

Kommunikationskonzept aus der Sicht des  
Multiprojektmanagements und  
Voraussetzungen/Faktoren für effektive  
Projektabwicklung zwischen unterschiedlichen  
Geschäftsbereichen

„Welches sind die Voraussetzungen / Faktoren für ein effektives  
Gelingen  
eines multidisziplinären Infrastrukturbauprojekts und  
welche internen Massnahmen können dabei hilfreich sein“

Zuerich & Regensburg

2018 & 2019 & 2023

Sahesch-Pur

## I. MANAGEMENT ZUSAMMENFASSUNG

Die Komplexität eines Grossumbau-Infrastruktur Massnahmenprojektes stellt für alle Teilnehmer in einem Gesamtprojekt – in meinem Beispiel- eines Bauausführungsprojektes mit einer besondere Herausforderung dar.

Die Möglichkeit einer einfachen Veranschaulichung und im speziellen die Beschreibung für einen gangbaren Weg in eine Planungsmöglichkeit soll anhand des Bahnhofsumbaus näher untersucht werden.

In Vergangenheit haben Infrastrukturprojekte eine andere Arbeitsentwicklung aufgezeigt, wie diese heutzutage aufzeigen, unterschiedliche und zahlreiche Anspruchsgruppen haben unterschiedliche Ziele die dabei verfolgt werden. Dabei spielen die typischen Eckparameter eines (erfolgreichen) Projekten nach wie vor die grösste Rolle. Damit Termin, Kosten und Qualität zu den geforderten Massstäben bleibt, erfordert es heutzutage auch eine mehrschichtige Betrachtung dieser Angelegenheit, was damit verbunden ist, das sich bei genauem Hinsehen, der Fokus auf die bisherige Arbeitsweise und die Zukünftige richten wird. Ebenso stark spielen die Unternehmenskultur und Wandlungsfähigkeit eine tragende Rolle, die in einer Unternehmung vorgelebt, erlebt und schliesslich nachgelebt werden.

Zusammenfassend kann man feststellen, das die Untersuchung der Hauptfaktoren auf die **integrative kommunikative Zusammenarbeit** sich konzentriert und dabei eine gruppendynamische Entwicklungsfähigkeit aufzeigt, die es ermöglicht auf kurze Wege, Kompetenzen zuzuschreiben und diese auch von allen gelebt werden müssen, damit die jeweiligen Anspruchspersonen (Auftraggeber, Bund Kantone, Bundesländer (DE), Drittfirmen, Kollegen, Führungskraft), zufrieden sind.

Eine schonungslose Perspektive der Gesamtansicht muss eingenommen werden, bei der Betrachtung des IST und des SOLL Zustandes, damit ein effektives Verbesserung der Situation in Planungsfragen am Bau möglich wird. Es zeigt sich, das die Vermittlung der Gesamtperspektive und die individuellen Einflüsse daran, einen entscheidenden Faktor sind und dazu beitragen, ein Verständnis der Komplexität von Infrastrukturbauten zu ermöglichen gar zwingend notwendig sind für den Erfolgsfall.

## II. INHALTSVERZEICHNIS

I. Management Zusammenfassung .....	2
II. Inhaltsverzeichnis .....	3
III. Eidesstattliche Erklärung.....	9
IV. Anerkennung / Danksagung .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1 Abbildungsverzeichnis .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2 Struktur der Arbeit.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3 Einführung .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1 Hintergrund zum Thema .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.2 Problemdefinition und Relevanz .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.3 Abgrenzung Umfang und Fokus der zu untersuchenden Arbeit..	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4 Ein Blick in die Vergangenheit von Grossprojekten-allgemein- ...	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.2 Historisches zu Projektmanagement Einführung.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.3 Verbindung zum Auftraggeber .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.4 Strukturen im Projekt .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.5 Projektkulturen.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.6 Komplexität von Projektmanagement in Unternehmen Wissenschaftlicher Rückblick .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.7 Spannungen im System.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.8 Unternehmensstrukturen bezüglich Komplexität .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.4.9 Was heißt heute Autorität? Oder wie bewältigen wir die neuen Kommunikationsanforderungen in Organisationen?.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.5 Projektwesen und das Rollenverständnis .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.5.1 Kommunikation in Projekten .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
3.5.2 Kernelement Projektauftrag .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

