

Projekte werden immer dann aufgesetzt, wenn in Unternehmen Sonderaufgaben zu bewältigen sind. Gemeinsam ist allen Projekten, dass sie ein bestimmtes Arbeitsvolumen umfassen und damit zwangsweise auch einer gewissen Form der Organisation bedürfen. Es ist kein Tagesgeschäft, das definierten und gelernten Verfahrensweisen folgt.

Die Teams, die diese Sonderaufgaben innerhalb eines Unternehmens zu erledigen haben, werden in der Regel auf bestimmte Zeit unter Beteiligung von Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammengestellt. Sie werden gänzlich oder teilweise aus der Linienorganisation herausgelöst, um die gestellte Aufgabe erledigen zu können. Es entsteht ein Endresultat, das ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein sonstiges Ergebnis sein kann.

Die Laufzeit ist meist durch die Erreichung der vorgegebenen Ziele vorgegeben. Die Beteiligten an Projekten in einem Unternehmen sind zwar aus ihren sonstigen Aufgabenstellungen für einen definierten Zeitraum teilweise oder ganz herausgelöst, sie bewegen sich aber immer noch in einem mit klaren Regeln und einer gelernten Unternehmenskultur ausgestatteten Umgebung.

Bei Bauprojekten ist das anders: Sie bewegen sich im Projekt prima facie nicht in einer gelernten Unternehmenskultur, sondern einer Kultur, die eine Querschnittsmenge vieler unterschiedlicher Kulturen ist. Auftraggeber, Generalunternehmer, Architekten, Projektmanager, Handwerker: Sie alle bleiben Teil Ihrer eigenen Welt, sollen aber gemeinsam mit allen anderen Beteiligten einen gemeinsamen Nenner in der Zusammenarbeit und der Kommunikation finden. Wie eine gemeinsame Projektkultur entstehen und erhalten werden kann, wollen wir im nächsten Abschnitt darstellen.

2.1 Aufbau und Erhaltung einer Informationskultur im Projektteam

Wie bei allen sozialen Gruppierungen ergeben sich auch bei Bauprojekten im Innenverhältnis dynamische Prozesse, die gesteuert werden müssen. Projekte werden heute als „soziale Veranstaltungen verstanden“ (Freitag 2016, S. 22). Das beginnt damit, dass zunächst einmal Regeln für das Zusammenarbeiten im Projektteam selbst geschaffen werden müssen. Mit diesem Thema hat sich die IG Lebenszyklus Hochbau auseinandergesetzt und zum Thema Projektkultur einen Leitfaden publiziert (IG Lebenszyklus Hochbau 2014). Damit ist gemeint, dass gerade bei Bauvorhaben unter Bedacht auf die Interessensunterschiede der Teammitglieder eine gemeinsame Identität geschaffen werden muss.

Nur wenn es zu einer solchen Kultur der Zusammenarbeit und des täglichen Miteinander kommt, ist ein Erfolg möglich. Zur Projektkultur gehört auch, dass Orientierung geschaffen wird. Und dazu bedarf es der Fähigkeit der Vermittlung von Entscheidungen (Immerschitt 2009, S. 120 ff.): „Kommunikation ist auch Führung – und Führung ist der größte Teil der Arbeit im Projektmanagement“ (Nagel 2012, S. 11).

Was macht es so schwer, in Bauprojekten das Miteinander vor das Trennende zu stellen? Warum sind diese Projekte immer auch Kommunikationsbaustellen (Zoidl 2016, S. 16)? Zunächst ist da die Gruppendynamik, die entsteht, wenn Menschen aus unterschiedlichen Unternehmen mit verschiedener Sozialisation und differenten Unternehmenskulturen zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabenstellung zusammengebracht werden. Das bringt hohe Anforderungen an die interne Kommunikation und die Moderation der Gruppe mit sich.

Bei größeren Bauvorhaben rekrutieren sich die Mitglieder der Projektgruppe nicht aus ein und demselben betrieblichen Umfeld, sondern aus unterschiedlichen Unternehmen. Auftraggeber (Bauherr), Architekt, Statiker, Projektmanager und -kommunikator, ausführende Unternehmen und viele mehr sind im Bauprojekt eingebunden. Sie alle verfolgen – verständlicherweise – in erster Linie einmal die eigenen Interessen in kommerzieller, zeitlicher, ästhetischer, bautechnischer, kommunikativer oder auch organisationspsychologischer Hinsicht.

Wenn Sie sich vor Augen halten, welche Sollbruchstellen es zwischen diesen Interessen gibt, wird auch verständlich, warum es immer wieder zu Konflikten kommt. Projekte sind immer ein Sonderfall, bei denen das eingespielte Gefüge von Aufbau- und Ablauforganisation durchbrochen wird. Das erfordert notwendigerweise einen höheren Vermittlungsaufwand (Nagel und Wild 2016, S. 4). Daraus entstehen besondere Herausforderungen für das Projektmanagement selbst, aber natürlich auch für die Projektkommunikation.

- Auch wenn es sich beim Projektteam bei größeren Bauvorhaben in der Regel um selbstständige oder freiberuflich tätige Unternehmer handelt, so verfolgen sie doch ein gemeinsames Ziel: Das Bauprojekt erfolgreich abzuschließen. Diese Tatsache muss gleich zu Beginn allen Beteiligten vor Augen geführt werden.

Jedes Bauprojekt ist einmalig, sowohl in seiner Größe, Komplexität und den Anforderungen. Die Projektkommunikation muss die individuellen Gegebenheiten berücksichtigen, um das Projekt in eine kommunikative Komfortzone zu bringen. Ein wesentlicher Teil der Arbeit der Projektkommunikation besteht darin, die Information im Team am Laufen zu halten und den Kontakt zum Bauauftraggeber aufrecht zu erhalten.

Dazu gehören die organisatorische und atmosphärische Gestaltung von Besprechungen, Sitzungsmoderation, Ergebnisprotokollierung und die Außendarstellung (Zeutsch und Stumpf 2003, S. 11). Hier liegt eine besondere Herausforderung für Bauprojekte, die in dieser Form bei den meisten sonstigen Projekten, namentlich jenen, die unternehmensintern aufgesetzt werden, nicht gegeben ist.

2.2 Veränderung im öffentlichen Raum schafft Kommunikationsbedarf

Bauprojekte beanspruchen öffentliche Räume. Das, was hier geschieht, wird mithin für Viele sichtbar und dadurch sehr leicht angreifbar. Wenn die ersten Pläne vorliegen, werden Anwohner aktiv, diskutieren die Gebäudehöhen, die architektonische Formsprache, Auswirkungen auf die Beschattung ihrer Grundstücke, die Lärmbelästigung durch zusätzliche Fahrzeuge, die Veränderungen des Kleinklimas durch Asphaltflächen für Parkplätze und vieles mehr.

Der berühmte österreichische Maler Arik Brauer – einer der Protagonisten der Wiener Schule des fantastischen Realismus und Liedermacher – hat in seinem Song „Sie hab’n a Haus baut“ alle Befürchtungen von Anliegern auf den Punkt gebracht: „Gestern Nachmittag hab’ ich beim Fenster ausgesehn (hinausgesehen). Heute in der Früh habn’s mir den Himmel schon verstellt.“

Beteiligte und Betroffene wollen berechtigterweise wissen, was, weshalb, in welchem Zeitraum, mit welchen Auswirkungen gebaut und erstellt wird. Wenn ihnen das nicht eingehend erläutert wird, dürfen sich die Projektverantwortlichen nicht wundern, wenn ihnen der Arik Brauer’sche Himmel auf den Kopf fällt.

Wenn Bauvorhaben zum Gegenstand hitziger öffentlicher Diskussion werden, liegt die Ursache meist darin, dass viel zu spät oder gar nicht proaktiv Stellung bezogen wurde. Dann tritt das ein, was Projektmanager, Architekten, Bauträger und Auftraggeber berechtigterweise mit Sorge erfüllt. Dass nämlich über ihre Köpfe hinweg Meinung gemacht wird. Ist dieser Fall erst einmal eingetreten, wird es schwierig. Denn ab diesem Zeitpunkt spielen die Genannten nur noch die zweite Geige. Oder, wie es in Journalistenkreisen heißt: „Wer die Geschichte als Erster erzählt, dem gehört sie auch“ (laut Karl Kern, ORF Information/Fernsehen im Gespräch mit dem Autor).

In den vergangenen Jahren haben es ungezählte Großbauvorhaben ganz unfreiwillig zu negativen Schlagzeilen gebracht. Dabei müssen Sie gar nicht an die Megaprojekte wie Stuttgart 21, den Berliner Flughafen, die Elbphilharmonie, den Skylink am Flughafen

Wien, den Bau von 380 kV-Leitungen oder Straßenbauprojekte wie die Waldschlösschenbrücke in Dresden – die das Elbtal den Weltkulturerbestatus gekostet hat – denken. In jeder größeren Stadt finden sich Beispiele von Bauvorhaben, die extrem polarisiert haben und oft auch am Widerstand gescheitert oder zumindest massiv verzögert wurden.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein entscheidender ist, dass die Anspruchshaltungen der verschiedenen Stakeholder deutlich gestiegen sind und sie auch ganz einfache Vehikel finden, ihre Interessen medial zu transportieren. Sie haben dabei einen Vorteil gegenüber den kommunizierenden Unternehmen, wie der grüne Bundestagsabgeordnete Oliver Krischer attestiert: Sie sind mit Engagement, Begeisterung und Empathie bei der Sache (RWE AG 2012, S. 212 ff.). Diesen Schluss zieht auch der Politikwissenschaftler Ulrich von Alemann: „Die Projektbetreiber haben viel mehr Ressourcen, um professionelle Kommunikationskampagnen einzusetzen. Die Projektgegner dagegen ... haben in der Regel weniger Mittel. Nur diese wenigen Mittel sind häufiger mit einer höheren Glaubwürdigkeit und größerem Engagement – eben mit Herzblut, das auch mal in Wallung kommen kann – verbunden“ (RWE AG 2012, S. 70 f.).

Dazu kommt, dass Projektgegner heute die klassischen Massenmedien (Print, Hörfunk, Fernsehen) nicht mehr unbedingt benötigen, um ihren Interessen Gehör zu verschaffen. Mit dem Internet ist ein neues Massenmedium entstanden, das jede Interessengruppe in die Lage versetzt, selbst zum Verleger zu werden. All das zusammen hat die Anforderungen an die Bauprojektkommunikation enorm erhöht.

Die Zivilgesellschaft ist streitbarer geworden (RWE AG 2012, S. 23). Nicht nur in Deutschland. Die Meinungsforschung belegt, dass große öffentliche Bauprojekte heute generell nur schwer durchzusetzen und zu realisieren sind (Institut für Demoskopie Allensbach 2011, S. 1): Das Verständnis der Bevölkerung für Proteste gegen große Bauprojekte ist groß, drei Viertel der in Deutschland Befragten haben dafür generell Verständnis, zu einem großen Teil auch, weil sie sich weder ausreichend informiert, noch eingebunden fühlen. Ordnungsgemäße Genehmigungen allein sind kein Garant mehr, dass Großbauten reibungslos über die Bühne gehen. Das beste Beispiel dafür ist Stuttgart 21.

Kaum wird ein größeres Projekt angekündigt, steht es schon im Kreuzfeuer der Kritik. Oft sind es gar nicht die Nachbarn des Baugrundstücks, sondern Kommunalpolitiker, die sich auf die Seite der Gegner schlagen, weil sie sich dadurch erwarten, politische Vorteile daraus ziehen zu können. Für technisch orientierte Fachleute sind die politischen Scharmützel, die in der Folge häufig mit Anrainerprotesten einhergehen, meist unverständlich, in ihrer Ausbildung haben sie nie gelernt, mit aus ihrer Sicht sachlich ungeRechtfertigter Kritik umzugehen, wie einige der Experten, die für dieses Buch befragt wurden, betonten.

Dazu möchte ich ein selbst erlebtes Beispiel aus der Praxis erzählen: In einer kleinen, stark wachsenden Stadt stößt das Schulzentrum an seine Kapazitätsgrenzen. Der beauftragte Projektmanager schlägt vor, als ersten Schritt zu klären, welcher Mehrbedarf an Raum durch die wachsende Zahl an Kindern in der Krabbelgruppe, im Kindergarten, der Volks- und Mittelschule entsteht. Dabei sollte auch gleich berücksichtigt werden, dass

eine zeitgemäße Mensa, in der ein gesundes Mittagessen für alle gekocht werden kann, gebaut werden soll. Außerdem sollten auch die Lehrer Arbeitsplätze zur Vorbereitung ihres Unterrichts und zur Korrektur von Schularbeiten erhalten.

So weit, so klar, verständlich und naheliegend. Was passiert? Eine politische Gruppierung unterstellt der Mehrheitsfraktion „Großmannssucht“. Eine Kampagne über soziale Medien und Flugblätter wird losgetreten. Die Regionalmedien freuen sich darüber und berichten ausführlich. An der Stelle kann es leicht sein, dass die Mehrheit im Gemeinderat die „heiße Kartoffel“ fallen lässt (Stumpf und Brandstätter 2013, S. 277). Nicht so im gegenständlichen Fall. Hier hat der Konter durch vermehrte Medienarbeit geklappt, aber auch nur deshalb, weil es einfach auf der Hand lag, dass dieser Schritt der Bedarfserhebung Sinn machte, während das ziellose Planen als sinnlos erkannt wurde.

