

# Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu  
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 1/7

## Projektmarketing – Projekterfolg durch professionelle Kommunikation

von Elisabeth Wagner

Projekten bewirken und verlangen Veränderungen im Unternehmen, sei es in den Arbeitsabläufen, den IT- oder Unternehmensstrukturen. Die Akzeptanz für diese Veränderungen ist ein Schlüsselfaktor für den Projekterfolg. Nur wenn alle Beteiligten von den Projektzielen überzeugt sind, werden sie einen engagierten Beitrag leisten. Nur wenn alle, die auf das Projekt einen Einfluss haben, also die Stakeholder, es verstehen, werden sie die richtigen Entscheidungen treffen und bei unerwarteten Problemen unbürokratisch Hilfe leisten. Nur wenn die künftigen User den Nutzen der Projektergebnisse sehen, werden sie sich für deren Anwendung starkmachen. Ein gutes Projektmarketing trägt durch Information und Kommunikation entscheidend dazu bei, die Akzeptanz für das Projekt und damit den Projekterfolg zu sichern.

### 1. Die Herausforderung

Projekte haben es durchschnittlich mehr nötig als andere Unternehmensvorhaben, aktiv um Zustimmung zu werben. Denn ein Projekt zeichnet sich nun einmal dadurch aus, dass es einmalig ist. Und das heißt zunächst, dass es den Beteiligten abverlangt, mit neuen, vielleicht wechselnden Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten und das in Strukturen, die sich von den Routinetätigkeiten in der Linie deutlich unterscheiden. Dazu wird ein Projekt von seinem Umfeld oft per se als ein Störfaktor wahrgenommen: Es bringt die Hierarchie durcheinander, verlangt nach guten Mitarbeitern und Geld. Nicht selten werden Projekte zusätzlich zum Ta-

gesgeschäft aufgesetzt und bringen erhebliche Mehrbelastung mit sich.

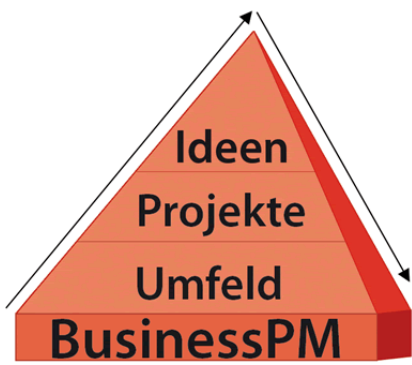
Neben diesen formellen, gibt es inhaltliche Gründe, die professionelles Marketing für Projekte notwendig machen: Projekte wollen etwas ändern, neue Prozesse oder Produkte einführen. Und das kann nur nachhaltig funktionieren, wenn die betroffenen Menschen mitziehen. Innere Kündigung, aktiver Widerstand oder heimliche Sabotage gehören zum Schlimmsten, was einem Projekt passieren kann. Und auch die Einstellung: "Na, ja, wenn die meinen, dann machen wir's halt ..." wird das Projekt nicht gerade beflügeln. Erst wenn alle wesentlichen Leute (dazu später) das Gefühl haben, dass hier etwas nicht nur im Sinne des Unternehmens, sondern auch zu ihrem eigenen besten geschieht, wird das Projekt die maximale Unterstützung bekommen.

Gutes Projektmarketing ist das Bemühen, mit Marketingmethoden – allen voran solider Information – diese Akzeptanz und Unterstützung für das Projekt zu bekommen, zu erhöhen und zu sichern.

An dieser Stelle auch noch eines vorweg: Manipulative Marketingtechniken haben im Projektmarketing – wie generell in der internen Unternehmenskommunikation – nichts verloren. Selbstverständlich darf man mit der Wahl von positiven Begriffen um Sympathie werben, aber es muss ehrlich bleiben. Denn schließlich will man mit einem Projekt nicht ein Produkt möglichst oft an den Mann oder an die Frau bringen, sondern eine nachhaltige Wirkung erzielen und dauerhaft als seriöser Kollege oder Chef wahrgenommen werden.

