

Manfred Noé

PROJEKT- PR

Vom Kulturprojekt
bis zum
Großflughafen



publicis
PROGRAMM

Noé Projekt-PR

Projekt-PR

Vom Kulturprojekt
bis zum Großflughafen

Von Manfred Noé



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autor und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt
erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden.
Eine Haftung des Verlags oder des Autors, gleich aus welchem Rechtsgrund,
ist ausgeschlossen.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seitfudem
gerhard.seitfudem@publicispixelpark.de

Print ISBN 978-3-89578-467-5
ePDF ISBN 978-3-89578-956-4
EPUB ISBN 978-3-89578-733-1
mobi ISBN 978-3-89578-831-4

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2017 by Publicis Pixelpark Erlangen – eine Zweigniederlassung
der Publicis Pixelpark GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszuweisender Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Vorwort

In diesem Buch möchte ich ein Modell der projektbegleitenden Public Relations (Projekt-PR) vorstellen. Dieses Modell orientiert sich an den vier Modellen von James Grunig (s. Anlage 1), ist aber nicht in eine dieser Vorstellungen einzuordnen. Mein Modell enthält zwar viele Aspekte der einzelnen Modelle, aber zusätzlich auch spezifische Besonderheiten aus dem Projekt und dem Projektumfeld. Im Buch verwende ich zwecks besserer Lesbarkeit manchmal nur die Abkürzung „PR“, gemeint ist damit aber fast immer „Projekt-PR“.

Moderne Projektorganisation lebt von der Offenheit. Nur wer sämtliche Projektbeteiligte und -betroffene wirklich ernst nimmt, kann von ihnen Verständnis und Unterstützung erwarten. Das ist die wichtigste Voraussetzung für die Durchführung von Projekten, denn die können nur gelingen, wenn alle Beteiligten und Betroffenen vom Sinn des Projekts überzeugt sind.

Dazu ist das Projekt auf eine möglichst breite Basis zu stellen: Betroffene müssen zu Beteiligten werden; denn wer sich ausgeschlossen sieht, fühlt sich als möglicher Verlierer und verhält sich dann möglicherweise wie ein Gegner oder Widerständler gegen das Projekt.

Zu spät erkennen viele Projektverantwortliche, welche große Rolle das Kommunikationsmanagement in den Projekten spielt. Sie sollten sich darüber im Klaren sein, dass Kommunikation das verbindende Element in allen Projekten ist. Entsprechend hoch sollte ihr Stellenwert in der Projektplanung sein.

Mit wichtigen Informationen, die beziehungsgruppengerecht mit den zur Verfügung stehenden Medien übermittelt werden, wird eine Verbindung zwischen dem Projekt und der breiten Öffentlichkeit erreicht. Diese Informationen können dann zu einem Dialog zwischen allen Projektbeteiligten und -betroffenen führen, was wiederum dazu führt, dass die Zusammenarbeit aller effizienter gestaltet werden kann und dass jede Partei bezüglich ihrer eigenen Interessen bedient wird.

Projektmanager, Teilprojektleiter und Teammitarbeiter müssen neben ihrem fachlichen Know-how auch über psychosoziale Kompetenz verfügen, um mit sämtlichen Projektbeteiligten umgehen zu können. Dazu

gehört die Vorbereitung der Mitarbeiter (Einweisung, Schulung, usw.), die Motivation und Sinnvermittlung des Projekts und der durchzuführenden Aufgaben, aber auch die Konflikt- und Krisenbewältigung, wenn es im Projekt, im Team oder im Projektumfeld „knirscht“. Das gilt analog für solche Projekte, die im klassischen Sinn nicht als Projekte betrachtet werden, aber tatsächlich eben doch Projekte sind, wie etwa Kulturprojekte oder manche Bauvorhaben.

Neben dem schon erwähnten Kommunikationsmanagement zählt die vertrauensvolle und offene Beziehung zum Projektumfeld zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektlebenszyklus. Leider wird das Projektumfeld nur unzureichend analysiert und beachtet. Wenn es in der Kommunikation Defizite hinsichtlich der Qualität der Information und Daten gibt, wenn keine Projektbesprechungen stattfinden oder diese nur als „Kaffeekränzchen“ ablaufen, ist das eine der größten Schwachstellen in einem Projekt. Wichtig ist eine geordnete Kommunikationsplanung (wer muss wann durch wen in welcher Form informiert werden) und der Aufbau eines Beziehungsnetzes zu allen Projektbeteiligten. Stattfinden sollte Kommunikation mindestens mit folgenden Projektbeteiligten:

- mit dem Auftraggeber (Geschäfts-/Bereichsleitung, evtl. Lenkungsausschuss)
- mit dem Kunden (Kundenorientierung intern wie extern)
- mit dem Lieferanten, Unterauftragnehmer, Berater
- mit den Mitarbeitern (Team).

Wenn es um die Mittel geht, so geht das wirtschaftliche Denken fast immer in die Richtung: „Möglichst viel erreichen, aber es darf nicht zu viel kosten.“

So werden z. B. in der Regel alle Themen rund um den Kunden, wie Kundennähe, Kundenintegration und Kundenzufriedenheit zu wenig beachtet, und dann kommt der Knackpunkt vieler Projekte: Eine projektbegleitende Information/Kommunikation der Öffentlichkeit wird nicht für notwendig gehalten, auch hier wird gespart; denn PR-Maßnahmen in Projekten kosten doch nur Geld. „Kunde“ ist in diesem Zusammenhang ein sehr weit gefasster Begriff – zum Beispiel können dies auch die Einwohner einer Kommune sein, Besucher eines Musicals (das eben auch ein „Projekt“ ist), genauso wie das Unternehmen, das den Bau einer Industrieanlage oder ein Softwareprodukt in Auftrag gibt.

