

LernLetter Kommunikation im Projekt

Planen, Durchführen und Überwachen

Dieser LernLetter zeigt die Idee der Kommunikationsplanung sowie die Besonderheiten der Kommunikation im Projekt.



LernLetter Kommunikation im Projekt

Planen, Durchführen und Überwachen

1. Bedeutung von Kommunikation im Projekt

Der Austausch von Informationen zwischen den Projektbeteiligten, insbesondere innerhalb des Projektteams, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Projektmanagements.

Jeder am Projekt Beteiligte muss bereit sein, Mitteilungen zu senden und zu empfangen. Gleichzeitig muss er verstehen, welche Bedeutung die Kommunikation, an denen er als Einzelner beteiligt ist, für das gesamte Projekt hat. Trotz aller technischer Hilfsmittel, die Kommunikation erleichtern, bleibt ausschlaggebend, in wie weit die einzelnen Projektbeteiligten bereit sind, ihre Erfahrungen mitzuteilen und bei Problemen die anderen zu fragen.

Beim Kommunikationsmanagement im Projekt geht es also darum sicherzustellen, dass die Projektinformationen rechtzeitig und angemessen erstellt, gesammelt, verbreitet, gespeichert und schließlich disponiert werden.

Im Rahmen der Kommunikationsplanung loten die Projektverantwortlichen die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Projektbeteiligten aus und entwickeln den Kommunikationsmanagementplan. Dieser regelt z.B. Art, Umfang, Detaillierungsgrad, Häufigkeit und Verteiler von Projektdokumenten und Berichten.

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenzveranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH,
Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



Der **Kommunikationsmanagementplan** klärt beispielsweise folgende Fragen:

- Verteilungsstruktur (Wer bekommt wann und wie Informationen?)
 - Wer (welcher Stakeholder) braucht welche Informationen?
 - Wann und wie oft benötigt er die Informationen (einschließlich Sprache, Format, Inhalt und Detaillierungsgrad)?
 - In welcher Form (schriftlich, mündlich, persönlich, elektronisch, ...) erhält er die Informationen?
 - In welchem Format erhält er die Information?
 - Wer ist für die Kommunikation von Projektseite aus verantwortlich?
- Beschreibung der Erfassungs- und Ablagestruktur
 - Wie werden die benötigten Informationen eingeholt?
 - Wie und wo wird die Kommunikation dokumentiert?
 - Wie und wo wird die Kommunikation archiviert?
- Festlegung der Eskalationsstufen im Projekt
- Methode zur Aktualisierung und Verfeinerung des Kommunikationsmanagementplans
- Eigene organisatorische Prozessdefinitionen für Elemente wie z. B. einen Eskalationsprozess, Aktualisierungsmethode, ein Flussdiagramm des Informationsablaufs, Richtlinien und Vorgaben für Statusmeetings usw.

Kommunikation im Projekt beinhaltet auch die Kommunikation von Arbeitsergebnissen. Der Projektstatusbericht beispielsweise ist ein Dokument für das Projekt-Controlling. Sein Zweck ist die Vorlage bei der Projektleitung, dem Auftraggeber, dem Lenkungsausschuss oder anderen Projektbeteiligten, um über den weiteren Fortgang des Projektes zu entscheiden.

Ein Projektstatusbericht kann z.B. sinnvoll sein:

- bei Meilensteinentscheidungen
- zu vereinbarten (regelmäßigen) Terminen
- auf besonderen Anlass hin (z.B. Projektanalyse)

Zum Reflektieren

Wann und wie findet Ihre Kommunikationsplanung statt? Gibt es Standardprozesse und -vorgaben im Unternehmen, auf denen Sie aufbauen können? Erfüllt Ihr Kommunikationsmanagement alle die hier genannten Aufgaben?



2. Rolle des Projektmanagers im Kommunikationsmanagement

Kommunikation ist eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Aufgabe des Projektleiters. Projektleiter sollten daher idealerweise verschiedene Kommunikationstechniken beherrschen und diese auch situationsgerecht anwenden können.

Stakeholder, mit denen der Projektleiter regelmäßig kommuniziert, sind u.a.

- Projektauftraggeber (Sponsor),
- Unternehmensführung,
- Projektteam,
- fachliche Führungskräfte (Abteilungsleiter etc.) und
- Kunden.

