

Projektkommunikation

Erfolgreich kommunizieren im Projektteam

Small-Talk in der Raucherecke, Diskussionen im Statusmeeting und Präsentationen vor Projektentscheidern bzw. Stakeholdern: Kommunikation in alle Himmelsrichtungen ist die wichtigste Aufgabe des Projektmanagers. Wer meint, sein Projekt per E-Mail von seinem Bürotisch aus zu steuern, liegt falsch. Warum Kommunikation in Projekten wichtig ist, beschreibt diese Darstellung.

Folgende Beispielszenarien:

Szene 1:

Ein Projektleiter steht im Aufzug neben dem Verwaltungschef eines Unternehmens: „Schön das ich Sie treffe“, eröffnet der Verwaltungschef das Gespräch. „Sie übernehmen das laufende Projekt, welches die neue Software für unseren Topkunden entwickelt. Da geht es nicht so richtig voran. Schauen Sie es sich mal an, wir reden später darüber.“

Szene 2:

Ein interner Experte schreibt eine E-Mail, um den Terminverzug an den Projektleiter zu eskalieren. Schreiben liegt ihm mehr, als das persönliche Gespräch. Aus seiner Sicht ist es fair, schriftlich zu kommunizieren. So bekommt der Empfänger mehr Zeit, um über seine Antwort nachzudenken.

Szene 3:

Ein Projektleiter fahndet seit vierzig Minuten in seinem privaten E-Mail Archiv, um die Mail mit der Freigabe des Projektbudgets zu finden.

Diese Episoden stehen stellvertretend für uneffektiven Informationsaustausch und verdeutlichen: **Kommunikation ist entscheidend für den Projekterfolg.**

Nebulöse Aufträge, falsch aufbereitete Informationen oder unstrukturierte Archive beeinflussen das Projekt negativ:

- Es wird teurer als geplant.
- Die avisierten Meilensteine werden nicht erreicht.
- Probleme entstehen, die es vorher nicht gab.
- Der Ruf des Projektleiters oder des gesamten Unternehmens wird beschädigt.

Schlechte Kommunikation ist der Hauptgrund für Projektversagen. Diesen Aspekt thematisiert das PMBOK in diesen Wissensgebieten in **drei Prozessgruppen**:

- Kommunikationsmanagement planen,
- Kommunikation managen,
- Kommunikation steuern.

In der **ersten Prozessgruppe** des Wissensgebietes ist die Planung der Projektkommunikation beschrieben. Doch wie funktioniert das in der Praxis und was muss der Projektleiter beachten? Konrad Lorenz (1903-1989), österreichischer Verhaltensforscher und Nobelpreisträger, illustrierte diesen Aspekt mit diesem Bonmot:

„Gedacht ist nicht gesagt. Gesagt ist nicht gehört. Gehört es nicht verstanden. Verstanden ist nicht gewollt. Gewollt ist nicht gekonnt. Gekonnt und gewollt ist nicht getan. Getan ist nicht beibehalten.“

Ergänzt man diesen Aspekt mit der Bandbreite unterschiedlicher menschlicher Präferenzen, wird die wahre Dimension der Kommunikation sichtbar. Auf Sender und Empfängerseite agieren die unterschiedlichsten Typen. Im schlimmsten Fall sprechen sie die gleiche Sprache, verstehen sich aber nicht. Introvertierte Projektmitarbeiter kommunizieren gern schriftlich. Andere bevorzugen das persönliche Gespräch.

Der Projektleiter muss die knifflige Frage lösen: Was ist der beste Weg für mein Projekt? Fakt ist: Wenn er sich auf das Wesentliche fokussiert, liegt er richtig. Mit anderen Worten: Der Projektleiter richtet seine Planungen auf die Informationsbedürfnisse der Stakeholder aus.

Doch seine Ressourcen sind limitiert. Den Aktionsradius begrenzen verfügbare Mittel wie Zeit, Geld und Technologien. Doch wer meint, dass er mit „nicht-kommunizieren“ richtig liegt, liegt falsch. Paul Watzlawick (1921-2007), Kommunikationswissenschaftler aus Österreich, entwickelte unter anderem dieses Axiom:

"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“

Der Kommunikationsplan hilft, wichtige Ergebnisse, Fragen, Antworten, Status und Botschaften an Betroffene und Beteiligte des Projektes zu transportieren. In der Regel ist der Plan als Tabelle aufgebaut. Deren Spalteninhalte beantworten die wesentlichen W-Fragen:

Wer?

