

**Daniel Morozzi**

# **PROJEKTKOMMUNIKATION**

Ein Handbuch für die Praxis

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
---------------	----

## GRUNDLAGEN

---

1	Einleitung .....	15
1.1	Adressaten, Zielsetzung und Struktur dieses Buches .....	16
1.2	Das Beispielprojekt „Erneuerung Printer-Flotte“ .....	19
1.3	Von Gedacht bis Beibehalten .....	20
1.4	Begriffe – Projekt, Kommunikation .....	23
1.4.1	Projekt, Programm, Produkt, Service .....	23
1.4.2	Stakeholder, Projektrollen, Projektorganisation, Projektumfeld .....	27
1.4.3	Kommunikation, Information .....	33
1.4.4	Projektkommunikation .....	36
1.4.5	Schulung im Projekt .....	38
1.4.6	Leistung, Kosten und Termine .....	38
1.5	Aufwand Projekt vs. Aufwand Projektkommunikation .....	40
1.6	Zusammenfassung .....	41
2	Leitsätze und Rahmenbedingungen .....	43
2.1	Leitsätze der Projektkommunikation .....	43
2.2	Need-to-know / Important-to-know / Good-to-know .....	48
2.3	Rahmenbedingungen und Stolpersteine .....	49
2.3.1	Vertraulichkeit von Projektinformationen .....	49
2.3.2	Standards, Richtlinien, Templates .....	50
2.3.3	Internet, Intranet – Informationsqualität, Copyright, Gegenleistungen ...	52
2.3.4	Verteilte Lokationen und interkulturelle Kommunikation .....	52
2.4	Projektkommunikation und ... – Beziehungen und Abgrenzungen .....	57
2.5	Zusammenfassung .....	59

## DIE KOMMUNIKATION IM PROJEKTMANAGEMENTPROZESS

---

3	Die Kommunikation in den Projektphasen .....	63
3.1	Projektstart .....	64
3.1.1	Projektauftrag .....	65
3.1.2	Einbettung der Kommunikation und Schulung in die Projektorganisation .....	65
3.1.3	Aufgliederung der Projektkommunikation .....	71

3.1.4	Anforderungen und Stellenbeschrieb des Kommunikationsverantwortlichen .....	74
3.1.5	Situationsanalyse .....	79
3.1.6	Festlegung der Kommunikationsziele .....	83
3.1.7	Etablierung der Kommunikationsregeln im Projektteam .....	88
3.1.8	Das stete Sammeln von Daten .....	92
3.2	Planung .....	94
3.2.1	Berücksichtigung der Kommunikation in der Projektplanung .....	95
3.2.2	Planung der Kommunikation .....	99
3.3	Ausführung, Realisierung .....	101
3.3.1	Konzeption der Kommunikation .....	102
3.3.2	Die Verwaltung der Kommunikationsinhalte .....	104
3.3.3	Integration der Benutzerkommunikation im Rollout-Prozess .....	106
3.3.4	Die Kommunikation in einer Krisensituation .....	110
3.4	Steuerung und Kontrolle .....	116
3.4.1	Qualitätssicherung .....	118
3.4.2	Kontrolle der Wirksamkeit von Kommunikationsprodukten bzw. -massnahmen .....	124
3.5	Projektabschluss .....	125
3.5.1	Lessons Learned .....	127
3.5.2	Individuelles Feedback .....	129
3.5.3	Abschlussinformation für die Allgemeinheit .....	129
3.5.4	Abschlussbericht .....	130
3.5.5	Abschiedsgruss .....	131
3.6	Zusammenfassung .....	132

## KOMMUNIKATIONSPARTNER UND ANSPRUCHSGRUPPEN

4	Stakeholder, Kommunikation mit Stakeholdern .....	135
4.1	Stakeholdermanagement .....	139
4.1.1	Identifikation der Stakeholder, Stakeholdergruppierungen und -Typen (Rollen) .....	140
4.1.2	Analyse der Stakeholder .....	141
4.1.3	Festlegung der Stakeholderspezifischen Kommunikationsziele, -wege und -massnahmen .....	144
4.1.4	Kommunikationsetablierung, -unterhalt und -abschluss .....	145
4.2	Stakeholdergruppierungen und Informationspakete .....	147
4.2.1	Die fünf Stakeholdergruppierungen .....	149
4.2.2	Übersicht Stakeholdergruppierungen – Kommunikationsziele .....	152
4.2.3	Übersicht Stakeholdergruppierungen – Informationspakete .....	153
4.2.4	Die fünf Informationspakete .....	154