Das ist falsch, denn PR kostet zwar zusätzlichen Aufwand und auch Mittel, aber Nicht-PR ist unbezahlbar.

Richtig verstandene und umgesetzte PR in Unternehmen und Organisationen spiegelt sich dann in deren Projekten wider, wenn in diesen eine

projektbegleitende PR zum Zuge kommt. Projekte werden für viele Unternehmungen aufgrund der Dynamik des Marktes und dem damit verbundenen Kunden- und Wettbewerbsdruck immer komplexer und risikoreicher. Um kritischen Entwicklungen in Projekten rechtzeitig gegensteuern zu können, sollten verantwortliche Manager über eine rechtzeitige Etablierung der projektbegleitenden PR nachdenken.

Will ein Unternehmen – und welches will es nicht – einen klaren Kurs in Richtung einer effektiven und effizienten Projekt-PR steuern, will es Erfolge in Projekten und dementsprechende positive Ergebnisse (Gewinn, ROI, hohe Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteile usw.), erreichen, so muss es auch PR in Projekten einführen und leben. Projekt-PR umfasst in diesem Sinne mehr als Teammeetings, Workshops und eine ideelle Konzeption. So ist es erforderlich, dass neben der normalen Projektplanung auch ein PR-Plan und Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und realisiert werden, deren Ziel messbare Erfolge sind und die alle Kommunikationskanäle erfassen.

Diese Strategie sollte, wie alles andere auch, laufend überwacht und den Erfordernissen des Marktes, der Kunden, der Umwelt und der Mitarbeiter angepasst werden. Am wichtigsten aber ist, dass sie auf Dauer angelegt ist und Schritt für Schritt von allen Projektbeteiligten und -betroffenen anerkannt und verinnerlicht wird. Nur so können alle geistigen, emotionalen und physischen Kräfte auf die Erfolg versprechenden Ziele in Projekten konzentriert werden.

An dieser Stelle noch eine ganz wichtige Bemerkung: Um es nicht zu kompliziert zu machen im Hinblick auf die vielen möglichen Anwendungsbereiche dieses Buchs, verwende ich meistens die klassische Terminologie des Projektmanagements. Das betrifft insbesondere die Funktion „Projektmanager“ – der in einem nach typischen Projektmanagementmethoden aufgesetzten Projekt in der Regel auch so bezeichnet wird. Er könnte aber in verschiedenen Projekten auch ganz anders heißen, etwa „Bauleiter“, „Koordinator“, „Intendant“, „Leitender Entwickler“, „Direktor“, „Ressortleiter“, „Seminarleiter“ – oder ein Verwaltungsangestellter sein oder ein Künstler. Auch der „Lenkungsausschuss“ ist ein Konstrukt des professionellen Projektmanagements – alternativ könnte es sich dabei auch um ein „Kuratorium“ handeln, um die „Verwaltung“ oder ganz einfach die „Unternehmensleitung“. Und „Auftraggeber“ ist auch nicht immer gleich Auftraggeber – manchmal gibt es vielleicht nicht einmal einen Auftraggeber, etwa bei einem Kunstprojekt oder einem Schulprojekt. Kunden hingegen gibt es immer, welche Rolle auch immer diese haben mögen – denn jedes Projekt dient irgendjemandem. Mit den

unterschiedlichen Bezeichnungen verschieben sich auch die Aufgaben; so können die Rollen des Projektmanagers, des Lenkungsausschusses oder eines Sponsors fließend ineinander übergehen, wenn es sich nicht um ein klassisch organisiertes Projekt handelt. Denken Sie also beim Lesen immer darüber nach, wie sich die Aussagen auf genau Ihr Projekt übertragen lassen!

Inhaltsverzeichnis

1	Die Konzeption der Projekt-PR	12
1.1	Einleitung	12
1.1.1	Arten von Projekten	12
1.2	Wozu braucht ein Projekt PR?	16
1.2.1	Welche Projekte benötigen PR?	20
1.3	Stufenkonzept für Projekt-PR	21
1.3.1	Ausgangslage/Situationsanalyse	23
1.3.2	Zielbestimmung	29
1.3.3	Entwickeln der Strategie	34
1.3.4	Grundsätze des Projekt-PR-Systems	39
1.4	Vorgehensmodell für die Analyse der Beziehungsgruppen	42
1.4.1	Identifikation der Stakeholder	45
1.4.2	Analyse der Stakeholder-Ziele	47
1.4.3	Abschätzen der Stakeholder-Einflussgrößen	55
1.4.4	Planen geeigneter PR-Maßnahmen	64
1.4.5	Kosten-Nutzen-Analyse	74
1.4.6	Authentizität der Kommunikation	76
1.4.7	Permanenz in der Kommunikation	78
2	Die Arbeit mit dem Kunden	80
2.1	Wofür der Projektmanager zuständig ist	80
2.2	Kundenorientierung & Co.	95
2.3	Kundenkontakte	100
2.4	Kundenbindung durch CRM	103
3	Die Verantwortungsbereiche für Projekt-PR	106
3.1	Die Rahmenbedingungen	107
3.1.1	Schaffung einer Projektidentität	108
3.1.2	Entwickeln einer Vision	111
3.1.3	Gemeinsame Wertvorstellungen	112
3.1.4	Allgemeine Rahmenbedingungen, die zum Handeln auffordern und das Handeln erleichtern	113

