

Kommunikation als Erfolgsfaktor

in der Execution, Management & Control

Phase eines Projektes

Ein Whitepaper der spot.consulting GmbH

Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Execution, Management & Control Phase eines Projektes

Wer kennt es nicht? Man hat alles soweit im Projekt sorgfältig durchdacht, überlegt und strukturiert, sich gekümmert und erledigt, doch spätestens in der Execution, Management & Control Phase und somit im nächsten Stakeholder-Meeting angelangt, stellt es sich heraus, dass man im eigenen kleinen Projektmanager Universum doch kein buntes Einhorn alleine im unberührten Paradies ist. Schnell ist man von der Kernphase des Projektes mit ihrer chaotischen Realität umgeben und von derselben vereinbart. Sprich, eine Abgrenzung nach dem Motto: „Ich schaff das schon alleine“ und „Lass mich das machen“ ist nicht möglich.

In einem Projekt ist alles eins und die Materie die verbindet, heißt: KOMMUNIKATION. Ja, großgeschrieben, weil sie ein existenzieller Bestandteil des Projektmanagements ist.

85 % Prozent der Teilnehmer sind der Überzeugung, dass Kommunikation einer der ausschlaggebenden Faktoren in Projekten ist.

Diese Wichtigkeit bestätigt auch die empirische Studie „Kommunikation in Projekten“. 85 % Prozent der Teilnehmer sind der Überzeugung, dass Kommunikation einer der ausschlaggebenden Faktoren in Projekten ist. Dies ist das Ergebnis der Befragung von 754 Projektmanagern - die meisten von ihnen mit mindestens 3 Jahren Berufserfahrung; kein Einziger hat in der Studie die Projektkommunikation als „gar nicht wichtig“ erachtet.

Doch welche Rolle hat die Kommunikation in der Execution, Management & Control Phase, im zeitlichen und inhaltlichen Hauptpfeiler eines Projekts; welche Methoden oder Tools können einem hierbei behilflich sein? Diese Fragen sollen unter anderem im Folgenden beantwortet werden.

Projektrealisierung

Nach dem erfolgreichen Business Case, der Projektfreigabe und der (hoffentlich) vollständigen Anforderungsermittlung, kommt es schnellstmöglich zur Durchführung des Projektplans. Wenn der Meilensteinplan dann steht oder im agilen Umfeld die Sprints getaktet sind, darf und soll man umfangreich kommunizieren. Als Projektleiter(in) ist man während der Projektrealisierung dafür verantwortlich, dass alle Projektbeteiligten bzw. Stakeholder in ausreichendem

Maße über den Projektstatus informiert werden.

Die wichtigste Aufgabe ist es dann mögliche Abweichungen zum Plan, der Zeit, den Kosten, der Qualität oder den Ressourcen - frühzeitig zu identifizieren und hierauf rasch zu reagieren. Man sollte hierbei unter anderem das im Voraus erstellte Soll-Konzept mit dem Ist-Zustand abgleichen und darf in Absprache mit den Auftraggebern und Stakeholdern eventuelle Gegenmaßnahmen einleiten oder gegebenenfalls einen Projektänderungsantrag stellen.

Gespräche zur Konfliktvermeidung

Die große Anzahl der anfallenden Arbeitspakete der Execution, Management & Control Phase erfordern einen enormen Aufwand an Organisation, strukturiertem Vorgehen und insbesondere an Kommunikation.

Letzteres sollte in der Projektdurchführungsphase im kontinuierlichen Fluss gehalten werden. Im besten Fall verfügen alle Stakeholder über die ihn betreffenden relevanten Informationen und das Projekt wird innerhalb der geplanten Zeit, den Kosten und der Qualität umgesetzt. Laut einer Studie ist der richtige Umgang mit jenen erfolgskritisch. Persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen und Workshops sind die meisteingesetzten Maßnahmen auf dem Weg zum Erfolg.

Doch was tun, wenn auf einmal einiges schief läuft oder das Projekt stockt? Was kann von dem/der Projektleiter(in) selbst gelöst oder delegiert werden? Wer sollte zuerst informiert werden, welche Prioritäten sollen gesetzt werden und an wen kann das Problem eskaliert werden?