### Nicht unerwünschte Nebenwirkungen

Zu den Vorteilen, dass Projektmarketing die Akzeptanz erhöht, kommen einige durchaus nicht unwillkommene Nebenwirkungen: Projektmarketing verbessert nicht nur die Projektergebnisse, sondern auch das Arbeitsklima. Informierte Kolleginnen und Kollegen sind einfach besser. Das Gefühl, dass die eigene Leistung gesehen wird,



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 2/7

ist grundsätzlich motivierend. Zudem stärkt es das Ansehen und die Position des Projektes, der daran beteiligten Menschen und des gesamten Unternehmens. Projektmarketing erhöht automatisch die Chance auf Beachtung durch das Top-Management, Beförderung, neue Aufträge. Der alte Spruch: "Wer schreibt, der bleibt" hat nichts von seiner Aktualität verloren.

Ein weiterer Pluspunkt, der oft übersehen wird: Projektmarketing kann ganz entscheidend zur Qualitätssicherung beitragen, indem es qualifiziertes Feedback ermöglicht oder, besser noch, aktiv organisiert. Natürlich braucht es etwas Mühe, mangelnde Veränderungsbereitschaft und berechtigte Kritik auseinanderzuhalten. Doch wer sie auf sich nimmt, verfügt über ein effektives Frühwarnsystem. So wird der eigentlich erschwerende Umstand, dass die Menschen Veränderungen fast immer mit Skepsis begegnen, potenzielle negative Folgen suchen und thematisieren, zu einem Vorteil für das Projekt.

## 2. Welches Projekt braucht Marketing?

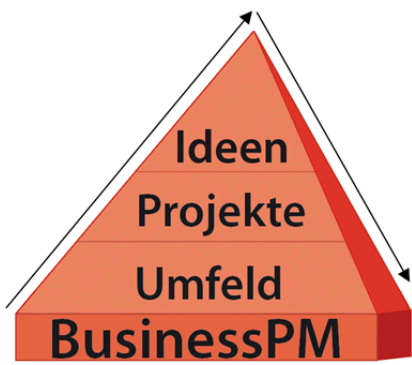
Der Bedarf an Projektmarketing ist ganz unterschiedlich. Bei manchen Projekten genügt es, die Betroffenen direkt im persönlichen Gespräch zu informieren. Andere erfordern eine professionelle Strategie und Umsetzung, die sich im Budget niederschlagen. Gute Entscheidungshinweise gibt die Beantwortung der Frage: Welche der Aussagen in der folgenden Tabelle treffen auf das Projekt zu?

	Ja	Nein
1. Das Projekt betrifft viele Mitarbeiter.		
2. Die Veränderungen sind tief greifend.		
3. Es ist mit Ablehnung zu rechnen.		
4. Es gibt bereits interne		

Medien.		
5. Die Arbeitsplätze sind sehr sicher.		
6. Das Unternehmen hat mehr als 500 Beschäftigte.		
7. Die Mitarbeiter des Unternehmens, die vom Projekt betroffen sind, arbeiten an mehr als einen Standort.		
8. Das Projekt bringt wichtige Vorteile für die Kunden.		

Je mehr Aussagen Sie mit Ja beantworten, desto wichtiger ist professionelles Marketing für Ihr Projekt. Denn:

1. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind, desto geringer ist die Chance, sie persönlich, beziehungsweise über die normale Führungskommunikation mit der erforderlichen Intensität anzusprechen.
2. Je tief greifender die Veränderungen, desto größer ist normalerweise der Widerstand und desto wichtiger ist eine offene Kommunikationskultur zur Qualitätssicherung.
3. Wenn man schon weiß, dass mit Ablehnung zu rechnen ist, sind Kampfgeist und Strategie gefragt, um Köpfe und Herzen doch noch zu gewinnen.
4. Das Vorhandensein von internen Medien ist ein deutliches Zeichen dafür, dass in diesem Unternehmen der Einsatz von Medien neben der direkten Kommunikation sinnvoll ist.
5. Je sicherer die Arbeitsplätze, desto geringer der Druck, sich durch Aktivität und Veränderungsbereitschaft hervorzutun.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 3/7

6. Mehr als 500 Beschäftigte sind kaum mehr durch direkte Kommunikation zu erreichen.
7. Bei mehreren Standorten ist Kommunikation mit Hilfe von Medien wichtig, um alle Beschäftigten auf dem gleichen Informationsstand zu halten und Feedbackmöglichkeiten zu organisieren.
8. Je mehr Vorteile für den Kunden, desto aktiver können die Projektergebnisse im Sinne der Werbung für das Unternehmen genutzt werden.