Wie viele Bauprojekte wurden schon schubladisiert, nachdem vorher mit großem Aufwand Machbarkeitsstudien und Architekturwettbewerbe durchgeführt und endlose politische Debatten abgehalten wurden? Wie viele Baupläne verstauben in den Archiven, wie viele Vorhaben sind im Chaos versunken? Vor allem die öffentliche Hand neigt dazu, Konflikte mit dem Blick auf bevorstehende Wahlen zu meiden.

Dabei gibt es für Bauprojekte der öffentlichen Hand laut Befragungen des Instituts für Demoskopie Allensbach (2011, S. 6) eine generelle Zustimmung in der Regel durch weit mehr als der Hälfte der Bevölkerung. Besonders hoch ist die Akzeptanz bei Kindergärten und Schulen, Krankenhäusern, Energieversorgungsanlagen für erneuerbare Energien mit deutlich über 70 %, über 60 % liegt die Zustimmung auch noch beim Ausbau des Straßennetzes oder von Kultureinrichtungen. Knapp darunter liegt der Ausbau der Schieneninfrastruktur und des Telekommunikationsnetzes inklusive Handymasten.

Anders sieht die Sache wohl aus, wenn es um das jeweils eigene Wohnumfeld geht. „Not in my backyard“ spielt beim Widerstand gegen Bauten eine evidente Rolle. „Die eigene Betroffenheit macht selbst den lahmsten Bürger mobil“, meint der Journalist Michael Bauchmüller (RWE AG 2012, S. 50). Der Wiener Architekturjournalist Wojciech Czaja ist der Meinung, dass viele Gegner von Hochbauprojekten ein ausgeprägtes Sensorium für architektonische und städtebauliche Qualität haben (im Gespräch mit dem Autor am 10.02.2016). Sie erkennen es, wenn ein Projekt vordergründig den Anschein der Flächenmaximierung erweckt – ohne dabei den Anspruch zu erheben, auch auf das Umfeld und die Angemessenheit des Ortes einzugehen. Das erzeugt fast immer Widerstand. In der breiten Öffentlichkeit und auch in den Medien stößt dieser von den Gegnern geäußerte Widerstand in einem hohen Grad auf Zustimmung und Sympathie.

Bei jedem größeren Bauvorhaben sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass die Diagnose, dass Protest nichts Böses ist, massiven Einfluss auf die Situation des Bauwerbers hat. „Ordnungsgemäße Planungs- und Entscheidungsverfahren werden von vielen nicht mehr als ausreichende Legitimierung gesehen“ (Institut für Demoskopie Allensbach 2011, S. 7). Das hat Auswirkungen auf die Planungssicherheit. Wenn Bauprojekte nach einem ordentlichen Genehmigungsverfahren noch korrigiert werden müssen, ist das natürlich ärgerlich aus Sicht der Projektverantwortlichen.

Freilich kann man auch Sympathie und Verständnis für Projektgegner entwickeln, wie das Meinungsforschers Stephan Kohler tut: Er sieht ein Defizit dadurch gegeben, dass Bauvorhaben oft eine mangelhafte Ausrichtung auf das Allgemeinwohl aufweisen. Die Skepsis hätten die Bauauftraggeber selbst verschuldet: Denn sie haben vor einigen Jahren verstärkt den Shareholder-Value zum Hauptprinzip erhoben und die soziale Verantwortung von sich geschoben (RWE AG 2012, S. 211).

Roger de Weck, Generaldirektor der Schweizer Radio- und Fernsehgesellschaft, sieht ein Problem darin, dass sich die Unternehmen sachlich im Recht wähnen: „Wir haben die Argumente, die anderen haben die Emotionen, wir sind ernst zu nehmen, die anderen sind unseriös, wir denken langfristig, die anderen sind keine Realisten“ (RWE AG 2012, S. 154). In der Öffentlichkeitsarbeit gilt es, Ängste der betroffenen Dialoggruppen zu nehmen und Verständnis für das Projekt zu schaffen.

Dabei ist es sinnlos, Emotionen mit Sachargumenten zu begegnen. Kompromisse müssen – wie weiter unten noch dargelegt wird – auf argumentativer Augenhöhe zustande kommen. Das ist für Techniker oft eine schwer zu überspringende Hürde. Der Präsident der Deutschen Bundesnetzagentur, Jochen Homann, sieht in der Erklärung komplizierter Zusammenhänge, die nur wenige Menschen wirklich verstehen, in eine bürgernahe Sprache eine ungewohnte und nicht einfache Aufgabe (RWE AG 2012, S. 195).

Das Thema hat freilich auch eine für den Bauwerber problematische Dialektik, die Michael Bachmüller von der Süddeutschen Zeitung anspricht, wenn er meint: „Jeder, der Bürgerbeteiligung will, nimmt auch in Kauf, dass sie natürlich Projekte verhindern kann. Das ist eben die andere Seite der Medaille. Akzeptanz hat in Deutschland immer ein bisschen Einbahnstraßencharakter. Man will sie immer nur bei den anderen erlangen. Der Vorhabenträger ist selten in der Lage, das zu akzeptieren“ (RWE AG 2012, S. 140 ff.).

Emotionen werden dabei bisweilen auch durch eine völlig verfehlte Wortwahl provoziert. Ich möchte dazu eine selbst erlebte Geschichte erzählen, die belegt, dass Projektwerber bisweilen wie Wildschweine durchs Unterholz brechen. In der Stadt Salzburg wurde vor Jahren an der Stelle einer stillgelegten Industrieanlage ein großes Wohnbauvorhaben geplant. Entlang der Straße sollte ein großer Riegelbau entstehen, der die dahinterliegenden Häuser vom Straßenlärm schützen sollte. Auf der anderen Straßenseite befinden sich Einfamilienhäuser, für die die fünf Stockwerke hohe Wand auf deren Südseite Dauerbeschattung während des gesamten Winterhalbjahres bedeutete. Mit dieser Kritik in einer Stadtteilversammlung mit hunderten Teilnehmern konfrontiert, meldete sich der vom Bauwerber beauftragte Schweizer Architekt mit folgender bemerkenswerten Aussage zu Wort: „Ach wissen Sie, alles was nördlich der Anlage liegt, ist ja sowieso ein Assanierungsgebiet.“ Die Eigenheimbesitzer waren ob dieser Unverschämtheit so verblüfft, dass sie wider Erwarten nicht mit Gegenständen nach dem Provokateur warfen.

Jedes größere Bauvorhaben ruft einen erhöhten externen Kommunikationsbedarf hervor. Darin sind sich die Experten einig, die vom Autor für dieses Buch befragt wurden.

Dem widerspricht weder die Meinungsforschung, noch gibt es Widerspruch in der wissenschaftlichen Literatur. Also müsste man meinen, dass es ganz massive Anstrengungen gibt, Kommunikationsbaustellen erst gar nicht entstehen zu lassen. Dem ist aber bei weitem nicht so. Eine systematische, strategisch geplante Projektkommunikation findet bei Bauprojekten häufig nicht statt (Nagel und Wild 2016, S. 5). Die Realität zeigt, dass zwar viel Geld in Projektentwicklung, begleitende Kontrolle, Bauaufsicht, juristischen Beistand und natürlich in das Bauprojektmanagement gesteckt wird, die Kommunikation aber mit angezogener Handbremse verfolgt wird. Und wenn doch, dann erfolgt die Kommunikation in vielen Fällen ad hoc, also reaktiv anstatt proaktiv.

Probleme entstehen längst nicht nur durch Einzelversagen überforderter Personen oder -gruppen. Viele Probleme in der Außendarstellung entstehen nach Auffassung des Autors dadurch, dass in der Projektkommunikation eine Sollbruchstelle eingebaut ist. Während nämlich für die interne Kommunikation im Team das Projektmanagement oder das ausführende Bauunternehmen zuständig ist, liegt es in der Verantwortung des Bauherrn, sich um die Öffentlichkeits- und Medienarbeit zu kümmern.

Was aber, wenn aufseiten des Auftraggebers keine Strukturen für gezielte Öffentlichkeitsarbeit vorhanden sind, das Verständnis für die Information von Stakeholdern generell fehlt oder die Risiken nicht erkannt werden. Das Problem ließe sich einfach lösen, indem die Projektkommunikation in das Auftragsvolumen für den Projektmanager integriert wird oder wenn zumindest im Zuge der Kick-off-Meetings die Routinen der Außendarstellung verbindlich festgelegt werden. Hier von vorneherein Geld einzuplanen, weigern sich aber viele Auftraggeber. Früher waren die Vergabeordnungen sogar bewusst so angelegt, dass Kommunikation nur eine Randerscheinung war.

Heute hat sich wenigstens bei der öffentlichen Hand die Erkenntnis durchgesetzt, dass Bürgerbeteiligung ein Kostenfaktor ist, den es einzukalkulieren gilt. Andreas Holzer, für das Geschäftsfeld Neubau Verantwortlicher der österreichischen Wohnbaugesellschaft des Bundes (Buwog), weiß um den erhöhten Kommunikationsbedarf (Zoidl 2016, S. 16): Heute würden Kommunikation, Transparenz und Offenheit von den Bürgern nicht nur begrüßt, sondern eingefordert. Das bedeute auch zusätzlichen Aufwand, was dann akzeptabel sei, wenn alles in einem vernünftigen Zeitrahmen abgewickelt werde. Derzeit sei das aber oft nicht der Fall und es gingen bis zu einem Jahr und mehr verloren. Das erhöhe die Projektkosten, verteuere die Wohnungen und trage ganz wesentlich dazu bei, dass die Neubauleistung bei weitem nicht so hoch ist, wie sei sein könnte. Genau dieses Risiko der Verzögerung durch offene Kommunikation scheuen private Bauwerber häufig.

Dies ist aber letztlich der Preis, der zu zahlen ist, um Akzeptanz zu schaffen und auch die Planungssicherheit zu vergrößern. Eine offene Kommunikationskultur nach innen und außen kann Frust und Friktionen reduzieren und bisweilen auch verhindern, dass ein Projekt an Widerständen scheitert. Was dazu notwendig ist, soll in den nächsten Kapiteln vorgestellt werden.

2.3 Problemlösung durch integrierte Kommunikation

Was soll strategischer Kommunikation bewirken? Sie soll nach innen und außen dafür sorgen, dass Informationen zur richtigen Zeit an die richtigen Personen weitergegeben werden, den Dialog zwischen den Beteiligten fördern und moderieren und einen reibungslosen Bauablauf sicherstellen. Die Projektkommunikation unterstützt überdies das Projektmanagement im zwischenmenschlichen Bereich und schafft eine stabile Baukultur.

Ein gut geplantes und durchgeführtes Projektmanagement wirkt sich positiv auf primäre Projektziele wie Finanzen, Termine und Qualität aus. Die unmittelbar daran ange-dockte Projektkommunikation hilft Abstimmungsfehler und Friktionen zwischen den Projektbeteiligten zu vermeiden, die Motivation zu erhöhen und Risiken zu minimieren.

Unternehmen können sich nur profilieren, wenn sie langfristige, strategische Kommunikation betreiben. Nicht anders ist es in der Projektkommunikation. Letztlich geht es auch hier um die Vermittlung einheitlicher Inhalte und Bilder nach innen wie nach außen. Nur so kann glaubwürdige, konsistente und verständliche Kommunikation entstehen. „Wenn dies nicht der Fall ist, werden Informationen ignoriert oder gehen in der Flut medialer Angebote unter“ (Mast 2006, S. 49). Um das zu vermeiden, wird häufig das Modell der integrierten Kommunikation herangezogen, das sich trotz aller Umsetzungshürden als praktikabel erwiesen hat (Immerschitt 2009, S. 43 f.).

Generell können verschiedene Ebenen der Kommunikation identifiziert werden, die in der Projektkommunikation bei Bauten eine besondere Rolle spielen, weil hier relativ scharfe Trennstriche gezogen sind:

- Da ist einmal die interne Projektkommunikation. Sie ist gegeben, wenn die Mitglieder des Projektteams im engeren Sinn untereinander formell oder informell kommunizieren.
- Kommunizieren Projektmitglieder und Akteure außerhalb des Projektteams miteinander, wird von Stakeholder- oder externer Kommunikation gesprochen.
- Schließlich spielt auch noch die öffentliche Kommunikation eine Rolle: Diese liegt dann vor, wenn die externe Kommunikation über das Projekt gänzlich ohne Beteiligung von Projektmitgliedern stattfindet.

Integrierte Kommunikation¹ verlangt eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration aller Instrumente. Das heißt: Alle kommunikationspolitischen Aktivitäten müssen miteinander vernetzt werden. Die wichtigsten Hürden bei der Umsetzung integrierter Kommunikation tun sich auf, weil es an der Bereitschaft (oder Fähigkeit) fehlt, klare Kommunikationsziele und -strategien zu formulieren (Immerschitt 2009, S. 37 ff.).

Zur Erstellung der Kommunikationsstrategie gibt es zwei Vorgehensweisen (Freitag 2016, S. 340):

¹zum Konzept der integrierten Kommunikation unter anderem: Bruhn 1995.

