

Definitionen

Teil II | Einige Definitionen vorweg

Teil II | Einige Definitionen vorweg

2 | Einige Definitionen vorweg

Definitionen

„Ein Projekt ist ein Vorhaben,
das im Wesentlichen durch die
Einmaligkeit der Bedingungen
in ihrer Gesamtheit
gekennzeichnet ist.“

DIN 69901-5:2009-01, Abschnitt 5

Teil II | Einige Definitionen vorweg

Teil II | Einige Definitionen vorweg

Bei einer **Präsentation** stellen eine oder mehrere Personen für eine Zielgruppe bestimmte Inhalte mit einem Ziel dar. Die Darstellung wird unterstützt vor allem durch bildhafte Mittel, aber auch durch Ton oder Video, begreifbare Materialien oder Geruchs- oder Geschmacksmittel. An die Darstellung schließt sich in der Regel eine Fragerunde oder Diskussion an.⁴

Der Unterschied zu einem **Vortrag** oder einer **Rede** liegt darin, dass diese aus einem bedachten Monolog⁵ des Redners bestehen, bei dem nur in sehr geringem Maß, wenn überhaupt, Visualisierungsmittel eingesetzt werden.⁶ Das Veranschaulichen von Aussagen ist eines der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der Präsentation zu einem Vortrag oder zu einem Referat.

Redet man von **innovativen Präsentationen**, so stehen meist der Einsatz und die Möglichkeiten neuer Medien im Vordergrund.⁷ Hier wird eine innovative Präsentation als eine Präsentation verstanden, bei der die einzelnen Elemente des „Ökosystems“ Präsentation harmonisieren und die Ziele des Präsentierenden unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und der physischen und psychischen Eigenschaften der Zuhörer verwirklicht werden. Die Verknüpfung und der gezielte Einsatz von Kenntnissen über die kognitiven Voraussetzungen des Menschen und darauf aufbauende Designprinzipien machen eine innovative Präsentation aus.

Eine **erfolgreiche Präsentation**, synonym eine **wirkungsvolle Präsentation**, ist eine Präsentation, bei der die Ziele des Präsentierenden erreicht und gleichzeitig die Wünsche oder Bedürfnisse der zuhörenden Personen erfüllt werden. Eine solche Präsentation, bei der die Bildhaftigkeit gewährleistet ist, weckt Emotionen und fasziniert, wobei der visuellen Gestaltung die gleiche Bedeutung zukommt wie dem gesprochenen Inhalt.⁸ Zudem zeichnet sich eine erfolgreiche Präsentation durch eine aktive Beteiligung der Zuhörer aus, die in einer Austauschphase bzw. Diskussion besteht, die sich der Präsentation anschließt.

Eine gelungene und wirkungsvolle Präsentation ist von einer Vielzahl von einzelnen Elementen abhängig, die sich metaphorisch wie in einem

Ökosystem zusammenfügen, sich ergänzen, die funktional unter- und miteinander wechselwirken. Sie umfasst die drei **Strukturelemente**:

- Botschaft,
- Visualisierung,
- Vortragen („Präsentieren“).

Diese Strukturelemente lassen sich beliebig tief untergliedern, und zwischen all diesen Elementen bzw. Systemen und Subsystemen muss eine Balance herrschen. Bei einer Präsentation kommt es auf ein in sich stimmiges, harmonisches Gesamtkonzept dieser einzelnen Elemente an.⁹

Ein **Projekt** ist „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“.¹⁰ Unter einmaligen Bedingungen sind personelle, finanzielle oder zeitliche Begrenzungen, Zielvorgaben oder eine spezielle Organisationsform zu verstehen.¹¹ Projekte sind entsprechend dieser Definition besondere Vorhaben, bestehend aus mehreren Tätigkeiten, bei denen besondere Regelungen und ein besonderes Vorgehen zur Lösung konkreter Probleme und Aufgabenstellungen Anwendung finden. Insbesondere seit dem Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wurden große Herausforderungen und Veränderungsprozesse stets in Form von Projekten abgewickelt, u.a. die Mondlandung, das Erschließen neuer Energiequellen, aber auch von Projekten, die kurz nach deren Abschluss Tod und Vernichtung brachten, z.B. die Entwicklung der Wasserstoffbombe. In allen Organisationen steigen Anzahl und Bedeutung von Projekten kontinuierlich.¹² Die Unternehmen unterliegen einem wachsendem Innovations- und Veränderungsdruck, sind einem sich schnell wandelnden Umfeld, auch bedingt durch die Globalisierung von Wirtschaftsprozessen, und einer sich stark beschleunigenden technologischen Entwicklung ausgesetzt. Weil herkömmliche Arbeitsweisen und Organisationsformen ungeeignet sind, diesen wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, und eine immer größer werdende Vielfalt von komplexen Problemen in immer kürzerer Zeit bewältigt werden muss, sind traditionelle Organisationsformen zu unflexibel und nicht mehr in der Lage diese Dynamik zu bewältigen. Statt starrer Organisationsformen, wie die Linienorganisation, sind flexible Organisationsformen und Bewältigungsstrategien gefragt, die eine schnelle Reaktion auf Veränderungsprozesse erlauben. In