### 3. Marketing – für wen wozu?

Beim Marketing ist es wie beim Projekt selbst: Nur wenn die Ziele klar definiert sind, hat man die Chance, aus den eingesetzten Mitteln das Beste herauszuholen. Wer also sind die Adressaten der Marketingaktivitäten und was wollen wir als Projektmanager bei ihnen erreichen?

#### Projektbeteiligte und Nutzer

Meist wichtigste Zielgruppe sind die Projektbeteiligten einschließlich der künftigen Nutzer, denn Ihre Akzeptanz, ihr Goodwill hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Projektes und die Qualität des Ergebnisses. Ziel der Marketingaktivitäten: Die Projektbeteiligten sollen dem Projekt gegenüber positiv eingestellt sein und gerne zu seinem Erfolg beitragen.

#### Auftraggeber und Management

Auftraggeber, Führungskräfte, Geschäftsführung und Aufsichtsrat sind von zweierlei Bedeutung für das Projekt. Zum einen gibt es jene, die in irgendeiner Weise direkt mit dem Projekt oder seinen Beteiligten zu tun haben. Projektmarketing kann dazu beitragen, dass sie dem Projekt wohl gesonnen sind, es bei Bedarf unterstützen und die benötigten Ressourcen, sei es in Form von Mitarbeitern, Geld oder Material, bereitstellen.

Zum anderen können schlecht informierte Entscheider zum gefährlichen Störfaktor werden. Wenn ein unerwarteter Beschluss von ganz oben den Projektfortschritt torpediert, ist es in

der Regel enorm schwierig, diesen wieder rückgängig zu machen. Deshalb tut jeder Projektleiter gut daran, die Führungsebenen über alles Wesentliche kurz und knapp auf dem Laufenden zu halten. Nicht zuletzt sollte man nicht vergessen, dass dies die entscheidenden Kreise sind, die über die weitere Karriere der Beteiligten mitentscheiden beziehungsweise neue Aufträge vergeben.

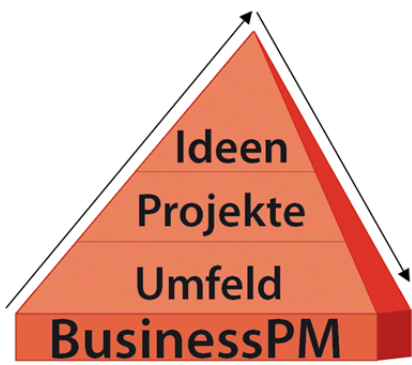
#### Leute mit Berührungspunkten zum Projekt

Ähnliches gilt für Leute, die zwar nicht direkt im Projekt mitarbeiten, aber doch Berührungspunkte dazu haben wie Beschäftigte in der Finanz- oder Personalabteilung oder Mitarbeiter, die Mehrarbeit leisten müssen, weil Kollegen und Kolleginnen teilweise oder ganz ins Projekt abgezogen wurden. Auch sie sollen das Projekt unterstützen und nicht behindern, indem sie dem Team Knüppel zwischen die Beine werfen und schlechte Stimmung machen.

Manchmal gar nicht so leicht zu identifizieren ist die Zielgruppe der Multiplikatoren, die auf das Projekt direkt keinen Einfluss haben, wohl aber auf andere Zielgruppen: Geschäftsführer verlassen sich oft stark auf die Expertise ihrer Assistenten. Die Kommunikationsabteilung ist nicht nur offizieller Multiplikator, sondern auch informelle Nachrichtenbörse. Vertreter der im Unternehmen vorhandenen Berufsverbände sind für ihre Mitglieder oft wichtige Ansprechpartner. Projektmarketing will diese wichtigen Menschen für das Projekt zu gewinnen. Sie sollen die öffentliche Meinung im Unternehmen unterstützen und die Projektleitung als ehrliche Kommunikationspartner betrachten. Vor allem bei Projekten, die starke Änderungen, vielleicht auch Opfer, verlangen, können Multiplikatoren einen entscheidenden Beitrag zur Akzeptanz leisten und umgekehrt wichtige Stimmungen und Meinungen ins Projekt hineinragen.