4.3	Instrumente des Stakeholdermanagements .....	160
4.3.1	Kommunikationsmatrix .....	161
4.3.2	Übersicht Kommunikationsinhalte und -instrumente .....	169
4.4	Kommunikation im Projektteam .....	172
4.4.1	Meetings und bilaterale Gespräche .....	175
4.4.2	Teamregeln .....	180
4.5	Kommunikation mit dem Projektumfeld .....	182
4.5.1	Auftraggeber, Projektsponsoren, Entscheidungs- und Unterstützungsgremien, Instanzen .....	185
4.5.2	Benutzer .....	187
4.5.3	Projektteamexterne Auftragnehmer, Lieferanten, Contractors .....	191
4.5.4	Businesspartner .....	192
4.5.5	Linienvorgesetzte der Projektmitarbeiter .....	192
4.5.6	Projektübergreifende Kontrollorgane und Boards, Übrige .....	193
4.6	Projektmarketing .....	193
4.7	Zusammenfassung .....	197

## THEMEN UND INSTRUMENTE

5	Projektkommunikation – Themen und ihre Darstellung .....	201
5.1	Projektstruktur .....	202
5.2	Projektstatus .....	204
5.2.1	Ampelfarben .....	205
5.2.2	Status-Rapport .....	207
5.2.3	Statusinformationen über einen längeren Zeitraum .....	210
5.3	Terminplanung, Berichterstattung zu Meilensteinen .....	211
5.3.1	Aktivitäten und Meilensteine .....	213
5.3.2	Darstellung Level-1-Plan .....	215
5.3.3	Darstellung Level-2-Plan .....	217
5.3.4	Zusammenspiel Level-1- und Level-2-Planung .....	218
5.3.5	Ausgliederung der Detailinformationen .....	220
5.3.6	Berichterstattung zu den Meilensteinen .....	222
5.4	Risiken .....	225
5.4.1	Risk Grid (Risikomatrix, RisikoraSTER) .....	225
5.4.2	Die Risikotabelle .....	230
5.5	Budgetinformationen und Istkosten .....	234
5.5.1	Budget versus Kosten .....	235
5.5.2	Aufgliederung nach Bereichen .....	239
5.5.3	Projektkosten, zu erwartende Betriebskosten und Erträge .....	242
5.6	Übrige Projektleistungen, Probleme, Pendenzen .....	243
5.6.1	Übrige Projektleistungen und -erfolge, nächste Schritte .....	243
5.6.2	Probleme .....	245
5.6.3	Pendenzen .....	249

5.7	Projekt- bzw. phasenspezifische Leistungskennzahlen (KPIs) .....	252
5.7.1	Rollout-Fortschritt .....	252
5.7.2	Beanspruchung der Supportorganisation .....	258
5.7.3	Benutzerzufriedenheit, Benutzer-Feedback .....	260
5.8	Schritt für Schritt zur Themenpräsentation .....	266
5.9	Zusammenfassung .....	269
6	Instrumente der projektinternen Kommunikation .....	271
6.1	Übersicht Instrumente der projektinternen Kommunikation .....	272
6.2	Instrumente im Zusammenhang – Verweise von Instrument zu Instrument .....	274
6.3	Die projektinterne Website .....	276
6.3.1	Wesentliche Merkmale der projektinternen Website .....	279
6.3.2	Die Strukturierung und Gestaltung der Webseiten .....	280
6.3.3	Das Storyboard .....	283
6.3.4	Schritt für Schritt zur projektinternen Website .....	287
6.4	Mail .....	290
6.4.1	Wesentliche Merkmale von Mails .....	291
6.4.2	Die Mail-Elemente – Betreff, Absender, Empfänger, Mail-Body, Beilagen ..	292
6.4.3	Schritt für Schritt zum Mail .....	296
6.5	SMS, MMS – Kurznachrichten .....	297
6.5.1	Wesentliche Merkmale von Kurznachrichten .....	299
6.5.2	Schritt für Schritt zur Kurznachricht .....	300
6.6	Chatrooms, Instant Messaging .....	301
6.6.1	Wesentliche Merkmale von Chatrooms .....	303
6.6.2	Schritt für Schritt zum Chatroom .....	304
6.7	Sitzungsunterlagen, Unterlagen zum Reporting .....	306
6.7.1	Wesentliche Merkmale von Sitzungsunterlagen .....	308
6.7.2	Unterlagen für das Projektsteuergremium .....	309
6.7.3	Unterlagen für andere Entscheidungsgremien .....	313
6.7.4	Unterlagen für Workshops .....	313
6.7.5	Schritt für Schritt zu den Sitzungsunterlagen .....	314
6.8	Protokolle .....	315
6.8.1	Wesentliche Merkmale von Protokollen .....	318
6.8.2	Protokoll des Projektteam-Meetings .....	319
6.8.3	Schritt für Schritt zum Protokoll .....	322
6.9	Checklisten .....	324
6.9.1	Wesentliche Merkmale von Checklisten .....	326
6.9.2	Schritt für Schritt zur Checkliste .....	327
6.10	Projektposter .....	329
6.10.1	Wesentliche Merkmale von Projektpostern .....	330
6.10.2	Schritt für Schritt zum Poster .....	331