Form von Projektorganisation treten kleine Einheiten ausgewählter Mitarbeiter an die Stelle großer Verwaltungsapparate.

Zielgruppen von Präsentationen und in Projekten

Präsentationen sind ein wesentlicher Bestandteil der Projektarbeit. Die Präsentation in und von Projekten selbst ist Bestandteil der Kommunikation zwischen dem Projektleiter und allen im und am Projekt Beteiligten und somit ein Erfolgsfaktor für einen gelungenen Projektabschluss.¹³ Präsentationen von und in Projekten richten sich daher immer an eine **Zielgruppe**, die Projektstakeholder. **Projektstakeholder** sind „interne und externe Einzelpersonen oder Organisationen, die aktiv am Projekt beteiligt sind oder die Interesse am Ergebnis der Ausführungen oder am Abschluss des Projekts haben“.¹⁴ Folgende Stakeholder, Ziel- bzw. Anspruchsgruppen, sind denkbar: Projektmitarbeiter, d.h. ein funktionales oder ein multifunktionales Projektteam (eventuell mit deren Angehörigen), Lieferanten, Kunden bzw. potenzielle Auftraggeber, Verkäufer, Eigentümer, Investoren, Behörden, Medien, Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung des projektinitiierenden Unternehmens oder andere Mitarbeiter im Unternehmen, einzelne Bürger, Anwohner, temporäre und permanente Lobbyorganisationen (Gewerkschaften, Kirchen, Umweltverbände, Parteien etc.), die Gesellschaft an sich.¹⁵

Abbildung I: Das „Ökosystem“ Präsentation

Quelle: verändert nach Duarte, 2009, S. 10



Ziele von Präsentationen von und in Projekten

Präsentationen von Projekten oder im Rahmen von Projekten unterscheiden sich konzeptionell nicht von Präsentationen in anderen Kontexten, weisen aber durch ihren Inhalt oder bei der Zielsetzung einen direkten Projektbezug auf. Allgemein wird vereinfachend zwischen zwei Zielen, d.h. zwei Präsentationstypen, unterschieden:

- **Überzeugungspräsentationen**, deren Ziel darin besteht, entweder Zuhörer zu überzeugen oder für etwas zu werben (im eigentlichen Sinne eine Überzeugungspräsentation) oder eine Meinung zu bilden (eine Meinungsbildungspräsentation) oder zu einer Entscheidung zu gelangen (eine Entscheidungsfindungspräsentation). Dabei kann es sich um ein neutrales Publikum oder ein Publikum, das aus persönlichen oder sachlichen Gründen voreingenommen ist, handeln.¹⁶
- **Informationspräsentationen**, deren Ziel es ist, Informationen zu vermitteln.¹⁷

Diese beiden Ziele sind auch in Präsentationen von und in Projekten und gegenüber allen Projektstakeholdern entweder ausschließlich oder in verschiedenen Anteilen vorzufinden. Welche projektbezogenen Präsentationstypen aufgegriffen werden, ist abhängig von den einzelnen Phasen eines Projekts, einschließlich der Akquisitions- und einer möglichen Schulungs- bzw. Umsetzungsphase.¹⁸



Bei einer **Ideenpräsentation** wird die Idee eines Projekts, das ins Leben gerufen werden soll, präsentiert. Die Zielgruppen dieser Präsentationen sind z.B. potenzielle Kunden, Sponsoren oder Mitglieder der Unternehmensleitung. Es sind überwiegend Meinungsbildungs- oder Überzeugungspräsentationen.

Die **Zielpräsentationen** vermitteln den Mitgliedern des Projektteams und den weiteren Stakeholdern die Ziele des Projekts. So wird die Richtung, in die gemeinsam gearbeitet werden soll, für unmittelbar beteiligte Projektmitarbeiter erkennbar und transparent. Sie werden durchgeführt, weil ein gemeinsames Ziel des Projektteams wichtig ist für den Erfolg des Projekts. Zielpräsentationen sind Informationspräsentationen, können aber ebenfalls Überzeugungspräsentationen sein.