3.1.5	Übernahme der unternehmerischen Social Media Guidelines	114
3.1.6	Aufbereitung und visuelle Umsetzung der Projektaussagen und -erfolge	115
3.1.7	Organisation „überzeugender“ Informations- und Kommunikationsveranstaltungen	117
3.1.8	Eigene Website	119
3.1.9	Zusammenarbeit mit Unternehmens-PR und/oder PR-Agenturen organisieren	119
3.2	Information und Kommunikation	120
3.2.1	Die I&K-Kultur	120
3.2.2	Mit den Projektbeteiligten und -betroffenen kommunizieren	121
3.2.3	Erarbeiten eines Informations- und Kommunikationskonzepts	123
3.2.4	Kommunikationsspezifikation	133
3.2.5	Planung des Kommunikationsprozesses	134
3.3	Steuerung	140
3.3.1	Interne und externe Kommunikation	141
3.3.2	Allgemeine Regeln für die Kommunikation	153
3.3.3	Controlling	158
4	Medienarbeit (Presse, Radio, Fernsehen)	171
4.1	Redaktionspläne	172
4.2	Pressemeldung	173
4.3	Pressemappe	173
4.4	Pressemitteilung	174
4.5	Pressekonferenz	177
4.6	Pressegespräche und Pressepräsentationen	179
4.7	Interviews	180
5	Social Media	181
5.1	Strategie und Definition der Ziele in Social Media	185
5.2	Contentstrategie	188
5.3	Projekte und Social Media	193
5.3.1	Allgemeine Tipps	197
5.3.2	Die „Corporates“	203
5.3.3	Die Sache mit dem „Content“	205
5.3.4	Netzwerkgründung	206
5.3.5	Crowdsourcing	208

6	Anhänge	211
6.1	Die vier Modelle von James Grunig	211
6.2	PR-Instrumente/Mittel	211
6.3	Checkliste für Pressemitteilungen: Inhalt	213
6.4	Checkliste für die Pressemitteilung: Form	214
6.5	Tipps für eine perfekte Produkt- oder Projektinformation im Internet	215
6.6	Checkliste für Veranstaltungen	218
	Literatur und Linkempfehlungen	220
	Glossar	223
	Stichwortverzeichnis	242

1 Die Konzeption der Projekt-PR

1.1 Einleitung

Unternehmen wissen um die Bedeutung und Wichtigkeit der Öffentlichkeitsarbeit (PR) und wollen sich deshalb entsprechend durch Information und Kommunikation in der Öffentlichkeit präsentieren. Öffentlichkeitsarbeit findet auch in Non-Profit-Organisationen statt, wie z. B. in sozialen und staatlichen Einrichtungen, in Vereinen und Verbänden. Viele dieser Organisationen führen auch Projekte durch. Leider wissen aber viele noch nicht, dass PR auch für den Erfolg ihrer Projekte wichtig ist, und sind dementsprechend nicht bereit, hier entsprechend zu investieren. Mit Projekt-PR werden aber zusätzlich die Projektanforderungen erfüllt und die Projektziele deutlich besser und einfacher erreicht.

1.1.1 Arten von Projekten

Je nach Auftraggeber und Durchführung der Projekte lässt sich die Vielfalt der verschiedenen Projekte nach bestimmten Arten unterscheiden und einordnen. In der Regel werden dabei drei Kriterien angewandt:

- Wesen des Auftraggebers/Kunden
- Rolle des Auftraggebers/Kunden
- Umfang des Projekts

Wesen des Auftraggebers/Kunden

Außer in Schulen und Universitäten werden Projekte insbesondere in Unternehmungen durchgeführt. Diese können entweder Non-Profit- oder Wirtschaftsunternehmen sein.

Non-Profit-Projekte sind z. B. Projekte von Organisationen, die nicht kommerziell ausgerichtet sind, die also keinen Profit in Form von Geld erwirtschaften wollen, sondern aus humanitären Zielen heraus solche Projekte durchführen. In erster Linie sind hier staatliche Organisationen, Kirchen, Rotes Kreuz, Caritas u. ä. zu nennen. Es handelt sich dabei um:

- Entwicklungsprojekte, etwa den Bau eines Wasserreservats, einer Schule oder eines Kindergartens in Afrika (z. B. gefördert durch den Deutschen Entwicklungsdienst)
- Soziale Projekte, z. B. die Resozialisierung Alkoholkranker, Drogenabhängiger oder Strafgefangener durch Beratungsstellen, Streetworker usw.
- Schulprojekte, z. B. eine Projektwoche oder ein Projektseminar für die zusätzliche Wissensvermittlung oder die Erarbeitung besonderer Vorhaben (Umweltprojekt, Englandreise, Zeltlager, Theateraufführung, Fotowettbewerb ...)

Wirtschaftsprojekte sind Projekte, die von verschiedenen Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen durchgeführt werden – Kosteneinsparung, Reorganisation, Reengineering, Wettbewerbsfähigkeit steigern, Kundenzufriedenheit erzeugen, höheren Umsatz und Gewinn erreichen usw. Dabei findet keine Unterscheidung statt, ob das Projekt für ein anderes Unternehmen oder für den internen Gebrauch durchgeführt wird. Die Wirtschaftsprojekte lassen sich in folgende weitere Projektarten unterteilen:

- Bauprojekte
- Verwaltungsprojekte
- Organisationsprojekte
- Forschungsprojekte
- Entwicklungsprojekte
- Investitionsprojekte
- Strategische Projekte
- Operative Projekte

In Bauprojekten spielen Verträge und Vertragswerke eine wichtige Rolle. Der Umfang und die Ziele dieser Projekte sind bereits vor dem Projektstart bis ins Detail festgehalten, Risiken spielen in dieser Projektart eine untergeordnete Rolle. Laufen die Kosten aus dem Ruder (wie bei WCCB Bonn, Flughafen Berlin Brandenburg, Elbphilharmonie Hamburg), so wird einfach „nachgeschossen“, die Zeitverzögerung interessiert kaum einen. In Bauprojekten ist eine Vielzahl an gewerblichen Mitarbeitern involviert. Während sich der Zeitdruck häufig durchaus moderat gestaltet, stellt der Faktor Kosten eine wesentlichere Variable dar. Die den Bauprojekten zugrunde liegenden Prozesse sind bekannt und eingefahren, die ausführenden Mitarbeiter im Allgemeinen sehr erfahren.

