

Bedarfsplanung

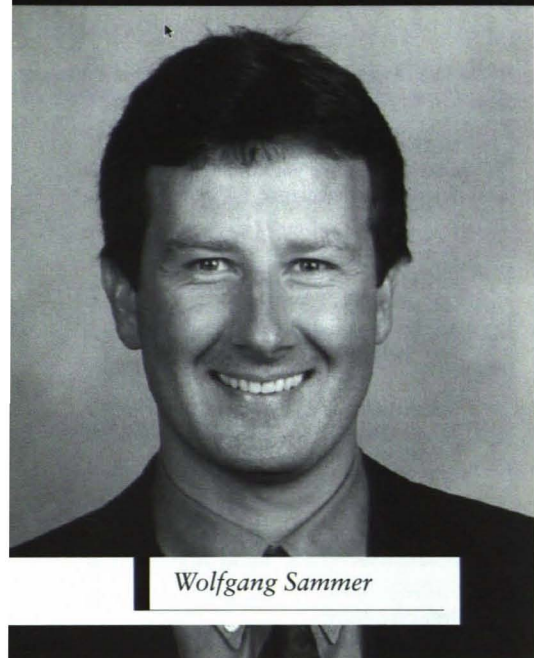
Grundlagen-ermittlung

Vorentwurf

Quantitäts-Ziele

Bau-Programm

Vorentwurf



Wolfgang Sammer

Mag. (FH)

Jg. 1961

Fachhochschulstudium für Marketing in Graz

seit 1995 Projektleiter und Gesellschafter

der DI Dr. Schippinger & Partner

Ziviltechniker GmbH

seit 2000 auch selbständiger

Unternehmensberater

auf den Gebieten Marketing und

Unternehmensführung

Kommunikation im Projektmanagement

In der Fachliteratur versteht man unter Management das Erreichen bestimmter Ziele durch Personen und das Sicherstellen von günstigen Rahmenbedingungen und Strukturen im Rahmen von gegebenen Verhältnissen zur Beschaffung von Ressourcen.

In der Praxis heißt das nichts anderes, als dass der Projektmanager dafür verantwortlich ist, ein Projekt einer bestimmten Art in einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen zu einem bestimmten Ergebnis zu bringen.

Jedes Projekt durchläuft einzelne Projektphasen, die der Projektmanager leiten und begleiten muss. Dabei wird er ständig mit Projektinteressenten (Einflussfaktoren) konfrontiert, die das Projekt in eine positive oder negative Richtung lenken können.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagers ist es, mögliche negative Einflüsse, die von den Projektinteressenten auf das Projekt ausgehen könnten, erst gar nicht entstehen zu lassen.

Vor allem bei Infrastrukturprojekten wie Straßenbauten, Ver- und Entsorgungsanlagen etc. haben neben den eigentlichen Projektbeteiligten eine ganze Zahl von Institutionen, Organisationen und Personen Interesse am Projektergebnis.

Bereits im Stadium der Projektvorbereitung muss daher eine Analyse und Bewertung des Projektumfeldes erfolgen und die entsprechende Kommunikation geplant werden.

Wie komplex das Projektumfeld sein kann, wird am Beispiel des Bauvorhabens „Neugestaltung Hauptplatz Graz“ deutlich. Mit einem Bauvolumen von rd. ATS 130,0 Mio. und einer Bauzeit von 1,5 Jahren handelt es sich hier um ein mittleres, aber sehr imageträchtiges Bauprojekt. Es umfasst im Wesentlichen die Verlegung des Straßenbahngleiskörpers, die Errichtung einer unterirdischen WC-

