

Projektmanagement im Unternehmen: zentraler Faktor Kommunikation

Dr. Dagmar Börsch



Dr. Dagmar Börsch ist seit 14 Jahren Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (IPMA) begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Pharma- und Chemiebranche sowie in der Medizintechnik. Zudem ist sie als Kuratorin des Fachverbands „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ und als Assessorin beim „Deutschen Project Excellence Award“ tätig.

Nach langer Diskussion einigten sich die Elektroniker, Mechaniker und Programmierer darauf, dass der Motor für das neue Diagnosegerät im Gehäuse mit Schrauben befestigt wird. Zwei Wochen später – die Pläne sind bereits erstellt – bemängelt der Produktionsspezialist diese Lösung. Er fordert die Änderung der Pläne und eine fertigungsfreundliche Montage des Motors mit Clipbefestigung. Wieder ein Monat später: Die überarbeiteten Konstruktionskonzepte für das neue Gerät werden vom Qualitätssicherer zurückgewiesen. Eine Clipbefestigung, so moniert er, bestehe nie und nimmer die Sicherheitstests. Das Projektteam muss die Konstruktion von vorn beginnen und eine völlig neue Lösung suchen.

„Diese Panne bei der Abstimmung hat uns sechs Wochen gekostet“, ärgert sich der Leiter des Entwicklungsprojekts über den schlep- pendenden Informationsaustausch. Mit diesem Problem ist sein Projekt kein

Einzelfall. Unter mangelhafter Kommunikation leiden die allermeisten Projekte, und viele erleiden an diesen Klippen sogar Schiffbruch.

„Die weichen Erfolgsfaktoren, insbesondere die Kommunikation, werden für den Projekterfolg immer wichtiger“, betont Experte Professor Heinz Schelle von der Universität der Bundeswehr in München. Dr. Hubertus C. Tuczek, ein Mitglied der Geschäftsführung beim Systemlieferanten Dräxlmeier Group, bestätigt dies: „Die Kommunikation ist nach wie vor der am meisten unterschätzte Faktor im Projekt“, schreibt Dr. Tuczek in der Zeitschrift „Projektmanagement aktuell“. Er stellt fest: „Missverständnisse oder Defizite bei aktuellen Informationen werden zum Teil erst mit erheblicher Zeitverzögerung wahrgenommen.“

Im Klartext: Viele Kommunikationsprobleme fallen häufig erst auf, wenn es zu spät ist. Dies macht sie so tückisch.

Doch solche Hinweise finden nicht überall Gehör. Vor allem in stark technisch orientierten Projekten widmen sich Teams vorzugsweise Sachaufgaben. Kommunikation gilt als „Luxus-Thema“. Sitzungen, heißt es, bringen das Projekt nicht voran.

Ein gewaltiger Irrtum, wie der Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ ermittelt hat. Mangelhafte Kommunikation führt die Pannenstatistik bei Projekten an. Bei über 60 % der gescheiterten Vorhaben wurden einfache Kommunikationsregeln nicht beachtet – ein Spitzenwert im Ranking der schlimmsten Managementfehler. Demgegenüber haben unüberwindbare technische Hürden nicht einmal zehn Prozent der gescheiterten Projekte zu Fall gebracht.

Die typischen Kommunikationsfallen beim Projektmanagement sind seit Jahren bekannt. Beispielsweise bleiben wichtige Informationen im Team hängen. Der Projektmanager erfährt zu spät von Schwierigkeiten und hat keine Chance, rechtzeitig gegenzusteuern. Oder wichtige Interessengruppen werden nicht rechtzeitig über das Vorhaben in Kenntnis gesetzt und ins Projekt einbezogen.

Dies weckt den Widerstand beispielsweise seitens späterer Anwender, des Top-Managements im eigenen Unternehmen oder der Produktionsverantwortlichen.

