

---

# Projektmarketing: Erfolg durch professionelle Kommunikation

Elisabeth Wagner

## Abstract

*Die meisten Projekte 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. Professionelle Information und Kommunikation kann entscheidend dazu beitragen, diese Akzeptanz für ein Projekt und damit den Projekterfolg zu sichern.*

## 1 Herausforderungen für das Projektmarketing

Nur wenn alle Beteiligten von den Projektzielen überzeugt sind, werden sie einen engagierten Beitrag leisten. Nur wenn die Stakeholder das Projekt 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 stark machen.

### 1.1 Projekte werden als Störfaktor empfunden

Andererseits haben es Projekte um einiges schwerer als andere Unternehmensvorgänge, Akzeptanz zu finden. 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 wird es zusätzlich zur üblichen Arbeit aufgesetzt und bringt erhebliche Mehrbelastung mit sich.

### 1.2 Projekte bewirken und verlangen Veränderungen

Neben diesen formellen, gibt es inhaltliche Gründe, die professionelles Marketing für Projekte notwendig machen: Fast alle Projekte 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. 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 Shareholder (dazu später) das Gefühl haben, dass hier etwas nicht nur im Sinne des Unternehmens, sondern auch zu ihrem eigenen Besten

geschieht, wird das Projekt optimale 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.

## **2 Nebenwirkungen willkommen**

### **2.1 Wer schreibt, der bleibt**

Dazu 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, 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, wenn man auch das „schreiben“ etwas breiter fassen muss.

### **2.2 Qualitätssicherung durch Transparenz**

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 auseinander zu halten. Doch wer sie auf sich nimmt, verfügt über ein effektives Frühwarnsystem. Und der eigentlich erschwerende Umstand, dass die Menschen Veränderungen fast immer mit Skepsis begegnen, potenzielle negative Folgen suchen und thematisieren, wird zu einem Vorteil für das Projekt.

## **3 Ein Wort zu den Kosten**

Der Erfolg von Marketing ist schwer direkt in Euro zu beziffern. Manchmal hilft es, sich zu fragen, was das Unterlassen professioneller Information bedeutet: Wie viel kostet es, wenn 20 Prozent der Mitarbeiter genervt auf Durchzug schalten und 30 Prozent weniger leisten? Wenn Mitarbeiter kündigen und ersetzt werden müssen? Wenn Beteiligte nur mittelmäßige Arbeit abliefern und damit die Qualität der Ergebnisse sinkt? Welche Prämien müsste man den Mitarbeitern zukommen lassen, um denselben motivierenden Effekt zu erreichen wie ein gut gemachter Beitrag, der ihre überdurchschnittliche Leistung anerkennt?

## **4 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, auch kostenintensive Strategie und Umsetzung. Gute Entscheidungshinweise gibt die Beantwortung der Frage: Welche der folgenden Aussagen treffen auf das Projekt zu?

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. Das Unternehmen hat mehr als einen Standort.
8. Das Projekt bringt wichtige Vorteile für die Kunden.

Je mehr Aussagen zutreffen, desto wichtiger ist professionelles Marketing für das Projekt. Denn

- Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen sind, desto geringer ist die Chance, sie persönlich, beziehungsweise über die normale Führungskommunikation mit der erforderlichen Intensität anzusprechen.
- Je tief greifender die Veränderungen, desto größer ist normalerweise der Widerstand und desto wichtiger ist eine offene Kommunikationskultur zur Qualitätssicherung.
- Wenn man schon weiß, dass mit Ablehnung zu rechnen ist, sind Kampfgeist und Strategie gefragt, um Köpfe und Herzen doch noch zu gewinnen.
- Das Vorhandensein von internen Medien ist ein deutliches Zeichen dafür, dass in diesem Unternehmen der Einsatz von Medien neben der direkten Kommunikation sinnvoll ist.
- Je sicherer die Arbeitsplätze, desto geringer der Druck, sich durch Aktivität und Veränderungsbereitschaft hervorzutun.
- Mehr als 500 Beschäftigte sind kaum mehr durch direkte Kommunikation zu erreichen.
- Bei mehreren Standorten ist Kommunikation mit Hilfe von Medien wichtig, um alle Beschäftigten auf dem gleichen Informationsstand zu halten und Feedbackmöglichkeiten zu organisieren.
- Je mehr Vorteile für den Kunden, desto aktiver können die Projektergebnisse im Sinne der Werbung für das Unternehmen genutzt werden.

## 5 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?

### **5.1 Projektbeteiligte**

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.

### **5.2 Leitende Funktionen**

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, dies wieder rückgängig zu machen. Deshalb tut jeder Projektleiter gut daran, die Führungsebenen über alles Wesentliche - kurz und knapp, sonst kommt es nicht an - 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.

