



internet

Der schwedische Weg, Projekte zu managen

Oder: Warum Skandinavien manchmal bei moderner Technik die Nase vorn hat

von Alexandra Muschelknautz

Die Schweden sind anders und oft sehr erfolgreich – aber warum? Was unterscheidet die Skandinavier beispielsweise von Schweizern oder Deutschen? Ist es ihre Mentalität, ihr Familiensinn oder machen die langen, dunklen Winter kreativ? Wir geben Antworten, die auch hier in der Schweiz zum Nachdenken anregen können. Konkretes Beispiel ist das Projektmanagement.

Wer sich fragt, warum Schweden in vielen Wirtschaftsbereichen eine derartige Innovationskraft besitzt, kommt schnell zu der Erkenntnis, dass schon allein die natürlichen Gegebenheiten erste Erklärungsmotive geben und kaum eine andere Möglichkeit zulassen: In ganz Schweden, einem 450'000 Quadratkilometer grossen Land, leben neun 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 machen? Aus welchem Grund sollte er sich mit viel Aufwand eine Tageszeitung kaufen, wenn er aktuelle Informationen jederzeit kostenlos über das Internet beziehen kann?

Aber woher kommt diese Aufgeschlossenheit, die in anderen Nationen, die ja auch viele abgechiedene Täler haben, nicht so stark ausgeprägt zu sein scheint? Zum einen ist die schwedische Gesellschaft, die zu einem Fünftel ausländische Wurzeln hat, stark durch verschiedene Kulturen geprägt und hat Schweden zu einem besonders offenen, multikulturellen Land gemacht. Inzwischen ist «Multikulti» ein Schimpfwort. Wer sich aber konkret mit wirtschaftlich erfolgreichen Gesellschaften beschäftigt, auch aus historischer Sicht, wird immer wieder auf gemischte Formationen stossen. Gesellschaften, die sich abschotten oder abgeschottet haben, sind eher weniger erfolgreich. Und zum anderen ist Schweden seit jeher liberal, im klassischen Sinne des Wortes. So führte es zum Beispiel vor mehr als 200 Jahren als erstes Land der Welt (1776) die Pressefreiheit ein, manifestierte vor rund 40 Jahren ein «Elternzeit-Modell», das es Eltern ermöglicht, für jedes Kind 480 Tage staatlich finanzierten Elternurlaub in Anspruch zu nehmen. Nicht zuletzt deshalb zählt Schwe-

den im «Global Gender Gap Report» in Sachen Gleichstellung der Geschlechter zu den Vorzeigeländern der Welt, im dem aktuell knapp ein Viertel aller Väter in Elternzeit gehen. Bekanntlich hat hier die Schweiz noch viel Aufholbedarf. Das klassische Rollenverständnis sitzt noch in vielen Köpfen.

Keiner ist sich zu fein

Die aufgeführten gesellschaftlichen Entwicklungen wiederum unterstützen das Entstehen und die Ausbreitung flacher Hierarchien, in denen sich auch Manager nicht zu schade sind, die Ärmel hochzukrempeln. Schweden hat sich in der Automobilindustrie bereits in den Achtziger Jahren von der starren Fließbandautomatation entfernt und die flexible Plattformstrategie gewählt, die heute in der Branche üblich ist und flachere Hierarchien bevorzugt. Und das, obwohl das Geschäftsleben auch in Schweden immer stärker von Wettbewerb und Globalisierung geprägt ist. Schweden verändert sich ständig, absorbiert neue Einflüsse und Denkweisen

und ist damit oft einen Schritt voraus und wird deshalb oft als Testmarkt für neue Produkte ausgewählt.

Nutzung neuer Technologien

Auch in Bezug auf den IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien)-Markt spielt das Land eine wichtige Rolle: 90 Prozent der Erwachsenen Schweden (über 18 Jahre) haben einen Internetzugang und sind regelmässig im Web aktiv – allein mehr als 2.5 Millionen davon sind in Blogs oder auf Social Media-Sites aktiv. Bei diesem Innovationsgeist wundert es nicht, dass viele Schweden auch von anderen technischen Neuerungen regen Gebrauch machen. Hier kann die Schweiz nicht mithalten. Zwar haben sich in den letzten Jahren, beispielsweise im Raum Zürich beachtliche Entwicklungen bei der Informations- und Kommunikationstechnologie getan. Allerdings ist das Bild vom IT-Freak hier immer noch ein schillerndes Bild. Auch die zur Verfügung gestellten Ausbildungsplätze lassen zu Wünschen übrig, obwohl ein grosser Fachkräftemangel bereits sichtbar ist.

Vom Aussenseiter zum Trendsetter im Projektmanagement

Zurück zu einem konkreten schwedischen Beispiel: Im Bereich des computergestützten – oder man sollte besser sagen; webbasierten – Projektmanagements übernehmen die Schweden eine Vorreiterrolle: Bereits Ende der Neunziger Jahre wurde Projectplace, der europäische Marktführer für Online Projektmanagement und Teamarbeit, in Stockholm gegründet.

Mittlerweile ist Projectplace eine Art Synonym für modernes Projektmanagement geworden, das sogar so genannten Social Media-Anforderungen genügt. Während sich die klassischen Softwareanbieter eher 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. Ende der Neunziger Jahre war diese Auffassung noch

revolutionär – heute lässt sich beobachten, dass sich der Markt immer mehr in Richtung Projectplace entwickelt.

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 zusammenkommen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen: 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», den schwedischen Weg, Projekte zu managen.