- 3.5.3 Schriftliche Formulierung des Projektauftrages ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.5.4 Typische Projektaufgaben AKV Prinzip ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.5.5 Rolle als Bündel von Erwartungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.6 Projektleiter als Schlüsselrolle in Projekten ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.6.1 Qualitäten eines Projektleiter als Führungspersönlichkeit ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.6.2 Umgang mit Konflikten des Projektleiters ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.7 Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur? ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.7.1 XY GmbH / AG der neuen Zeitalters der Reorganisation **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.7.2 Unternehmenskultur und Ihre Tendenzen in der (Bau)-Wirtschaft ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.7.3 Reflektion, Verständnis und Emotionen für ein neues Kulturkonzept ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.8 Strategie Planbeschleunigung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.8.1 Integriert Planungs- und Genehmigungsprozess ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.8.2 Vereinfachter Genehmigungsverfahren ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.8.3 Partnerschaftliche Zusammenarbeit stärken und fördern Inland und Ausland **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.9 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.10 Wissenschaftliche Methoden ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.1 Erläuterungen zu den wissenschaftlichen Methoden ... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.2 Umfragen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.3 Beobachtungen und Datenanalyse ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.4 Vorteile einer Datenanalyse im Vergleich zu anderen Methoden? ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.5 Nachteile einer Datenanalyse? ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.6 Experteninterviews ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 3.10.7 Auswahl der Fragen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

- 3.10.8 Konzeptioneller und Inhaltlicher Aufbau der Arbeit.....**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.11 Kommunikation Heute ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 3.12 Kommunikation Morgen..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4 Theoretischer Hintergrund** ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 4.1 Zusatzbemerkung zum Hintergrund..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.2 Eventuelle weitere Zusatzbemerkungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.3 Relevanz der Berücksichtigung der Kommunikation in einem Change Prozess  
..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 4.4 Multiprojekt Anforderungen Infrastrukturbau ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5 Eisenbahn/Bau-Unternehmung und ihre Herausforderungen an Multiprojekten in Europa**..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.1 Herausforderungen und Möglichkeiten der europäischen Eisenbahn ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.2 Möglichkeiten und Risiken ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.3 Technische und (europolitische) Politische Konsequenzen**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.4 Eisenbahnsektor umstrukturieren ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.5 Finanzielle Transparenz sicherstellen..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6 Integration europäischer Eisenbahnmarkt und seine Multiprojekt Management  
Konsequenzen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.1 Mehr Wettbewerb schaffen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.2 Hardware und Software harmonisieren..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.3 Marktöffnung europaweit – Politische Dimension.....**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.4 Ein „Rückgrat“ für Infrastruktur schaffen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.5 Verbindung zu Nachbarmärkten schaffen .... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.6.6 Europäische Eisenbahnen weiter modernisieren ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 5.7 Theoretische Grundlagen und aktueller Stand des Projektmanagements**..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

- 5.7.1 Definition und Strukturierung von Projekten . Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.7.2 Definition und Elemente des Projektmanagements ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.7.3 Klassisches Projektmanagement ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.7.4 Agiles Projektmanagement ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.7.5 Herausforderungen und Anforderungen im Projektmanagement ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.8 Darstellung der Achtsamkeit in der heutigen Zeit Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.9 Theoretische Grundlagen und Bedeutung von Achtsamkeit Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10 Grundsätze zur Kommunikation Change ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.1 Stakeholder –Gruppen im Change ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.2 Zeitplanung der Kommunikation ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.3 Phasen der Change - Kommunikation ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.4 Emotionen im Change ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.5 Irritation und Sorge ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.10.6 Schock, Schreck und Verleugnung ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11 Chancen und Risiken des Agilen Projektmanagement in Infrastrukturunternehmen  
Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.1 Definition Scrum ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.2 Überlegungen zur Einführung von Scrum oder anders: Wann und warum überhaupt „agil“ vorgehen? ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.3 Unplanbarkeit bei Komplexität ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.4 Stakeholder Management Ansichten ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.5 Ursprung von Kultur/Kulturdimension/Prägung ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 5.11.6 Verankerung ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 6 Forschungsstand** ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 6.1 Gibt es Untersuchungen/Studien bezüglich Effizienz in Bauprojektwesen? ... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 6.2 Verzögerungen bei Bauvorhaben ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 6.3 Gründe und Ursachen für Verzögerungen und Forcierungen ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

