

## **Kommunikation: Erfolgsfaktor und Herausforderung auch bei standortübergreifenden Projekten**

Projektteams verständigen sich zunehmend computergestützt. Mittlerweile konkurrieren in diesem Bereich verschiedene Softwaresysteme mit ähnlichen Funktionen um Anwender. Für einen erfolgreichen Einsatz dieser Kommunikations-Mittel bedarf es technischer und organisatorischer Regelungen und einer geeigneten Projektmanagement-Kultur. Mehr über Möglichkeiten und Grenzen der computervermittelten Zusammenarbeit im Projektmanagement erfahren Sie in diesem Artikel.

### **Ausgangslage**

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Verfügbarkeit leistungsfähiger Informations- und Kommunikations-Technik sind seit Anfang der 1990er Jahre unter anderen folgende Veränderungen der Rahmenbedingungen des Projektmanagements vorausgesagt worden:

- ▶ Steigende Anzahl „Virtueller Projektteams“, die technologisch vernetzt über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg handeln.
- ▶ Wegfall der Voraussetzung „lokale Verfügbarkeit von Ressourcen“ als Entscheidungskriterium für Teamzusammenstellungen.

Dabei erfolgte die anfängliche Auseinandersetzung mit diesen neuen Möglichkeiten des Projektmanagements häufig frei nach dem Motto *„ein Team funktioniert schon, wenn die Technik ausreichend leistungsfähig ist“* mit starkem Schwerpunkt auf die technische Komponente. Mittlerweile ist die Phase der euphorischen Auseinandersetzung deutlich abgeklungen, und es liegen Erfahrungen mit virtuellen Projektteams vor. Vorweggenommen sei, dass sich die Regeln „herkömmlicher“ Projektarbeit nicht uneingeschränkt übertragen lassen. Dieser Beitrag soll einen Anreiz bieten, zentrale Aspekte der computergestützten Kommunikation, die Campana & Schott-Berater bei ihren Einsätzen als Erfolgsfaktoren erkannt haben, kritisch zu reflektieren.

### **Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor des Projektmanagements**

Fakt ist, dass Kommunikation einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren des Projektmanagements ist. Zahlreiche Tätigkeitsanalysen zeigen, dass Projektmitarbeiter einen

erheblichen Teil der Arbeitszeit mit kommunikativen Tätigkeiten befasst sind. Kein Projektteam kann ohne Kommunikation existieren.

Fakt ist auch, dass verschiedene Kommunikations-Arten existieren. Diese unterscheiden sich unter anderem in den grundsätzlichen Absichten der Kommunikations-Partner, in den zugrunde liegenden Prozessen oder in der Eindeutigkeit der Ergebnisse. Für eine erste Auseinandersetzung werden häufig formale und informale Kommunikation unterschieden. Bemühungen, die Kommunikation zu professionalisieren, konzentrieren sich häufig auf formale Aspekte. Erfolgreiche Konzeptionen und Einführungen von Projektmanagement-Systemen berücksichtigen in ihren unternehmensspezifischen Systementwürfen auch informale Kommunikations-Beziehungen sowie die Projektmanagement-Kultur, die beide das formale System ergänzen.

Darüber hinaus gewinnt neben der projektinternen Kommunikation zunehmend auch projektexterne und projektübergreifende Kommunikation an Bedeutung: Hier sind nicht nur das klassische kaufmännische Berichtswesen zu nennen, sondern alle Aspekte der Kommunikation über sämtliche beteiligte Instanzen wie beispielsweise Projektleiter, Projektmanagement-Büro und Unternehmensführung.

Diese verschiedenen Aspekte setzen bei der Konzeption von projektbezogenen Kommunikations-Systemen erhebliches Methoden- und Erfahrungswissen voraus.

### **Fakt: Der Anteil computergestützter Kommunikation im Projektmanagement nimmt zu**

Der Einsatz von Softwaresystemen im Projektmanagement zielt darauf ab, unter anderem die aufgabenbezogene Leistung zu verbessern (Stichwort: Projektmanagement-Methoden), räumlich-zeitliche Grenzen zu überwinden (Stichwort: Kommunikation) und den Zugriff auf vorhandene Informationen zu verbessern (Stichwort: Dokumentenmanagement). Die Entwicklung auf dem Softwaremarkt zeigt, dass nahezu alle Programme kommunikationsunterstützende Funktionen integrieren. Dadurch ergibt es sich, dass in einzelnen Kommunikations-Situationen verschiedene Programme miteinander um Anwender konkurrieren.

### **Beispiel: Microsoft Project 2003 und SAP xRPM**

Der Marktführer im Bereich der Projektmanagement-Software – *Microsoft Project 2003* – zielt zunehmend auf das Segment des Enterprise Project Managements und damit auf das Management des unternehmensweiten Pools aller Projekte. Darüber hinaus umfasst das Programmpaket auch zahlreiche Funktionen des Dokumentenmanagements und der Kommunikations-Unterstützung; hier sei die Integration in *MS Outlook* hervorgehoben.

Mit *SAP xRPM* wiederum bietet der Marktführer aus dem Bereich der ERP-Systeme, *SAP*, ein Produkt an, das ebenfalls den Anspruch erhebt, Projektmanagement auf allen Ebenen der Projektsteuerung zu unterstützen. Folgerichtig werden dann auch ausgewählte Funktionen zur Unterstützung der Projekt-Kommunikation angeboten.