Ebenso schwerwiegend sind auch Missverständnisse über die Projektziele. Was unter der „handlichen Größe“ eines zu entwickelnden Geräts zu verstehen ist, darüber können die Meinungen sehr weit auseinandergehen. Während etwa einem Designer eher das Hosentaschenformat vorschwebt, gehen die Ingenieure stillschweigend von Aktenkoffergröße aus.

Die wichtigste Empfehlung lautet: Der Informationsfluss im Projekt ist als „Bringschuld“ zu verstehen. Projektmanager müssen sorgfältig bestimmen, wer wen zu informieren hat. Eindeutige Verantwortlichkeiten benennen, klare Kommunikationswege planen, Informationsprozesse präzise definieren – auf diese Aufgaben schwören Projektextperten ihre Managerkollegen unermüdlich ein.

Missverständnisse ausräumen

Neben allen Formalitäten ist es wichtig, die Teammitglieder auf ihrer Kommunikationsebene „abzuholen“.



Manche betonen sogar, dass ein Projektmanager mindestens ein ebenso guter Kommunikator und Moderator wie Fachspezialist sein muss.

Die Aufgaben der Projektkommunikation im Detail lauten: Missverständnisse bei Projektzielen ausräumen. Viele Projektaufträge sind undeutlich definiert. Der Projektmanager muss aus den wolkigen Vorstellungen seiner Auftraggeber greifbare, handfeste Ziele machen, an denen sich die Ergebnisse messen lassen können. Ein Diagnosegerät soll schnelle Testergebnisse liefern – wie schnell? Ein neuer Kunststoff soll gut zu verarbeiten sein – bei welchen Anwendungen? Ein Sterilisator soll preiswert sein – was darf er kosten, in welchem Marktsegment soll er eingesetzt werden?

Durch hartnäckiges Nachfragen klärt der Projektleiter solche Anforderungen und gleicht die Meinungen der Beteiligten an. Die Aufgabe der „Zielklärung“ betrifft indes nicht nur die Auftraggeber, sondern auch das

Compact Shot

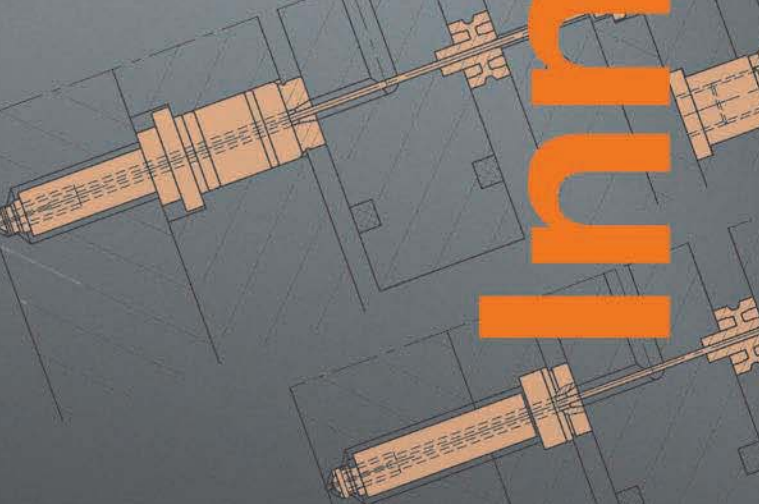
Nadelverschlussdüse

Z 3240 / ...

- Hohe Lebensdauer des Anschnitts durch anschnittnahe Nadelführung.
- Minimaler Nadelhub vermeidet Verschleiss in Nadelführung und Nadel.
- Nadel wird während des gesamten Hubes in der Düsen Spitze geführt.



- Engste Nestabstände von nur 18mm realisierbar (16mm bei abgeflachtem Düsenkopf).
- Sehr gut geeignet für Innenanspritzung von Formteilen.
- Anspritzung an Positionen mit eingeschränktem Einbauraum sehr gut realisierbar.