#### Mitarbeitervertreter

Mitarbeitervertreter wie Betriebs- oder Personalräte sind nicht nur Multiplikatoren, die glaubhafter für unpopuläre, aber nötige Entscheidungen sprechen können, als jeder andere. In vielen



# Projektimbiss

**BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg**

Ausgabe 2011

Seite 4/7

Projekten gibt es Dinge, die zustimmungspflichtig sind, beispielsweise, wenn es um Arbeitsplatzgestaltung, Aus- und Fortbildung oder sogar um Entlassungen geht. Ein guter Draht zu Betriebsrat und Gewerkschaften hilft in solchen Fällen, zu pragmatischen Lösungen zu kommen und diese auch umzusetzen.

## Mitarbeiter ohne direkte Berührungspunkte zum Projekt

Auch andere Interessierte im Unternehmen sollen wissen, was im Projekt passiert, wozu es gemacht wird und dass die Ressourcen hier gut angelegt sind. Generell entspricht das dem heutigen Verständnis des mündigen Mitarbeiters, der sich für sein Unternehmen interessiert und mitdenkt. Zudem gilt: Wer heute noch nichts mit dem Projekt zu tun hat, kann morgen schon dabei sein!

## Externe Öffentlichkeit

Weitere Zielgruppen finden sich außerhalb des Unternehmens: (Fach-)Öffentlichkeit, Presse, künftige Nutzer, Kunden, sonstige Stakeholder. Die Marketingziele sind ähnlich wie bei den internen Zielgruppen: Sie sollen das Projekt gut finden, seine Ziele unterstützen aber auch Werbung machen, manchmal Geld bereitstellen, Kontakte vermitteln, selbst einsteigen, die Projektbeteiligten weiter empfehlen. Da Unternehmen für die externe Kommunikation oft gut gerüstet sind, kann bei Projekten mit starker Außenwirkung meist mit der Unterstützung der Abteilungen für Kommunikation, Marketing und Investor Relations gerechnet werden. Dem oder der für Projektmarketing Verantwortlichen kommt dann die Aufgabe zu, diese Bereiche mit verständlichem und für Externe interessantem Material zu versorgen.

Zusätzlich ist es sinnvoll die Bedeutung der Stakeholder für das Projekt und ihre Einstellung abzuschätzen, falls das noch nicht in Zusammenhang mit anderen Aufgaben im Projekt geschehen ist. Erstellen Sie also eine Liste Ihrer Projekt-Zielgruppen, der Ziele, die Sie erreichen

wollen, und versuchen Sie, deren Wichtigkeit und Einstellung zu eruieren.

Beispiel für das Ergebnis einer Stakeholderanalyse mit Zielsetzung

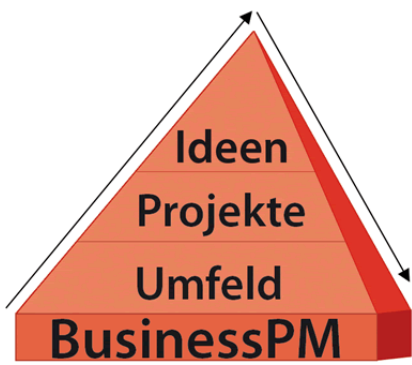
Stakeholder	Projektmarketing-Zielsetzung	Bedeutung 0 keine 1 gering 2 mittel 3 hoch	Einstellung -2 sehr negativ -1 negativ 0 neutral 1 positiv 2 sehr positiv
Projektbeteiligte	Sollen dem Projekt gegenüber positiv eingestellt sein und gerne zu seinem Erfolg beitragen.	3	1
Auftraggeber	Sollen über den Projektfortschritt informiert sein, Vertrauen in das Projektteam haben, das Projekt unterstützen und bei Bedarf schnell für Entscheidungen zur Verfügung stehen.	3	2
Leitende Funktionen	Sollen dem Projekt wohl gesonnen sind, es bei Bedarf unterstützen und die benötigten Ressourcen – Mitarbeiter, Geld Material – bereitstellen.	1	0
Leute mit Berührungspunkten zum Projekt (Vertragsabteilung, Beschaffung, Multiplikatoren etc.)	Sollen das Projekt unterstützen und nicht stören, indem sie dem Team Knüppel zwischen die Beine werfen und schlechte Stimmung machen.	1	-1
Mitarbeiter ohne Berührungspunkte zum Projekt	Sollen erfahren, was im Projekt passiert, wozu es gemacht wird, und dass die Ressourcen hier gut angelegt sind.	0	-1
Externe (Fach-) Öffentlichkeit (Presse, künftige Nutzer, Presse)	Sollen das Projekt gut finden, seine Ziele unterstützen, manchmal Werbung machen, Geld bereitstellen, Kontakte vermitteln, selbst einsteigen, die Projektbeteiligten weiterempfehlen.	0	0

