

Hat das Gantt-Diagramm ausgedient?

Während sich viele Softwareanbieter auf eine detaillierte Projektplanung konzentrieren, haben sich die Entwickler von Projectplace auf die Kommunikation im Projekt fokussiert. Nach Ansicht von Matthias Hällström, Vordenker und Gründer von Projectplace, ist jedes Projekt als ein Zusammenkommen von Menschen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zieles zu verstehen. Entsprechend stellt er altbewährte Strukturen in der Projektarbeit in Frage und ist davon überzeugt, dass der zwischenmenschlichen Kommunikation die wahre Schlüsselrolle zukommt.

Wer sich fragt, warum Schweden in vielen Wirtschaftsbereichen eine derartige Innovationskraft besitzt, kommt schnell zu der Erkenntnis, dass schon allein die natürlichen Gegebenheiten kaum eine andere Möglichkeit zulassen: In ganz Schweden, einem 450.000 km² großen Land, leben 9 Millionen Menschen, die Hälfte davon allein in Stockholm. Wer außerhalb der Hauptstadt und den Küstengebieten nicht vereinsamen möchte, dem bleibt nichts anderes übrig als sich modernen Techniken und Entwicklungen gegenüber aufgeschlossen zu zeigen. Warum sollte jemand, der weitab der Zentren lebt, sein Bargeld unter seinem Kopfkissen aufbewahren, wenn es doch so viel einfacher ist, mit einer Kreditkarte zu bezahlen oder Online-Banking zu betreiben?

Das A und O: die Kommunikation

Ein Mensch, der bisher derartig von den Entwicklungen neuer Techniken profitiert hat, wird den Nutzen derselben nur selten in Frage stellen und sich Neuerungen gegenüber in der Regel aufgeschlossen zeigen. Das ist der Grund, warum die Skandinavier im Allgemeinen und die Schweden im Besonderen schon sehr früh von modernen Tools Gebrauch gemacht haben. So wundert es kaum, dass es ein Schwede ist, der altbewährte Strukturen in der Projektarbeit in Frage stellt: Matthias Hällström, Projektmanager und Gründer des Projektmanagementdienstleisters Projectplace. Schon als er vor mehr als zehn Jahren sein Unter-

nehmen gründete, war ihm einerseits klar, dass Planung, Steuerung und Kontrolle sehr wichtige Faktoren in der Projektarbeit sind. Andererseits war und ist Hällström davon überzeugt, dass der zwischenmenschlichen Kommunikation die wahre Schlüsselrolle zukommt. „Wir hatten die Idee eines virtuellen Arbeitsplatzes. Als ‚Netscape 2.0‘ auf den Markt kam, haben wir schnell das Potenzial der Kommunikation über Netzwerke erkannt“, bemerkt Hällström. „Ich habe damals etwas gelernt, das für mich seine Gültigkeit behalten hat: Dass es beim Projektmanagement nicht um Planung, Steuerung und Kontrolle geht, sondern

Erfolgsfaktor Mensch

Seit der Unternehmensgründung 1998 beschäftigen sich Hällström und sein Unternehmen mit der Planung, Durchführung und Analyse von Projekten. Mittlerweile ist daraus ein Software-as-a-Service-Tool für modernes Projektmanagement entstanden, das den Anforderungen innovativer Social Software genügt. Während sich die meisten Softwareanbieter auf eine detaillierte Projektplanung konzentrieren, haben sich die Entwickler von Projectplace schon immer auf die Kommunikation im Projekt fokussiert, denn hierin sehen sie den Schlüssel zum Erfolg.