HASCO

Member of the Berndorf Group

Ihr Partner für innovative Heißkanallösungen in der Medizintechnik

HASCO Hasenclever GmbH + Co KG
 Im Wiesental 77
 D-58513 Lüdenscheid
 Telefon 02351 957-0
 Telefax 02351 957-237
 E-mail info@hasco.com
 Internet www.hasco.com

Euromold
 Stand 8 / F27

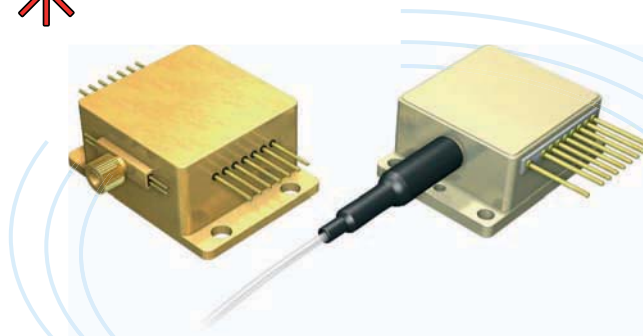
Projektteam. Versierte Manager nehmen die Erörterung der Projektziele immer wieder auf die Agenda der Teambesprechungen. Sie beleuchten die Ziele von allen Seiten. Sie haken minutiös nach, wie ihre Teammitglieder die Ziele konkret verstehen und ob alle das gleiche aus den Zielen herauslesen. Diese Erörterungen mögen ermüden, doch sie sind für den Projekterfolg unerlässlich.

Stakeholder einbeziehen

Die allermeisten Projekte berühren die Interessen von bestimmten Gruppen, bei Produktentwicklungen beispielsweise Produktionsspezialisten, Sicherheits- und Qualitätsmanager, Marketingfachleute, das Top-Management im eigenen Unternehmen



High Power Laser Diodes in Cooled Packages



Features:

- Low cost and high brightness
- Wide spectrum of wavelengths
- Fiber optical output
- Integrated cooling
- Integrated pilot beam and fiber sensor
- Easy to engineer-in

Applications:

- Dental Treatment
- Surgery
- Otorhinolaryngology (ENT)
- Obstetrics
- Skin diseases
- Photodynamic Therapy

Our laser diodes offer you unlimited flexibility to design medical laser system that will satisfy most demanding customers.
New fiber-coupled laser diodes in sealed HHL and butterfly housings.
Wavelength range from 622nm to 2000nm with output power from 0.2W to 30W. Fiber 62.5µm to 1000µm diameter terminated with SMA-905 connector.

WWW.FRLASERCO.COM

Come to our booth # 8aD32 Hall 8a at COMPAMED, 19-21. November, 2008 in Dusseldorf to see how we can help you

Mehrwert auf weniger Raum: Typ 6650

oder externe Gruppen wie Genehmigungsbehörden, künftige Anwender, Verbände und Patienten. Die Interessen dieser so genannten Stakeholder müssen in das Projekt einfließen. So ermitteln Projektmanager schon bei der Zieldefinition ihres Vorhabens die möglichen Stakeholder, anschließend setzen sie sich mit diesen Gruppen in Verbindung. Welche Erwartungen haben die Stakeholder? Wie können ihre Interessen bei den Projektzielen berücksichtigt werden?

Projekt-Profis unterhalten nicht nur beim Start ihres Vorhabens, sondern während des gesamten Projekts diplomatische Verbindung zu ihren Stakeholdern. Die Manager unterrichten ihre Stakeholder über den Stand der Arbeiten und erfragen ständig deren Zufriedenheit mit den Fortschritten.