Verwaltungsprojekte beschäftigen in den meisten Fällen überwiegend administrative Mitarbeiter. Sie finden Anwendung im öffentlichen Dienst

und teilweise auch in staatlichen Bereichen und in der Politik. Charakteristisch für Verwaltungsprojekte sind die besondere Bedeutung der Teambildung und das sukzessive Konkretisieren der Projektziele. Typisch ist, dass sich sowohl der Projektumfang als auch einzelne Projektziele im Laufe des Projekts verändern können.

Mit Organisationsprojekten werden die Aufbauorganisation oder Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich neu gestaltet; sie haben meist das Ziel, durch organisatorische Maßnahmen einen Rationalisierungseffekt zu erreichen. Beispielsweise kann die Aufgabe eines Organisationsprojekts darin bestehen, von der funktionalen Organisationsform in die divisionale Organisationsform umzustrukturieren. Charakteristisch für diese Projektart sind häufige und radikale Veränderungen bezüglich des Projektumfangs und der Projektziele.

Forschungsprojekte erstrecken sich für gewöhnlich über längere Zeiträume. Die Gewichtung der Qualität übersteigt typischerweise die der Ressource. Charakteristisch ist der zeitintensive, intellektuelle Prozess, wobei Projektumfang und Projektziele häufig zu Beginn nicht einmal feststehen. Forschungsprojekte werden in zentralen Abteilungen der Unternehmungen oder in Hochschulen zu bestimmten abgegrenzten Forschungsaufträgen durchgeführt. Sie sind gekennzeichnet durch die Neuartigkeit der Tätigkeiten, die oft unpräzisen Zielvorgaben und den hohen Änderungsgrad der Projektparameter; hier liegt genau der Grund, warum besonders bei dieser Art von Projekten unbedingt die Prinzipien und Methoden des Projektmanagements angewendet werden sollen.

Entwicklungsprojekte haben im Gegensatz zu den Forschungsprojekten immer ein klares Entwicklungsziel, z. B. stellen die Produkt- und Systementwicklung ein sehr risikoreiches Vorhaben dar. Per Definition verändern diese Projekte den State-of-the-Art. Die Zeitspanne bis zur Markteinführung ist von weitaus größerer Bedeutung als die Projektkosten. Ein weiterer kritischer Faktor ist die Qualitätsanforderung. Der Projektumfang kann sich während der Projektrealisierung ständig ändern. Der Projektmanager muss in der Lage sein, sich auf häufig wechselnde Anforderungen seitens des Kunden und des Projektumfelds einzustellen und diese im laufenden Projekt umzusetzen.

Investitionsprojekte haben im Gegensatz zum Entwicklungsprojekt eine bekannte und beherrschte Technologie, auch sind nicht alle Teile neu zu entwickeln, statt dessen wird das Endprodukt aus bestehenden Produkten zusammengefügt. Investitionsprojekte werden auch oft Projektierungsprojekte genannt.

Ein strategisches Projekt ist z. B. die Diversifikation eines Unternehmens in Form der Einführung eines neuen Produkts in einem neuen Markt-bereich. Ein solches Projekt ist ein strategisches Projekt, weil es ein über-greifendes, alle relevanten Bereiche des Unternehmens einschließendes Vorhaben ist, das von der strategischen Ebene des Unternehmens geführt wird.

Im Gegensatz dazu steht das operative Projekt. Ein operatives Projekt kann z. B. zum Ziel haben, das bestehende Servicenetz eines Unterneh-mens in erheblichem Umfang zu erweitern, um die Marktanforderungen zu erfüllen. Ein solches Projekt wird auf der operativen Ebene des Unter-nnehmens konzipiert und realisiert.

Rolle des Auftraggebers

Zu unterscheiden sind externe und interne Projekte. Bei externen Projek-ten vergibt ein eigenständiges Unternehmen oder eine Behörde einen Projektauftrag an andere eigenständige Unternehmen, die in der Regel auf die Durchführung solcher Projekte spezialisiert sind. So vergibt z. B. ein Industriebetrieb den Auftrag an ein Bauunternehmen, eine Lagerhalle zu bauen, oder eine Kommune beauftragt eine Straßenbaufirma, eine neue Straße zu erstellen. Die vereinbarte Auftragssumme ist im betriebswirt-schaftlichen Sinne der Erlös (Umsatz), mit dem der Auftragnehmer seine Projektkosten abdeckt und in der Regel zusätzlich einen Gewinn erwirt-schaftet.

Interne Projekte werden innerhalb eines Unternehmens in Auftrag gege-ben. Diese Projekte werden meist dann initiiert, wenn betriebliche Erfor-dernisse (Wettbewerb, Kostenüberschreitung, Umsatzrückgang usw.) es verlangen oder der Bedarf an einer betriebsinternen Problemlösung (z. B. Einrichtung eines firmeninternen Wiki) erkannt wurde. Die Initiative kann von der Fachabteilung bis hin zur Geschäftsführung ausgehen, aber auch das Mitarbeitervorschlagswesen kann zu Projekten führen.

Für interne Projekte wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, und falls diese positiv ausfällt, das entsprechende Geld (Budget) zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen muss dem Projektmanager die benötigten Res-sourcen (Sachmittel und Personen) zur Verfügung stellen.

Umfang des Projekts

Es gibt keine eindeutige Definition von Groß- bzw. Kleinprojekten. Diese Unterscheidung ist einerseits abhängig von der Branche und andererseits vom Ermessen der einzelnen Unternehmen. Eine Klassifizierung kann vorgenommen werden nach

- Projektgröße,
- Projektdauer,
- Projekttyp und
- Projektart.