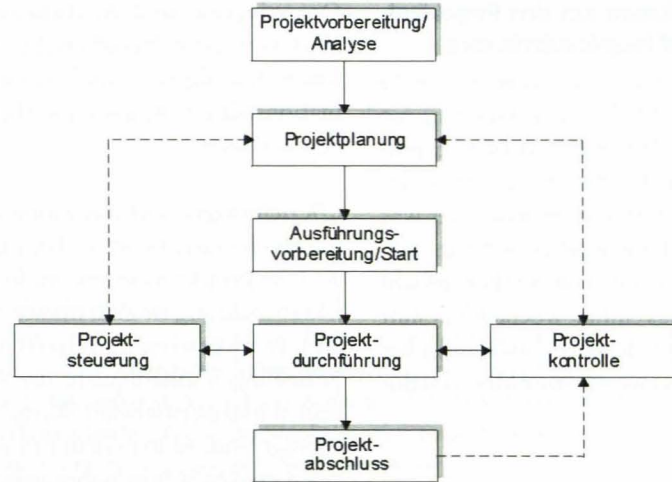
Anlage mit Technikräumen und abgeschlossenem Kollektor als Zentrale für die einige tau-

send Meter langen Versorgungsleitungen, den Bau neuer multifunktionaler Fahrgastunterstände, Trafik und Zeitungskiosk, die Installation der Platz- und Fassadenbeleuchtung sowie die

Der Projektmanager darf negative Einflüsse erst gar nicht entstehen lassen.

Minimen	Grobterminplan	General-Ablaufplan	Ausführ Termin	Top-Thema	WING
ten-imen	Kosten-Schätzung	Kosten-Berechnung	Kosten-Anschlag		
ten-eich	Grob-Element	Element	Element-Typ		Kosten Berei bis

Abb. 1: Projektphasen (Quelle: in Anlehnung an Klose)



Natursteinpflasterung des gesamten Hauptplatzes und des nördlichen Bereiches der Herrngasse. Weiters erfolgt eine Neuordnung der Marktstände mit vorgegebenen Ver- und Entsorgungseinrichtungen.

Neben den vielen am Projekt beteiligten Magistratsabteilungen wie Stadtbaudirektion, Stadtplanungsamt, Hochbauamt, Straßenamt, Kanalbauamt, Wirtschaftsbetriebe usw., allen Fachplanern, Bewilligungsbehörden und ausführenden Unternehmern umfasst das Umfeld auch politische Organe, Gewerbetreibende, Marktstandbesitzer, GVB, Behindertenvertreter, Bundesdenkmalamt, Polizei, sämtli-

che Leitungsträger, betroffene Bewohner, Presse etc.

Im genannten Projekt wird das Projektmanagement von der Stadt Graz selbst durchgeführt, wobei Teilbereiche ausgelagert und an das Büro DI Dr. Schippinger & Partner übertragen wurden.

In der praktischen Umsetzung von Projekten zeigt sich immer wieder, dass Kommunikation das wichtigste Element eines jeden Projektmanagements ist. Nur durch Kommunikation kann eine Wandlung von „Nichtüberzeugten“ zu Befürwortern herbeigeführt werden. Es hängt von

der Art und Weise der Kommunikation ab, wann der Projektmanager z.B. von Verbesserungsmöglichkeiten im Bauablauf oder von bevorstehenden negativen Einflüssen erfährt.

Beim Projekt „Neugestaltung Hauptplatz Graz“ werden im Wesentlichen vier Arten der Kommunikation gepflegt:

1. Kommunikation mit Schlüsselpersonen

Das sind Personen oder Gruppen mit besonderen Interessen wie politische Gremien, der zuständige Stadtrat, der zuständige Abteilungsvorstand, aber auch Personen, die Nachteile oder Belästigungen aus dem Projekt ertragen könnten. Die Kommunikation findet individuell und nach Bedarf statt.

Kommunikation ist das wichtigste Element im Projektmanagement.

Person/Gruppe	Ansprechpartner	Interesse/Funktion	Art des Einflusses	Strategie	Kommunikation		
					wie	wer	wann
Polizei		öffentliche Sicherheit	Gestaltung				
Behindertenvertretung		Blindenleitsystem Behinderten-WC	Gestaltung				
Bundesdenkmalamt		Archäologie Denkmalschutz	Bauablauf				
Stadtrechnungshof		Kostenkontrolle	Budget				

Tabelle 1: Beispiel einer Umfeldanalyse und Kommunikationsplanung

2. Kommunikation mit den Projekt-scheidern und Projektmitarbeitern

Es handelt sich hier insbesondere um die sogenannten Meilensteinsitzungen, wo offene Punkte behandelt, Details besprochen und Entscheidungen getroffen werden, aber auch festgelegt wird, wer was bis wann und mit wem zu tun hat.