Dabei spielen drei Erfolgsfaktoren eine zentrale Rolle:

1. Es geht darum, zu verstehen, wie Menschen effizient zusammenarbeiten. Deshalb sollte es den 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 banal – sind aber ein echter Paradigmenwechsel. So wie die Einführung von MS Excel die Arbeit von Managern verändert hat, beeinflusst Projectplace die Art und Weise wie Projekte abgewickelt werden.

Traditionelles Projektverständnis macht Probleme

Die grösste Herausforderung sehen die schwe-

dischen Projektspezialisten 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, 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 führt bei den Projektmitgliedern zu Stress und Überforderung, was wiederum Fehler nach sich zieht.

Zwar erlauben klassische Projektmanagementtools eine permanente Ressourcenoptimierung, die Realität aber zeigt, dass der Mensch nicht dazu geeignet ist, mehrere Dinge gleichzeitig erfolgreich umzusetzen. 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. Sollte es einem Projektmanager dennoch gelingen, alle erforderlichen Informationen zu erhalten und Verknüpfungen herzustellen, ermittelt ihm ein klassisches Softwareprogramm automatisch das Ende des Projekts und suggeriert ihm, dass er alles im Griff hat.

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 oft zeigen die Tools Abhängigkeiten an, die überhaupt nicht vorhanden sind.

Natürlich weiss man auch bei Projectplace um die Bedeutung der Projektplanung. Dennoch glauben die Stockholmer, dass Details erst dann festgelegt werden sollten, wenn sie unabding-

Seit 25 Jahren auf Erfolg programmiert

Was vor fünfundzwanzig Jahren als Idee begann, ist heute die führende Schweizer Business Software. 35'000 Kunden mit mehr als 76'000 installierten Software-Modulen sprechen eine deutliche Sprache. ABACUS ERP-Software – modernste Internet-Technologie – Qualität, die überzeugt und Kontinuität, die Vertrauen schafft. Heute und in Zukunft.

www.abacus.ch





Das Ringen um das richtige Projektmanagement.

bar sind. Projektpläne sind demnach Hypothesen, müssen aber konsequent veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Solange gewährleistet ist, dass sich das Projekt in einem vertrauenswürdigen und transparenten Umfeld abspielt, wird es dem Team auch gelingen, Kurskorrekturen erfolgreich umzusetzen.

Einheitliches Projektverständnis

Menschen, die aufgrund eines gemeinsamen Projekts das erste Mal zusammenkommen, fühlen sich oft wie Fremde. Deshalb ist es wichtig, die Teams mit Mitteln auszustatten, die den Austausch von Projektzielen verbessern und die Kommunikation ankurbeln. Selbstverständlich spielt eine eng abgestimmte Projektplanung eine wichtige Rolle, damit das aber auch effizient ist, muss ein einheitliches Verständnis vom Projektzweck gewährleistet sein, denn nur so können individuelle Kompetenzen oder Kreativität gewinnbringend für ein Projekt sein.

Strukturen, Verbindlichkeiten und Transparenz

Gewachsene Strukturen sind innerhalb der Sozialwissenschaft ein feststehender Begriff und sie kommen in zahlreichen 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 sollte auch mit den kommunikativen Strukturen innerhalb von

Projekten verfahren werden: Dort wo Bedarf ist, sollte Kommunikation stattfinden; diese sollte von persönlichen und sozialen Beziehungen geprägt sein.

Laut Projectplace kommt ein weiterer Aspekt hinzu: das persönliche Commitment. Demnach ist es sehr wichtig, dass die einzelnen Teammitglieder proaktiv Verantwortung übernehmen und nicht nur Aufgaben zugewiesen bekommen. Nach Auffassung der Projektspezialisten ist es jedermanns Pflicht, die Kommunikation zu erleichtern und sich zu realistischen, wertschöpfenden Verbindlichkeiten zu bekennen.

Viele Projektleiter machen ausserdem häufig den Fehler, sich selbst als eine Art «Projektinformationssystem» zu verstehen. Das ist falsch und gipfelt oft in einem wenig vertrauensvollen Arbeitsklima. Vielmehr sollte jeder Projektbeteiligte Zugang zu allen Informationen haben und die Möglichkeit, Feedback zu geben. Das entlastet den Projektleiter, motiviert und schafft Vertrauen. Diese offene Form der Kommunikation in standortübergreifenden Projekten erzeugt die gleichen Vorteile, wie man sie von Teams mit räumlicher Nähe kennt. Und genau diesen Aspekt hebt Projectplace in seinem Projektmanagementtool hervor: Hier können – wie in Facebook oder Twitter – 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 – eine Art osmotische Kommunikation, wie sie sich seit Jahren in Wissenschaft und Forschung bewährt.

Der schwedische Weg

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, schliesslich erzeugt Vertrauen 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.

Wie in Schweden üblich, wird sich Projectplace auch in Zukunft nicht auf Erreichtem ausruhen, sondern neue Technologien aufgreifen, um die Projektarbeit weiter voranzutreiben. Schliesslich will der Marktführer für webbasiertes Projektmanagement zukünftig in einem Atemzug mit namhaften Unternehmen wie Volvo, ABB, Ikea, Ericsson, Electrolux, H&M oder Skype genannt werden – alles multinationale Konzerne, die ihre Wurzeln in Schweden haben.

Projectplace International AB

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 590'000 Anwendern weltweit genutzt.

Alexandra Muschelknautz



ist gelernte Bankkauffrau und Selfmadewoman in der IT, Director Sales & Marketing Projectplace GmbH, junge Mutter (eines einjährigen Sohnes) in Führungsposition und Liebhaberin der schwedischen Lebensart wie auch Vertreterin der skandinavischen Work-Life-Balance.

Weitere Informationen

www.xing.com/profile/Alexandra_Muschelknautz