ Nagel (2012; 12) beklagt, dass Kommunikation als Thema in der Projektmanagement-Ratgeberliteratur „geradezu ausgeblendet“ wird. Diesen Standpunkt können wir nach einer Analyse der Ratgeberliteratur nicht bestätigen. Woran es jedoch mangelt, ist eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit Kommunikation.

³⁷ Nur wenige sind allerdings so umfangreich wie die Werke von Pritchard (2004) und Dow/Taylor (2008), die jeweils einen Dokumenten- und Instrumentenkatalog der Projektkommunikation für den Praxiseinsatz vorlegen und sich dabei an der Logik des PMBOK orientieren. Dow/Taylor bezeichnen ihre Zusammenstellung unbescheiden gar als ‚Bibel‘ der Projektkommunikation.

³⁸ Vgl. Turner/Müller (2004; 332).

³⁹ Vgl. hierzu die Kritik von Johannessen/Olsen (2011; 30f.).

ment reduziert (siehe auch Kap. 4.5.3.1.1) und bleibt, wie Spreider beklagt, auf Einzelaspekte reduziert⁴⁰. Der grundlegende und erfolgskritische Beitrag von Kommunikation zu Teamentwicklung, Vertrauensaufbau und Führung, Innovation und Wissensmanagement sowie Konfliktmanagement und Mikropolitik bleibt außen vor⁴¹.

Nun wäre es überzogen, von der Ratgeberliteratur eine fundierte theoretische Aufarbeitung des Phänomens Projektkommunikation zu erwarten. Diesen Anspruch stellt sie auch nicht. Ein Handbuch möchte einfach anwendbare und möglichst wirksame Empfehlungen für die Praxis geben. Doch gerade dieses pragmatische Anliegen, so unsere Überzeugung, steht und fällt mit dem zugrunde liegenden Modell und den Schlussfolgerungen, die es erlaubt. Anders gesagt: Aus einem trivialen Modell lassen sich nur triviale Handlungsempfehlungen ableiten. Damit besteht eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Projektleiter, die die grundlegende Bedeutung von Kommunikation für den Erfolg ihres Projekts aus ihrer eigenen praktischen Erfahrung längst erkannt haben und der Güte der Handlungsempfehlungen, die ihnen die Ratgeberliteratur zu liefern vermag.

Es ist an der Zeit, das Korsett des Informationsaustauschmodells aufzuschneiden und Kommunikation als ein Phänomen zu beschreiben, das alle Aufgabenbereiche im Projektmanagement durchdringt und durchaus unterschiedliche Funktionen übernimmt. Bis auf wenige Ausnahmen fehlt in der Ratgeberliteratur diese grundlegende, aufgabenbezogene Auseinandersetzung mit Kommunikation⁴². Sie ist jedoch umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass Kommunikation nicht nur zahlreiche stabilisierende und leistungssteigernde Funktionen im Projekt übernimmt, sondern ebenso das Potenzial besitzt, die Produktivität zu mindern, Gruppen auseinander zu bringen und die Existenz des Projekts zu gefährden. Diese ‚dunkle Seite‘ der Kommunikation blendet die Ratgeberliteratur (wie übrigens auch die Kommunikationstheorie) bisher nahezu komplett aus.

1.1.2 Projektkommunikation in der Wissenschaft

Erfolgsfaktorenforschung und Ratgeberliteratur messen der Kommunikation eine große Bedeutung für das Erreichen der Projektziele bei. So ist wenig überraschend, dass Kommunikation in Zusammenhang mit einer Reihe von Fragestellungen bereits wissenschaftlich thematisiert und erforscht wurde. Betrachten wir zunächst mit der Betriebswirtschaftslehre und den Kommunikationswissenschaften zwei Disziplinen, deren Forschungsinteressen sich im Bereich der Projektkommunikation überlagern. Während sich die Betriebswirtschaftslehre (bzw. die noch im Entstehen begriffene Projektmanagementwissenschaft, siehe Kap. 2.1) mit dem Management der Leistungserbringung mit Projektcharakter beschäftigt und Kommunikation vor allem aus

⁴⁰ Vgl. Spreider (2004; 62f.).

