

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	17
1 Einleitung.....	21
1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgsfaktor.....	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 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 Heil	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 Ausnahmestand.....	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 Projektmodell.....	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 Projektssystemen.....	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 Projektssystem	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 Projektssystem	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 Projektssystem	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 Projektssystem	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 Projektssystem	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 Projekt kommunikations-aufgaben.....	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 Projekt kommunikation.....	336
4.4.3.1.4.1 Integration der Projekt kommunikation	338
4.4.3.1.4.2 Planung der Projekt kommunikation	339
4.4.3.1.4.3 Kommunikations budget.....	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 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 Projektssystem	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 <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

Inhaltsverzeichnis	15
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