Ein wichtiges Einstufungskriterium ist die Größe eines Projekts. Kleine Projekte haben nur ein paar Mitarbeiter, sehr große Projekte dagegen können mehrere hundert Mitarbeiter umfassen. So gibt es Unternehmen, die eine Klassifizierung nach Auftragswert des Projekts durchführen, z. B.:

- Kleinprojekt: unter 1 Mio. Euro
- Mittelprojekt: 1 Mio. bis 10 Mio. Euro
- Großprojekt: über 10 Mio. Euro.

In engem Zusammenhang mit der Größe steht die Dauer. Die Dauer von Projekten bewegt sich in Zeiträumen von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren. Kurzläufer sind z. B. Studien oder Konzepterstellung, typische Langläufer sind z. B. Staudamm- und Kraftwerksbau oder auch Bundeswehrprojekte, wie das „Herkules-Projekt“. Diese Unterscheidungen sind immer dann von Bedeutung, wenn es um die Frage der Entscheidungs- und Genehmigungswege geht, z. B. werden in der Industrie Großprojekte immer von der Geschäftsführung genehmigt und es wird ein Lenkungsausschuss eingerichtet, während Kleinprojekte im Rahmen des zugewiesenen Budgets von Abteilungsleitern vergeben werden können.

1.2 Wozu braucht ein Projekt PR?

Projekt-PR muss Vorteile bringen, Vorteile für das Unternehmen oder die Organisation, das Geschäftsfeld und das Projekt, selbstverständlich auch für das gesamte Umfeld, wie die Stakeholder und Kunden. Projekt-PR zeigt den Sinn der Arbeit auf, wie sie auch den Weg zum positiven Projekt-Image weist.

Das Projekt-Image spielt bei der Beurteilung von Projekten eine zunehmende Rolle. Der englische Begriff Image bezeichnet ein persönliches Gesamtbild von einem Projekt oder einem Unternehmen, aber auch von Personen, wie dem Manager, dem Team usw. Ein einheitliches Erscheinungsbild, bezogen auf den Projektnamen, als Logo, auf dem Briefkopf oder auf der Website hilft der Öffentlichkeit zur Wiedererkennung unter den vielen Projekten, die zeitgleich ablaufen. Mit dem Erscheinungsbild können außerdem noch bestimmte Attribute kommuniziert werden, wie Kompetenz, Verantwortung, Qualitätsbewusstsein, Vertrauenswürdigkeit, Authentizität, Dynamik, Verlässlichkeit und vieles mehr.

Doch es ist auch bekannt, dass das Image nicht immer der Realität entspricht, insofern muss aktive Imagebildung betrieben werden. PR heißt „Werbung“ um öffentliches Vertrauen und bedeutet vor allen Dingen, die Öffentlichkeit ernst zu nehmen und ihr die Chance zu geben, sich unvoreingenommen ein eigenes Bild von dem Projekt und seinen Personen zu machen. Projekte, die im öffentlichen Rampenlicht stehen, müssen sensibel sein für Stimmungen und Meinungen außerhalb des Projekts. Dazu gehören neben dem Einfühlungsvermögen in die Personen der Öffentlichkeit auch die psychologische Seite, also Visionen, Werte, Ziele, Einstellungen und Orientierungen.

Projekt-PR bringt diese Aspekte in das Projekt ein. Desweiteren ist Projekt-PR in der Lage, neue Projektbeteiligte zu werben. Gerade große, unternehmensweite und lang dauernde Projekte leben von der aktiven Einbindung vieler aus dem Projektumfeld. Je attraktiver ein Projekt ist, umso leichter lassen sich Partner, Fachleute und auch spezialisierte Unterauftragnehmer für eine Beteiligung gewinnen.

Wer soziale Kompetenz glaubwürdig im Markt vertreten will, kann es sich nicht leisten, zum Spielball innerhalb der öffentlichen Auseinandersetzung zu werden. Es genügt heute einfach nicht mehr, extern lediglich eine Pressekonferenz oder eine Bürgerversammlung und intern eine Betriebsversammlung einzuberufen. Dabei wird nämlich immer nur ein kleiner Teil der aufklärungsbedürftigen Öffentlichkeit und der Mitarbeiter erreicht. Alle anderen erhalten ihre Informationen nicht aus erster Hand. Mit jedem weiteren Tag ohne direkte Aufklärung steigt die Gefahr, dass bereits vorhandene Ängste, unvollständige Wiedergabe, Missverständnisse oder gar von anderer Seite bewusst gestreute Fehlinformationen eine projektgefährdende Stimmung bei den Betroffenen schüren. Das Krisen-Risiko steigt dramatisch. Deshalb empfiehlt es sich, den gesamten projektrelevanten Meinungsmarkt frühzeitig, wahrheitsgemäß und rückhaltlos zu bedienen.

Projekt-PR ist ein wichtiges Instrument, um

- *Aufmerksamkeit* zu erzeugen und die *Wahrnehmung* in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Dabei geht es um Themen rund um das Projekt, evtl. auch noch um den Projektmanager und das Unternehmen. Die Öffentlichkeit nimmt genau das wahr, was mit ihren eigenen Interessen, Erfahrungen und Werten vergleichbar ist.
- *Imagebildung* für das Projekt, den Projektmanager und die Organisation zu fördern. Ein Projekt braucht ein gutes Image. Das fördert im Team die Motivation. Es macht bestimmt mehr Spaß, in einem renommierten Projekt mitzuarbeiten als in einem, über das negativ geredet wird. Gute PR fördert die Akzeptanz der Ergebnisse bei den Betroffenen.

