

# Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>21</b>
1.1 Projektkommunikation als Erfolgs- und Misserfolgsfaktor .....	24
1.2 Forschungslücke und Forschungsfragen .....	34
<b>2 Kommunikation und Projektmanagement: Ein systemisch-konstruktivistischer Zugang .....</b>	<b>39</b>
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
<b>3 Theoretischer Zugang zu Kommunikationsfunktionen in sozialen Systemen .....</b>	<b>231</b>
3.1 Funktionaler Ansatz in der Systemtheorie .....	231
3.2 Konzept der Systemfunktionen .....	240
3.3 Funktionen von Kommunikation .....	257
<b>4 Kommunikation und ihre Aufgabenfelder in Projekten: Eine Bestandsaufnahme auf Basis der Projektmanagementliteratur .....</b>	<b>291</b>
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
<b>5 Kommunikationsfunktionen in Projekten: Eine Bilanz .....</b>	<b>627</b>
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
<b>2.4</b>	<b>Kommunikationsverständnis des Projektmanagements .....</b>	<b>173</b>
2.4.1	Informationsaustauschmodell und Derivate.....	173
2.4.2	Konstruktivistisches Kommunikationsverständnis .....	184
2.4.3	Mehrebenenmodell von Kommunikation, Verstehen und Kooperation.....	192
<b>2.5</b>	<b>Besonderheiten der Projektkommunikation.....</b>	<b>198</b>
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
<b>2.6</b>	<b>Dimensionen der Projektkommunikation .....</b>	<b>212</b>
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
<b>2.7</b>	<b>Zwischenfazit: Systemmodell von Projekten und Kommunikation.....</b>	<b>221</b>
2.7.1	Soziale Systemtheorie.....	221
2.7.2	Projektsystem.....	224
2.7.3	Kommunikationsverständnis.....	227

2.7.4 Projektkommunikation .....	229
<b>3 Theoretischer Zugang zu Kommunikationsfunktionen in sozialen Systemen .....</b>	<b>231</b>
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
<b>4 Kommunikation und ihre Aufgabenfelder in Projekten: Eine Bestandsaufnahme auf Basis der Projektmanagementliteratur.....</b>	<b>291</b>
<b>4.1 Analysedimensionen und Zugang zu Projektkommunikationsaufgaben.....</b>	<b>291</b>
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
<b>4.2 Aufgabenfelder in Projekten .....</b>	<b>297</b>
<b>4.3 Kommunikationsaufgaben in Projekten .....</b>	<b>301</b>
<b>4.4 Kommunikationsaufgaben in der Startphase des Projekts .....</b>	<b>304</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Kommunikationsaufgaben in der Umsetzungsphase des Projekts .....</b>	<b>440</b>
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
<b>4.6</b>	<b>Kommunikationsaufgaben in der Abschlussphase des Projekts.....</b>	<b>579</b>
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 <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
<b>5</b>	<b>Kommunikationsfunktionen in Projekten: Eine Bilanz.....</b>	<b>627</b>
<b>5.1</b>	<b>Fremdorientierung .....</b>	<b>627</b>
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
<b>5.2</b>	<b>Selbstorientierung .....</b>	<b>634</b>
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
<b>5.3</b>	<b>Verständigung.....</b>	<b>637</b>
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
<b>5.4</b>	<b>Wirklichkeitskonstruktion .....</b>	<b>645</b>
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
<b>5.5</b>	<b>Koordination.....</b>	<b>650</b>
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**