- Beim Inside-out-Vorgehen wird an den Prozessen des Projekts angesetzt und daraus die Kommunikationsstrategie festgesetzt.
- Wie muss man sich das vorstellen? Zuerst werden verschiedene Informationskategorien festgelegt. Solche Informationskategorien sind zum Beispiel der Projektmanagementplan, die Dokumentvorlagen, Meilensteine etc. Diese Punkte, die sich aus dem Projektmanagementplan ergeben, werden dann in einer Matrix festgehalten und auf ihren Kommunikationsbedarf hin überprüft. Im nächsten Schritt wird dann festgelegt, wie die Informationsweitergabe erfolgt und schließlich werden im dritten Schritt die Medien ergänzt, die in welcher Häufigkeit zum Einsatz kommen sollen.
- Beim Outside-in-Vorgehen ist das Vorgehen umgekehrt. Ausgangspunkt ist hier die Umfeld- oder Stakeholderanalyse.
- Von den Informationsbedürfnissen der Teammitglieder und der Stakeholder ausgehend werden Maßnahmen-, Inhalts- und Zeitplan entwickelt. Die Kommunikationsmatrix listet dann die Zielgruppen mit ihren Erwartungen auf. Daraus leitet sich dann der Informationsbedarf ab und stellt ihnen Kommunikationsinstrumente, Inhalte sowie Häufigkeit und Umfang der Kommunikation gegenüber (Stumpf und Brandstätter 2013, S. 220).

Unabhängig davon, welcher Zugang gewählt wird, sind stabile Beziehungen zu den verschiedenen Bezugsgruppen unabdingbar: „Das Projektmanagement erhöht die Erfolgchancen durch den Aufbau von Stakeholderbeziehungen, die genutzt werden können, um Bündnisse und Partnerschaften zu bilden. Es schafft Brücken zwischen den diversen Stakeholdern und verbindet die unterschiedlichen Kompetenzen sowie Perspektiven und Interessen in der Projektabwicklung“ (Zandhuis et al. 2014, S. 127). Stabilität in den Kommunikationsbeziehungen kann nur entstehen, wenn sie auf einem stabilen Fundament ruhen. Die Basis dafür ist die Baukultur. Damit ist gemeint, dass die Innenbeziehungen im Projektteam auf Vertrauen beruhen.

Diese Erkenntnis ist entscheidend, weil in Bau-Projektteams eher die zentrifugalen Kräfte denn die zentripetalen Kräfte vorherrschen. Will sagen: Es ist naheliegend, dass jeder der Beteiligten – als Teil eines eigenständigen Unternehmens – seinen eigenen „Schrebergarten“ im Vordergrund sieht und vordergründig das große Ganze hintenanstellt. Diese Reibungsverluste zu vermeiden, ist eine wesentliche Aufgabe, die bereits bei der Konzeption der Projektkommunikation im Auge behalten werden muss.

Läuft es auf der menschlichen Ebene kollegial und mithin positiv, dann funktioniert die Zusammenarbeit. Steht der Kampf um die besten Plätze im Vordergrund, „finden sich die Beteiligten allzu schnell in einer ‚intriganten Kommunikation‘ wieder“ (Flaskamp und Schmidbauer 2003, S. 18). Das wiederum sorgt für die Reibungsverluste und dauert in jedem Fall seine Zeit. Das Erfolgspotenzial hängt sehr stark von der Kooperationsbereitschaft der involvierten Personen ab. Eine der wesentlichen Aufgaben ist es deshalb, einerseits die interne Kommunikation am Laufen zu halten und sie entsprechend zu moderieren, um Bruchlinien von vornherein erst gar nicht entstehen zu lassen.

Gehen wir einmal davon aus, dass es gelingt, intern die „Vertrauensspirale“ in Gang zu setzen. Dann gilt es im nächsten Schritt die Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation zu synchronisieren. Wenn die einzelnen Mitglieder im Projekt über den Stand des Projekts und die geplanten Kommunikationsmaßnahmen ausreichend informiert werden, ist die Gefahr viel geringer, dass von einzelnen Akteuren Maßnahmen der Außendarstellung gesetzt werden, die in Teilen falsch und damit für das Gesamtprojekt kontraproduktiv sind.

Aufgabe der Person, die mit der Projektkommunikation betraut ist, ist die Weitergabe umfassender Informationen an alle internen Stakeholder. Das setzt voraus, dass Informationen nach außen inhaltlich und zeitlich gesteuert werden. Eine Voraussetzung dafür ist die organisatorisch taugliche Einbindung der Projektkommunikation in die Gesamtstruktur des Projektes.

2.4 Organisatorische Einbindung der Kommunikation in das Projektmanagement

Projektgruppen haben einerseits ein hohes Maß an Autonomie, was die Gestaltung der Arbeitsprozesse angeht. Andererseits sind sie aber von den Zielsetzungen und Präferenzen ihrer Auftraggeber abhängig. Bei größeren und damit komplexen Bauprojekten im Hoch- und Tiefbau delegiert der Bauherr die begleitende Kontrolle in der Regel an ein Projektmanagement, dessen Aufgabe im Wesentlichen darin besteht, die Kosten zu optimieren, die Qualität der Bauausführung und die Einhaltung der Termine zu kontrollieren.

Um das sicherzustellen, müssen zwischen allen Beteiligten sehr viele Informationen ausgetauscht werden. Das Risiko, dass dabei Informationsdefizite entstehen, ist groß. Das wiederum könnte zu einer deutlichen Minderung der Projektleistung führen, weil zwischen optimalem Informationsaustausch und der Gruppenkohäsion ein positiver Zusammenhang besteht (Zeuschel und Stumpf 2003, S. 2).

Die Frage der Verantwortlichkeit für die interne und externe Kommunikation in einem Bauprojekt ist gleich zu Beginn der Vorbereitung eines Projekts zu beantworten. Wir plädieren dafür, dass für die interne Kommunikation das Projektmanagement zuständig ist. Dabei ist die Frage (ehrlich) zu klären, ob die Kommunikationskenntnisse und -fähigkeiten ausgeprägt genug sind. Die Projektmanager, die als Experten befragt wurden, verneinen dies weitgehend, weil Techniker einen Zugang zu diesem Thema haben, der soziologische und organisationspsychologische Faktoren meist ausblendet. Damit kommen die „weichen Faktoren“ und interpersonelle Interaktionen eher zu kurz. Was ist die Lösung: Das Projektmanagementteam kann entweder einen Kommunikationsprofi – der Erfahrung im Bereich der aktiven Gestaltung der Projektkultur hat – integrieren oder eine Kommunikationsagentur mit dieser Aufgabe betrauen.

Was die externe Kommunikation betrifft, so ist diese Aufgabe des Bauherrn. Bei der Planung der Aufbaustruktur der Kommunikation ist deshalb eine stabile Schnittstelle zwischen der internen Kommunikation im engeren Projektteam und dem Kommunikationsstab

des Auftraggebers herzustellen. Nachdem diese Frage geklärt ist, muss als nächster Schritt festgelegt werden, wie häufig die Projektkommunikation proaktiv auf die Kommunikationsverantwortlichen des Auftraggebers zugehen soll und über welche Kanäle. Hier macht es absolut Sinn, wenn beispielsweise Meilensteine definiert werden, zu denen es schriftliche oder mündliche Informationen gibt. Abhängig von der Größe eines Bauvorhabens lassen sich zu diesen Meilensteinen auch gleich entsprechende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit festlegen. Solche Meilensteine können etwa sein: Genehmigung in den kommunalpolitischen Gremien, Grundsteinlegung, Dachgleiche, Verkaufsbeginn der Wohnungen oder Aufstellung der ersten Produktionsanlagen etc. Was hier so selbstverständlich klingt, ist in der Praxis ganz offenbar nicht (immer) der Fall: Von Bauherrenseite wird häufig moniert, dass die Weitergabe von Informationen aus dem Projektteam heraus an den Bauauftraggeber meist nur auf Anfrage funktioniert. Das Organigramm in Abb. 2.1 zeigt, wie die Kommunikation über eine eigene – an das Projektmanagement angedockte – Kommunikationseinheit gesteuert werden kann.²

Von der Projektkommunikation (PK) verlaufen Informations- und Feedbacklinien zum Bauherrn, der von ihm beauftragten Geschäftsführung des Projekts selbst und auch zu den ausführenden Unternehmen. Die Herausforderung dabei ist, dass alle Beteiligten intern auf dem gleichen Informationsstand gehalten werden. Wird diese Aufgabe richtig erledigt, können Informationen korrekt und für die Stakeholder verständlich aufbereitet werden.

Verständlichkeit wiederum ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Öffentlichkeitsbeteiligung (Beirat für Raumentwicklung 2012, S. 6). Die Projektkommunikatoren müssen sich als Dienstleistungseinheit des Projektmanagements und des Bauherrn verstehen. Kontraproduktiv wäre es, wenn die übertragene Aufgabe zur Profilierung der eigenen Person oder Agentur missbraucht würde.

2.5 Kommunikatoren nach innen und außen

Unser Organisationsschema geht also davon aus, dass die Projektkommunikation unmittelbar an das technische und kaufmännische Projektmanagement angedockt wird. Natürlich sind auch andere Eingliederungsmodelle³ denkbar, uns erscheint diese Lösung aber am sinnvollsten.

Im Projektmanagement laufen alle Informationsstränge zusammen. Das wird in der Abb. 2.1 durch die unterschiedlich gekennzeichneten Informationsstränge verdeutlicht. Diese Bündelung der Kommunikationsstränge ist Voraussetzung dafür, dass die Funktion

²siehe www.plenos.at/Projektkommunikation.

³Zu den traditionellen Formen der Projektorganisation siehe ausführlich Huber, Weissenböck (2013), S. 47–72 und den neuen Projektabwicklungsformen im Hoch- und Infrastrukturbau 73–103.

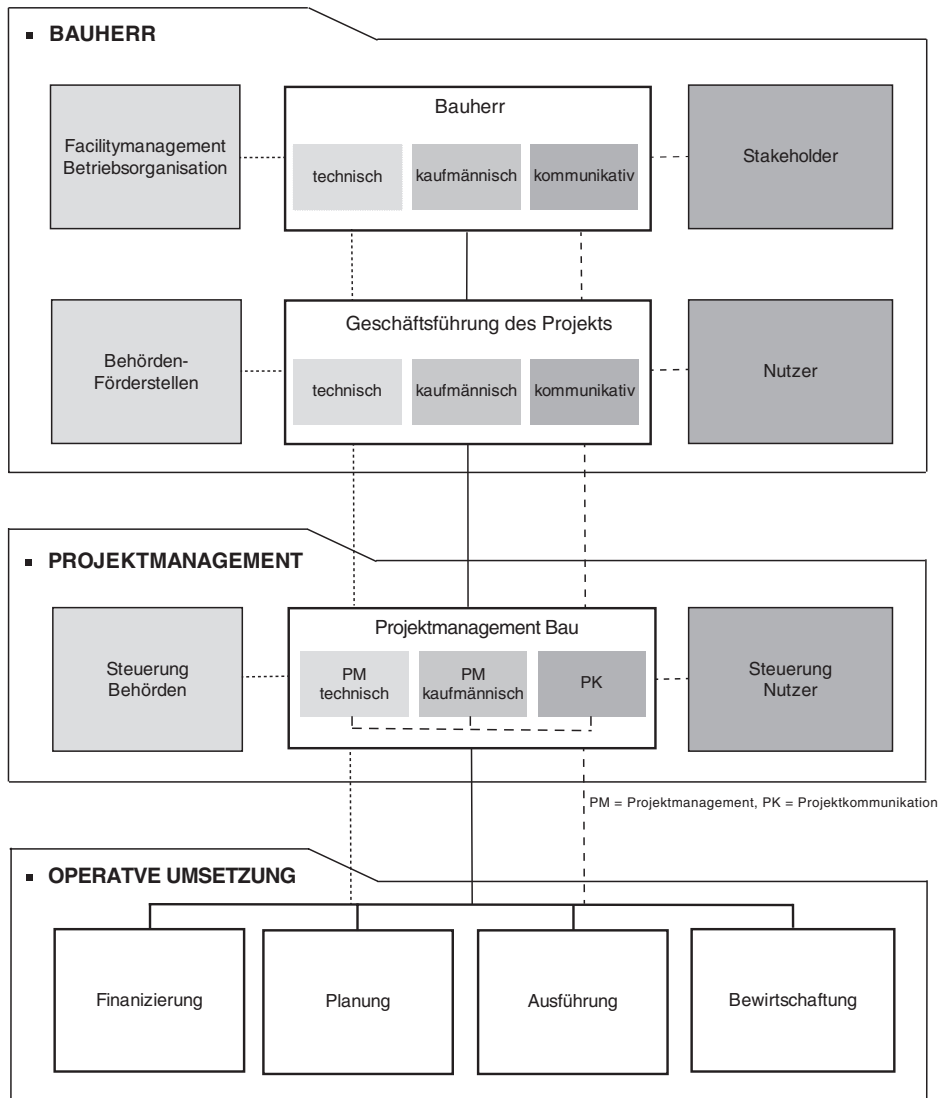


Abb. 2.1 Organigramm. (Quelle: plenos – Agentur für Kommunikation)

als Schaltstelle für die interne und externe Kommunikation optimal wahrgenommen und die Projektmoderation durchgeführt werden kann.

Im Innenverhältnis ist es die Aufgabenstellung, den Dialog aller Beteiligten am Laufen zu halten und Friktionen zu verhindern. Nach außen ist es Aufgabenstellung der Projektkommunikation, die kommunikationsrelevanten Inhalte für die verschiedenen Stakeholder aufzubereiten. Die unmittelbare Umsetzung der externen Kommunikationsmaßnahmen

muss keinesfalls zwingend mit inbegriffen sein. In der Praxis wird es eher so sein, dass die externe Kommunikation zu den Stakeholdern über den Bauherrn läuft und zu den späteren Nutzern über die Geschäftsführung des Projekts.