Kick-Off-Präsentationen werden genutzt, um den Betroffenen die Projektidee zu präsentieren und sie für das Projekt zu begeistern. Sie werden nach der endgültigen Zielfestlegung durchgeführt. Es wird den Stakeholdern präsentiert, was vom Projekt erwartet wird. Sie bilden den Beginn der Projektumsetzung und legen den Grundstein dafür, dass alle Projektmitarbeiter und weiteren Stakeholder, z.B. Auftraggeber oder Geschäftsleitung, ihre Rolle im Projekt verstehen und die ersten Arbeiten begonnen werden können. Es wird versucht, die uneingeschränkte Unterstützung der Projektbeteiligten sicherzustellen. Üblicherweise sind dies Überzeugungspräsentationen.

In **Zwischenstandspräsentationen** (bzw. Präsentationen von Zwischenergebnissen) geht es darum, Informationen an alle Projektmitglieder oder auch an externe Projektstakeholder zu vermitteln. Diese aktive Informationsbereitstellung sorgt für Transparenz. Sie finden meist nach Meilensteinen im Projektablauf statt und sind in der Regel Informationspräsentationen. Bei Schwierigkeiten in Projekten können diese auch in Überzeugungspräsentationen übergehen.

Bei **Ergebnispräsentationen** werden Auftraggebern, Geldgebern oder Kunden erreichte Ergebnisse vorgestellt. Auf diese Weise können Interessengruppen am Projekterfolg teilhaben, und die Motivation für kommende Ziele und Arbeiten wird gestärkt. Es sind in der Regel Informationspräsentationen.

In **Abschlusspräsentationen** werden der Abschluss des Projekts, die Ergebnisse der Projektarbeit präsentiert. Je nach Zielgruppe bietet sich hier auch die Möglichkeit, neue Projektaufträge zu generieren oder zu akquirieren. Die Ziele, Informationen zu präsentieren oder zu überzeugen, können hier ebenfalls ineinander übergehen.

Schulungs- und Umsetzungspräsentationen schließen sich häufig dem Projektabschluss an oder sind Teil des Projekts, wenn im Betriebsalltag die Ergebnisse des Projekts meist (breit) umgesetzt werden sollen. Die dafür nötigen Schulungen sollten ebenfalls motivierend und überzeugend präsentiert werden, da nur so etwaige Vorurteile gegenüber dem Projekt und dessen weiterer Umsetzung abgebaut werden können.¹⁹ Hier finden sich überwiegend Informationspräsentationen, aber auch Überzeugungspräsentationen.

Tabelle 1: Phasen des Projekts mit den möglichen Präsentationstypen im Bezug zu möglichen Stakeholdern

Projektphase	Präsentationstyp	Wichtige Stakeholder
Definitions- = Projektideenphase	Ideenpräsentation/ Kick-Off-Präsentation	Geschäftsführung Führungskräfte Projektteam Mitarbeiter
Akquisitionsphase		
Konzept- = Analysephase	Kick-Off-Präsentation/ Zwischenberichtspräsentation	Außendienst Marketing-Abteilung Abteilung Recht und Steuern
Gestaltungs- = Spezifikationsphase	Zwischenberichtspräsentation/ Ergebnispräsentation	Innenrevision Kundenservice
Realisierungs- = Entwicklungsphase		Datenbankadministration Kooperationspartner Verbundpartner
Implementierungsphase = Projektende		externe Berater DV/Organisation
Schulungs- und Umsetzungsphase	Abschlusspräsentation/ Ergebnispräsentation/ Akquisitionspräsentation	Personalrat Bürgerinitiativen

Quelle: Eigene Darstellung, erweitert nach Jenny, 2009, S. 80, und Skambraks/Lörcher, 2002 S. 67 ff.; i.v.m. Schelle, 2010, S. 101 ff

Bei diesen Bezeichnungen von Präsentationen stehen ebenfalls die Ziele im Vordergrund. Jede der Präsentationen entscheidet immer auch über die

weitere Vorgehensweise in einem Projekt. Für die Abwicklung des gesamten Projekts in allen seinen Projektphasen sollte eine durchgängige, einheitliche Präsentationsstrategie mit einem einheitlichen Standard für die Präsentationen festgelegt werden, die entweder mit dem Auftraggeber und/oder dem Projektteam abgesprochen werden sollte.