- extern und intern *Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz* zu erreichen. Ein gutes Image fördert die Bereitschaft, das Projekt wirkungsvoll zu unterstützen. Wenn z. B. der Unternehmensvorstand das Projekt wohlwollend ins Auge gefasst hat, werden sich auch Linienmanager bereiterklären, den Projektmanager mit Personal und Ressourcen zu unterstützen.
- durch gezielte *Informationen* Gerüchte zu vermeiden sowie ein positives Selbstverständnis nach außen zu tragen. Damit wird ein positives Image erzeugt, über welches die Öffentlichkeit das Projekt wahrnimmt bzw. beurteilt. Möglichst früh sollte auch über eventuelle „Unannehmlichkeiten“ informiert werden.
- ein möglichst großes Umfeld über das Projekt und den Projektverlauf zu informieren und damit den *Bekanntheitsgrad* zu erhöhen. Dabei sollten das Licht der Öffentlichkeit gesucht und publikumswirksame Präsentationen, Veranstaltungen, Vorfürhungen usw. durchgeführt werden.
- *Freundlichkeit und Dankbarkeit* gegenüber Zuhörern und Unterstützern zu zeigen. Diese Dinge gehören mit zu einer wirkungsvollen Strategie.
- den Teammitgliedern eine gute *Identifikation* zu ermöglichen, weil andere über das Projekt sprechen oder sie selbst darauf angesprochen werden. Den Teammitgliedern sollte bewusst gemacht werden, wie stolz sie sein können, in diesem Projekt und für ihr Unternehmen maßgeblich beteiligt zu sein.
- eine innere *Konsequenz* zu erreichen, wenn die Stakeholder in viele Entscheidungsprozesse miteingebunden werden. Wenn sich nämlich die Stakeholder als Mitentscheider im Projektablauf sehen, dann kann ihre Einstellung in positiver Weise verändert werden und es wird eine *Identität* zum Projekt erreicht. Die Stakeholder stehen damit auch hinter den Entscheidungen und sind sich der Konsequenzen bewusst.
- die eigene *Kompetenz* zu demonstrieren. Der Projektmanager und das gesamte Projektteam sollten zeigen, was sie können und welche Kompetenz sie haben. Dabei können sie auch auf Unterschiede zu anderen Projekten hinweisen und die *Alleinstellungsmerkmale* herausheben.
- das Projektziel breit zu kommunizieren, damit Verständnis und eine gewisse *Positionierung* für das Projekt entsteht. Es sollte mit allen Personen kommuniziert werden, die in irgendeiner Weise von dem Projekt betroffen sind. Diesen Personen werden dabei die Projektziele, die Visionen und Erwartungen sowie die Vorgehensweise näher gebracht. Dieser anfängliche Beziehungsaufbau schafft *Vertrauen*. Eine gewisse Sympathie bleibt bei gleichen Zielen nicht aus; denn wer

meine Ziele verfolgt, der ist mir auch sympathisch. Dabei wird den Betroffenen bewusst, dass es bei allen möglichen Ressentiments, die es vielleicht gegen das Projekt gibt, immer noch das Beste ist, einen Projektmanager als Ansprechpartner zu haben.

- *Unterstützung* zu gewinnen. Unterstützung erfahren das Projekt bzw. der Projektmanager aus gemeinsamen Interessen, Zielen, Erfahrungen und Werten und vielen anderen Gemeinsamkeiten, die die Öffentlichkeit in diesem Projekt entdeckt.
- *Beziehungen* von Dauer zu gestalten. Das Projekt bzw. der Projektmanager ist auf Beziehungen zur Öffentlichkeit angewiesen, die gelebt und von dauerhafter Kommunikation unterstützt werden.
- Neukunden zu gewinnen und das Netzwerk zu erweitern. Ein guter Ruf fördert die *Profilierung* des Projekts und des Projektmanagers und somit auch die Bereitschaft, dem Unternehmen weitere Projektaufträge zu erteilen.

Ich habe bei einigen Projekten Situationen erlebt, wo erst informiert wurde, als die Projekte beendet waren. Die Folge: Die Gerüchteküche brodelte, teilweise litt die Motivation erheblich. Machen Sie es besser! Gerade für Change-Management- oder Rationalisierungsprojekte im Unternehmen ist der Kurzbericht, am besten gepaart mit Erfolgsmeldungen, zwi- schendurch wichtig. Informieren Sie mindestens zu den Meilensteinen eine breitere Öffentlichkeit.

Klar kostet PR Zeit und oft auch Geld. Doch wenn man sich die Vorteile anschaut, müsste deutlich werden, dass dies eine gute Investition ist. Im Übrigen muss nicht immer ein Mehraufwand entstehen, ein Kommunikationsplan, eine Risikoanalyse mit entsprechenden Maßnahmen wird bei jeder vernünftigen Projektplanung sowieso durchgeführt. Auch der Lenkungsausschuss und der Auftraggeber (Kunde) werden zu den Meilensteinen vom Projektmanager informiert. Einiges aus diesem Infopaket ist sicher auch für einen größeren Kreis interessant und dabei gilt das Motto: „*Rede mit den Menschen über das, was du tust, und vor allem über das, was du tun willst.*“

Die beste Projekt-PR sind ein zufriedener Kunde, ein motiviertes Team, ein überzeugter Lenkungsausschuss, gute Ergebnisse und eine tolle Abschluss- fete!

(Anmerkung für Leser, die bisher wenig Erfahrung mit Projektmanage- ment haben: Der Lenkungsausschuss ist das oberste beschlussfassende Gremium einer Projektorganisation. Im Idealfall besteht er aus Vertretern der Gruppen Auftraggeber (Kunde), Geldgeber (sofern Dritte das Projekt (mit)finanzieren), Unternehmensleitung, Projektleiter, fachliche Exper- ten.)

1.2.1 Welche Projekte benötigen PR?

Checkliste 1 bietet eine Hilfe für die Entscheidung, ob ein Projekt professionelle PR benötigt. Wenn mindestens zweimal ein „+“ in der Bewertung auftaucht, sollte ein PR-Profi hinzugezogen werden, ansonsten kann man die PR selbst durchführen, wenn (ein/eine) qualifizierte(r) Mitarbeiter(in) dafür zur Verfügung steht.