Alle Kommunikationsabteilungen oder -verantwortliche auf den drei Stufen sollten jedoch aus dem Projekt-Kernteam heraus über die Projektkommunikation mit Content für deren Öffentlichkeitsarbeit versorgt und auch beraten werden, wie die Außendarstellung in der jeweiligen Phase am zielführendsten stattfinden kann.

Eine zentrale Kategorie von integrierter Kommunikation ist ihre Glaubwürdigkeit. Sie entsteht durch Kongruenz von Handeln und Kommunizieren. Diese Kongruenz kann im Rahmen des eben vorgestellten Organisationsmodells erreicht werden.

2.6 Prozessorientiertes Phasenmodell

Nachdem die Frage der Aufbauorganisation geklärt ist, ist der nächste Schritt in der Gestaltung integrierter Kommunikation die Erstellung eines konsistenten Kommunikationskonzepts. Das beinhaltet auch das strategische Timing. Bei Bauprojekten haben wir den Vorteil, dass die Projektphasen von der Entwicklung bis zur Übergabe vorgegeben sind. Das reduziert die Komplexität der Aufgabenstellungen etwas, weil durch die einzelnen Phasen des Bauvorhabens das strategische Timing vorgegeben ist.

„Mit der fortschreitenden Projektentwicklung verändern sich die Kommunikationsaufgaben: Bei Projektbeginn müssen organisatorische Kommunikationsroutinen erst aufgebaut, während der Umsetzung organisiert und bei Prozessabschluss wieder aufgelöst werden“ (Freitag 2016, S. 295).

In wie viele Phasen ein Bauprojekt unterteilt wird, hängt auch von der Größe ab. Bei größeren Vorhaben macht es aber Sinn, die in Abb. 2.2 aufgelisteten sechs Phasen zur Unterteilung entlang der Zeitachse zu verwenden. In jeder dieser Phasen gibt es Ansprüche und Risiken für das Projektmanagement und die Projektkommunikation. Um diese steuern zu können, sind Leistungen zu erbringen, mit denen ein positiver Output erreicht wird.⁴

In den ersten vier Phasen richtet sich die Aufmerksamkeit der Projektkommunikation auf die Akzeptanz und Einstellung gegenüber dem Projekt. Am Beginn sollte jedenfalls ein offizieller Kick-off-Event stehen als „sichtbares und verbindliches Signal (dafür), dass das Projekt existiert und umgesetzt wird... Eine frühzeitige Kommunikation aus dem Projekt heraus beugt Gerüchten vor und verschafft dem Projekt eine aktive Rolle im Umgang mit seinen Stakeholdern“ (Freitag 2016, S. 352). Während der Projektausführung geht es um Verständnis und Orientierung, rund um die Übergabe richtet sich der Fokus dann auf die Vermarktung und die Möglichkeiten für die Nutzer nach Bauabschluss.

⁴Diese Tabelle wurde von der Salzburger Projektmanagementfirma PM1 gemeinsam mit der Kommunikationsagentur Plenos erstellt. Siehe dazu www.plenos.at/Projektkommunikation.

Projektphasen	Risiken	Leistungsbereiche	Output
Projektentwicklung	Ungenauere Projektziele	Situationsanalyse Definition Kommunikationsziele Interne Kommunikationsstrukturen Strategieworkshop	Teambuilding Wissen über relevante Stakeholder Abgestimmte Kommunikationsstrukturen Kommunikationsplan inhaltlich, zeitlich und finanziell
Projektvorbereitung	Schlechtes Kommunikationssystem	Stakeholder-Kontaktliste Kommunikationsrichtlinien Festlegung Maßnahmenplan Medientraining externe Kommunikation	Klare Kommunikationsstrukturen
Projektplanung	Unstrukturierter Planungsprozess	Erstellung Kommunikationsplan Festlegung Dialoggruppen Strategisches Timing	Wertschätzender Umgang Team Grundlegendes Info-Material Klare Kommunikationsschritte Eindeutige Ansprechpersonen
Behördenverfahren	Langwierige Verfahren mit vielen Auflagen	Informationsveranstaltungen Erstellung Basispressemappe Produktion Projektfolder Pressegespräch	Schaffung von Verständnis und Akzeptanz
Projektausführung	Hohe Kosten bei geringer Qualität	Umsetzung Kommunikationsplan Journalistengespräche Presseausendungen Social Media und Onlineaktivitäten Projektteam-Moderation	Reduzierung von Widerstand Erhöhung der Projekteffektivität Einbindung Auftraggeber und Nutzer Positive Wahrnehmung und Reputation des Projekts Informierte Stakeholder Transparenz
Übergabe	Zu späte Übergabe mit Baumängeln	Abschluss-Pressegespräch Fotoshooting fertiges Projekt Evaluierung	Vermarktung des Projekterfolges

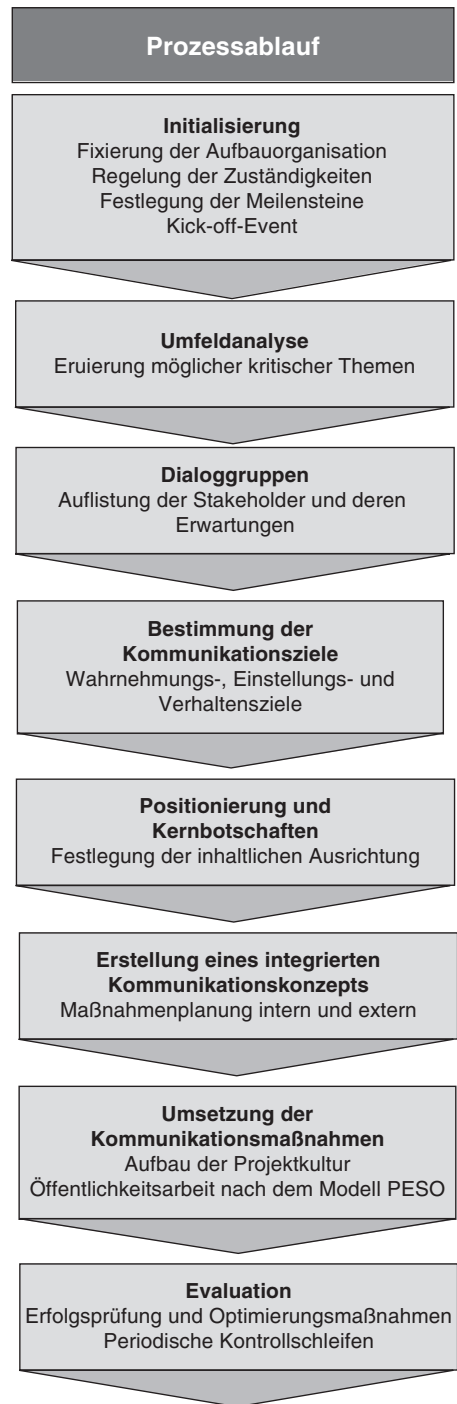
Abb. 2.2 Projektphasen und Output: Die Ansprüche an die Kommunikation verändern sich entlang der Zeitachse. (Quelle: pm1 projektmanagement und plenos – Agentur für Kommunikation)

Auch wenn die klar strukturierten Meilensteine auf der Zeitachse das strategische Timing etwas vereinfachen, ändert das nichts an der Tatsache, dass sich viele Handlungsstränge miteinander verschränken, die sich wechselseitig beeinflussen. Interne Vorgaben wollen berücksichtigt werden und externe Einflussfaktoren begrenzen das Handlungsfeld.

Die einzelnen Planungsschritte⁵ können in drei Segmente eingeteilt werden, die in Abb. 2.3 als Übersicht dargestellt sind.

⁵Eine ausführliche Darstellung der Entwicklungsmethodik strategischer Kommunikation siehe Immerschnitt (2009), S. 59–113.

Abb. 2.3 Prozessablauf: Jede Kommunikationsstrategie durchläuft bei der Konzeption mehrere Analyseebenen, die sich mit dem Kommunikationsproblem, der Strategie und der Umsetzung befassen. (Quelle: Immerschitt)



2.7 Umfeldanalyse zur Eruierung kritischer Themen

Bei jedem Bauprojekt muss man sich letztlich schon in der Planungsphase die Frage stellen, wie der kommunikative Kontext aussieht, welche Widerstände es geben könnte und was eine friktionsfreie Kommunikation stören könnte. Die Erfassung des Umfeldes des Projekts liefert den Input für die Projektplanung, das Risiko- oder Änderungsmanagement, vor allem aber des Stakeholder-Managements. Dadurch werden Einflussgrößen rechtzeitig erkannt. Damit ist es möglich, proaktiv zu agieren und nicht bloß improvisiert zu reagieren (Freitag 2016, S. 353).

Freitag unterscheidet zwei Arten von Umfeld-Einflüssen:

- Organisatorisch-soziale Einflussgrößen werden von Personen oder Interessengruppen an das Projekt herangetragen. Sie werden durch die Stakeholderanalyse eruiert. Sie gehören entweder der gleichen Organisation an oder sind – wie in Bauvorhaben üblich – durch eine Vertragsbeziehung an das Projekt gebunden. Sekundäre Stakeholder entziehen sich dem Zugriff durch hierarchische oder vertragliche Bindungen, „was die Kalkulierbarkeit ihres Verhaltens und den Umgang mit ihnen deutlich erschwert“ (Freitag 2016, S. 354).
- Sachlich-inhaltliche Faktoren sind auf politische, historische, rechtliche, technologische, ökologische oder Markteinflüsse zurückzuführen, bisweilen auch auf andere Projekte.

Am Beginn stehen Recherche und Briefing. Hier werden Fakten abgefragt und insbesondere die Erwartungshaltung des Auftraggebers des Bauvorhabens erhoben, zu dessen Anschauung aber zugleich auch eine „kritische Distanz“ gewahrt sein muss, um die dahinterliegenden Probleme zu erkennen und angehen zu können. In dieser Phase ist vor allem zu analysieren, welche Gegner des Projekts es geben könnte. Häufig sind Konfliktlinien schnell ersichtlich, manchmal verbergen sie sich aber auch Fallstricke im Verborgenen, die nicht auf den ersten Blick erkenntlich sind. Eine detaillierte Stakeholder-Analyse lässt jedenfalls künftiges Verhalten der verschiedenen Personengruppen abschätzen.

Oft spielt bei Bauvorhaben auch ein gehöriges Maß an (politischem) Lokalkolorit mit. Manches Bauvorhaben muss auch mit einer „Vorgeschichte“ leben, die zu berücksichtigen ist. Diese kommunikative Gemengelage kann in der Regel in einem Workshop mit den am Projektbeteiligten (vom Auftraggeber über Planer bis hin zu den Ausführenden) mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse abgeklärt werden.

Dabei wird als angenehmer Nebeneffekt gleich noch eine gemeinsame Verständigungsebene zwischen allen Beteiligten hergestellt, die in dem konkreten Bauprojekt in genau dieser Zusammensetzung erstmals zusammenarbeiten. Der Startworkshop ist somit auch der Beginn einer moderierten internen Kommunikation. Hier findet Bewusstseinsbildung statt, werden Verständigungsprobleme beseitigt. Wenn er gut gemacht ist, ist dieser erste Termin der Beginn einer sich nach oben drehenden Vertrauensspirale und damit einer gedeihenden Baukultur.

2.8 Festlegung der Kommunikationsstrategie

Bei der Festlegung der Kommunikationsstrategie geht es um die Formulierung der Ziele, die Selektion der Dialoggruppen, die Bestimmung der Positionierung und Kernbotschaften. Effizienz bei der Erreichung der angestrebten Problemlösung und Effektivität in der Umsetzung bestimmen die strategische Analyse. Das bedeutet, dass mit einem vertretbaren Aufwand an Budgetmitteln ein optimales Ergebnis erzielt werden kann.

In unserem Modell der integrierten Kommunikation werden die verschiedenen Dialoggruppen und die verfügbaren Medien in einer verbindlichen Strategie zusammengefasst. „Durch die bereichsübergreifende Verzahnung aller Kommunikationsmaßnahmen zu einem geschlossenen System sollen alle Einzelaktivitäten unverwechselbar konzentriert werden. Dadurch wird Einheitlichkeit und Kontinuität in allen Teilbereichen eines Unternehmens erreicht: one project – one voice“ (Hofmann und Landmann 1995, S. 107).

2.9 Ziele und Dialoggruppen

„Der Mensch ist die entscheidende Komponente im Änderungsgeschehen. Ohne seine Einbindung im Veränderungsprozess ist ein Erfolg der angestrebten Maßnahmen zumindest gefährdet, denn Unwissenheit durch mangelnde Beteiligung macht den Menschen argwöhnisch und führt zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Projekt“, hat das Berliner Bundesministerium für Inneres (2012, S. 64) in einem umfangreichen Leitfaden für das Management von Projekten in der Verwaltung formuliert. Das Gesagte gilt in besonders hohem Maß für Bauprojekte, die ja in besonderem Maß im Umfeld von betroffenen Menschen Veränderungen herbeiführen.

Die Kommunikationsziele müssen deshalb mit den Dialoggruppen verknüpft werden. Die Frage die sich stellt, lautet: „Was will ich bei wem erreichen?“. D. h. es wird zuerst die Dialoggruppe und dann in der Dialoggruppe das zu erreichende Kommunikationsziel definiert.