Die Kommunikation im Projekt ist oft mit der Organisation im Projekt verknüpft, da die Organisation große Auswirkung auf die Kommunikationswege und -methoden hat. Den höchsten Kommunikationsaufwand hat ein Projektmanager in einer (schwachen) Matrixorganisation, da er Anforderungen und Gegebenheiten sowohl der Linien- als auch der Fachorganisation berücksichtigen muss.

Zum Reflektieren

Frage: Welchen Anteil seiner Zeit verbringt ein Projektmanager typischerweise kommunizierend?

Antwort: 75–90 Prozent seiner Zeit verbringt der Projektmanager kommunizierend, den Großteil davon sollte er zuhören!

Die Herausforderung für den Projektleiter liegt in der richtigen Dosierung der Kommunikation im Projekt:

- Zu wenig Kommunikation fördert Gerüchte, Eigendynamik, Missverständnisse und schlecht kontrollierbare „Nebenkriegsschauplätze“.
- Zu viel Kommunikation bindet zu viele Ressourcen, lässt nicht mehr Unwichtiges von Wichtigem unterscheiden und kostet allen Beteiligten sehr viel Zeit.
- Die richtige Balance zwischen diesen beiden Polen wird nicht immer sicher getroffen!



3. Auswahl der Kommunikationskanäle

Kommunikation kann auf verschiedenen Wegen stattfinden und unterschiedliche Mittel einsetzen. Je nach Situation muss der Projektmanager eine geeignete Kommunikationsform auswählen. Die folgende Tabelle zeigt Beispiele, wann welche Methode geeignet sein kann:

	Formell	Informell
Schriftlich	Projektpläne Projektberichte	Aktennotizen E-Mails
Mündlich	Projektpräsentationen Verhandlungen	Besprechungen Telefonate

Außerdem kann man Kommunikation noch nach der **Verantwortlichkeit** einteilen:

- **Push-Kommunikation** ist eine Kommunikation, die ich gewissermaßen jemandem aufzwingen. Ein einfacher Brief ist ein Push, ich kriegen die Information, ob ich will oder nicht. Wenn der Metzger an der Ecke am kommenden Wochenende seinen tollen neuen Leberkäse feilbieten möchte, dann pusht er vielleicht eine Postwurfsendung.
 - *Nachteil:* Hohe Redundanz, auch hohe Kosten, Spamverdacht beim Empfänger, schlechte Kontrolle ob Empfangen & Verstanden.
 - *Vorteil:* Bequem für Empfänger. Im Projektgeschäft ist eine wichtige Vertragsänderung oder ein wichtiger Change eine typische Push-Information.
- **Pull-Kommunikation** dagegen ist eine Kommunikation, bei der die andere Seite noch zusätzlich tätig werden muss. Pull-Information muss ich mir irgendwo holen, das bedeutet Aufwand.
 - *Nachteil:* Eben dieser zusätzliche Schritt, sich selber die Information zu holen.
 - *Vorteile:* Saubere Informationsstruktur, leichte Kontrolle, wer die Information hat oder nicht, keine Redundanz, schnelle Verbreitung. Im Projektgeschäft ist das der klassische Projektordner, oder auch die Bilder vom letzten Kick-off ...
- **Interaktiv** gibt es auch noch, ist multidirektional und ist typischerweise ein Meeting oder ein Gespräch (persönlich, am Telefon, über Videokonferenz). Gute Methode, aber vergleichsweise umständlich.

Neben der Projektorganisation beeinflussen noch weitere Faktoren die Auswahl der Kommunikationskanäle. Beispiele hierfür sind:

- Die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Kommunikation.
- Technologische Voraussetzungen bzw. Restriktionen.
 - Die Verfügbarkeit von Technologie.
 - Das Wissen der Projektmitarbeiter über die Kommunikationswerkzeuge oder auch die Benutzerfreundlichkeit der Werkzeuge.



- Vertraulichkeit.
- Die Dauer des Projektes.
- Arbeiten alle am gleichen Standort oder verteilt (Virtuelles Team)?

Und zum Schluss könnte man Kommunikation auch noch vom Adressaten (intern oder extern) oder vom Anlass abhängig (offiziell oder inoffiziell) klassifizieren.