Die Sitzungen mit Anwesenheitspflicht fanden anfangs einmal wöchentlich statt und können in der Durchführungsphase auf ein- bis zweimal pro Monat reduziert werden.

3. Kommunikation mit allen Auftragnehmern

Wenngleich für die vertragsgemäße Erfüllung der Leistungen die örtliche Bauaufsicht vor Ort verantwortlich ist, hängt doch der Projekterfolg von der pünktlichen, qualitativen und quantitativen Ausführung ab. Der Projektmanager kann durch Kommunikation, Kontakt und Beziehungspflege frühzeitig von befürchteten Störungen erfahren und so besser und schneller allenfalls erforderliche Krisen- und Konfliktmanagements planen und Gegenmaßnahmen einleiten.

Diese sogenannten Jour-fixe-Baubesprechungen finden während der gesamten Projektdurchführungsphase einmal wöchentlich statt.

4. Kommunikation mit der Öffentlichkeit

Fehlen der Öffentlichkeit Informationen über das Projekt, werden sie sehr rasch durch Gerüchte ersetzt, die den Projektverlauf empfindlich stören können. Der Projektmanager muss also Möglichkeiten für einen dem Projekt angemessenen Informationsaustausch schaffen.

Beim Projekt Hauptplatz Graz gibt es an einem fixen Info-Stand zweimal wöchentlich ganztägig die Möglichkeit, sich anhand von Plänen und Videos über Allgemeines zum Projekt zu informieren. Zusätzlich finden etwa alle 14 Tage Informationsveranstaltungen mit Fachleuten aus den Bereichen Gestaltung,

Organisation und Ausführung statt. Weiters werden Presseberichte in regionalen Zeitungen geschaltet und Informationsblätter an die Gewerbetreibenden versandt.

„Beziehungen sind das halbe Leben“, besagt ein Sprichwort und das gilt wohl auch im Projektmanagement. In der Projektentwicklung ist man immer auch auf andere angewiesen. Schafft man es, Beziehungen aufzubauen, die von Vertrauen und persönlicher Wertschätzung geprägt sind, ist man dem Projekterfolg einen großen Schritt näher gekommen. Der Projektmanager sollte sich als Koordinator des projektbezogenen Beziehungsnetzwerkes verstehen und Personen aus unterschiedlichen Bereichen die Gelegenheit geben, sich persönlich kennen zu lernen und ihre Interessen und Probleme zum Projekt offen kundzutun.

Werden Beziehungen aufgebaut und will man gute Beziehungen erhalten, muss die Kommunikation gepflegt werden.

Insbesondere das außerdienstliche Gespräch beim Mittagessen, bei einem

Glas Wein oder bei einem Smalltalk-Telefonat fördert und verbessert die gute Zusammenarbeit.

Treten im Projektteam Konflikte auf, sind sie meist auf Beziehungsstörungen zurückzuführen, sei es, dass Beziehungen noch nicht entwickelt sind oder aufgrund unterschiedlicher sachlicher und inhaltlicher Interessen nicht möglich sind. In diesen Fällen ist der Projektmanager gefordert, Strategien zu entwickeln (Konfliktmanagement), um das Projekt aus dem Konflikt herauszuhalten, ohne sich in den Konflikt einzumischen.

Literaturhinweis:

Kessler, H.; Winkelhofer, G.: Projektmanagement, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin 2002
Klose, B.: Projektentwicklung, 3. Auflage, Ueberreuter-Verlag, Wien 1999

Summary

Kommunikation ist das wichtigste Element eines jeden Projektmanagements. Plant und fördert der Projektmanager die Kommunikation bereits in der Phase der Projektvorbereitung und erhält er sie bis zum Projektabschluss, wird er rechtzeitig auf Störungen und negative Einflüsse reagieren und Gegenmaßnahmen einleiten können. Voraussetzung dafür ist, dass er ein Beziehungsnetzwerk aufbaut, es managt und die Beziehungen innerhalb der gesamten Projektgruppe bis zum Projektende pflegt.

Beziehungen leben von der Kommunikation.