

Der schwedische Weg, Projekte zu managen Oder: Warum die Skandinavier bei moderner Teamarbeit die Nase vorn haben

Frankfurt a. M. 29. September 2010 - Die Schweden sind anders! Das weiß man spätestens seit IKEA den europäischen Möbelmarkt erobert hat. Aber was unterscheidet die Skandinavier von den Deutschen? Ist es ihre Mentalität, oder ihr Familiensinn? Liegt es an den langen Wintern oder der intensiven Midsommerzeit?

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 Mio. 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 machen? Aus welchem Grund sollte er sich mit viel Aufwand eine Tageszeitung kaufen, wenn er aktuelle Informationen jederzeit kostenlos über das Internet beziehen kann? 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 sehr früh und ausgesprochen intensiv von modernen Tools Gebrauch machen. So wundert es nicht, dass es wieder einmal ein schwedisches Unternehmen ist, das im Bereich der Projektarbeit im Internet eine Vorreiterrolle übernimmt. Projectplace heißt der europäische Marktführer für online Projektmanagement, der seit mehr als zehn Jahren eine internetbasierte, sogenannte SaaS-Lösung zur Abwicklung von Projekten anbietet.

Vom Außenseiter zum Trendsetter

Seit der Unternehmensgründung 1998, beschäftigt sich das 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. Als Projectplace Ende der 90'er Jahre mit dieser Überzeugung startete, galt die neuartige Software als die Ausnahme von der Regel. Damals hinterfragten auch zahlreiche Experten sowohl das Geschäftsmodell als auch die Funktionsweise der Software. Heute lässt sich beobachten, dass sich der Markt immer mehr in Richtung Projectplace entwickelt – mittlerweile basieren sehr viele alle Geschäfts- und Unternehmensmodelle auf der Hypothese.

Im Unterschied zu anderen Anbietern definiert das schwedische Unternehmen ein Projekt als zeitlich begrenztes, soziales System und nicht als einen technischen Produktionsprozess. Schließlich besteht jedes Projekt aus Menschen, die zusammen kommen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen; deshalb spielt vor allem ein angenehmes Arbeitsklima eine wichtige Rolle. Nur wenn sich Menschen als Teil eines Ganzen verstehen, bringen sie sich proaktiv ein und führen ein Projekt zum Erfolg. Diese Betrachtungsweise bezeichnet das Unternehmen als „The Projectplace Way“: Es geht darum, wie Menschen miteinander umgehen und wie „sozial“ sie sich verhalten. Unternehmen, die sich dieser Überzeugung anschließen, prognostizieren die Schweden große Erfolge.

Dabei spielen drei Erfolgsfaktoren eine zentrale Rolle:

1. Es geht darum zu verstehen, wie Menschen effizient zusammenarbeiten. Deshalb sollte es Projektmitgliedern möglich sein, gegenseitiges Vertrauen zu entwickeln und unterschiedliche Herausforderungen gemeinsam zu meistern.
2. Das Team muss jederzeit die Chance haben, sein Projekt veränderten Rahmenbedingungen anzupassen ohne die Kontrolle zu verlieren. Schließlich werden nur selten Projekte genau so abgewickelt, wie sie geplant wurden.
3. Damit auch Teams, deren Mitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten einfach und effektiv sind, sollten unbedingt moderne Techniken und Hilfsmittel genutzt werden, die eine standort- und zeitunabhängige Projektarbeit erlauben.

Diese Forderungen klingen wie eine Selbstverständlichkeit – sind aber ein echter Paradigmenwechsel. So wie die Einführung von MS Excel die Arbeit von Managern verändert hat, so beeinflusst Projectplace die Art und Weise wie Projekte abgewickelt werden.

Traditionelles Projektverständnis macht Probleme

Die größte Herausforderung in der Projektarbeit sehen die schwedischen Projekt-Spezialisten 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, die sein Team als passive Ressource betrachtet, die er steuern und kontrollieren muss, tendiert dazu, sich in Details zu verrennen. Als Folge dieser Betrachtungsweise entstehen immer kompliziertere Computerprogramme, die dem Projektleiter suggerieren, die Komplexität in den Griff zu bekommen. Das Gegenteil aber ist der Fall und das wiederum führt bei dem Projektmitgliedern logischerweise zu Stress und Überforderung, so das Fehler passieren und der Projekterfolg 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 beispielsweise 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 dank dennoch gelingen, alle erforderlichen Informationen zu erhalten, ermittelt das klassische Software-Programm 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.

Es sehr wichtig, dass das Projektteam jederzeit die Ruhe bewahrt und Verantwortung übernimmt. Das haben schon so erfolgreiche Unternehmen wie Toyota, Southwest Airlines, 3M und W.L Gore und Associates bewiesen: Sie wissen um das große Potential eines Projekts, bei dem der Einzelne geschätzt und seine Arbeit entsprechend honoriert wird. Auch aus diesem Grund haben die oben genannten Konzerne großartige Erfolge erzielt und nicht, weil sie ihre Projekte bis ins kleinste Detail vorausplanten.

