

Kommunikation im Projekt

Zehn Schritte zur Erstellung eines Kommunikationsplans

In wohl jedem Kurs für Projektmanager wird darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, neben dem Projektplan auch einen Kommunikationsplan zu erstellen. Aber welcher Projektmanager hat dies wirklich in seiner Ausbildung gelernt. Es wird viel Zeit darauf verwendet, wie man Projekt- und Ressourcenpläne aufstellt und nachverfolgt. Auch die Wichtigkeit des Controllings wird unterstrichen, aber bei der Frage, wie im Projektteam und mit der Umwelt kommuniziert werden soll, ist man als Projektmanager auf sich allein gestellt. Außerdem scheint es vielfach sehr aufwändig einen solchen Kommunikationsplan zu erstellen. Wiederholt zeigen aber Studien, dass die mangelnde Kommunikation den häufigsten Grund für das Scheitern eines Projekts darstellt. Soll ein Projekt also erfolgreich sein, dann lohnt es sich über die Kommunikation im Projekt nachzudenken.

Das Informationskonzept

So wie es Standardmodelle für die Organisation eines Projekts gibt, wie z.B. das klassische Wasserfallmodell, gibt es auch ein Standardvorgehen für Informationsprojekte. Dieses aus zehn Schritten bestehende Modell lässt sich direkt auf die Kommunikationsaufgabe im Projekt übertragen.

Ebene Unternehmensstrategie	1. Strategie und Ausgangssituation 2. Informationsaufgaben festhalten 3. Lösungswege skizzieren, abwägen, bewilligen
Ebene Kommunikationsstrategie	4. Strategische Kommunikationsaufgaben operationalisieren 5. Dialoggruppen definieren 6. Positionierungen zu den Dialoggruppen 7. Festlegen eines Gesamthandlungskonzeptes
Ebene operative Umsetzung	8. Erstellen der Instrumente 9. Handlungsplan 10. Evaluation

Tabelle 1: Informationskonzept generische Form

Aber mit dem Kommunikationsplan allein ist es nicht getan. Ein solcher Plan muss genauso wie der Projektplan gelebt und regelmäßig überprüft werden. Dies bedeutet, dass es sinnvoll ist das Management der Information und Kommunikation im Projekt als eigenständiges Teilprojekt oder zumindest als eigene Aktivität mit diversen Teilaktivitäten über die gesamte Projektlaufzeit einzuplanen. Das bedeutet auch, dass dieser Aufgabe ein ausreichendes Budget an personellem Aufwand und Ressourcen zugewiesen werden muss.

Der Kommunikationsplan als spezifisches Informationskonzept

Ebene Unternehmensstrategie

Das generische Informationskonzept, wie in Tabelle 1 dargestellt, muss auf die Verhältnisse im Projekt angepasst werden. Ein Projekt ist kein Unternehmen und hat folglich keine Unternehmensstrategie, orientiert sich aber daran und daraus abgeleiteten Teilstrategien wie einer Vertriebsstrategie, einer Informations- und IT-Strategie usw. Ein Projekt hat zudem eine Organisation, wenn auch nur auf Zeit, einen Ausgangspunkt und verfolgt ein Ziel. Es

hat ähnlich wie ein Unternehmen eine interne Struktur und externe Anspruchsgruppen (Stakeholder).

Jedes Projekt hat einige Informationsaufgaben. Im generischen Informationskonzept werden diese Aufgaben den Kategorien Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Präferenz und Ansehen (Image) zugeordnet. Die Informationsaufgaben eines Projekts kann man grundsätzlich genauso einer der vier Kategorien zuordnen.