Die exakte Festlegung der prioritär zu sehenden Dialoggruppen ist schon deshalb notwendig, weil im Projekt nicht unbegrenzt Mittel zur Verfügung stehen. Da das so ist, muss eine Auswahl getroffen werden. Thomas Bohinc hat dies mit einer einfachen Formel über die Zahl der Kommunikationskanäle verdeutlicht. Sie lautet: $n \times (n - 1) / 2$. Die Variable n steht für die Zahl der Stakeholder. Wenn also 4 Stakeholder angesprochen werden sollen, lautet die Formel $4 \text{ mal } 3 \text{ dividiert durch } 2 = 6$. Das heißt, bei 4 Stakeholdern stehen 6 Kanäle offen, bei 20 sind es schon 190! „Die Kommunikation im Projekt ist dann effektiv, wenn die Informationen im richtigen Format zur richtigen Zeit zur richtigen Zielgruppe mit der beabsichtigten Wirkung übermittelt werden. Darüber hinaus zeichnet sich effektive Kommunikation auch dadurch aus, dass keine unnötigen Informationen übermittelt werden, sondern nur die, welche tatsächlich benötigt werden“ (Bohinc 2016, S. 27).

Die zwei wichtigsten Kriterien, die die Auswahl leiten, sind die Verletzlichkeit des Projekts und das Einflusspotenzial einzelner Gruppen. „Sind Sie in einem Bereich besonders leicht angreifbar und vermag eine Teilöffentlichkeit einen großen Einfluss auf Sie auszuüben, sollten Sie der Beziehungspflege [...] besonderes Augenmerk schenken“ (Wallinger 1994, S. 24 ff.). Es wäre freilich vollkommen falsch, nur solche Gruppen ins Visier zu nehmen, die negativen Einfluss ausüben können.

Das ist im Übrigen einer der am häufigsten gemachten Fehler in der Kommunikation für Bauvorhaben: Der Fokus wird auf diejenigen gelegt, die am meisten Gegenwind erzeugen, statt sich jenen zu widmen, die Informationsbedarf haben, aber keine Fundamentalopposition ausüben.

In der Praxis ist es zudem viel wichtiger, die Dialoggruppen in die Kommunikationsstrategie einzubeziehen, die unterstützend wirken können. Diejenigen, die einem Bauprojekt unentschieden gegenüberstehen, kann man durch sachliche und fundierte Information für sich gewinnen (Bund Deutscher Baumeister 2002, S. 1).

„Proteste kann es immer geben. Es ist aber ein gewaltiger Unterschied, ob es sich dabei um eine kleine isolierte Gruppe handelt oder ob die Gegner eines Projekts eine Mehrheit für sich gewinnen können“ (Bund Deutscher Baumeister 2002, S. 2).

Es darf aber auch nicht der Fehler gemacht werden, Kommunikationswillige und -interessierte auszuschließen. Das schafft Abgrenzungsprobleme und damit zusätzliche Konflikte (Beirat für Raumentwicklung 2012, S. 4).

Die Frage nach den anzusprechenden Dialoggruppen lässt sich aus mehreren Blickwinkeln beantworten:

- Liegt eine Betroffenheit vor?
- Besteht die Bereitschaft zur aktiven Kommunikation?
- Passen die soziodemografischen, Einstellungs- und Verhaltensmerkmale des Personenkreises zu meinem Kommunikationsansatz?

Dieser Ansatz ist insbesondere auch unter dem Aspekt der Auswahl von potenziellen Multiplikatoren, von Befürwortern oder Gegnern bedeutsam. Natürlich ist in jedem einzelnen Fall genau zu schauen, welche Dialoggruppen mit welcher Zielsetzung angesprochen werden müssen. Jeder Fall liegt anders und erfordert eine genauere Analyse. Die Abb. 2.4 zeigt, wie eine solche Aufteilung der Dialoggruppen in einem Bauprojekt aussehen könnte.

Unterschiedliche Stakeholder bewegen unterschiedliche Fragen zum Projekt: Für generelle Projekte hat Katja Nagel (2012, S. 61) die wichtigsten Fragen zusammengestellt, die sich die Mitglieder des Projektteams, der Auftraggeber, Kunden und Öffentlichkeit stellen. Diese Fragestellungen können auf Bauprojekte recht gut übertragen werden (s. Abb. 2.5).

Nachdem wir nun die Auswahl der Dialoggruppen für das Projekt vorgenommen haben, wenden wir uns der Definition der Kommunikationsziele zu. Im Sinne des Ansatzes der integrierten Kommunikation dürfen sich die Ziele nicht widersprechen. Das ist

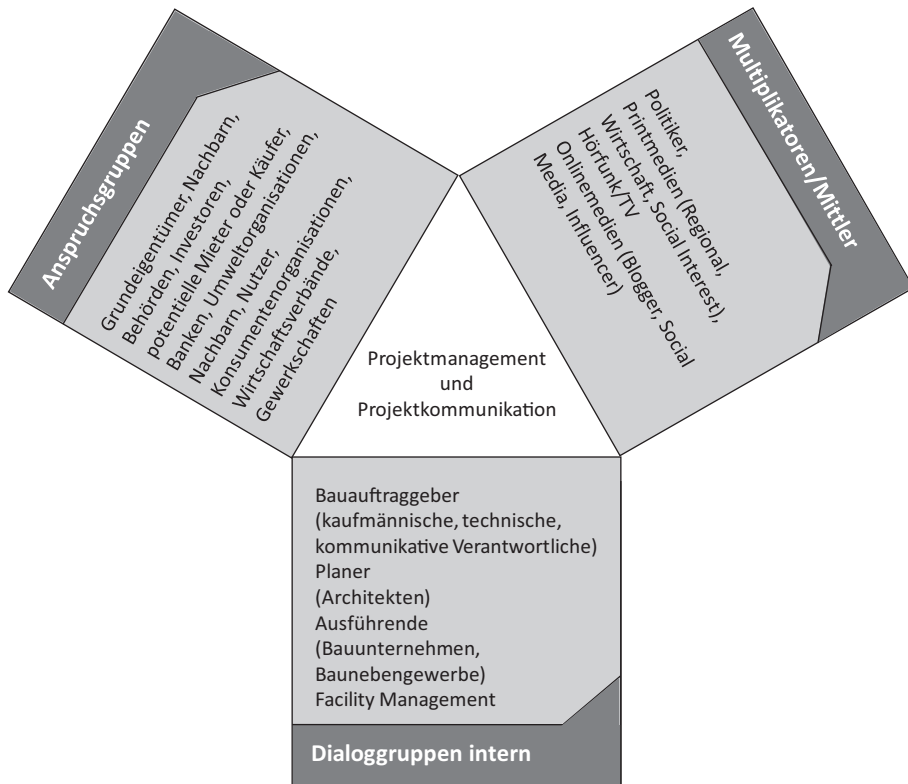


Abb. 2.4 Anspruchsgruppen, Dialoggruppen und Mittler: Je genauer die Dialoggruppen definiert werden, desto exakter können die Kanäle definiert werden, über die sie erreicht werden. (Quelle: plenos – Agentur für Kommunikation)

gerade bei Nutzern oder dem Projektmanagement durchaus zu differenzieren. Sie müssen um einen einheitlichen Kommunikationswillen in Einklang gebracht werden. Dabei kann es durchaus sein, dass Zieldifferenzen in einem moderierten Prozess beigelegt werden müssen.

Kommunikationsziele lassen sich in Kategorien einteilen:

- **Wahrnehmungsziele:** In diese kognitive Kategorie gehört alles, was Aufmerksamkeit weckt, Bekanntheit schafft und Wissen vermittelt. Aufmerksamkeit ist eine knappe Ressource, aber Voraussetzung für alle Prozesse von Informationsvermittlung und -verarbeitung. Bei größeren Bauprojekten kann davon ausgegangen werden, dass die Aufmerksamkeit aus unterschiedlichsten Gründen von Anfang an gegeben ist. Da sich das Geschehen im öffentlichen Raum abspielt, ist die Wahrnehmung immer gegeben. Während in der klassischen Unternehmenskommunikation überhaupt Gehör zu finden ein zentrales Anliegen ist, muss der Fokus in unserem Fall eher auf die beiden anderen Kategorien gelenkt werden.



Abb. 2.5 Projektteam: Jede Dialoggruppe hat spezielle Fragen, die sie an das Projekt stellt. (Quelle: plenos – Agentur für Kommunikation)

- **Einstellungsziele:** Sie setzen auf der emotionalen Ebene an, wollen also Akzeptanz steigern, Image stärken und Sympathie schaffen. Akzeptanz ist Voraussetzung für das Schaffen von Handlungsspielräumen. Bei Großbauten ist ein gewisser Konsens zwingend notwendig, weil sonst zu viele offene Flanken in der Kommunikation entstehen und die Gegner eines Projekts – die es immer geben wird – sich mit der Bildung von Allianzen gegen das Vorhaben leichttun.
- **Verhaltensziele:** Diese „aktivierenden“ Ziele bewegen sich auf der operationalisierbaren Ebene. Dabei geht es um soziales Vertrauen als Basis für die Stabilität und Belastbarkeit von Beziehungen. Hier wird definiert, wie die Nachbarn in die Projektkommunikation eingebunden werden sollen, wie viele Besucher etwa zu Informationsveranstaltungen über das Projekt kommen oder wie sich Einstellungen der Dialoggruppen verändern sollen.

In den einzelnen Projektphasen gibt es verschiedene Ansprüche, weshalb auch die Ziele unterschiedlich sind, die in der Projektkommunikation verfolgt werden müssen:

- In der **Entwicklungsphase** gilt es, klare Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Gerichtet ist diese Aufgabenstellung auf das künftige Verhalten der Projektteilnehmer, die eine vertrauensvolle Kommunikationsstruktur leben sollen.
- In der **Vorbereitungsphase** wird Vertrauen zu verschiedenen Stakeholdern aufgebaut. Die Zielkategorie sind hier die Einstellungen der Teammitglieder aber auch verschiedener externer Stakeholder.
- In der **Planungsphase** ist der primäre Anspruch, Vertrauen zwischen Projektmanagement, Architekt und anderen planenden Gewerken herzustellen. Auch hier bewegen wir uns auf der Zielebene der Einstellungen.
- Im Zuge der **Behördenverfahren** geht es um einen abgestimmten professionellen Auftritt des gesamten Projektteams. Das Wahrnehmungsziel als echtes Team mit klaren Strukturen und Plänen steht hier im Vordergrund. Dahinter steht das Verhaltensziel, dass die Behörden das vorgelegte Projekt genehmigen sollen.
- In der **Ausführungsphase** ist der Anspruch, dass Verständnis und Orientierung bei den unterschiedlichsten Stakeholdern herbeigeführt wird. In dieser Phase ist die Kommunikation am intensivsten – sowohl nach innen als auch nach außen. Zielkategorien finden sich auf allen drei Ebenen, wobei intern Verhaltensziele im Vordergrund stehen – also die Aufrechterhaltung einer gedeihlichen, auf wechselseitigem Vertrauen aufbauenden Projektkultur. Extern sind es Einstellungsziele, die primär verfolgt werden. Denn solange das Projektteam als seriöser Gesprächspartner mit Verständnis für die Anliegen der Stakeholder ist, werden auch die Verhaltensziele in der Regel erreicht.
- Bei der **Übergabe** gilt es, Ergebnis und Nutzen des Bauprojekts darzustellen. Sollte es bis dahin noch nicht gelungen sein, bei den künftigen Nutzern bekannt zu sein, steht an erster Stelle das Wahrnehmungsziel, aus dem als Verhaltensziel entweder der Kauf oder die Miete des Gebäudes oder Teile davon abgeleitet wird.

Ziele müssen realistisch sein. Sie müssen mit den bereitgestellten Mitteln auch erreicht werden können. Kommunikation kann Interessen einzelner Bezugsgruppen in einem Bauprojekt nicht wegdiskutieren, es kann aber versucht werden, Widersprüche so weit aufzulösen, dass zumindest konstruktive Gespräche möglich sind.

Um das an häufig vorkommenden Beispielen zu erklären: Jedes Bauvorhaben bedeutet erhöhte Lärm- und Staubentwicklung. Diesen Befürchtungen kann begegnet werden, indem Kernarbeitszeiten auf der Baustelle festgelegt werden und beispielsweise wöchentlich eine Kehrmaschine die verschmutzten Zufahrtsstraßen reinigt oder eine Reifenreinigungsanlage für die Reifen der LKW, die Aushubmaterialien wegfahren, installiert wird.

Wenn Sie ein Bauprojekt planen, auf dessen Nordseite Gebäude liegen, denen jedwede Sonneneinstrahlung genommen wird, können Sie versuchen, durch Abstufung von Höhen den betroffenen Nachbarn entgegenzukommen (falls das möglich ist). Beim Bau

einer Starkstromleitung können Verständigungslinien etwa über die Herstellung größerer Abstände zu bestehenden Bauten hergestellt werden.

Ziele sind mithin immer individuell abgestimmt auf den jeweiligen kommunikations-spezifischen Veränderungsbedarf hin zu formulieren. Jedes Kommunikationskonzept ist deshalb auch einzigartig, weil es genau auf spezifischen Kontext des jeweiligen Bauvorhabens hin zu formulieren ist. Und schließlich müssen die Ziele nachprüfbar sein. Wenn sich die für die Projektkommunikation Verantwortlichen mit dem Auftraggeber, den Nutzern, dem Projektmanagement und den ausführenden Planern und Handwerkern vorab auf eine Hürde geeinigt hat, die es erfolgreich zu überspringen gilt, dann ist der erzielte Erfolg nachvollziehbar und wird als gemeinsame Leistung wahrgenommen.