Schätzungen zufolge kann in etwa 80 Prozent der Fälle, in denen ein Projekt in Schieflage gerät, die Ursache auf interne Machtkämpfe oder aber persönliche Konflikte zurückgeführt werden. Umso wichtiger ist es also schon am Anfang des Projektes, wenn möglich in der Vorbereitungsphase, eine effektive Behebung von Interessenskonflikten durchzuführen und bei den Stakeholdern ein positives Projektimage hervorzurufen, um in der ohnehin schon intensiven Execution Phase Freiraum für die tatsächliche Durchführungsarbeit zu geben.

Kommunikationstools

Zur Unterstützung in den genannten Projektphasen und -tätigkeiten kann man sich an eine Art Best Practice halten, in dem man folgende Kommunikationstools anwendet: transparente, offene, dem Projekt und den Stakeholdern

gegenüber wohlwollende Mails, regelmäßige und unterschiedliche Meetings oder Jour Fixes mit bestimmten Stakeholder Gruppen (z.B.: internes Projektteam, Businesspartner, Providerteam), diverse Dokumentationen, schriftliche Projektstatusberichte, Präsentationen, in den Betrieb überführende Projektdokumentationen, Lastenhefte, eine geordnete Kontaktliste, ein Betriebshandbuch, eine Prozessübersicht, aktuelle Aufträge und Verträge, eine entsprechende Backlogliste und ein Projektphasen- bzw. Meilensteinplan oder übergreifend eine Projektmanagement Software (im Idealfall mit Tracking-, Zuweisungs- und Kommunikationsfunktion).

Entscheidend ist es darüber hinaus in allen Projektphasen – speziell in der Durchführungsphase - mit Hilfe der angewandten Tools möglichst fortlaufend im Kommunikations-Flow zu bleiben. Nicht zu unterschätzen sind auch Soft Skills und eine Prise an Motivationstalent des Projektmanagers. Wenn diese Person all die aufgeführten Kommunikationswerkzeuge und Eigenschaften geschickt nutzt und ins Projekt mit einbauen kann, ist sie wahrhaftig auf dem Weg die perfekte Kommunikationsschnittstelle – where all the data flows – zu werden.



Grafik: Der Projektmanager als Schnittstelle

1. <http://gpm-blog.de/kommunikation-projekt-faktor/>
2. <http://gpm-blog.de/umgang-mit-stakeholdern-in-projekten-erfolgskritisch/>
3. Studie „Stakeholdermanagement“ der GPM, Quelle: ProjektMagazin
https://www.projektmagazin.de/artikel/stakeholder-im-projekt-trotz-hoher-bedeutung-oft-nur-intuitiv-gesteuert_1102912#ie-takeholder-im-rojekt
4. ProjektMagazin, Studie: „Stakeholdermanagement“ von GPM
https://www.projektmagazin.de/artikel/stakeholder-im-projekt-trotz-hoher-bedeutung-oft-nur-intuitiv-gesteuert_1102912#ie-takeholder-im-rojekt
5. GPM: Studie zu Art und Umfang der Umsetzung in deutschen Unternehmen und Projektgruppen
https://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse/stakeholdermanagement.html
6. Grafik Stakeholder: spot.consulting



Anita Varga

Execution, Management & Control Expertin

Kontakt

spot.consulting GmbH
Rheinstraße 99.3

64295 Darmstadt

Tel.: +49 6151 – 493 79 10

Fax.: +49 6151 – 493 79 48

Email: kontakt@spotconsulting.de

Lernen Sie uns online kennen!



www.spotconsulting.de



Inhalt der Publikation: Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen den Autor, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller, immaterieller Art beziehen, die durch die Nutzung oder unterlassene Nutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens des Autors kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Alle Angebote sind freibleibend und unverbindlich. Der Autor behält es sich ausdrücklich vor, Teile oder das gesamte Angebot der Internetseiten oder anderer Publikationen ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.