6.11	Projektzeitschriften, Projekt-Infoblätter .....	333
6.11.1	Wesentliche Merkmale von Projektzeitschriften, Projekt-Infoblättern .....	334
6.11.2	Schritt für Schritt zur Projektzeitschrift bzw. zum Projekt-Infoblatt .....	335
6.12	Projektdokumentation .....	337
6.12.1	Überlegungen zur Abspeicherung und zur Namensgebung von Ordnern und Dokumenten .....	341
6.12.2	Schritt für Schritt zur Projektdokumentation .....	345
6.13	Zusammenfassung .....	347
7	Instrumente der Benutzerkommunikation .....	349
7.1	Übersicht Instrumente der Benutzerkommunikation .....	350
7.2	Instrumente der Benutzerkommunikation (und -schulung) im Zusammenhang .....	352
7.3	Die Website für Benutzer und andere Interessierte .....	354
7.3.1	Wesentliche Merkmale der Website für Benutzer und andere Interessierte .....	357
7.3.2	Die Rubriken der Benutzer-Website .....	358
7.3.3	Die Strukturierung der Website für Benutzer .....	362
7.3.4	Dynamisch generierte Seiteninhalte, individuelle Webseiten .....	364
7.3.5	Schritt für Schritt zur Benutzer-Website .....	366
7.4	Artikel in Webportalen, Zeitschriften .....	366
7.4.1	Wesentliche Merkmale von Artikeln .....	368
7.4.2	Schritt für Schritt zum Artikel .....	368
7.5	Mail, Massenmail .....	371
7.5.1	Wesentliche Merkmale von Mails und Massenmails .....	374
7.5.2	Projektmailbox (Gruppenmailbox, Shared Mailbox) .....	375
7.5.3	Schritt für Schritt zum Mail bzw. zum Massenmail .....	377
7.5.4	Schritt für Schritt zur Projektmailbox .....	377
7.6	Foliensätze .....	379
7.6.1	Wesentliche Merkmale von Foliensätzen .....	381
7.6.2	Schritt für Schritt zum Folienset .....	381
7.7	Plakat .....	383
7.7.1	Wesentliche Merkmale von Plakaten .....	385
7.7.2	Schritt für Schritt zum Plakat .....	386
7.8	Informationsscreens .....	389
7.8.1	Wesentliche Merkmale von Informationsscreens .....	390
7.8.2	Schritt für Schritt zum Informationsscreen .....	391
7.9	Broschüren, Handzettel (Flyer) .....	393
7.9.1	Wesentliche Merkmale von Broschüren .....	395
7.9.2	Schritt für Schritt zur Broschüre .....	396
7.10	Infoblatt, Newsletter .....	399
7.10.1	Wesentliche Merkmale von Infoblättern .....	399
7.10.2	Schritt für Schritt zum Newsletter .....	400

7.11	Fragebogen .....	402
7.11.1	Wesentliche Merkmale von Fragebögen .....	404
7.11.2	Strukturierung des Fragebogens und Formulierung der Fragen .....	405
7.11.3	Schritt für Schritt zum Fragebogen .....	407
7.12	Zusammenfassung .....	410
8	Instrumente der Benutzer- und Benutzersupportschulung .....	411
8.1	Übersicht Instrumente der Benutzer- und Benutzersupportschulung .....	412
8.2	Anleitungen .....	413
8.2.1	Wesentliche Merkmale von Anleitungen .....	416
8.2.2	Schritt für Schritt zur Anleitung bzw. zum Anleitungsset .....	416
8.3	Web Based Training (WBT) .....	419
8.3.1	Wesentliche Merkmale eines Web Based Trainings .....	422
8.3.2	Die Strukturierung, Steuerung und Gestaltung des WBT bzw. WBT-Sets ..	422
8.3.3	Schritt für Schritt zum WBT .....	431
8.4	Trainer, Vor-Ort-Support am Einführungstag .....	435
8.4.1	Wesentliche Merkmale eines Vor-Ort-Supports .....	436
8.4.2	Qualitätssicherung des Trainereinsatzes – Schulung, Instrumente, Audits .....	437
8.4.3	Schritt für Schritt zum Vor-Ort-Support .....	440
8.5	Klassenunterricht .....	444
8.5.1	Wesentliche Merkmale eines Klassenunterrichts .....	447
8.5.2	Schritt für Schritt zum Klassenunterricht .....	448
8.6	Zusammenfassung .....	451
9	Weitere Kommunikationsinstrumente .....	453
9.1	Event-Marketing – Roadshows, Town-Hall-Meetings, Infostände, Marktplätze ...	453
9.2	Instrumente mit Breitenwirkung .....	455
9.3	Instrumente zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit .....	458
9.4	Zusammenfassung .....	459
	Everybody, Somebody, Anybody, Nobody .....	461
	Literaturverzeichnis .....	463
	Stichwortverzeichnis .....	467