2.10 Das Bauprojekt bewusst positionieren

Seit Paul Watzlawick wissen wir, dass wir immer kommunizieren, auch wenn wir das gar nicht wollen. Der in Villach geborene und später in den USA lehrende Kommunikationswissenschaftler hat das in dem vielfach – wenn auch meist verkürzt – zitierten pragmatischen Axiom⁶ zusammengefasst: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick o. J.).

Die Summe aller Botschaften, die wir bewusst oder unbewusst aussenden, ist dann die Positionierung. Sie beantwortet die Frage: „Wer bin ich und wie will ich wahrgenommen werden?“ Die Positionierung eines Bauprojekts beschreibt dessen Zukunft aus dem Blickwinkel der sie umgebenden Öffentlichkeit.

Die bewusste Positionierung beantwortet die Frage: Wer bin ich und wie will ich wahrgenommen werden? Sie beschreibt die Zukunft des Unternehmens aus dem Blickwinkel der sie umgebenden Öffentlichkeit. Sie ist mithin identitätsstiftend, sie legt ein anzustrebendes positives Vorstellungsbild (Image) in den Köpfen der Zielgruppe fest. Claudia Cornelsen hat das in ihrem Buch über „PR-Gags, die Geschichte machten“ im Titel zusammengefasst: „Lila Kühe leben länger“ (Cornelsen 2001).

Positionierung ist also der kommunikative Inhalt, der sich im Bewusstsein der relevanten Adressaten als eine bestimmte Meinung festsetzt und einen Einfluss auf deren Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen ausübt. Die Kernfrage ist also: Welches Meinungsbild will ich mit meinem Bauprojekt vermitteln? Die Positionierung bestimmt damit folgerichtig auch die kommunikative Leitidee. Eine solche Leitidee braucht es gerade bei Bauprojekten, denn nur so kann es gelingen, die zentrifugalen Kräfte auf eine gemeinsame Linie zu bringen.

⁶ein pragmatisches Axiom ist ein grundlegender Lehrsatz, der ohne Beweis einleuchtet und ganz einfach der Praxis des Lebens entspricht.

Was ist damit gemeint?

Für den Auftraggeber (den Bauherrn), der nicht zugleich auch späterer Nutzer ist, geht es darum, das Bauvorhaben so zu positionieren, dass es für mögliche Käufer oder Pächter besonders attraktiv ist. Nehmen wir das Beispiel eines Einkaufszentrums: Dessen Errichter wird den Benefit für künftige Shoppartner in den Vordergrund stellen. Bei einer Wohnanlage wird der Bauherr die Vorzüge der Wohnungen preisen wollen. Für den Architekten geht es hingegen darum, die gewählte Formensprache in den Vordergrund zu stellen, um so das eigene Image als kreativer Planer zu befördern. Für den Projektmanager wiederum steht die reibungslose Abwicklung im Vordergrund, das Ineinandergreifen aller Gewerke, die strikte Einhaltung der vorgegebenen Baukosten im vorgegebenen Zeitrahmen. Diese verschiedenen Positionierungsstränge gilt es ohne Knoten miteinander zu verbinden.

2.11 Einheitliche Botschaften nach innen und außen vermitteln

Die Topografie der Kommunikationsthemen wird durch die Themenfelder und Dachbotschaften markiert, aus denen dann Teilbotschaften und Storys abgeleitet werden können. Wir haben es also mit einer Hierarchie von Botschaften zu tun: Kommunikative Leitidee – Kernaussagen – Einzelaussagen. Schließlich ist auch noch die Tonalität der Inhalte zu definieren.

Die richtigen Botschaften zu finden und verständlich zu vermitteln ist ein offensichtlich nicht ganz einfaches Unterfangen. Darüber herrscht bei den befragten Experten ein hoher Grad an Übereinstimmung. Es ist offenbar so, dass bei technischen Themen eine Lücke zwischen dem fachlichen Selbstverständnis und der Vermittlungskompetenz besteht: Gerade Spezialisten sind der Erfahrung nach nicht besonders gut darin, über ihr Fachgebiet anders denn als in ihrer Fachsprache zu kommunizieren.

„Da Projektteams meist aus Spezialisten bestehen, ist die notwendige empfänger-gerechte Aufbereitung der Informationen eine originäre – wenngleich allzu oft übersehene – Aufgabe der Projektkommunikation“ (Nagel und Wild 2016, S. 6). Die Verantwortlichen für die Projektkommunikation müssen gut darin sein, das Technikerdeutsch in allgemein verständliche Sprache zu übersetzen, ohne dabei trivial zu werden. Häufig kommt es zu Missverständnissen, weil die Einen in erster Linie für ihre Branchenkollegen kommunizieren wollen, während es tatsächlich darum geht, interessierte Laien zu informieren und zu überzeugen.

Bisweilen kann es durchaus amüsant werden, wenn die Techniksprache auf den normalen Sprachgebrauch trifft. Ich möchte dazu eine kleine Anekdote erzählen. Das Salzburger Landessport- und Universitätszentrum, auf dem auch österreichische Olympioniken trainieren, besitzt einen Kletterturm, der weithin sichtbar in die Landschaft gebaut wurde und eine Besteigung außen und innen ermöglicht. Als der zuständige Landespolitiker seinerzeit über dieses Bauwerk bei einem Pressegespräch berichtete, wollte er die Landschaftschützer mit folgenden Worten beruhigen, die die versammelten Journalisten zu wahren

Lachstürmen bewegte: „Der Kletterturm wird natürlich nach Fertigstellung eingebäumt.“ Bei diesem misslungenen Bild fängt das Kopfkino sofort zu spielen an, kreiert fantastische Vorstellungen wie so ein hoch aufgemauerter Steinturm in Bäume eingewickelt wird.

Einmal von derartigen misslungenen Sprachschöpfungen abgesehen, sollte bei der Arbeit an den Botschaften immer die Dialoggruppe im Vordergrund stehen. Sie sollten sich daran orientieren, was die jeweilige Dialoggruppe interessiert und nicht (nur) daran, was das Unternehmen gerne erzählen möchte: „Do not write about your company and your products. Thought leadership content is designed to solve buyer problems or answer questions“ (Meerman Scott 2007, S. 138).

Die Sprache muss also auf die Bedürfnisse der Anzusprechenden eingehen. Das erfordert Einfühlungsvermögen, Recherche über das kommunikative Umfeld der Zielgruppe und Anpassungen in der Diktion. Es ist effektiv, erst einmal zuzuhören, bevor man selbst spricht. Viele Probleme würden erst gar nicht entstehen, wenn die Anliegen der verschiedenen Stakeholder wahr- und ernst genommen würden.

Zu viele und zu heterogene Botschaften sind kontraproduktiv, weil sie ein diffuses Bild entstehen lassen. Deshalb gilt es, nicht zu viele Botschaften zu vermitteln. Denn die können sich die Angesprochenen nicht merken. Es entsteht eine babylonische Sprachverwirrung, ein diffuses Bild statt eines klar umrissenen Profils.

Botschaften müssen sich vom Einheitsbrei positiv abheben. Dazu bedarf es kreativer kommunikativer Ansätze. Ein Hinweis, der gar nicht dick genug unterstrichen werden kann. Denn: Ohne Kreativität ist alles Nichts in der Öffentlichkeitsarbeit. Ein gutes Handwerkszeug ist Voraussetzung, um überhaupt reüssieren zu können, aber ohne die „Königsidee“ schafft es die Botschaft nicht mehr zum Konsumenten.

Das unbedingt notwendige proaktive Herangehen an Themen ist eine Sache, Issues entstehen aber auch oft exogen und müssen dann entsprechend professionell behandelt werden. „Je eher man sich auf solche Debatten einlässt, desto ungewohnter zwar, aber auch desto leichter sind sie zu führen: nicht nur, weil die Zahl der Teilnehmer am Gespräch umso überschaubarer bleibt, je früher es einsetzt, sondern auch weil die Gesprächsbereitschaft umso größer sein wird, je unfertiger das Gedankengebäude entwickelt ist, um das es geht“ (Brauer 1993, S. 363 ff.).

Strategische Kommunikation verlangt demnach nicht nur verständliche Botschaften, sie erfordert auch Issue-Management. Damit ist die systematische Auseinandersetzung mit den Anliegen der Stakeholder gemeint. Wie viele Missverständnisse würden sich vermeiden lassen, wenn die Menschen einander zuhören würden? Simon und Garfunkel haben das in einer Textzeile Ihres Megahits „Sound of Silence“ treffend auf den Punkt gebracht: „People hearing without listening.“ Gemeint ist damit, dass Leute etwas hören ohne zuzuhören (und zu verstehen). Jens-Uwe Meyer vergleicht die Rezeption uninteressanter Botschaften mit dem Spamfilter: „Ausblenden und Abschalten zählt zu den elementaren Überlebensstrategien im Informationsdschungel“ (Meyer 2007, S. 8).

Kommunikative Überforderung entsteht aus mangelnder Bereitschaft, sich mit den Bedürfnissen des Gegenübers einzulassen und „basiert zu einem erheblichen Teil auf einer fehlenden kontinuierlichen und systematischen Beobachtung der Organisationsumwelt,

d. h. vor allem auf nicht vorhandenen oder nicht funktionierenden strategischen Frühaufklärungssystemen in der Unternehmenskommunikation“ (Röttger und Preusse 2008, S. 159). Je früher die Projektkommunikation kritische Themen erkennt, sie benennt und sie steuert, desto einfacher und billiger ist der Einfluss auf sie. Letztlich bringt das auch signifikante Auswirkungen auf die Reputation des gesamten Bauvorhabens (Meijer und Kleinniejenhuis 2006, S. 543 ff.).

Zu beachten ist schließlich, dass das Modell der integrierten Kommunikation nach konsistenten, widerspruchsfreien, klaren und verständlichen Botschaften verlangt. Das bedeutet, dass die Kernbotschaften der externen Kommunikation nicht von denen der internen abweichen dürfen. Umgekehrt ist eine längerfristige Positionierung die Grundlage für die erfolgreiche Projektkommunikation, Merz nennt sie eine „Art Lebensversicherung“ (Merz 2010, S. 6). Er hat in seiner Masterarbeit eine Checkliste für die kommunikative Positionierung erstellt (Tab. 2.1):

Wie können positive Botschaften bei einem Bauprojekt aussehen?

Nehmen wir das Beispiel des Neubaus eines Krankenhauses: Hier lassen sich sehr gut einige Leitthemen herausarbeiten, die eine große Zahl an Rezipienten ansprechen: „Erhaltung und Ausbau des Klinikstandorts“ ist in Zeiten der Schließung von Krankenhäusern schon ein sehr gutes Argument für die Bewohner der Region. „Neubau schafft Raum für Spitzenmedizin mit modernster Ausstattung“ spricht das Sicherheitsbedürfnis an, im Krankheitsfall die optimale Behandlung erfahren zu dürfen. „Klinikbau der Moderne“ (Kotlorz 2007)⁷ signalisiert den künftigen Patienten, dass sie hier in besten medizinischen Händen sein werden. Themen bei Klinikneubauten sind neben den medizinischen Aspekten auch immer wieder die Themen Energieeffizienz und Ablaufoptimierung. Beides signalisiert, dass der private oder kommunale Klinikbetreiber die Kosten im Interesse der Versicherten im Blickfeld hat.

Der Aspekt der Baukosten hat generell sehr hohe Priorität: Gerade bei öffentlichen Bauten gibt es eine Sensibilität der Öffentlichkeit bezüglich der Überziehung der Baukosten. Umso größer ist die Freude, wenn eine Unterschreitung der Kosten – womöglich sogar noch in Verbindung mit einer verkürzten Bauzeit – vermeldet werden darf.⁸ Der Spiegel hat sich 2015 dem Thema angenommen und die Tops und Flops der deutschen Bauprojekte – gemessen an den Baukosten – aufgelistet (Diekmann 2015). Lobende Erwähnung fanden in diesem Artikel Die Autobahn A8 von Augsburg nach München (im Übrigen die erste privat finanzierte Autobahn Deutschlands, die mit einem ÖPP-Modell umgesetzt wurde) steht mit einer Unterschreitung der geplanten Baukosten um 23 % ganz oben in der Top-List.

⁷So apostrophierte Helios seinen 200-Millionen-Bau in Berlin Pankow. <http://www.welt.de/regionales/berlin/article907765/Groesster-privater-Krankenhausneubau.html>, abgerufen am 14.11.2015.

⁸Ein Beispiel für viele ist die Übergabe des neuen Bibliotheksgebäudes an die Hochschule für Musik in Detmold durch die BLB (Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW. https://www.blb.nrw.de/BLB_Hauptauftritt/Presse/150513/index.php, abgerufen am 2. August 2016.