Pläne und Hypothesen erzeugen Klarheit

Natürlich weiß man auch bei Projectplace um die Bedeutung der Projektplanung. Gleichzeitig glauben die Stockholmer Softwareanbieter 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. Die verschiedenen Projektaufgaben sind wertvoll und kompliziert ge-

nug, dass man sich nicht schon zu Beginn darin verrennen sollte. Solange gewährleistet ist, dass sich das Projekt in einem vertrauenswürdigem und transparentem Umfeld abspielt, wird es dem Team auch gelingen, Kurskorrekturen erfolgreich umzusetzen.

Einheitliches Projektverständnis

Menschen, die erstmals aufgrund eines gemeinsamen Projekts zusammenkommen, fühlen sie sich zunächst wie Fremde; oft haben sie einen anderen persönlichen Hintergrund und unterschiedliche Interessen. Deshalb ist es wichtig, dass die Teams mit Mitteln auszustatten, die den Austausch von Projektzielen verbessern und die Kommunikation ankurbeln. Selbstverständlich spielt eine eng mit dem gesamten Team abgestimmte Projektplanung eine wichtige Rolle. Damit das aber auch effizient ist, muss ein einheitliches Verständnis vom Projektzweck vorhanden sein.

Denn wenn der Zweck des Projekts nicht richtig erkannt wird, ist niemand aus dem Team in der Lage sein, die korrekten Initiativen zu ergreifen. Einzig und allein das einheitliche Verständnis des Projektkontexts erlaubt es, individuelle Kompetenzen und Kreativität zu entwickeln.

Gewachsene Strukturen – keine aufgesetzten Vorgaben

Gewachsene Strukturen sind innerhalb der Sozialwissenschaft ein feststehender Begriff und sie kommen in zahlreichen Branchen und Industriezweigen vor. In der Bauwirtschaft gestalten Architekten und Landschaftsgärtner beispielweise nicht alle Wege innerhalb eines komplexen Gebäudes - stattdessen entwickeln sie Nutzungsmuster und legen die Wege dort an, wo sie während der Nutzung entstanden sind.

So ist auch mit den kommunikativen Strukturen innerhalb von Projekten zu 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.

Verbindlichkeiten – aber kein Aktionismus

Projectplace vertritt die Meinung, dass ein Großteil der Projektarbeit durch das Aufsetzen, Annehmen und Koordinieren persönlicher Kommitments umgesetzt wird. Deshalb ist es sehr wichtig, dass die einzelnen Teammitglieder proaktiv Verantwortung übernehmen und nicht einfach Aufgaben zugewiesen bekommen. Nach Auffassung der Projectplace-Spezialisten ist es jedermanns Pflicht, die Kommunikation zu erleichtern und sich zu realistischen, wertschöpfenden Kommitments zu bekennen. Außerdem muss jedes Teammitglied dazu beitragen, dass sich sowohl der Einzelne als auch das ganze Team Absprachen verpflichtet fühlt.

Transparenz anstelle zentraler Kontrolle

Ein klassischer Fehler vieler Projektleiter ist es, sich selbst als eine Art „Projekt-Informationen-System“ zu verstehen; diese Vorgehensweise erzeugt Misstrauen und gipfelt in einem wenig vertrauensvollen Arbeitsklima. Vielmehr ist es wichtig, dass jeder Projektbeteiligte Zugang zu allen Informationen hat. Das entlastet nicht nur die Rolle des Projektleiters, sondern motiviert auch dazu, Feedback zu geben und dem Team sein Vertrauen zu schenken. Eine offene Kommunikation in standortübergreifenden Projekten erzeugt die gleichen Vorteile, wie man sie von Teams mit räumlicher Nähe kennt.

Und genau diese Aspekte unterstützt Projectplace mit seiner Software. Hier können Informationen oder Kommentare aufgegriffen und an einzelne Personen geschickt werden. So 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.



The Projectplace Way

Bei Projectplace ist man davon überzeugt, dass Projekte, bei denen man den Mut hat, sich einer offenen Kommunikation zu stellen, zwangsläufig von Erfolg gekrönt sein werden. Der Grund: Vertrauen erzeugt ein enges Netzwerk aus Verpflichtungen und Abhängigkeiten. 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. Folgerichtig ist es die Kernaufgabe von Projectplace, eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Projekten zu fördern. Deshalb hilft Projectplace bei der Dezentralisierung der Projektkontrolle, dem zeitgleichen Arbeiten und nicht zuletzt beim kontinuierlichen Lern- und Innovationsprozess.

Die Features von Projectplace werden weiterhin neue Technologien aufgreifen und einfache und effiziente Teamarbeit im Projekt unterstützen - The Projectplace Way.

Pressekontakt:

Projectplace GmbH
Alexandra Schmidt
Westhafenplatz 1
D - 60327 Frankfurt
Tel: 069 / 710 456 264
Mobil: 0162 / 29 17 246
Mail: alexandra.schmidt@projectplace.de

Über Projectplace

Seit 1998 entwickelt und betreibt Projectplace International AB Europas führende webbasierte Projektmanagementlösung. Projectplace verbessert die Effizienz und vereinfacht die Zusammenarbeit im Projekt sowie die Kommunikation im Team. Das Unternehmen mit Firmensitz in Stockholm, Schweden, verfügt über Niederlassungen in Norwegen, Dänemark, Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden und Deutschland. Der Online-Dienst ist in sieben Sprachen verfügbar und wird von über 580.000 Anwendern weltweit genutzt. Weitere Informationen finden Sie unter www.projectplace.de