Mattias Hällström:

„Beim Projektmanagement geht es nicht um Planung, Steuerung und Kontrolle, sondern darum, Menschen zu helfen, miteinander zu kommunizieren und ihre Aufgaben zu erledigen.“



darum, Menschen zu helfen, miteinander zu kommunizieren und ihre Aufgaben zu erledigen. Diese Erkenntnis durchzieht unser gesamtes Konzept, das damals so simpel war wie heute: Wir wollten einen Platz zur Verfügung stellen, an dem alle Informationen innerhalb eines Projekts gemeinsam genutzt werden können – schnell, einfach und unkompliziert.“

Damals wie heute hinterfragen zahlreiche Experten diese Herangehensweise, denn im Unterschied zu anderen Projektmanagement-Softwareherstellern definiert das schwedische Unternehmen ein Projekt als zeitlich begrenztes, soziales System und nicht als einen technischen Produktionsprozess. Nach Hällströms Vorstellung besteht jedes Projekt aus Menschen, die zusammenkommen,

um ein gemeinsames Ziel zu erreichen; deshalb spielt in seinen Augen vor allem ein angenehmes Arbeitsklima eine wichtige Rolle. „Nur wenn sich jeder Einzelne als Teil des Ganzen versteht, bringt er sich proaktiv ein und trägt damit seinen Teil zum Gelingen des Projekts bei. Es geht darum, wie Menschen miteinander umgehen, wie ‚sozial‘ sie sich verhalten“, sagt Hällström.

Für ihn ist es wichtig, dass die Mitglieder eines Projekts gegenseitiges Vertrauen entwickeln und die Herausforderungen der Arbeit gemeinsam meistern. Außerdem sollte das Team jederzeit die Chance haben, das Projekt veränderten Rahmenbedingungen anzupassen ohne die Kontrolle zu verlieren; schließlich werden nur selten Projekte genau so abgewickelt, wie sie geplant wurden. „Diagramme und Grafiken sind in meinen Augen eine attraktive Visualisierung der Projektplanung, aber letztlich nur begrenzt hilfreich“, urteilt der Projektspezialist. Er ist davon überzeugt, dass die modernen Kommunikationstechniken die Art und Weise, wie Projekte abgewickelt werden, ebenso beeinflusst, wie die Einführung von „MS Excel“ die Arbeitsweise von Managern verändert hat. Diese Ansichten klingen wie eine Selbstverständlichkeit, sind letztlich aber ein echter Paradigmenwechsel.

Tradition versus Innovation

Die größte Herausforderung sieht Hällström dennoch im richtigen Umgang mit der Ressource „Mensch“. Die meisten Vorgehensmodelle betrachten das Projektmitglied ähnlich wie andere Projektressourcen und versuchen sie mittels Gantt-Diagrammen zu planen und steuern. Ein Projektmanager, der sein Team als passive Ressource betrachtet, die er steuern und kontrollieren muss, droht, sich in Details zu verrennen. Infolge dieser Angst entstehen immer kompliziertere Computerprogramme, die dem Projektleiter suggerieren, die Komplexität in den Griff zu bekommen. Das Gegenteil aber ist der Fall: die Projektmitglieder fühlen sich logischerweise überfordert, sodass Fehler passieren und das Projekt gefährdet ist.

Zwar erlauben klassische Projektmanagement-Tools eine permanente Ressourcenoptimierung, sowohl bei fortgeschrittener Planung als auch parallel für mehrere Projekte. Die Realität aber zeigt, dass der Mensch nicht dazu geeignet ist, mehrere Dinge gleichzeitig erfolgreich umzusetzen; schon durch zwei parallel laufende Projekte wird die

Leistungskraft signifikant reduziert. Mathematisch ausgerichtete Methoden gehen hingegen davon aus, dass der Projektleiter die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aktivitäten und verantwortlichen Ressourcen eindeutig zuordnen kann.

Das aber ist ein Ding der Unmöglichkeit. Außerdem ist es sehr schwer eine valide Einschätzung der für die unterschiedlichen Aufgaben erforderlichen Zeit zu treffen. Sollte es einem Projektmanager dennoch gelingen, alle erforderlichen Informationen zu erhalten, ermittelt das klassische Softwareprogramm automatisch den Zeitpunkt, wann das Projekt abgeschlossen sein wird. Im Grunde ist das jedoch eine naive Vorgehensweise, denn die Durchführung bestimmter Aufgaben kann nicht zuverlässig eingeschätzt oder im Detail prognostiziert werden. Zwar kann die Komplexität von Problemen durch das computerbasierte Darstellen besser erkannt werden, aber all diese Tools tendieren dazu, Abhängigkeiten darzustellen, die nicht vorhanden sind.