Tab. 2.1 Checkliste für die kommunikative Positionierung von Projekten. (Quelle: Merz 2010, S. 14)

Fragestellung	Resultat	Weitere Schritte
Kerninhalt und übergeordnete Ziele		
Was wird gebaut? Wo wird gebaut? Warum wird gebaut? Wie wird gebaut? Wie weit ist das Projekt bereits fortgeschritten? Worin bestehen die inhaltlichen Projektziele?		
Einschätzung des Bauherrn, seine Vorstellungen und öffentliche Wahrnehmung		
Welche Werte sind dem Bauherrn wichtig? Was ist sein Auftrag? Was ist seine Geschichte und seine Kultur? Wie wird der Bauherr in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Gibt es wunde Stellen? Welche bisherigen Projekte wurden realisiert? Gab es spezielle Erfolge oder Misserfolge? Welchen Handlungsbedarf sieht der Bauherr und aus welchen Gründen? Was sind seine Vorstellungen? Gibt es unternehmensspezifische Vorgaben? Wie viel ist der Bauherr bereit, an Ressourcen zu investieren (Geld, Zeit)? Schätzt der Bauherr sich selbst und das Projekt richtig ein?		
Erkenntnisse für die Kommunikation aus Situationsanalyse und Risikomanagement		
Bestimmung der kommunikativen Herausforderungen, Chancen und Gefahren		
Zusammentragen von Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten		
Gab es schon ähnliche Projekte? Worin haben sie sich unterschieden? Wie wurde vorgegangen? Was waren die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren? Gibt es wiederkehrende Muster der Kommunikation? Was sind die Konsequenzen für das Projekt?		
Bestimmung der Kommunikationsziele		
Was soll mit den Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden? Was sind die Ziele bezüglich verschiedener Phasen? Was ist der Beitrag der Kommunikationsziele zu den Projektzielen? Wann gelten die Kommunikationsziele inhaltlich als erfüllt?		
Formulierung der Kernbotschaft		

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Fragestellung	Resultat	Weitere Schritte
Als was wird das Projekt dargestellt? Wozu ist das Projekt gut? Wie erreicht man die Interessen der Gesellschaft? Was soll intern und extern besonders betont werden? Ist es glaubhaft? Welche Werte sollen in den Köpfen hängen bleiben (zum Projekt, zum Unternehmen, zu den Beteiligten)? Soll auf emotionaler oder rationaler Ebene kommuniziert werden? Wie ist die Tonalität des Auftritts?		
Überprüfung der Kernbotschaft		
Wird die Kernaussage verstanden? Ist die Positionierung authentisch? Sind die Ziele glaubhaft und realistisch? Passt die Kernbotschaft zu den Kernanliegen? Mit welchen Risiken ist die Kernbotschaft verbunden? Deckt die Kernbotschaft ein Projekt über alle Phasen ab? Kann sich der Bauherr mit der Kernbotschaft identifizieren? Fühlt er sich wohl? Was sind mögliche Angriffspunkte?		

Baukosten spielen natürlich auch bei Bauten von Unternehmen oder Privaten eine dominante Rolle. Der Fokus der Öffentlichkeit ist hier freilich ein anderer. Wenn ein Unternehmen die Baukosten erheblich überschreitet, ist das nur dann wirklich ein Thema, wenn deswegen das Management gehen muss oder gar das ganze Unternehmen ins Trudeln gerät.

In der Regel stehen bei Werksneubauten folgende Botschaften im Vordergrund: „Kapazitäten werden ausgebaut“, womit der wirtschaftliche Erfolg und die Stärke des Bauherrn unterstrichen werden. Zugleich schwingt hier in der Regel auch noch eine weitere Botschaft mit „Unternehmen schafft neue Arbeitsplätze“. Wer wollte dagegen schon argumentieren?

Eine ganz eigene Botschaftskategorie ist die architektonische Formensprache. Der BMW-Werksneubau in Sachsen fand vor allem wegen seiner Form eines gestrandeten Wales vielfache Beachtung (Buchenau 2005). Gerade „Stararchitekten“ verstehen es immer wieder, die gewählte Formensprache zu fokussieren und daraus eine Geschichte rund um die Setzung städtebaulicher Akzente zu erzählen. In den USA werden manche der herausragenden Bauwerke als „Landmarks“ sogar in die Sightseeing-Pläne der Touristen eingebaut. Fast jede größere europäische Stadt bietet Architekturrundgänge zu den modernen Bauten an, manche bieten das Besichtigungsprogramm sogar aus der Luft.⁹

⁹Fast jede größere Stadt bietet Rundgänge zu den gelungensten Beispielen moderner Architektur. Zu finden unter: https://www.google.at/search?q=Rundgang+moderne+Architektur&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=EbSgV5-mBNaBaLCJqvqN, abgerufen am 2. August 2016.

Für internationale Marken – wie BMW, Red Bull, Google oder Apple – ist die Architektur Ausdruck ihrer Unternehmensphilosophie. Umgekehrt sollten sich Unternehmen, die gesichtslose Zweckbauten in die Landschaft setzen, darüber bewusst sein, dass sie damit auch eine nonverbale Botschaft in die Welt setzen, die keineswegs positiv zu sehen ist. Viele Auftraggeber von Großbauten – gleichgültig ob private oder öffentliche – sehen die Chance für die eigene Marke nicht wirklich.

Gleiches gilt auch für die Botschaften, die für Medieninformationen verbalisiert werden. Die Texte bewegen sich irgendwo meistens auf einer emotions- bis lieblosen Ebene. Bei der Lektüre von Medieninformationen über Neubauten vermittelt sich kein sonderlich kreatives Bild. Erschreckend ist bisweilen die emotionale Distanz, die an den Tag gelegt wird. Das mag zu einem guten Teil auch daran liegen, dass bei Bauten die Techniker den Stift führen, woraus sich auch die „Kopflastigkeit“ und Datenverliebtheit erklären mag.

Die Realisierung von Bauprojekten hat eine sachliche und eine emotionale Komponente (Röttger 2008, S. 62). Natürlich sollen die Fakten dargestellt werden. „Die Standort- und Marktanalyse liefert Argumente für die gewählte Projektvariante, analysiert Kosten und Nutzen und beschreibt die bauliche Umsetzung. Sachliche Argumente alleine können jedoch keine Herzen gewinnen. Gleiches gilt für Kostenargumente. Diese können zwar ein Projekt verhindern, ihm aber in den wenigsten Fällen zum Durchbruch verhelfen“ (Imbach 2009). Wichtiger Bestandteil der Projektidentität sind Emotionen.

Dazu drei willkürlich herausgegriffene Beispiele, die als Beleg dienen können, wie emotionslos und unengagiert Projekte dargestellt werden. Sie sind deshalb bewusst anonymisiert, um niemandem zu nahe zu treten. Die Zitate zeigen aber eindringlich, wie Chancen für eine positive Kommunikation leichtfertig aus der Hand gegeben werden können:

Beispiele für emotionslose Kommunikation von Projekten

Für die FIRMA wurde in ORT ein neuer Produktionsstandort als Green Field Projekt errichtet. Auf dem Grundstück mit einer Fläche von 50.000 m² wurden Produktions- und Lagerflächen mit einem Ausmaß von rund 12.600 m², Büro- und Sozialflächen von rund 1800 m² sowie Außenanlagen von rund 12.000 m² neu hergestellt. Den behördlichen Vorgaben wurde mit einer Sprinkleranlage (680 m³) entsprochen. Das Bürogebäude wurde mit einer Klimaanlage, die Halle mit einer Lüftungsanlage ausgestattet.

BAUFIRMA feiert mit einem Richtfest den Abschluss der Rohbauarbeiten für die Wohnanlage „NAME“ in STADT. In dem modernen Gebäude entstehen 22 hochwertige Wohnungen. „Hier genießt man die ruhige Lage und kann gleichzeitig die vielen Möglichkeiten eines städtischen Lebens auskosten“, erklärt GESCHÄFTSFÜHRER. Die Wohnanlage ist in drei Gebäude untergliedert, die sich u-förmig angeordnet zum nahe gelegenen Naherholungsgebiet öffnen. Der Wohnungsbau hat ein Projektvolumen von rund 5,2 Mio. EUR.

Der Bezirksstadtrat informiert: Zwischen dem im vorigen Jahr gebauten Süd-Ost-Eingang und dem Vorfeld der Tribüne soll die jetzt noch freie Fläche aufgewertet werden. Geplant sind frei zugängige bzw. vereinsunabhängige Sport- und Freizeitangebote mit Aufenthaltsqualität. Eine Multifunktionsfläche für die Nutzergruppen Frauen, Familien, Senioren, Kinder und Jugendliche. Eine Rundlaufbahn auf Holzhäckseln wird entstehen. Im Zentrum ist eine Sandfläche geplant, die für verschiedene Ballspielarten genutzt werden kann.

Diese drei PR-Botschaften sind (und das gilt nicht nur für die oben angeführten Beispiele) sehr kopflastig. Beim Bau von Sport- und Freizeiteinrichtungen wäre ein wenig Euphorie und „Herzblut“ schon angebracht. Im ersten Fall wird kein bisschen Stolz auf das Erreichte vermittelt, dabei ist gerade die Kategorie „ich möchte in einem erfolgreichen Unternehmen arbeiten“ für Mitarbeiter ein zentrales Argument bei einem Arbeitgeber tätig zu sein. Auch die Bürger der Kommune, in der sich das Unternehmen befindet, lesen ganz gerne, dass es in der Nachbarschaft erfolgreiche Betriebe gibt. Und nicht zuletzt ist es nicht ganz unerheblich, ob der Einkäufer eines Unternehmens oder der Konsument bei einem positiv besetzten Unternehmen einkauft oder bei einem profillosen „No-Name“.

Häufig werden bei Berichten über Bauvorhaben einfache Sachverhalte zudem kompliziert dargestellt und selbst kurze Sachverhalte langatmig erklärt. Dabei wird ganz vergessen, dass die Rezipienten nur interessiert, was sie selbst davon haben. Künftige Nutzer von Bauten, Mitarbeiter, Nachbarn, Politiker, Behörden etc. sind die anzusprechende Dialoggruppe. Und diese wiederum sind auch die Leser, Hörer und Seher, die hier ignoriert werden.

Folgerichtig werden langweilige Botschaften „von den Medien einfach ignoriert und haben damit nie die Chance, zum ‚User‘ vorzudringen“ (Immerschitt 2009, S. 95). Für die Vermittlung von Inhalten gilt, was Quintilian einst so formulierte: „Nur Feuer kann einen Brand entfachen und nur Feuchtigkeit uns durchnässen, und nichts kann auf anderes abfärben, wenn es selbst die betreffende Farbe nicht gibt“ (Jäger und Willer 2000, S. 154). Gemünzt auf die Rhetorik bei der Vermittlung von Benefizien von Neubauten gilt, was der Autor über die Kommunikation von CEOs von Unternehmen geschrieben hat: „Eine leblose Sprache gebiert leblose Unternehmenspolitik, und kraftloses Reden mündet in kraftlosem Handeln“ (Immerschitt 2009, S. 129).

Wie es auch anders gehen kann (Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW 2016; Hochtief 2016a), sollen die nachfolgenden beispielhaften Auszüge aus Medieninformationen von Bauunternehmen zeigen:

Beispiele für gelungene Kommunikation von Bauunternehmen

„Das künftige Lärmschutzbauwerk ist Teil des Ausbaus der Autobahn A7 in Hamburg und Schleswig-Holstein. Der Tunnel ist einer von drei Lärmschutztunneln, den „Hamburger Deckeln“, die im Zuge des Ausbaus entstehen. Mit diesem Lärmschutzprojekt bieten wir den Hamburger Bürgern künftig mehr Lebensqualität [...]“ (Hochtief 2016b).

Der innovative Gebäudequader mit 20 Wohnungen hat schon während der Errichtungsphase hohe Wellen geschlagen: Erst jüngst erhielt das Projekt die Auszeichnung „best architects 17. [...] Da es sich um ein prominentes und attraktives Baugrundstück handelte, wurde nicht sofort mit dem Bau losgelegt, sondern im Rahmen eines Architektengutachterverfahrens zunächst die bestmögliche Bebauung eruiert. Die Anforderungen waren dabei hoch: Der neue Wohnraum sollte unter anderem Passivhausstandard erreichen und barrierefrei sein (Rhombert 2016).

Die universitäre Kinderklinik Hamburg Eppendorf ist schon jetzt ein überregional renommiertes Kompetenzzentrum für Kindermedizin und Anlaufpunkt für Familien aus ganz Deutschland. Seltene Krankheiten werden hier auf höchstem Niveau erforscht und kleine Patientinnen und Patienten liebevoll betreut. In der neuen Klinik wird der interdisziplinäre Ansatz auch durch die zukunftsweisende bauliche Konzeption ganz neu gelebt werden können. Weil dort alle Fachbereiche der Kindermedizin Tür an Tür arbeiten (Züblin 2016).

2.12 Strategische Planung des Maßnahmenkatalogs

Wir haben nun festgelegt, welche Ziele wir verfolgen und welche Stakeholder angesprochen werden sollen, haben die Positionierung entwickelt und festgelegt, wie die Kernbotschaften lauten. Nun befinden wir uns im dritten Segment des Planungsprozesses, in dem die Frage nach dem „Was“ beantwortet wird, also die strategische Planung des Maßnahmenkatalogs stattfindet.

Strategische Kommunikation bedeutet die Suche nach realistischen und pragmatischen Lösungen. „Pragmatisch ist eine PR-Konzeption dann, wenn die aufgewendeten Mittel, um ein Konzept zu realisieren, in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu den erwarteten Resultaten stehen“ (Schmidbauer und Knödler-Bunte 2004, S. 17).

Instrumente und Maßnahmen müssen mit den vorher fixierten Parametern übereinstimmen. Es macht keinen Sinn, ein Ziel zu formulieren und eine Zielgruppe zu benennen, die dann mit keiner entsprechenden Maßnahme angesprochen wird. Genauso ist es sinnlos, Maßnahmen zu formulieren, die nicht kongruent mit dem Budget sind. Leider ist es so, dass zwischen dem Notwendigen und Sinnvollen auf der einen Seite und dem Möglichen auf der Anderen eine drastische Lücke klafft, die aus den bestehenden Normen resultiert.