In einem Unternehmen gibt es meistens mehr als ein Projekt und selbst innerhalb einer Abteilung wird typischerweise nicht nur ein Projekt zu einer Zeit abgewickelt. Jedes Projekt braucht entsprechend seiner Bedeutung **Aufmerksamkeit**. Wenn Projektteilnehmer auch noch in andere Aufgabenfelder eingebunden sind, ist es wichtig, für das Projekt die notwendige **Präferenz** beim zuständigen Linienmanagement zu bekommen. Wenn für ein Projekt erst einmal bei Zeit, Kosten oder Erfüllungsgrad die Ampel von grün auf gelb oder gar auf rot gestellt werden musste, kann das am **Image** des Projekts kratzen.

Überlegen Sie als Projektmanager also, welche Informationsaufgaben sie haben, sowohl innerhalb des Teams wie auch nach außen.

Schließlich geht es in dieser ersten Phase des Informationskonzepts um die Lösungswege, mit deren Hilfe diese Informationsaufgaben gelöst werden sollen. Um die nötige Aufmerksamkeit der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu erlangen, kann es z.B. sinnvoll sein, regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen zu unterrichten. Denken Sie dabei auch an solche Informationsaufgaben, die erforderlich sind, wenn im Projekt Probleme auftreten oder Änderungen an der Planung vorgenommen werden müssen, aus welchem Grund auch immer.

Ebene Kommunikationsstrategie

Im vierten Schritt des Konzepts werden nun die identifizierten Informationsaufgaben umsetzbar gemacht. Haben wir zuvor die regelmäßige Information aller Anspruchsgruppen als wesentlich erkannt, so kann die Operationalisierung bedeuten, für einen Teil der Anspruchsgruppen einen zweiwöchentlichen Newsletter heraus zu geben, für eine andere die aktuellen Kenndaten des Projekts auf dem Intranet zu publizieren usw.

Bei der Identifikation der Dialoggruppen ist es wichtig sowohl interne Zielgruppen (Teammitglieder, Teilprojektleiter, Teilprojektteams, ...) wie auch externe Zielgruppen



(Sponsor, Unternehmensleitung, Kunden, Nutzer, ...) zu berücksichtigen.

Einige dieser Zielgruppen werden wir vielleicht direkt ansprechen. Diese sind dann zugleich auch Dialoggruppen. Andere Zielgruppen erreichen wir vielleicht gar nicht direkt, z.B. Kunden. Wieder andere Zielgruppen könnten wir vielleicht direkt erreichen aber es kann wirkungsvoller sein, andere Partner als Kommunikatoren und Multiplikatoren einzusetzen, weil dadurch die Wirkung erhöht werden kann. Wenn Sie als Projektmanager ihre Stakeholder-Analyse gemacht haben, werden Sie schnell Ziel- und Dialoggruppen identifizieren können.

Wenn alle Dialoggruppen identifiziert sind, ist es wichtig, die eigene Positionierung gegenüber diesen Dialoggruppen zu bestimmen. Grundsätzlich gibt es drei Kategorien von Dialoggruppen – Förderer, Neutrale und Gegner. Durch die Positionierung soll versucht werden, die Förderer zu stärken, die Neutralen zu Förderern zu machen und die Gegner mindestens nicht zu Verhinderern werden zu lassen. Dazu muss man sich überlegen, wie die einzelnen Gruppen „ticken“. Dies bedingt, wie oft, in welcher Tiefe und auf welchem Kanal man sie ansprechen kann und soll.

Am Ende dieser zweiten Phase fasst man alle so definierten Informationsaufgaben und Teilaufgaben zu einem Gesamthandlungskonzept zusammen. Dabei wird festgelegt wer, wann, in welchen Intervallen, mit welchem Detaillierungsgrad, wen unterrichten muss. Achten Sie z.B. darauf, dass ihr direkter Vorgesetzter Kenntnis von wichtigen Neuigkeiten hat, bevor diese an den Vorstand oder noch schlimmer nach außen gelangen. Nichts ist für Ihren Vorgesetzten unangenehmer als von einem Vorstandsmitglied auf ein Problem oder allgemein ein Thema aus Ihrem Projekt angesprochen zu werden, von dem er noch keine Kenntnis hat.