Checkliste 1 Braucht unser Projekt professionelle PR?

Projekt	+	0	-
Größe des Projekts			
Dauer des Projekts			
Strategische Bedeutung			
Wirtschaftliche Bedeutung			
Starker Einfluss in das Unternehmensumfeld (Öffentlichkeit)			
Hoher Aufklärungsbedarf hinsichtlich der Ziele und Aufgaben			
Das Projekt könnte Vorbehalte, Ängste und Widerstand hervorrufen			
Das Projekt befindet sich im zweiten Anlauf			
Das Projekt ist sehr innovativ und es liegen nur wenige Erfahrungen vor			
Das Projekt ist abhängig vom Input und Support aus dem Unternehmensumfeld			
Projekt wird von Externen federführend gefahren			

Sollten dennoch irgendwelche Bedenken auftreten, so können diese eigentlich als unnötig angesehen werden, denn der Leitsatz lautet:

Jeder braucht Beziehungen zur Öffentlichkeit.

Mit „jeder“ sind sämtliche Unternehmungen gemeint: die öffentliche Verwaltung und der Kulturverein, die Bundesregierung ebenso wie die europäische Gemeinschaft, der Lebensmittelladen um die Ecke, Gewerkschaften, Kirchen, Kommunen und Parteien, Genossenschaften, Schulen usw.

Egal, ob aus dem ökologischen, karitativen oder High-Tech-Bereich; unabhängig davon, ob es sich um Gesundheits-PR, Medien-PR oder Wirtschafts-PR handelt; fast jede der einzelnen Branchen nutzt die Öffentlichkeitsarbeit und fast alle führen auch bestimmte Aufgaben als Projekte durch. Deshalb verzichten Sie als Projektmanager nicht auf die PR für Ihr Projekt.

Das gilt auch, falls Ihnen Gedanken durch den Kopf gehen wie: „Ich bin nur ein kleiner Projektmanager, ich hab’ kein Geld für PR!“ Auch mit

einem kleinen Budget sollten Sie PR aufbauen, denn PR ist gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Beziehungsmanagement und mittelfristig preiswerter als verschickte Werbebotschaften.

Sagen Sie auch nicht: „Ich habe keine Zeit, um Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben!“ Doch, die haben Sie. Bereits das Berichtswesen und die Verpflichtung zur Information und Kommunikation mit den Projektbeteiligten und -betroffenen sind im weitesten Sinne PR und die haben Sie (hoffentlich) in Ihrem Projektplan vorgesehen. Zusätzliches Beziehungsmanagement zu den Stakeholdern und vor allem zum Kunden kostet zwar etwas mehr Zeit, aber der zu erwartende Erfolg ist fast unbezahlbar. Sie müssen auch nicht alles allein machen, delegieren Sie bestimmte Aufgaben an das Projektteam und das Projektbüro und schalten Sie bei bestimmten projektübergreifenden Aufgaben die PR-Abteilung Ihres Unternehmens ein.

Machen Sie sich auch keine Gedanken darüber, ob Sie mit der Projekt-PR Interna an die Wettbewerber preisgeben. Öffentlichkeitsarbeit bedeutet nicht, Interna auszuplaudern. Ihr Etat, Ihre Entwicklungsstrategien oder mögliche Erfindungen gehören nicht in die Öffentlichkeit. Informieren Sie aber über Ihre Projektziele, Ihre Produkte und Dienstleistungen, soziale Maßnahmen usw., die Sie mit dem Projekt durchführen. Befragen Sie Ihre Kunden nach Erwartungen und Wünschen, erfüllen Sie diese zu deren Zufriedenheit und Sie haben die beste Grundlage für Ihre Projekt-PR. Erzeugen Sie Kundenzufriedenheit; damit erreichen Sie indirekt auch Wettbewerbsvorteile.

1.3 Stufenkonzept für Projekt-PR

Im Gegensatz zu klassischer Werbung oder PR-Arbeit orientiert sich erfolgreiche projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit (Projekt-PR) überwiegend an Fakten. Ein positives Bild stellt sich alles andere als von selbst ein. Auch Projekte müssen „vermarktet“ werden. Fehlt die PR, besteht sogar die Gefahr, dass nur negative Aspekte nach außen treten. Macht es schon bei klassischer Öffentlichkeitsarbeit wenig Sinn, Dinge zu verschweigen oder gar zu lügen – hier wäre es fatal.

Gegenstand der strukturierten, zielgerichteten Projekt-PR ist die Entwicklung von Strategien für das „Sich-Behaupten“ des Projekts im Wettbewerb und auf dem Markt, umgesetzt wird dies in einem Stufenkonzept der PR.

Der Begriff Strategie kommt aus dem griechischen „strataegéo“ und setzt sich zusammen aus „strategiein“ = übertreffen, zuvorkommen und „ago“ = handeln, führen. Strategie ist also die Handlungsweise bzw. Führungs-

eigenschaft zur Erreichung eines Zieles. Aus der Analyse des Marktes und der bisherigen Position im speziellen Marktsegment, der technologischen Trends und der Wettbewerbssituation sowie bestimmenden wirtschaftlichen Faktoren werden die Optionen für das zukünftige Geschäft erarbeitet. Dies gilt selbstverständlich auch für Projekte und deren Projekt-PR.

Eine effiziente und effektive Projekt-PR entsteht nicht von alleine. Sie muss von Anfang an sorgfältig geplant, umgesetzt und auch überprüft werden.

Worauf ist während der Strategie-Planung zu achten? Wie sollte man vorgehen?