Kommunikation planen

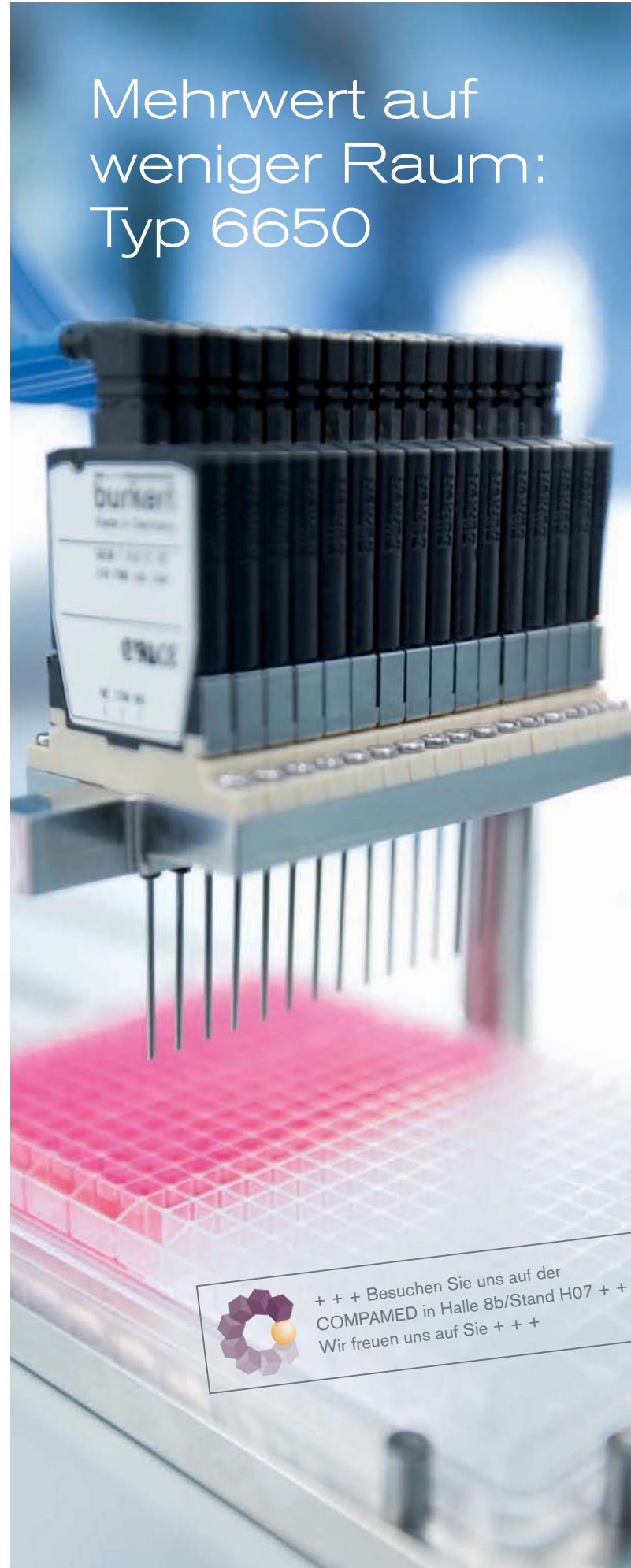
In vielen Projekten werden Aufgaben und Terminpläne minutiös geplant – nicht aber die Kommunikation. Ein Fehler, wie Fachleute kritisieren. Zur professionellen Kommunikationsplanung gehören eine vollständige Liste der Informationspartner und die Beschreibung, wer wen zu welchem Zeitpunkt in welcher Form benachrichtigt.

Dieser Plan gleicht einem Drehbuch für die Erteilung von Aufgaben, Weitergabe von Nachrichten und Meldungen, für Abstimmungsprozesse, Fortschrittmeldungen sowie für Diskussionen und Erörterungen. Wann und wie häufig finden „Jour fixes“ des Gesamtteams statt? In welcher Form berichten die Mitarbeiter ihre Arbeitsfortschritte? Wie und wann werden Schwierigkeiten oder Konflikte gemeldet? Die Verantwortlichen müssen jeweils klar benannt sein.

Das heißt im Klartext: Elektroingenieur Reinhard Stengel informiert Programmiererin Martina Gernhard über Entwicklungsänderungen binnen 24 Stunden, und dafür verwendet er ein bestimmtes Formular, das er per E-Mail ihr und in Kopie auch dem Projektmanager übermittelt. In die Entwicklung dieser „Regelkommunikation“ beziehen viele Projektmanager ihr Team ein. Sie lassen sich diese Spielregeln und die Verantwortlichkeiten von ihren Mitarbeitern verbindlich unterschreiben.