### **5.3 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 Kolleginnen und Kollegen teilweise oder ganz ins Projekt abgezogen wurden. Auch sie sollen das Projekt unterstützen und nicht stören, 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 Opfer, verlangen, können Multiplikatoren einen entscheidenden Beitrag zur Akzeptanz leisten und umgekehrt wichtige Stimmungen und Meinungen ins Projekt tragen.

### **5.4 Mitarbeitervertreter**

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

### **5.5 Mitarbeiter ohne 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!

### **5.6 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, interessantem Material zu versorgen.

## **6 Die wichtigsten Inhalte**

### **6.1 Sinn, Zweck und Nutzen des Projekts**

Wenn alle Projekt-Shareholder wirklich verstanden haben, was das Projekt mit welchen Mitteln erreichen soll, und dem positiv gegenüberstehen, ist viel gewonnen. Zudem ist der erste Kontakt mit dem Projekt und dem Projektmarketing – da ist es wie im richtigen Leben – entscheidend. Eine sorgfältige kommunikative Aufbereitung dieses Themas ist deshalb außerordentlich wichtig!

Das Ziel ist voll erreicht, wenn schon in dieser Anfangsphase möglichst viele Zielgruppen das Gefühl bekommen, das Projekt greift ihre Wünsche auf und bringt ihnen direkte Vorteile. Auch Wortwahl und Stil können helfen, das Projekt emotional positiv zu belegen.

## 6.2 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 Dauerärger 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 solange aktiv kommunizieren, bis alle diese negativen Dinge zumindest als unvermeidlich betrachten. Wer sich vor dieser Aufgabe drückt, muss dafür oft während des gesamten Projektes büßen, wenn nämlich immer wieder einzelne Menschen oder Gruppen quer schießen und das Projekt grundsätzlich in Frage stellen.

## 6.3 Die anfängliche Informationslücke füllen

Noch eine Herausforderung ist am Projektanfang oft zu meistern: Wenn wichtige Veränderungen anstehen, ist jeder am meisten daran interessiert, was das für ihn persönlich bedeutet. Doch das wird vielleicht für lange Zeit noch nicht klar sein. Diese Informationslücke gilt es zu überbrücken, indem man sie aktiv aufgreift. In dieser Phase schaffen Information über Vorgehen und Zeitplan Vertrauen.

## 6.4 Ergebnisse kommunizieren

Jegliche Ergebnisse, die vorhanden und für das Zielpublikum interessant sind, müssen umgehend aktiv 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 ist nicht nur das blanke Ergebnis, 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 für das „Wie“ ganz erheblich steigern.

## 6.5 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 adäquat 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.

## 6.6 (Richtig dosiert!) Erfolge feiern

Wenn sich Erfolge eingestellt haben, gibt es keinen Grund, das zu verschweigen. Aber Vorsicht, jetzt ist Feingefühl gefragt! Es kommt entscheidend auf den richtigen Ton an, sonst erreicht man das Gegenteil dessen, was man wollte. Typische Fettnäpfchen: Eine Veränderung, die 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 ...

## 6.7 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 das “Volk” weiß, 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 manch negativer Konsequenzen an einer Entscheidung festhält.

## 6.8 Externe Information über Projekterfolge

Manche Projektergebnisse eignen sich auch für die externe Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere natürlich, wenn externe Kunden davon profitieren. Die meisten Unternehmen sind 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.

## 7 Die besten Methoden

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 aufwendig zu gestalten. Die Nutzung etablierter Kommunikationswege tut es vielleicht auch, und gerade in kritische Situationen wirkt Schlichtheit besser als Opulenz. Die häufigsten Möglichkeiten sind:

- Schriftliche Medien: Eigene Projektinformation oder Nutzung vorhandener Unternehmensmedien, Projektbroschüre, Brief der Unternehmensleitung.
- Elektronische Medien: Intranet/Internet, Multimedia-, Hör-, Mini-CD, Film, Video.
- Direkte Kommunikation: Events wie Marktplatz, Feier, Tagung, Workshops, Infos auf Führungskräfte-Konferenzen, Präsenz auf Betriebsratsitzungen, Vorträge, Diskussionsrunden, offene Abende, Einladungen.

## 8 Schlussbemerkung: Nicht kommunizieren?

Fazit: Projektmarketing ist nicht immer ganz einfach, gehört deshalb, wie andere Projektaufgaben auch, in die Hände von Profis. Motto für knappe Kassen: 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.“

Der Artikel ist erschienen in dem Buch:  
**Zukunft im Projektmanagement.** dpunkt.verlag, 2003.  
ISBN 3-89864-224-0

Feedback und weitere Information:  
Elisabeth Wagner  
[www.wagner-unternehmenskommunikation.de](http://www.wagner-unternehmenskommunikation.de)  
Email: [kontakt@wagner-unternehmenskommunikationl.de](mailto:kontakt@wagner-unternehmenskommunikationl.de)  
Tel. 089 26018020