Pläne und Provisorien sind kein Widerspruch

Natürlich weiß auch Hällström um die Bedeutung der Projektplanung. Gleichzeitig glauben er und seine Stockholmer Kollegen aber, dass Details erst dann festgelegt werden sollten, wenn sie unabdingbar sind: „Projektpläne sind wichtige Hypothesen, aber müssen konsequent externen Einflüssen oder veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Deshalb sollte derjenige, der das gesamte Projekt umsetzt, auch derjenige sein, der es plant“, rät Hällström. Die zahlreichen Projektaufgaben sind wertvoll und kompliziert genug, dass man sich nicht schon zu Beginn darin verrennen sollte. Solange gewährleistet ist, dass sich das Projekt in einem vertrauenswürdigen und transparenten Umfeld abspielt, wird es dem Team auch gelingen, Kurskorrekturen erfolgreich umzusetzen, glaubt er.

Rückendeckung bekommt der Schwede für seine provokative Haltung hinsichtlich der Planbarkeit aus der Sozialwissenschaft: Hier sind die sogenannten „gewachsenen Strukturen“ ein feststehender Begriff. Sie bezeichnen einen Zustand, der sich über einen gewissen Zeitraum betrachtet durch bestimmte Umstände geprägt automatisch entwickelt hat. In der Bauwirtschaft gestalten Architekten und Landschaftsgärtner bei-

spielweise nicht alle Wege innerhalb eines komplexen Gebäudes – stattdessen entwickeln sie Nutzungsmuster und legen die Wege danach dort an, wo sie während der Nutzung entstanden sind. Ebenso soll man laut Hällström auch mit den kommunikativen Strukturen innerhalb von Projekten verfahren: Dort wo Bedarf ist, sollte Kommunikation stattfinden und die Strukturen sollten von persönlichen und sozialen Beziehungen geprägt und je nach Bedarf vom Projektteam entwickelt werden. Deshalb müssen kommunikative Strukturen entwickelt werden, die das gemeinsame Projektverständnis wiedergeben und den komplexen Kontext sukzessive und vorsichtig umsetzen. Selbstverständlich muss dabei das Entstehen neuer sozialer Beziehungen berücksichtigt werden.

Social Project Management

Dank neuer Techniken, die heute von sozialen Netzwerken eingesetzt werden, ist eine vergleichbare Kommunikation jetzt auch innerhalb von Projekten machbar. Bei Projectplace ist das beispielsweise die sogenannte Diskussionsfunktion. Hier kann eine offene Kommunikation in standortübergreifenden Projekten betrieben werden. Das erzeugt die gleichen Vorteile, wie man sie von Teams mit räumlicher Nähe kennt; es können Informationen oder Kommentare aufgegriffen und an einzelne Personen verschickt werden. Mit Diskussionen haben die Projektmitglieder die Möglichkeit, Wissen zu teilen, Initiativen zu starten und sich als Teil eines Ganzen zu fühlen. Diese Art osmotischer Kommunikation ist ein wichtiger Faktor für eine effiziente Zusammenarbeit und hat sich seit Jahren in Wissenschaft und Forschung bewährt.

Hällström ist fest davon überzeugt, dass Projekte, bei denen man den Mut hat, sich einer offenen Kommunikation zu stellen, zwangsläufig von Erfolg gekrönt sein werden. „Vertrauen erzeugt ein enges Netzwerk aus Verpflichtungen und Abhängigkeiten“, weiß der Projektmanager aus eigener Erfahrung. „Jeder will vom anderen wissen und selbst zeigen, dass man sich aufeinander verlassen kann. Persönliche Interessen werden mit den Zielen des Projekts und den Interessen der anderen in Beziehung gebracht und so entsteht langfristig ein Netzwerk, das auch Herausforderungen oder Rückschläge innerhalb eines Projekts problemlos meistert.“

(ap) @