Informationsbedarf ermitteln

Das Top-Management will sich über den Fortschritt der Arbeiten orientieren – dabei allerdings nur eine Seite mit kurzen Stichworten vorgelegt bekommen. Dieser „Stenogrammstil“ würde z. B. den Produktionsfachleuten im Unternehmen nicht ausreichen. Sie brauchen mehr



+++ Besuchen Sie uns auf der
COMPAMED in Halle 8b/Stand H07 +++
Wir freuen uns auf Sie +++

Typ 6650 | Das neue 4,5 mm schlanke Flipperventil von Bürkert für die Fluidautomation! Die perfekte Wahl für schnelle Antwortzeiten, hohe Reproduzierbarkeit und herausragende Spüleigenschaften.

Für weitere Informationen: 07940/10-111
oder www.buerkert.de



amerikanische und englische ZOLLSCHRAUBEN

USA - Fasteners

Gewindearten:
UNC, UNF, UNEF, UNS, NPT-F,
BSW, BSF, BSP, BA

Über 30 Jahre Handels- und Lieferkompetenz
von Zoll-Verbindungselementen.
Fragen Sie uns – wir beraten Sie gerne.

schröder schrauben

zollschrauben

Peter Schröder GmbH
Silberstr. 38 • D-74172 Neckarsulm
Tel.: +49 (0) 71 32/99 60-0
Fax: +49 (0) 71 32/99 60-60
info@schroederschrauben.de
www.schoederschrauben.de

MEDIZIN

ISA FRANCE SAS

HOCHPRÄZISION IM MEDIZINISCHEN BEREICH

ISA FRANCE – Ihr Partner für die Herstellung von hochpräzisen Mikroteilen

MIKROSPRITZGUSS
POM, LCP, PA, PEEK, PPS, ...

MIKROSTANZEN
Edelstahl, Eisen, Nickel, Titan, Messing, ...

ISA France stellt seine eigenen Produktionswerkzeuge her. ISA France hat auch eine Werkstatt für Mikromontage und Oberflächenbehandlung.

ISO 9001

ISA FRANCE SAS

8 rue des Clos Rondot - F 25130 VILLERS LE LAC
Tel. +33 3 81 68 70 00 • Fax +33 3 81 68 01 57
Email: contact@isa-fr.com • www.isa-fr.com

Details, um an dem Projekt mitwirken zu können. Deshalb erfragen Projektmanager die individuellen Informationswünsche ihrer Informationspartner. Hilfreich bei solchen Erkundigungen sind zwei oder drei vorbereitete Vorschläge, zwischen denen der Adressat wählen kann.

Formalien festlegen

In der Medizintechnik stehen Projektteams vor der Aufgabe, ihre Kommunikation beispielsweise für Genehmigungsbehörden lückenlos zu dokumentieren. Deshalb formalisieren sie ihre Kommunikation stark und halten sich strikt an die Vorgaben. So muss eine Einladung zum Meeting die Agenda genau beschreiben und deutlich machen, wie sich die Teilnehmer vorzubereiten haben. Auch dür-



fen die Protokollanten der Meetings keine Gesprächsergebnisse vergessen. Viele Projektleiter verwenden deshalb einheitliche Formulare und Dokumentvorlagen, die für das Team erreichbar an einem zentralen Ort abgespeichert werden. Unabdingbar für die Dokumentation: Die ausgefüllten Unterlagen müssen wieder auffindbar auf dem Server abgelegt werden.

Moderne Medien behutsam einsetzen

Videokonferenzen, Telefonate und elektronische Mitteilungen via Internet sind bei Projekten heute Gang und Gäbe. Doch können diese Medien eine persönliche Begegnung der Beteiligten nicht ersetzen, vor allem dann, wenn das Team an mehreren Standorten arbeitet. Die Schwierigkeit bei elektronischen Medien: Sie übermitteln zwar die Informationen, lassen aber kaum persönliche Arbeitsbeziehungen zwischen den Beteiligten entstehen. Faustregel für den Einsatz der elektronischen Medien: Zu Beginn des Projekts sollte sich ein virtuell arbeitendes Team zumindest an ein bis zwei Tagen persönlich kennengelernt haben. Weitere nachfolgende Begegnungen erleichtern diese Form der Zusammenarbeit noch mehr.