### **Folgen: Mehr Möglichkeiten – Mehr Anforderungen!**

Eine Diskussion der jeweiligen Stärken und Schwächen konkreter Produkte soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Es werden vielmehr einige Folgen davon, dass in Projekten zunehmend computergestützt kommuniziert wird, aufgezeigt:

- ▶ Die verschiedenen technischen Kommunikations-Tools müssen beherrscht werden, um sie effizient einzusetzen. Dies ist besonders bei komplexeren Anwendungen eine keineswegs einfache Anforderung: Gegebenenfalls ist erheblicher Schulungs- und Lernaufwand notwendig. Da entsprechende Toolkenntnisse und -erfahrungen zusätzlich zu den direkt aufgabenbezogenen Fähigkeiten aufgebaut werden müssen, besteht hier eine deutliche Gefahr, Mitarbeiter zu überlasten.
- ▶ Für erfolgreiche computergestützte Kommunikation ist eine angepasste Projektmanagement-Kultur mit neuen sozialen Spielregeln notwendig. Diese Regeln beantworten Fragen wie: Für welche Kommunikations-Aufgaben wird welches Medium verwendet? Wie wird mit negativen Nachrichten umgegangen? Wieweit kann und soll eine Trennung von aufgabenbezogener und von sozialer Kommunikation stattfinden? Wie wird die Integrität und Vertraulichkeit persönlicher Kommunikation von Projektmitgliedern sichergestellt?
- ▶ Wegen der Möglichkeit der standortunabhängigen Einbindung von Mitarbeitern in Projektaufgaben ist zu beobachten, dass bei denen mit hohem Expertenstatus eine überproportionale Mehrbelastung oder auch Überlastung auftritt. Hiermit einhergehend verlangsamt sich dann oft der Aufbau von Erfahrungswissen bei anderen Mitarbeitern, was einen unerwünschten Effekt auf das Qualifikationsprofil des Gesamtressourcenpools haben kann. An dieser Stelle wird beispielhaft die enge Verflechtung mit Fragestellungen des Wissensmanagements deutlich.
- ▶ Wenn verschiedene Softwaresysteme zum Einsatz kommen, dann verstärken sich die oben genannten Problemfelder, zum Beispiel wenn Mitarbeiter projektbezogen unterschiedliche Tools anwenden müssen oder sich grundlegende Kommunikations-Regeln projektweise unterscheiden.

- ▶ Computergestützte Kommunikation kann grundsätzlich protokolliert und gespeichert werden. Hierdurch werden neben Fragestellungen des Datenschutzes und der Informationssicherheit auch Bereiche der Mitbestimmung sowie der Projektmanagement-Kultur, insbesondere Vertrauensaspekte, angesprochen.
- ▶ Entgegen der Beteuerungen in den jeweiligen Produktbeschreibungen bestehen immer wieder Kompatibilitäts-Probleme zwischen verschiedenen Systemen, die dazu führen, dass Mehrfach-Kommunikationen nötig sind: *„Leider konnte ich den Anhang Ihrer E-Mail nicht öffnen, da mein System dieses Format nicht unterstützt.“*

Mögen diese beispielhaft aufgezeigten Probleme auf Einzelprojektebene von eher untergeordneter Bedeutung sein, so verstärken sie sich in einem Multiprojektumfeld wechselseitig.

### **Fazit: Die systematische Planung, Umsetzung und Kontrolle des Einsatzes computervermittelter Kommunikation ist Aufgabe des Projektmanagements**

Die Erfahrung zeigt, dass ein zielgerichtetes Management der Projekt-Kommunikation häufig erst dann für notwendig befunden wird, wenn bereits Kommunikations-Störungen mit erheblichem negativen Einfluss auf Projekt- oder Gesamtergebnisse aufgetreten sind. Eine Ursache ist das trügerische Missverständnis, dass es keinerlei Expertenwissens bedarf, um „irgendwie“ zu kommunizieren: Kommunikation stellt schließlich eine alltägliche Erfahrung dar. Ein erster Hinweis auf Verbesserungspotentiale ergibt sich dann, wenn man betrachtet, wie viel Zeit alle mit Projektaufgaben betrauten Mitarbeiter dafür verwenden, Missverständnisse auszuräumen, Unklarheiten zu beseitigen oder eben auch Dokumente in ein neues Format zu konvertieren.

Die Planung, Umsetzung und Kontrolle einheitlicher Leitlinien für die elektronische Kommunikation im Projektumfeld ist Aufgabe des Managements. Der Erfolg ist davon abhängig, dass das Management diese eigenen Leitlinien aktiv vorlebt. Bei der Konzeption gilt, sich nicht an den technischen Möglichkeiten, sondern an der unternehmensspezifischen Wirklichkeit zu orientieren: Nicht alles, was geliefert wird, muss auch genutzt werden! Erfolgreiche elektronische Kommunikation im Projektumfeld setzt voraus, dass die Kommunikations-Technik mit der Projektmanagement-Organisation und mit den Projektmanagement-Prozessen nebst zugrunde liegender Spielregeln zusammenpasst.

Autor: Dr. Oliver Keiser