Der **Titel einer Projektpräsentation**, z.B. für die Einladung zur Präsentation, ist in der Regel durch den Zweck der Projektpräsentation vorgegeben, z.B. „Zwischenberichtspräsentation im Projekt...“. Vor allem bei Abschluss- oder bei Akquisitionspräsentationen sollten Sie für Ihre Präsentation einen kurzen, interessanten, leicht zu merkenden und attraktiven Titel entwickeln, der möglichst die Geschichte Ihrer Präsentation vorwegnimmt.²⁰ Diesen können Sie z.B. aus den Kernbotschaften extrahieren oder im Projektteam mit Kreativitätstechniken entwickeln.²¹ Dabei können Sie sich auch von Filmtiteln, die Sie in Filmlexika finden, inspirieren lassen.²²

Präsentationen von und in Projekten sind **eine Form der internen und externen Kommunikation**. Im allgemeinen Kommunikationsmodell werden Informationen vom Sender ausgesendet und vom Empfänger wahrgenommen, aufgenommen und verarbeitet. Der Sender verfolgt dabei, bewusst oder unbewusst, Ziele, und wie bei jeder Kommunikation sind daher auch bei Präsentationen zwei Aspekte von zentraler Bedeutung:

- Mit wem kommuniziert man, d.h., an wen wendet sich die Präsentation?
- Welche Ziele sollen mit der Kommunikation, d.h. durch die Präsentation, erreicht werden?

Häufig wird die Kommunikation von und in Projekten als „Projektmarketing“ bezeichnet und begleitet als Bestandteil des Projektmanagements sämtliche Projektphasen. Da Projektmanager und Projektmitarbeiter für ihre Projektideen und Ziele „werben“, um das Projekt erst möglich und dann zum Erfolg werden zu lassen, hat es seine Ursprünge im klassischen Marketing und verfügt über entsprechende Parallelen. Im Gegensatz zum klassischen Marketing, bei dem der Verkauf der Endergebnisse, d.h. der Produkte und Dienstleistungen, im Vordergrund steht, rücken beim Projektmarketing auch die Abwicklungsphase, d.h. die Projektdurchführung, und auch die Projektaquisition in den Fokus, nicht nur die Projektergebnisse.

Das **Projektmarketing** enthält alle systematisch geplanten und unterstützenden Aktivitäten, die der internen und externen Akzeptanzerhöhung für das Projekt bzw. für die einzelnen Schritte im Projekt dienen. Auf diesem Weg wird eine positive Beeinflussung der Projektabwicklung und des Projektfortschrittes angestrebt,²³ insbesondere:

- das Projekt an die Zielgruppe(n) heranzuführen,
- eine Verbesserung des Projektablaufs durch eine positive Grundeinstellung zu ermöglichen,
- das Arbeitsklima und die Motivation zu verbessern,
- Widerstände abzubauen und durch eine präventive Schadensbegrenzung die Schaffung einer Identifikationsgrundlage zu ermöglichen,
- die Einführung des Projekts zu unterstützen und die Akzeptanz für das Projekt zu erhöhen.²⁴

Das Projektmarketing stellt den Projektverantwortlichen Instrumente zur Verfügung, um negativen Entwicklungen im Projekt vorzubeugen und ihnen professionell zu begegnen. Da insbesondere große und komplexe Projekte tiefgreifende Veränderungen für die Betroffenen, das Unternehmensumfeld und die Projektbeteiligten nach sich ziehen, ist ein ganzheitlicher Projektmarketingansatz wichtig. Darin ist die Präsentation ein wichtiges PR-Mittel²⁵ für Projekte und ein wesentlicher Bestandteil für den Projekterfolg. Präsentationen dürfen nicht als Beiwerk oder Nebensächlichkeit der Projektarbeit verstanden werden,²⁶ sondern sie sind ein elementarer Bestandteil im internen und externen Projektmarketing. Mit diesem Ansatz wird eine Professionalisierung der Projektkommunikation sichergestellt. Projektpräsentationen sind hierzu ein wichtiges Instrument, das um Workshops, Events, Pressekonferenzen, Mitarbeiterstammtische etc. ergänzt werden kann, in denen aber meist ebenfalls Präsentationen, wenn auch nur kurze, eingesetzt werden.

Projektkommunikation bedeutet daher, Ziele zu erreichen und nicht um seiner selbst willen zu reden bzw. zu präsentieren, sondern durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe verstanden zu werden. Projektpräsentationen müssen daher gezielt geplant und gesteuert werden. Wenn Sie nicht verstanden werden, liegt das nicht an Ihren Zuhörern, sondern an Ihnen, weil es Ihnen nicht gelingt, das zu sagen, was Sie sagen wollen.

Wirkungsvolle Präsentationen von und in Projekten

Engelfried, J.; Zahn, S.

2012, X, 204 S. 50 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4257-9