## 4. Wichtige Inhalte des Projektmarketings

Weniger ist mehr – dieser Grundsatz ist äußerst passend bei der Auswahl der Inhalte für die verschiedenen Zielgruppen. Wenn Information wirken soll ankommen soll, muss jede Zielgruppe das bekommen, was sie wirklich interessiert. Ein Zuviel kann ebenso viel Schaden anrichten wie ein Zuwenig.

## Sinn, Zweck und Nutzen des Projekts

Wenn alle für das Projekt interessanten und an ihm interessierten Menschen wirklich verstanden haben, was das Projekt mit welchen Mitteln er-



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 5/7

reichen soll, und dem positiv gegenüberstehen, ist viel gewonnen. Zudem ist der erste Kontakt mit dem Projekt und dem Projektmarketing entscheidend. Eine sorgfältige kommunikative Aufbereitung der Projektziele ist deshalb außerordentlich wichtig! Es ist für die restliche Laufzeit des Projektes hilfreich, wenn schon in dieser Anfangsphase möglichst viele Zielgruppen das Gefühl bekommen, dass das Projekt ihre Wünsche aufgreift und ihnen Vorteile bringt. Auch Wortwahl und Stil können helfen, das Projekt emotional positiv zu belegen.

## Grausamkeiten am Anfang

Während die Beschreibung einer positiven Projektvision am oder vor dem Start noch relativ beliebt ist, fällt die Thematisierung negativer Veränderungen meist wesentlich schwerer. Aber es hilft nichts, da muss man durch, um sich späteren anhaltenden Ärger zu ersparen. Wie in der Politik gilt es hier, die Grausamkeiten am Anfang zu verkünden, damit später die Freude über das positive Neue überwiegt. Beispiele: Eine neue IT bedeutet das Aus für ein beliebtes altes System. Eine Organisationsveränderung zerstört die gewachsenen Strukturen. Neue Software verlangt neues Know-how und zum Lernen hat keiner Lust. In allen Fällen gilt: Nicht verheimlichen, sondern aktiv kommunizieren, solange bis die Betroffenen diese negativen Dinge zumindest als unvermeidlich betrachten. Wer sich dieser Aufgabe entzieht, muss dafür meist während des gesamten Projektes büßen: Wenn nämlich immer wieder einzelne Menschen oder Gruppen quer schießen und das Projekt grundsätzlich infrage stellen.

## Die anfängliche Informationslücke füllen

Noch eine Herausforderung ist am Projektanfang oft zu meistern: Wenn wichtige Veränderungen anstehen, ist jeder potenziell in irgendeiner Weise Betroffene am meisten daran interessiert, was das für ihn persönlich bedeutet. Doch das ist vielleicht für lange Zeit noch nicht klar. Diese Informationslücke gilt es zu überbrücken, indem man sie aktiv aufgreift. In dieser Phase schaffen

Informationen über Vorgehen und Zeitplan hilfreiches Vertrauen.

## Ergebnisse kommunizieren

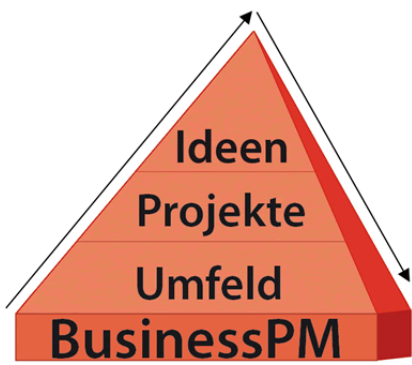
Jegliche Ergebnisse, die vorhanden und für das Zielpublikum interessant sind, müssen umgehend kommuniziert werden. Wenn der Flurfunk etwas schon bekannt gemacht und kommentiert hat, ist die Chance vertan, es von vornherein positiv zu verkaufen. Negative (Vor-)Urteile wieder wegzubekommen ist schwierig. Leider gibt es immer wieder Gründe, die einer frühen Kommunikation entgegenstehen, beispielsweise die Rücksicht auf Stellen, die vorab gefragt oder informiert werden sollten oder juristische Regelungen. Doch wer sucht, findet immer eine Möglichkeit, solche Situationen elegant zu meistern. Ebenfalls wichtig bei der Kommunikation über Projektergebnisse: Gefragt sind nicht nur blanke Ergebnisse, sondern auch die Hintergründe. Das Wissen, warum man sich so entschieden hat, was für Vorteile welche Zielgruppen davon haben, warum die Alternativen schlechter wären und wie das Ergebnis zustande gekommen ist, kann die Akzeptanz erheblich steigern.