Ebene operative Umsetzung

In Schritt acht geht es nun an die praktische Umsetzung. Erstellen Sie jetzt z.B. die Projekt-Website im Intranet und die Vorlage für den Newsletter, aber ohne sie schon aktiv zu schalten bzw. den ersten Newsletter zu veröffentlichen. Bereiten Sie auch alle notwendigen Reports vor, indem Sie sich die dazu notwendigen Vorlagen in aktuellster Version beschaffen, oder falls es noch keine Standardvorlagen in Ihrem Unternehmen gibt, geeignete suchen und anpassen.

Wenn dies alles erledigt ist, können Sie in Ruhe Ihr Projekt laufen lassen. Gemäß dem vorher erstellten Gesamthand-

lungskonzept werden die einzelnen Kommunikationsinstrumente zum jeweils richtigen Zeitpunkt aktiviert. Sie werden sehen, sowohl ihr Team wie auch die Umgebung wird Ihnen für Ihre gut strukturierte Kommunikation dankbar sein. Überprüfen Sie aber auch von Beginn an, ob die Kommunikationsinstrumente angenommen werden. Zu häufige und zu detaillierte Information kann je nach Empfänger genauso als störend empfunden werden wie ein tatsächliches oder empfundenes Informationsdefizit. In einem solchen Fall müssen Sie mit den Betroffenen den direkten Kontakt suchen und gegebenenfalls Ihr Konzept oder Ihre Instrumente anpassen.

Sie sehen, dass es mit einem klaren Vorgehensmodell möglich ist, einen effektiven Kommunikationsplan für Ihr Projekt zu erstellen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass eine gute, den Dialoggruppen angepasste Kommunikation dafür sorgen kann, dass Sie für Ihr Projekt die notwendige Unterstützung bekommen.

Kommunikation in schwierigen Zeiten

In Phasen, in denen ein Projekt gut läuft, ist die Kommunikation einfach, sowohl im Team wie auch nach außen. Aber in fast jedem Projekt gibt es auch andere Phasen. Gerade hier ist regelmäßige, konsistente Kommunikation von größter Wichtigkeit. Andererseits sind Menschen tendenziell geneigt, Probleme erst einmal für sich zu behalten. Dann wird die Kommunikation nach außen reduziert und im Inneren steigt das Konfliktpotential. Ein Rückgang der Kommunikation ist somit ein klares Indiz für eine Schiefelage im Projekt. In einem guten Kommunikationsplan werden solche „unangenehmen“ Kommunikationsaufgaben vorweg genommen und auch dafür wird eine adäquate Kommunikationsstrategie entwickelt.

Bleibt also auch bei Problemen die Kommunikation auf gleichbleibend professionellen und effektiven Niveau, dann wird es leichter, Verständnis für die Probleme zu wecken.

Kommunikation im Projekt

Projektmanagement ist eine Führungsaufgabe und Führung ist in erster Linie Kommunikation. Wenn Sie mit Hilfe des Informationskonzepts und ein paar Grundbegriffen der Kommunikationspsychologie die Kommunikation in Ihrem Projekt gestalten, dann sind Sie einer erfolgreichen Projektführung ein gutes Stück näher gekommen. So schließt sich der Kreis von Kommunikation und Projektmanagement.

ZPK Moser UG (haftungsbeschränkt)
Schlossstraße 7
D-78244 Gottmadingen

+49 (0)7734 395 494

info@zpk-moser.de

www.zpk-moser.de



Ulrich Moser ist Geschäftsführer der ZPK Moser UG (haftungsbeschränkt) und als Berater, Trainer und Coach tätig. Als Projektleiter hat er mehrere große Projekte mit unterschiedlichen Beteiligten (Multi-Vendor Projekte) geleitet und als Projekt-Coach diverse Projekte, die in einer schwierigen Lage waren, durch Verbesserung der Projektkommunikation erfolgreich wieder auf Spur gebracht.