⁴¹ Zur Bedeutung eines erweiterten Verständnisses von Kommunikation vgl. auch Borgert (2012; 4).

⁴² Siehe z.B. Campbell (2009), Nagel (2012).

einer ökonomisch-instrumentellen Perspektive betrachtet, hat sich die Kommunikationswissenschaft mit Kommunikationsmodellen und Elementen des Kommunikationsprozesses befasst und empirische Untersuchungen zur Wirkung von Kommunikation vorgenommen.

Nach Ansicht von Marco Spreider haben jedoch sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die Kommunikationswissenschaften der Projektkommunikation bislang wenig und allenfalls fragmentarisch Beachtung gewidmet. Einzelaspekte wie die Kommunikationskompetenz des Projektleiters oder die Medienauswahl werden zwar thematisiert, doch gibt es keinen integrativen Managementansatz der Projektkommunikation⁴³. Das geringe Interesse der Projektmanagementforschung an Kommunikation bestätigt auch eine Studie von Spang/Özcan, der zufolge sich in den Jahren 1995 bis 2006 nur 1,3% von 1.355 wissenschaftlichen Artikeln in internationalen Projektmanagementfachzeitschriften mit Kommunikationsmanagement beschäftigten. Zu den untersuchten Themen zählten die externe Kommunikation, u.a. mit dem Kunden, Kommunikationsmittel und Tools, Kommunikationsbarrieren sowie die Kommunikation im Team. Rechnet man die verwandten Themen Wissens- und Informationsmanagement hinzu, die ebenfalls Aussagen zu Kommunikation enthalten, steigt der Anteil der wissenschaftlichen Publikationen immerhin auf 8%. Praktiker sehen in allen drei Bereichen, d.h. dem Kommunikations-, Wissens- und Informationsmanagement sowie beim Risiko- und Teammanagement den größten Bedarf an Grundlagenforschung⁴⁴. Dieses Defizit verwundert kaum, stand Kommunikation doch lange nicht im Fokus der Betriebswirtschaftslehre. Die Betriebswirtschaftslehre und ihre Unterdisziplinen verstehen Informationen traditionell als objektive Werte und Kommunikation als Instrument für den Informationstransport bzw. die Übertragung von Bedeutungen⁴⁵. Aus dieser Perspektive heraus interessieren vor allem Fragestellungen der Dokumentation, der Organisation und der optimalen Verteilung von Informationen zur Koordination von Handlungen. Kommunikation wird dabei als Aktion im Hintergrund vorausgesetzt, ohne selbst im Fokus zu stehen⁴⁶. Deutlich wird diese Sicht z.B. bei Bernd Madauss, der in seinem Projektmanagementband den Kommunikationsbegriff gar nicht erst verwendet. Madauss spricht allein von Information und versteht darunter die „Vermittlung und Verwertung des Wissens, das ein Aufgabenträger im speziellen Falle haben muß, um eine definierte Aufgabe erfüllen zu können“⁴⁷. Informati-

⁴³ Vgl. Spreider (2004; 9, 62f.).

⁴⁴ Vgl. Spang/Özcan (2009; 15f., 34, 36 sowie zu künftigen Forschungsfeldern S. 55). Lechler (1997a; 4f.) hingegen kam gut zehn Jahre zuvor nach einer Metaanalyse von 44 Studien zu den Erfolgsfaktoren des Projektmanagements zu dem Schluss, dass die Kommunikation neben der Zieldefinition zu den am häufigsten untersuchten Faktoren in der Literatur gehört und beiden ein starker Einfluss auf den Projekterfolg beigemessen wird.

⁴⁵ Vgl. Zerfaß/Möslein (2009; 28).

⁴⁶ Vgl. Johannessen/Olsen (2011; 31).

⁴⁷ Madauss (2000; 303), der hier Manfred Wahl (1969; 123) zitiert. Ähnlich sehen es Keßler und Winkelhofer (2004; 154), die Kommunikation als Übermittlung und Verifizierung von Informationen verstehen.