Hier geht es um den Verantwortlichen, der eine Kommunikationsaufgabe übernimmt und diese nach vorn treibt. Dies können der Projektleiter oder ein Verantwortlicher eines Arbeitspaketes sein.

An wen?

Wer soll die Projektinformation erhalten? Wer ist der Empfänger? Beispiele: Lenkungsausschuss, Projektleiter, Betriebsrat, Controllingabteilung.

Was?

Welche Inhalte sollen kommuniziert werden? Beispiele: Projektbericht, Ad-hoc-Auskünfte, Statis, Prognosen, Zusammenfassungen von Evaluierungen.

Wann und wie oft?

Monatlich, wöchentlich, zum Ende des Projektes, bei Bedarf.

Wie?

In welcher Form soll die Information erstellt werden? Beispiele: schriftlich, mündlich, formal, informell.

Warum?

Was ist der Grund? Beispiele: Entscheidungsvorlage für den Lenkungsausschuss, Fortschrittsreport, Aussage aufgrund einer Nachfrage.

Abhängig davon, welchen Adressaten der Projektleiter erreichen möchte, wählt er das passende Transportmedium. Doch dieses ist abhängig von der Kommunikationsmethode.

Das PMI Project Management Institute unterscheidet folgende Kommunikationsmethoden:

Schriftlich, formal:

Sinnvoll und wichtig, wenn Entscheidungen nachgehalten oder wichtige Details im Projekt sichtbar gemacht werden müssen. Beispiel: Protokoll.

Verbal, formal:

Passend, wenn der Projektleiter Entscheider in einem Meeting über den Fortschritt des Projektes informiert.

Schriftlich, informal:

Mitschriften und Notizen über die Ergebnisse einer Besprechung. Sinnvoll in verteilten Teams. Beispiel: E-Mail.

Verbal, informal:

Gespräche in der Kantine, Kaffeeecke oder am Rande von Konferenzen. Nutzen Sie persönliche Gespräche für aktives Stakeholder-Management. Doch achten Sie darauf, Ihr Wissen mit Ihrem Team zu teilen.

Die **zweite Prozessgruppe** umfasst alle Maßnahmen, die notwendig sind, um Informationen zu erstellen, sammeln, verteilen, speichern und abzurufen. Diese Maßnahmen orientieren sich an den Vereinbarungen, die im Kommunikationsplan vorgesehen sind.

Beispiel: Das Projektteam vereinbarte, einen regelmäßigen Statusbericht vor dem Teammeeting zu erstellen. Dafür sammelt jeder Teilprojektleiter Ergebnisse, Herausforderungen, Risiken und Meilensteine seines Teilprojektes und bewertet deren Status mit einer Ampelfarbe. Den fertigen Bericht verschickt er an das PMO Projektmanagement Office. Dieses konsolidiert und verdichtet die Einzellieferungen zu einem übergreifenden Projektbericht.

In der **dritten Prozessgruppe** beschreibt das PMI, wie der Projektleiter die Kommunikation überwachen und steuern kann. Ziel ist es, ein Gefühl dafür zu bekommen, ob er effektiv kommuniziert. Dafür stehen ihm verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung:

- **Statusreport:** Bezieht sich immer auf einen bestimmten Zeitpunkt im Projektablauf.
- **Fortschrittsreport:** Was haben wir im Berichtszeitraum erreicht?
- **Forecast:** Der Blick in die Zukunft mit dem Ziel, den Projektstatus zu prognostizieren.
- **Lessons Learned:** Der Blick in den Rückspiegel, um zu sehen, was dem Team gut gelungen ist und was zukünftig vermieden oder verbessert werden muss.

Mit den dargestellten Hilfsmitteln stellt der Projektleiter sicher, dass die richtigen Personen die für sie richtigen Informationen erhalten.

Jürgen H. Schindler
Business Project Manager
Mannheim | Germany
<http://ServiceControlling.org>