Eskalationswege planen

Schwierigkeiten und Konflikte gehören zum Projektalltag. Informationen müssen schnell und nachhaltig geklärt werden. Deshalb planen erfahrene Projektmanager dafür spezielle Wege. Wer entscheidet im Projekt bei strittigen Fragen und schlichtet Konflikte? Diese Eskalationspläne geben dem Team Übersicht über Ansprechpartner und verhindern, dass Probleme unter den Teppich gekehrt werden. Darüber hinaus planen viele Projektmanager Kommunikationswege für das gesamte Projekt betreffende Konflikte. Bewährt hat sich die Einrichtung eines so genannten „Lenkungsausschusses“, einem projektbegleitenden Gremium, in dem die Interessengruppen und Entscheider vertreten sind.

Auf Fallstricke der Kommunikation achten

In der Kommunikation fließen nicht nur Sachinformationen, sondern auch zwischenmenschliche Botschaften. Die Wissenschaftler sprechen von verschiedenen Kommunikationsebenen. So werden Streitigkeiten oftmals auf der „Sachebene“ ausgefochten, obgleich es in Wahrheit eher auf der „Beziehungsebene“ kriselt. Die Kontrahenten diskutieren dann über Fachfragen – und wollen damit eigentlich persönliche Differenzen klären.

Projektmanager brauchen Erfahrung und feine Antennen, um diese „stillen“ Signale bei der Kommunikation zu empfangen und richtig einzuordnen. Diese Kompetenz lässt sich trainieren, wie in wissenschaftlichen Studien belegt worden ist. „Es handelt sich um probate Sozialtechniken, beispielsweise um Techniken der Gesprächsführung, Zielvereinbarungen, Motivation, der Überzeugung, des Konfliktmanagements oder der adäquaten Entscheidungsfindung und Partizipation“, erklärte unlängst der renommierte Wirtschaftspsychologe Professor Felix Brodbeck von der Ludwigs-Maximilians-Universität in München in einem Interview mit einer Fachzeitschrift.

Kommunikations-Vorbild Projektleiter:

Versierte Projektmanager machen Aufbau und Pflege der Kommunikationskultur zur „Chefsache“. Sie sind ihren Mitarbeitern Vorbild und halten sich selbst an die Regeln. Vor allem: Sie fordern und fördern im täglichen Gespräch mit den Mitarbeitern den Informationsfluss. Projekt-Profi fragen ihre Mitarbeiter nicht nur nach Stand und Fortschritt – sondern auch, ob sie sich mit ihren Kollegen abgesprochen und den Fortschritt mitgeteilt haben. ■

Kontakt:

Project Solutions GmbH
 D-67059 Ludwigshafen
www.projectsolutions.de



Die moderne Produktionsstätte in Luckenwalde

**DIE HIGHTECH GESENKSCHMIEDE
 FÜR ORTHOPÄDISCHE IMPLANTATE UND CHIRURGISCHE INSTRUMENTE**

Kompetenz und Qualität Made in Germany



- Langjährige umfangreiche Erfahrung in der Umformung von Implantatlegierungen
- Entwicklung Ihrer Prothesenideen bis zur Serienreife.
- Auf Anfrage, Lieferung der fertig bearbeiteten und steril verpackten Implantate
- Entwicklung und Produktion der passenden Rassel- und Instrumentensysteme.

AristoTech® Implant Technologies GmbH · Im Biotechnologiepark · D-14943 Luckenwalde
 phone: +49 (0)3371. 40 640-0 · fax: +49 (0)3371. 40 640-215 · service@aristotech.de

www.aristotech.de