Zum Reflektieren

Nimmt man die verschiedenen Einflussfaktoren sowie die möglichen Kommunikationskanäle zusammen, ergeben sich ziemlich viele Möglichkeiten zu kommunizieren. Hier ist vor allem Erfahrung gefragt. Trainieren Sie doch mal Ihre Erfahrung und Ihren Blick für die Methoden in Ihrem aktuellen Projekt.

1. Wo ordnen Sie die verschiedenen Kommunikationen in Ihrem Projekt oder Unternehmen ein?
2. Gibt es in Ihrem Projekt Kommunikationselemente, die mit der falschen Methode verbreitet werden?

Auf den ersten Blick sehen die Einteilungen so trivial aus, aber es gibt häufig einige Verbesserungsmöglichkeiten.

4. Arten der zu verteilenden Information

Die zu verteilenden Informationen können grob in sechs Typen eingeteilt werden:

- **Mitteilungen an Stakeholder** zu gelösten Problemen, genehmigten Änderungen und zum allgemeinen Projektstatus;
- **Projektberichte** sowohl offizieller als auch informeller Art;
- **Projektpräsentationen** für verschiedene Stakeholdergruppen, in unterschiedlicher Komplexität und Länge;
- **Projektunterlagen** können Korrespondenz, Memos, Besprechungsprotokolle und andere Dokumente umfassen, die den Projektfortschritt dokumentieren (auch im Hinblick gesetzlicher Vorgaben) und die Grundlagen getroffener Entscheidungen darstellen;
- **Feedback von Stakeholdern**, gegeben zur Verbesserung der Projektleistung;
- **Dokumentation der gesammelten Erfahrungen und gezogenen Lehren**, die den historischen Aufzeichnungen hinzugefügt werden, um künftige Leistungen zu verbessern.



5. Entscheidungsvorlagen

Eine besondere Bedeutung im Kommunikationsmanagement kommt der Herbeiführung von Entscheidungen zu. Ein möglicher Weg hierhin ist das Vorbereiten von aussagefähigen Entscheidungsvorlagen.

Dabei ist eine hohe Sorgfalt notwendig: Zum einen muss die notwendige Informationen komprimiert werden, zum anderen muss das Management mit ausreichenden Informationen versorgt werden. Der Redakteur dieses Entscheidungsdokumentes hat also durch seine Vorarbeit einen erheblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess.

Erfolgsfaktoren für Entscheidungsvorlagen:

- Eindeutige Formulierungen verwenden
- Annahmen bzw. Szenarien formulieren und Vorzugsvariante darstellen
- Managementankündigung mit Kernteam und zuständigen Linienleiter bzw. Projektsponsor vorbesprechen

6. Besprechungen

Besprechungen bzw. Meetings sind in einem Projekt zwingend nötig, um Lösungen zu entwickeln, Gruppenkonsens zu erreichen oder Informationen zu verteilen – und vor allem, um Entscheidungen zu treffen. Damit Besprechungen erfolgreich ablaufen, sollten Sie folgende Regeln befolgen:

- Nur so viele Besprechungen wie nötig einberufen. Gerade für die reine Informationsverteilung gibt es viele Alternativen.
- Für jede Besprechung einen Moderator bestimmen.
- Besprechungsregeln festlegen.
- Zweck der Besprechung festlegen und sicherstellen, dass alle Teilnehmer ihn kennen.
- Besprechung gut vorbereiten, eine Agenda mit Tagesordnungspunkten festlegen.
- Benötigte Unterlagen an alle Mitglieder möglichst im Vorfeld verteilen.
- Aktive Beteiligung der Besprechungsteilnehmer einfordern.
- Nicht zu viele Teilnehmer einladen, nur diejenigen, die wirklich vom Thema betroffen sind.
- Besprechung pünktlich beginnen, auch wenn dann noch nicht alle Teilnehmer da sind.
- Besprechung pünktlich beenden.
- Konsens über das Ergebnis erreichen und dokumentieren.
- Für definierte Maßnahmen und offene Punkte einen Verantwortlichen und einen Termin festlegen.
- Protokoll erstellen und zeitnah verteilen.



Die Projektleitung muss nicht jede Besprechung selbst leiten, es liegt jedoch in ihrer Verantwortung sicherzustellen, dass für jede Besprechung ein Moderator festgelegt ist und dass sie effektiv ist.