

# Kommunale Projekte erfolgreich steuern

Kommunikation als Erfolgsfaktor in komplexen Beratungsprojekten

Bei einer Rückschau auf abgeschlossene Projekte wird oftmals die Frage gestellt, warum das jeweilige Projekt erfolgreich oder auch nicht erfolgreich verlaufen ist. Sicherlich gibt es hierauf keine standardisierten Antworten, denn jedes Projekt lebt von seinen eigenen, ganz individuellen Erfolgsfaktoren. Gerade bei komplexen Beratungsprojekten in der kommunalen Wirtschaft, bei denen die Entscheidungen oft durch politische Gremien getroffen werden, nimmt neben der inhaltlichen Projektarbeit aber zweifellos die zielgerichtete und professionelle Kommunikation der Projektziele, der Projektzwischenstände und der Projektergebnisse eine ganz entscheidende Rolle für den Erfolg eines Veränderungsprojekts ein.

Die Projektkommunikation muss dabei durchaus als eine eigene Aufgabenstellung innerhalb des Gesamtprojekts eingeordnet werden, denn auch die Kommunikation bedarf einer genauen Planung in zeitlicher und inhaltlicher Sicht. An welchen Einflussnehmer sende ich wann welche Botschaft? Das ist die entscheidende Frage bei der Ausarbeitung einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie. Für die Beantwortung dieser Frage müssen zunächst sämtliche mögliche Einflussnehmer /Anspruchsteller („Stakeholder“), die im Zusammenhang mit der Durchführung des Projekts von Interesse sind, identifiziert werden. In einem nächsten Schritt müssen die Erwartungshaltungen der einzelnen Einflussnehmer aufgenommen und mit den Projektzielen abgeglichen werden. Sofern wesentliche Abweichungen zwischen den Projektzielen und Erwartungshaltungen vorhanden sind, ist zu überlegen, wie und auf welchen Wegen eine Übereinstimmung hergestellt werden kann. Dies ist sicherlich nicht immer möglich, sondern hängt

auch ganz entscheidend davon ab, welche Wirkungsmacht der einzelne Einflussnehmer im Rahmen des Gesamtprojekts hat.

Dort, wo keine Übereinstimmung hergestellt werden kann oder die fehlende Übereinstimmung für den Projekterfolg nicht kritisch ist, darf der jeweilige Einflussnehmer dennoch nicht vom Fortlauf des Projekts abgekoppelt werden. Vielmehr ist es wichtig, auch die Kritiker des Projekts fortlaufend über die wirtschaftlichen Zusammenhänge zu informieren und die Vorteile des Projekts immer wieder herauszustellen. Hierfür bietet sich die Durchführung von Einzelgesprächen an, in denen die jeweiligen unterschiedlichen Vorstellungen offen diskutiert werden können. Die Zielstellung solcher Gespräche

sollte nicht die Überzeugung des jeweiligen Gesprächspartners von der eigenen Sichtweise, sondern die Vereinbarung über die Umgangsweise mit den unterschiedlichen Auffassungen sein.

Verwendung von Gesprächsleitfäden bietet sich an

Als besonderes Hilfsmittel sowohl für die eigentliche Projektkommunikation als auch für die Kommunikation gegenüber Einflussnehmern bietet sich die Verwendung von Gesprächsleitfäden an. In diesen werden die wesentlichen Kommunikationsinhalte auf wenigen Seiten überzeugend zusammengefasst. Die Gesprächsleitfäden müssen dabei auf das Wissensniveau der Einflussnehmer eingehen und sie „abholen“. Sie dienen zwei we-

sentlichen Zwecken: Zum einen können damit die Gespräche bzw. kann die Kommunikation vorstrukturiert und damit auf eine sachlich-inhaltliche Diskussion gelenkt werden. Zum anderen können in den Gesprächsleitfäden die wesentlichen Ziele und Botschaften für das jeweilige Projekt dokumentiert und festgehalten werden. Über diesen Weg wird für beide Seiten, den Sender und den Empfänger, eine inhaltliche Verbindlichkeit über die kommunizierten Themen hergestellt.

Die Stobbe Nymoen & Partner consult GbR (SNPC) hat mit der hier kurz skizzierten Vorgehensweise in der Vergangenheit viele komplexe Projekte in der öffentlichen Wirtschaft zum Erfolg geführt. Insbesondere Projekte, die im Fokus kommunalwirtschaftlicher und -politischer Diskussionen stehen, lassen sich nach Einschätzung von SNPC ohne eine derartige Kommunikation kaum noch zum Erfolg führen.

So ist es SNPC beispielsweise in einem Projekt zur Teilprivatisierung eines öffentlichen Krankenhauses trotz unterschiedlichster Vorstellungen der politischen Meinungsvertreter gelungen, einen mehrheitsfähigen Entscheidungsvorschlag vorzulegen. Vorausgegangen waren diesem Vorschlag intensive Gesprächsrunden mit allen vertretenden politischen Parteien. Als notwendiger Baustein zum Erfolg von Veränderungsprozessen hat sich die strukturierte Kommunikation z.B. auch bei der Erarbeitung eines Masterplans für die Verwaltungsmodernisierung einer Großstadt sowie der Vorbereitung einer Fusion der Verkehrsunternehmen zweier Landkreise und einer kreisfreien Stadt erwiesen.

Henning Dettmer,  
Friedrich von Kessel



Gute Kommunikation ist das A und O einer erfolgreichen Beratung.

Foto: Helmut J. Salzer/pixelio

[www.snpc.de](http://www.snpc.de)