Matthias Freitag

Kommunikation im Projektmanagement

Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation

Springer VS

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 7

Abbildungsverzeichnis 17

1 Einleitung 21

1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgsfaktor 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 Projektkommunikation 202
2.5.1.3 Anzahl der Beteiligten: *one-to-one*- und *many-to-many*-Projektkommunikation 204
2.5.1.4 Richtung: Vertikale, horizontale und laterale Projektkommunikation 204
2.5.1.5 Initiative: *push*- und *pull*-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 Strukturation 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 Strukturation 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-*kick-off*...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 Projektteams 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 *face-to-face*-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 Informationskontrolle 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 Projektevaluation 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 *best practices* 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