## Human Touch im Projektmarketing

Projekte werden von Menschen beschlossen, geplant, realisiert und schlimmstenfalls zu Fall gebracht. Neben der Information, wer welche Rolle hat und wofür zuständig ist – inklusive Telefonnummern, E-Mail-Adressen usw. – sollte dem menschlichen Aspekt deshalb adäquater Raum gegeben werden. Das geht, indem man Menschen mit besonderen Leistungen darstellt, Betroffene mit ihren Befürchtungen und Hoffnungen zu Wort kommen lässt, Menschen, die Vertrauen erwecken, involviert und vieles mehr.

## (Richtig dosiert!) Erfolge feiern

Wenn sich Erfolge eingestellt haben, gibt es keinen Grund, das zu verschweigen. Aber Vorsicht, jetzt wird's gefährlich: Es kommt entscheidend auf den richtigen Ton an, sonst erreicht man das Gegenteil dessen, was man wollte. Potenzielle



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 6/7

Gefahren: Etwas, das manchem noch zu schaffen macht, wird einseitig als Erfolg gefeiert. Der lobende Bericht des Projektleiters (der sich bei seinem Team für die gute Leistung bedanken möchte) wird als Selbstbeweihräucherung des Teams verstanden ... Die Freude über die realisierten Einsparungspotenziale verletzt die Mitarbeiter, die noch nicht wissen, wie es für sie weitergeht ...

## Kritische Stimmen

Vorbehalten, Kritik, Problemen, Misserfolgen und kritischen Fragen einen adäquaten Platz einzuräumen, ist unverzichtbare Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Selbst wenn man die geäußerten Klagen nicht angebracht findet – oft ist es wichtig, dass “die an der Basis” wissen, dass “die da oben” die Probleme und Argumente durchaus kennen. Und last, but not least bietet Kritik eine gute Gelegenheit, Gegenargumente und Lösungsmöglichkeiten zu nennen, bzw. zu erklären, warum man trotz negativer Folgen an einer Entscheidung festhält.

## Externe Information über Projekterfolge

Manche Projektergebnisse eignen sich auch für die externe Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere natürlich, wenn externe Kunden davon profitieren. Die meisten Unternehmen für diese externe Kommunikation gut gerüstet, und es bietet sich an, dies auch zu nutzen. Den für das Projektmarketing Zuständigen kommt dann die Aufgabe zu, Pressestelle, Marketingabteilung oder Investor Relations mit interessanten, gut verständlichen Informationen zu versorgen.

## 5. Die besten Kommunikationskanäle

Die Entscheidung, welche Medien und Wege am besten geeignet sind, die jeweiligen Inhalte zu den gewünschten Zielgruppen zu transportieren, kann sich stark am Kosten-Nutzen-Prinzip orientieren. Hier kann man sparen – oder viel unnützes Geld ausgeben. Beispielsweise ist es keineswegs immer sinnvoll, eigene Projektmedien herauszugeben und dann auch noch aufwen-

dig zu gestalten. Die Nutzung etablierter Kommunikationswege tut es vielleicht auch, und gerade in kritische Situationen wirkt Schlichtheit besser als Opulenz. Wichtig ist, dass sie folgende Kriterien ermöglichen:

- Kontinuierliche Information über die gesamte Projektlaufzeit
- Schnelle Information für aktuelle Informationen
- Angemessenen Aufwand bei der Umsetzung

Auch die Überlegung: Für welche Informationen hat das Projekt eine Bringschuld? ist hier wichtig. Dinge, die Projekt-Stakeholder direkt betreffen, müssen aktiv vermittelt werden – sei es durch den Newsletter oder face-to-face. Die bloße Bereitstellung im Intranet genügt hier nicht. Häufig im Projektmarketing genutzte Kommunikationskanäle sind:

### Elektronische Medien:

- Intranet
- Elektronischer Newsletter/Statusbericht
- E-mail
- Web-Konferenzen
- Podcast, Vodcast, CD

### Gedruckte Medien:

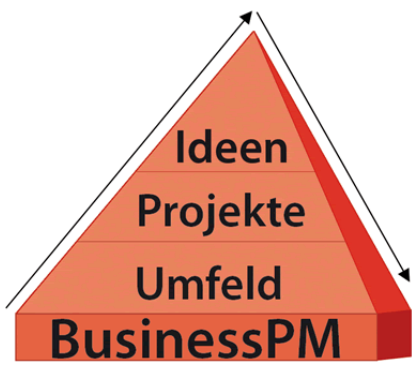
- Projekt-Newsletter
- Beiträge in vorhandenen Unternehmensmedien
- Projektbroschüre

### Direkte Kommunikation, face-to-face

- Info-Veranstaltungen, Workshops
- Präsenz auf Führungskräfte-Konferenzen
- Information auf Betriebsratsitzungen
- Road-Show (vor allem bei IT)
- Diskussionsrunden
- Offene Abende, Einladungen, After Work, Feier

## 6. Marketingplanung

Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass im Projektplan in der Regel recht gut ersichtlich ist, was wann passieren wird. Das lässt sich sehr gut für die Planung der Kommunikation gegenüber



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 7/7

den Stakeholder nutzen. Sinnvolle Schritte bei der Marketingplanung sind folgende Fragen:

- Überlegen Sie anhand der Meilensteine, welche Stakeholder an dem jeweiligen Ereignis interessiert sein werden.
- Ordnen Sie Ihren Zielgruppen auf Basis der Stakeholder-Analyse die Informationen zu, die Sie transportieren möchten.
- Wählen Sie geeignete Kommunikationskanäle fest.
- Und last, but not least: Planen Sie Ressourcen für ungeplante und sonstige aktuelle Kommunikationsanlässe mit ein. 30 Prozent der ist hier erfahrungsgemäß ein guter Durchschnittswert.

## 7. Schlanke Wirkungskontrolle

Was hat all die Kommunikation denn nun gebracht? Diese Frage präzise zu beantworten ist nicht wirklich möglich, da man ja nicht weiß, was passiert wäre, hätte man nicht oder anders kommuniziert. Aber Möglichkeiten, ohne großen Aufwand ein aussagekräftiges Feedback zu erhalten, gibt es durchaus:

- Projektnewsletter, Broschüre, Intranet etc.: Aktive Nachfrage (Rückmeldungen kommen nur selten von allein)
- Elektronische Newsletter, Intranet: Beobachtung der Zugriffsraten
- Infoveranstaltungen: Feedbackbögen
- Allgemeine Informationsfragen: (elektronische) Umfrage

Manchmal kann es durchaus hilfreich sein, bei Fragen nach der Rentabilität die eine oder andere Gegenfrage zu stellen: Wie viel kostet es,

- wenn 20 Prozent der Mitarbeiter genervt auf Durchzug schalten und 20 Prozent weniger leisten?
- wenn Mitarbeiter kündigen?
- wenn Beteiligte nur mittelmäßige Arbeit abliefern?
- Wenn man über Prämien denselben motivierenden Effekt zu erreichen will wie ein anerkennender Beitrag?

## Schlussbemerkung:

### Nicht nicht komunizieren!

Projektmarketing ist nicht immer ganz einfach, gehört deshalb, wie andere Projektaufgaben auch, in die Hände von Profis. Erfolgsrezept für knappe Projektbudgets: Lieber weniger, das aber gut. Wer glaubt, auf Projektmarketing gänzlich verzichten zu können, dem sei eine Weisheit von Paul Watzlawick ans Herz gelegt: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Ihr

Max L. J. Wolf



## Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,  
Buchenstr. 4 A,  
D-85716 Unterschleißheim,  
Tel.: 089 / 3107992,  
Fax: 089 / 3104852,  
E-Mail: [businesspm@wolf-pmt.de](mailto:businesspm@wolf-pmt.de),  
Internet: [www.wolf-pmt.de](http://www.wolf-pmt.de)

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und der Autorin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.