In allen Ausschreibungsunterlagen, die auf vorhandenen Normen bzw. auf vorgegebenen Baukostenplänen beruhen, findet sich die Position Kommunikationsleistungen nur ganz am Rande. In der Schweiz etwa werden im Baukostenplan expressis verbis nur eine Pressekonferenz, die Aufrichte (Richtfest), die Einweihung sowie Baureklame und Inserate angeführt (Imbach 2015). Die Vorgaben der Normungsinstitutionen – was die Kommunikation betrifft – aber sind nicht nur bei den Eidgenossen, sondern im gesamten deutschsprachigen Raum extrem kontraproduktiv und sollten schleunigst überarbeitet werden.

Fakt ist, dass kommunikative Notwendigkeiten in der Kostenkalkulation anfänglich häufig weggelassen werden. Schuld daran sind natürlich nicht die Normen allein.

Die Gesamtkosten werden ohne Ansätze zur Aufrechterhaltung der Teamkultur und der Öffentlichkeitsarbeit niedriger. Weniger Gesamtbudget sorgt dafür, dass sich leichter ein Konsens finden lässt. Wenn später erkannt wird, dass es ohne vernünftige Kommunikation nicht funktioniert, finden sich immer irgendwelche „externe Schuldige“, die ein Nachtragsbudget erforderlich gemacht haben. Es muss gar nicht immer der Wutbürger sein, es genügen schon einige hartnäckige Nachbarn, die in der Lage sind, die Medien richtig zu bespielen.

Es ist interessant, dass nicht einmal die Medien die Frage stellen, warum Gebietskörperschaften oder öffentlich-rechtliche Auftraggeber immer wieder den gleichen Fehler wiederholen und sich hartnäckig weigern, sich kommunikativ von vornherein vernünftig (= strategisch und professionell) aufzustellen. Diese Bemerkung gilt im Übrigen auch für private Bauauftraggeber, die müssen ein aus dem Manko entstehendes Schlamassel aber dann mit ihrem eigenen Geld wieder beseitigen.

Wenn das Budget für die Kommunikation bei Bauprojekten begrenzt ist, dann muss man sich halt entscheiden, bestimmte Ziele oder Dialoggruppen zu vernachlässigen. Entscheidungen sind auch für eine Vielzahl weiterer Alternativen zu treffen: „PR-Planungsprozesse sind permanente Selektionsprozesse, bei denen auf der Basis fachlicher Entscheidungsprämissen fortlaufend kommunikationspolitische Entscheidungen getroffen werden“ (Szyzka 2008, S. 65).

Es ist ohnedies so, dass man es nicht allen recht machen kann. Was bedeutet das in der Praxis? Wir legen die Instrumente entlang der Zeitachse von der Entwicklung bis zur Übergabe des Bauwerks fest, schauen, inwieweit die Dialoggruppen erreicht und die Ziele erfüllt werden können und vergewissern uns schließlich, ob der ausgearbeitete Katalog Platz findet in unserem Budget.

Das Thema Budget ist freilich ein sehr diffiziles. Das beginnt schon damit, dass es keine wirkliche Tradition der Projektkommunikation und vor allem keine normative Festschreibung von Aktivitäten in diesem Bereich insbesondere bei der Ausschreibung von Bauvorhaben gibt. Davon war schon an anderer Stelle die Rede. Entsprechend schlecht ist das Feld hier aufbereitet. Eine Befragung von Projektmanagern hat ergeben, dass nur 15 % von ihnen ausreichend Zeit zur Kommunikation haben und nur jeder Zehnte dafür Budgetmittel zur Verfügung hat (Nagel und Wild 2016, S. 11). Ehrlicherweise geben die Projektmanager auch an, dass sie gar nicht die Kompetenz für die Kommunikationsaufgaben verfügen. Es wäre hoch an der Zeit, das Thema seitens der Auftraggeber von Bauprojekten aufzugreifen und auch entsprechende Mittel für professionelle Kommunikation bereitzustellen. Für Projekte, die ja nur eine bestimmte Zeit laufen, macht es sicher keinen Sinn, sich eigenes Personal aufzubauen. Viel vernünftiger ist es, sich externe Unterstützung von Kommunikationsprofis in entsprechend spezialisierten Agenturen zu holen, die eine klare Agenda abzuarbeiten haben. Was nicht funktioniert ist, dass die Projektmanager selbst „zum gehobenen Dilettieren auf dem so wichtigen Feld der Kommunikation gezwungen werden sollen“ (Nagel und Wild, S. 12).

Freitag formuliert das so: „Um das Kommunikationsbudget im Projekt zu ermitteln, ist [...] zunächst der Gesamtbedarf an Kommunikation zu klären und abzustimmen, ob

diese Aufgaben aus dem Projekt oder aus der Linie heraus finanziert werden“ (Freitag 2016, S. 342). Bei Industrie-, Handels- und Gewerbebauten bietet es sich an, die Bauprojektkommunikation in die Kommunikationsstrategie des Gesamtunternehmens einzubinden. Schließlich zählt ja jedes gelungene Bauwerk auch auf die Marke des auftraggebenden Unternehmens ein.

Literatur

- Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW. 2016. https://www.blb.nrw.de/BLB_Hauptauftritt/Presse/150513/index.php. Zugegriffen: 2. Aug. 2016.
- Beirat für Raumentwicklung. 2012. Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planungs- und Zulassungsverfahren großer Infrastrukturvorhaben. https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/StadtUndLand/LaendlicherRaum/beirat-empfehlung-oeffentlichkeitsbeteiligung-grosse-infrastrukturvorhaben.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 25. Jan. 2016.
- Bohinc, Tomas. 2016. Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen. *ProjektMagazin Spotlight*, 2016: 1–8.
- Brauer, Gernot. 1993. *Econ Handbuch Öffentlichkeitsarbeit*. Düsseldorf: Econ.
- Bruhn, Manfred. 1995. *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Buchenau, Martin-W. 2005. BMW eröffnet Werksneubau. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bmw-eroeffnet-werksneubau-ein-u-boot-taucht-in-leipzig-auf/2503110.html>. Zugegriffen: 14. Nov. 2015.
- Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure. 2002. Wer Bauprojekte plant, muss die Öffentlichkeit gewinnen. <http://www.welt.de/print-welt/article375232/Wer-Bauprojekte-plant-muss-die-Oeffentlichkeit-gewinnen.html>. Zugegriffen: 31. Jan. 2016.
- Bundesministerium des Inneren. 2012. *Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung*. Frankfurt a. M.: Publikationsserver ibib.
- Cornelsen, Claudia. 2001. *Lila Kühe leben länger. PR-Gags, die Geschichte machten*. Frankfurt: Ueberreuter.
- Diekmann, Florian. 2015. Großprojekte in Deutschland. Die Top und Flop Ten. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/grossprojekte-in-deutschland-die-top-und-flop-ten-a-1033977.html>. Zugegriffen: 2. Aug. 2016.
- Flaskamp, Jan, und Klaus Schmidbauer. 2003. *Kommunikation als Gesamtkunstwerk. Praxisleitfaden für die Umsetzung von integrierter Kommunikation*. Berlin: Vistas.
- Freitag, Matthias. 2016. *Kommunikation im Projektmanagement. Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hochtief. 2016a. <http://www.hochtief.de/hochtief/201.jhtml?pager.offset=20>. Zugegriffen: 3. Aug. 2016.
- Hochtief. 2016b. Pressemitteilung: HOCHTIEF Infrastructure errichtet Lärmschutztunnel in Arbeitsgemeinschaft, 19.1.2016, Zugegriffen: 28. Febr. 2017.
- Hofmann, Markus, und Claudia Landmann. 1995. Der integrierte Integrationsprozeß Herausforderung zwischen Markt und Unternehmen. In *Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*, Hrsg. Rupert Ahrens, Helmut Scherer, und Ansgar Zerfuß, 101–135. Frankfurt a. M.: IMK.
- <http://www.uni-bielefeld.de/paedagogik/Seminare/moeller02/06watzlawick1/>. Zugegriffen: 31. Juli 2016.

- Huber, Urs, und Stefan Weissenböck. 2013. Projektentwicklung im Bauwesen. Zürich (Vorlesungsunterlagen).
- IG Lebenszyklus Hochbau. 2014. Der Weg zum lebenszyklusorientierten Hochbau. Leitfaden für Bauherren sowie Vertreter der Bau- und Immobilienbranche. 2. überarbeitete Aufl. Wien: IG-Lebenszyklus.
- Imbach, Herbert. 2009. Kommunikation als Erfolgsfaktor im Bauprozess. <http://www.projectconsult.ch/2009/07/15/kommunikation-als-erfolgsfaktor-im-bauprozess/>. Zugegriffen: 26. Nov. 2016.
- Imbach, Herbert. 2015. Baukommunikation: Pflicht und Kür. <http://www.projectconsult.ch/2015/03/24/baukommunikation-pflicht-und-kuer/>. Zugegriffen: 22. Jan. 2016.
- Immerschitt, Wolfgang. 2009. *Profil durch PR Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Institut für Demoskopie Allensbach. 2011. *Akzeptanzprobleme großer Infrastrukturprojekte. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativumfrage*. Allensbach: Eigenverlag.
- Jäger, Stephan, und Stefan Willer, Hrsg. 2000. *Das Denken der Sprache und die Performanz des Literarischen um 1800*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Kotzlorz, Tanja. 2007. Größter privater Krankenhausneubau. <http://www.welt.de/regionales/berlin/article907765/Groesster-privater-Krankenhausneubau.html>. Zugegriffen: 14. Nov. 2015.
- Mast, Claudia. 2006. *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*, 2. Aufl. Stuttgart: UTB.
- Meerman Scott, David. 2007. *The new rules of marketing and PR. How to use news releases, blogs, podcasting, viral marketing & online media to reach buyers directly*. Hoboken: Wiley.
- Meijer, May-May, und Jan Kleinnijenhuis. 2006. Issue news and corporate reputation applying the theories of agenda setting and issue ownership in the field of business communication. *Journal of Communication* 56 (2006): 543–558.
- Merz, Matthias. 2010. *Interne und externe Kommunikation in großen Infrastrukturprojekten. Arbeitsinstrumente für die praktische Planung und Umsetzung*. Zürich: ETH.
- Meyer, Jens-Uwe. 2007. *Kreative PR*. Konstanz: UVK.
- Nagel, Katja. 2012. *Professionelle Projektkommunikation. Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen*. Wien: Linde.
- Nagel, Katja, und Holger Wild. 2016. Projektkommunikation – Defizite, Herausforderungen und Lösungsansätze. *ProjektMagazin Spotlight*, 2016: 4–12.
- Rhomberg Bau GmbH. 2016. Der Würfel steht. http://www.rhombergbau.at/de/home/allgemein_informationen/media_center/news_archiv/presseaussendungen.html?tx_ttnews%5Btt_news%5D=1256&cHash=c845dfcd5540dd501c76ada958d96409, Zugegriffen: 3. Aug. 2016.
- Röttger, Ulrike, und Preusse, Joachim. 2008. Issues Management. In *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*, Hrsg. Tobias Nolting, und Ansgar Thießen, 159–184. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike, Joachim Preusse, und Jana Schmitt. 2009. Anforderungen und Ansprüche von Fachjournalisten an Onlinepressebereiche. *prmagazin* 2009 (1): 59–65.
- RWE AG. 2012. *Akzeptanz für Großprojekte. Eine Standortbestimmung über Chancen und Grenzen der Bürgerbeteiligung in Deutschland*. Düsseldorf: RWE.
- Schmidbauer, Klaus, und Eberhard Knödler-Bunte. 2004. *Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren*. Potsdam: University Press UMC Potsdam.
- Stumpf, Marcus, und Michael Brandstätter. 2013. Nachhaltiges Projektmanagement – Bedeutung der integrierten Kommunikation in der Innen- und Außendarstellung von Projekten. In *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation*, Hrsg. M. Nielsen, I. Rittenhofer, M. Grove Ditlevsen, S. Esmann Andersen, und I. Pollach, 277–292. Heidelberg: Springer VS.
- Szyska, Peter. 2008. Kommunikationskonzepte. Das AE-Modell der strategischen PR-Planung. *PR-Magazin* 1 (2008): 61–68.
- Wallinger, Albin. 1994. *PR management by Matrix*. Harrislee: K.-u.-K.

- Watzlawik, Paul. (o. J.). Die Axiome von Paul Watzlawik. <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Zugegriffen: 4. Febr. 2017.
- Zandhuis, Anton, Paul Snijderes, und Thomas Wuttke. 2014. *Eine Zusammenfassung des PMBOK Guide. Kurz und bündig*. Amersfoort: Van Haren.
- Zeutschel, Ulrich, und Siegfried Stumpf. 2003. Projektgruppen. http://www.osb-i.com/sites/default/files/publikationen/downloads/zeutschel_stumpf_projektgruppen_2003.pdf. Zugegriffen: 31. Jan. 2016.
- Zoidl, Franziska. 2016. Wie man mit Wutbürgern kommuniziert. *Der Standard*, 16, 9./10. April (ImmobilienStandard).
- Züblin AG. 2016. Richtfest für Universitäre Kinderklinik Hamburg-Eppendorf. http://www.zueblin.de/databases/internet/_public/content.nsf/web/DE-ZUEBLIN.DE-PRESSE%20-%20NEWS-AKTUELL-Richtfest%20f%C3%BCr%20Universit%C3%A4re%20Kinderklinik%20Hamburg-Eppendorf#?men1=4&men2=undefined&sid=43&h=14. Zugegriffen: 3. Aug. 2016.

Kommunikationsmanagement von Bauprojekten

Meinungsbildung statt Stimmungsmache in

Projektkultur und Public Relations

Immerschitt, W.

2017, IX, 152 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13095-4