- 6.4 Gründe und Ursachen für Verzögerungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.5 Gründe und Ursachen für Forcierungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.6 Verkürzung der Normaldauer..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.7 Lean Construction Grundlagen und Methoden .. **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 6.8 Statistiken des Bundesamtes zu Infrastrukturbauten und Vorhaben / Projekten  
..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 6.8.1 Jahresdaten öffentlicher Verkehr ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 6.8.2 Projekte des Bundes..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 6.8.3 Fazit der Projekterhebungen des Bundes.... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 6.8.4 Konsequenz der Multi-Grossprojekte auf das Projekt Mangement..... **Fehler!  
Textmarke nicht definiert.**
- 7 Stakeholder Analyse / Methoden / Unternehmenskommunikationskultur .....Fehler!  
Textmarke nicht definiert.**
  - 7.1 Fragebeispiele / Katalog: ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 7.2 Stake Holder Value Analyse / Kultur-/Kraftfeldanalyse / Theoretischer Hintergrund  
und Abgrenzung des Stakeholder Konzeptes / Projektes .. **Fehler! Textmarke nicht  
definiert.**
  - 7.3 Identifikation der Stakeholder ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 7.4 Klassifikation der Stakeholder..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 7.5 Bewertung der Stakeholder ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 7.5.1 Relevanz der Matrix..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 7.5.2 Bezugsgruppen, Interessensgruppen, Strategische Anspruchsgruppen ..**Fehler!  
Textmarke nicht definiert.**
    - 7.5.3 Vestet Intrest-Impact Index ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 7.6 Abgleich SOLL / IST- Zustand ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 7.7 Empfehlungen ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 8 Kommunikationsformen ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.1 Begriffsdefinition..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 8.1.1 Unternehmenskommunikation ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 8.1.2 Terminologie und Corportate Language..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 8.1.3 Beispiele für Grundsätze von interner Kommunikation..**Fehler! Textmarke nicht  
definiert.**

- 8.2 Kommunikationsrichtlinie einer Unternehmung... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.2.1 Mitarbeiterkommunikation..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.2.2 Führungskommunikation..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.2.3 Führungskommunikation bei Grossprojekten**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.2.4 Strategische Kommunikation als Erfolgsschlüssel für Grossprojekte .....**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 8.3 Auswirkungen der bestehenden Kommunikationsform auf die Unternehmenskultur ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.3.1 Risiken und Chancen..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.3.2 **Mögliche Auswirkungen auf Leistungsniveaus von Kulturen** . **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.3.3 Problemfelder der bestehenden Kommunikationsform auf ein Multidimensionales Projektmanagement..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.3.4 Kann man Kultur managen? ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 8.3.5 Fünf Axiome der Kommunikation ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 9 Technologie Werkzeuge**..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
  - 9.1 SBB internen Werkzeuge zur Projektrealisierung und die Auswirkungen auf die Kommunikation..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 9.2 **Veränderung mit RailSys** ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 10 Randbemerkungen / ANALYSE UND ERKENTNISSE**Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 11 Zusammenfassung und Fazit** ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
  - 11.1 Sogenannte Handlungsempfehlungen..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 11.2 Diskussionen und Perspektiven..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
  - 11.3 Schlussfolgerung ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 11.3.1 Konsequenzen an die Führungskraft ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
    - 11.3.2 Schlussfolgerung zu Stakeholder Ansichten**Fehler! Textmarke nicht definiert.**
- 12 Literaturverzeichnis** ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.
- 13 Abkürzungs-und Definitionsverzeichnis**..... Fehler! Textmarke nicht definiert.



### III. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

- xxx

Zürich, 2018

2023 (Neufassung)

.....

(Ludwig Sadredin Sahesch-Pur)