Die strategische Öffentlichkeitsarbeit ist die bewusste, zielgerichtete und systematische Gestaltung der Kommunikationsaktivitäten in einem Projekt. Sie organisiert auf konzeptioneller Grundlage Kommunikationsprozesse zwischen Sendern und Empfängern:

- Ungeachtet des Professionalisierungsgrades muss jede PR strukturiert und zielgerichtet erfolgen.
- Die Planung beginnt mit der Zielbestimmung und endet mit der Budgetierung.
- Die PR-Arbeit ist kein Selbstzweck.
- PR darf sich nicht vom Projektzweck lösen (kein „Overdesign“!).
- PR muss sich im „Magischen Dreieck“ von Qualität, Zeit und Kosten bewegen.

Eine zielgenaue Konzeption ist die Basis jeder erfolgreichen PR-Arbeit. In einem Workshop mit den Teammitarbeitern, evtl. mit Unterstützung von PR-Fachleuten, wird der Ist-Zustand des Projekts unter die Lupe genommen, die kommunikativen Stärken und Schwächen werden analysiert, eine Zielbestimmung durchgeführt, die Kernbotschaften und Themen herausgearbeitet und sinnvolle PR-Maßnahmen und -Instrumente festgelegt.

Kommt der Projektmanager nach seinen ersten Überlegungen zu dem Ergebnis, dass das Projekt PR braucht, kann er im Folgenden mit diesem Stufenkonzept arbeiten:

1. Ausgangslage/Situationsanalyse
2. Zielbestimmung
3. Entwickeln der Strategie
4. Grundsätze des Projekt-PR-Systems
5. Maßnahmen/Instrumente

1.3.1 Ausgangslage/Situationsanalyse

Eine effektive Analyse der Ausgangslage (Bild 1) ist die wesentliche Grundlage für die Konzeption der Projekt-PR. Die Beurteilung der Situation dient dazu, Stärken, Schwächen und Risiken, aber auch Chancen herauszuarbeiten; sie wird üblicherweise mit einer Analyse der internen und der externen Situation eingeleitet.

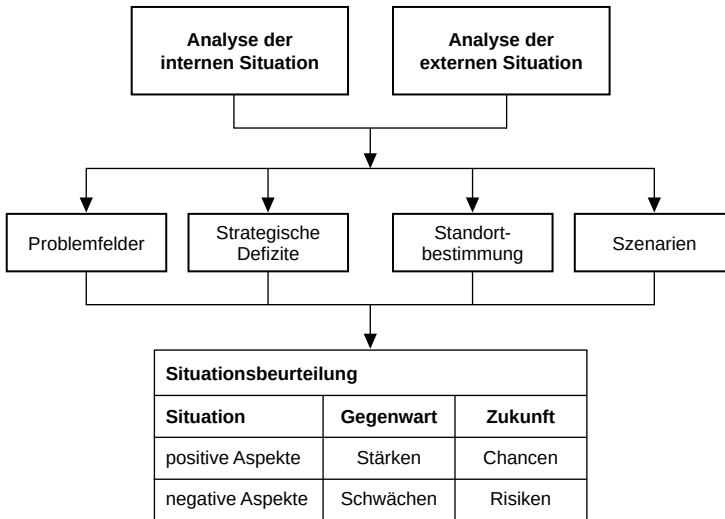


Bild 1 Ausgangslage/Situationsanalyse

Anlässe dazu sind z. B.

- die Stärken/Schwächen-Analyse oder die Imageanalyse,
- die Beziehungsgruppen,
- die Projektressourcen,
- die Projektumfeldanalyse bzw. Änderungsprognose und
- die allgemeine Unternehmenssituation.

Objekte der Analyse der internen Situation sind die Sachverhalte, die das Projekt begründen: Produkterstellung, Lösungen für den Kunden, der Kunde selbst, Projekt-Kunden-Beziehungen sowie darüber hinaus interne Ressourcen, Restriktionen usw.

Objekte der Analyse der externen Situation sind dann dementsprechend Stakeholder, Image usw. Die Schwerpunkte einer solchen Analyse sind üblicherweise:

- Ermitteln der Problemfelder
- Ermitteln der strategischen Defizite
- Ermitteln des Standorts im Markt
- Erstellen von Szenarien
- Festlegen der Szenariotechnik

In dieser *Projektumfeldanalyse* wird die Dringlichkeit der Projekt-PR deutlich. Die Erkenntnisse aus dieser Analyse mit den dabei erkannten Problemen zeigen die Notwendigkeit der PR. Auch können sich Erkenntnisse ergeben, die strategierelevante Informationen enthalten, so dass sich aus dieser Ebene heraus Auswirkungen auf die Strategieplanung und -ziele und möglicherweise sogar auf die Projektkultur ergeben, die dann wieder zu Veränderungen oder Erneuerungen führen. Auch hier ist die schnelle Rückkopplung von der operativen zur Strategieebene unbedingt erforderlich.

Ermitteln der Problemfelder

Problemfelder sind Schwachstellenbereiche im Projekt bzw. in der Projekt-PR, die unter anderem folgende Ursachen haben können:

- Eintretene oder vermutete Planabweichungen (z. B. Projekte mit nachhaltigen Verlusten)
- Potenzielle Planabweichungen (z. B. Meilensteinverschiebung, höherer Aufwand und Kosten für bestimmte Phasen)
- Änderungen von Zielen und Maßnahmen,
- Änderungen von Ressourcen
- Änderungen von wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen
- Änderungen und Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik

Ermitteln der strategischen Defizite

Strategische Defizite sind Mangelercheinungen, die die Fortführung des Projekts gefährden können. Sie können in allen Phasen des Projekts auftreten, die aus dem Kontext einer konkreten Situation heraus als „existentiell“ anzusehen sind, z. B.:

- der Projekt- bzw. Produktionsprozess
- das fertigungstechnische Potenzial
- die Serviceleistung
- das Mitarbeiterpotenzial
- das Innovationspotenzial