

Projektmanagement

8 - Kommunikationsmanagement

WS2013
DI Dr. Gottfried Bauer

PM - Kommunikationsmanagement

PM
Kommunikation

- **1** – Projektmanagement-Grundlagen und Prozess
- **2** – Soziale Kompetenzen
- **3** – Projektstart Methoden
- **4** – Projektcontrolling Methoden
- **5** – Projektkoordination Methoden
- **6** – Projektabschluss Methoden
- **7** – Vertiefung Risikomanagement
- **8 – Vertiefung Kommunikationsmanagement**

Kommunikation in Projekten

PM
Kommunikation

Eigene Lehrveranstaltung bzw. Wahlpflichtfach:

„Kommunikationstraining“, 2. Sem

Der Erfolg eines Projektes wird maßgeblich von einer funktionierenden und effizienten Kommunikation beeinflusst. Das bedeutet, ein Projektleiter muss wissen was er wem und wann sagen will und wie er dies am besten tut.

Dazu initiiert und organisiert ein guter Projektleiter Kommunikation im Projekt und gestaltet aktiv Kommunikationsprozesse.

Kommunikation ist Erfolgsfaktor

PM
Kommunikation

- **Kommunikation** gehört zu den **Hauptaktivitäten** eines PL (Kommunikation kann fast beliebig hohen Anteil haben; mit zunehmender Grösse des Projekts und der Beteiligten und Betroffenen rasch viele Kanäle zu bedienen)
- Kommunikationsfähigkeit ist erforderlicher Soft Skill für den PL
- Gute Kommunikation bedeutet weniger Mißverständnisse und resultierende Probleme und Leerläufe im Projekt
- **Nicht ausreichende** (sowie inadequate) **Kommunikation** gehört zu den **Hauptproblemursachen** in Projekten; Agile Projekte: vieles läuft über Kommunikation – auch Inhaltliches und Technisches)
- Soziales Umfeld und Interaktionen sehr wichtig – Aspekte wie:
 - Zuhören können (nicht nur Sender, auch Empfänger sein)
 - Mit Emotionen umgehen können
 - Offen für Kritik und Diskussionen sein; Feedback einholen



Kommunikationsmanagement

Kommunikationsmanagement

PM
Kommunikation

„Mit dem **Kommunikationsmanagement** in Projekten werden Projektinformationen rechtzeitig und sachgerecht zusammengetragen, gesammelt, verteilt, gespeichert und abgerufen“.

T.Bohinc, „Grundlagen des Projektmanagements“, 2012

Kommunikation umfasst alle **Stakeholder(*)** des Projekts.
(Alle) Stakeholder sind bereits bei der Initierung des Projektes zu identifizieren und ein **Stakeholdermanagement (#)** laufend zu betreiben.

(*) Stakeholder: Alle am Projekt Beteiligten und Betroffenen

(#) Stakeholdermanagement: So kommunizieren, daß die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt und Probleme zwischen den Beteiligten behoben werden

 **Kommunikationsziel**

Kommunikationsziel

PM
Kommunikation

Das zentrale Ziel zur Kommunikation kann in der folgenden Regel prägnant zusammengefasst werden:

WAS – WEM – WANN – WIE (WWW)

WAS: jeder soll genau die Informationen bekommen, die er (für seine Arbeit im Projekt) braucht; entsprechend formal und inhaltlich passend aufbereitet

WEM: abhängig von Kontext, Organisation, Rolle, ...

WANN: prinzipiell immer zeitgerecht - manchmal sind Aspekte wie Taktik, Strategie etc. zu berücksichtigen/bedenken

WIE: richtiger „Ton“; richtige Form; richtiges Medium/Forum

 **Kommunikationsplanung**

Kommunikationsplanung - 1

PM Kommunikation

Die Vorgangsweise zur Erstellung und Definition einer Kommunikationsplanung umfasst:

- Ermittlung der Kommunikationsanforderungen/-wünsche der Stakeholder.
- Festlegung wer welche Informationen bekommt und wer welche Informationen liefern muss (und in der Regel dafür verantwortlich ist).
- Festlegung welches Kommunikationsmedium für welche Information(en) zu verwenden ist.
- Festlegung mit welcher Häufigkeit welche Informationen zu kommunizieren sind.

Die Kommunikationsplanung erfolgt durch den PL. Er ist aber nicht verantwortlich, daß über die festgelegten Kanäle die (richtigen) Informationen fließen !

Kommunikationsplanung - 2

PM
Kommunikation

Projekt-Stakeholder	bekommt Information	liefert Information	Art/Medium/Forum	Häufigkeit /Zeitpunkt
Projektleiter	Projektstatus	alle P-Mitarbeiter	Besprechung	wöchentlich
P-Mitarbeiter-1	Projektstatus Planung	Projektleiter		wöchentlich monatlich
P-Mitarbeiter-n	Projektstatus Planung	Projektleiter		wöchentlich monatlich
Qualitätsmanager	Projektstatus Planung	Projektleiter	E-Mail	wöchentlich monatlich
Management	Projektstatus Planung	Projektleiter		monatlich monatlich
Auftraggeber	Projektstatus Planung	Projektleiter		monatlich monatlich

In der Kommunikationsplanung (individuell für das Projekt) werden die Kommunikationen definiert und festgelegt. Für alle damit verbundenen bzw. resultierenden Aktivitäten sind auch entsprechende Aufwände einzuplanen.

Kommunikationsformen

PM Kommunikation

Kommunikationsformen und Informationsverteilung:

- Besprechungen und Meetings
- Einzelgespräche und Gruppengespräche
- Workshops
- ...
- Berichte und Protokolle
- (Projekt) Dokumente
- E-Mails
- Notizen
- ...
- Projekt-WIKIs
- Projekt-FAQs
- Projekt Datenbanken/-sammlungen/Glossare
- ...

Kommunikationsstörungen

PM
Kommunikation

Störungen in der Kommunikation und deren Ursachen können vielfältig sein und sollten verhindert und bei Eintreten immer so rasch als möglich behoben bzw. minimiert werden:

- Information wird (gar) nicht abgesetzt/verteilt
- Information wird nicht verstanden/verarbeitet/umgesetzt
- Information ist nicht vollständig/ausreichend/präzis
- ...
- Negative Äusserungen, die (emotional) aufregen
- (Persönliche) Konflikte zwischen Kommunikationspartner
- ...
- Unterschiedliche Sprachen (Landessprachen; Fachsprachen) (*)
- Unterschiedliche Kulturen (*)

(*) vor allem in verteilten und länderübergreifenden Projekten

Kommunikation - Berichtswesen

PM Kommunikation

Berichtsarten in Projekten:

■ **Projekt-Status:**

- Status des Projektes; Status von Arbeitspaketen;
- Änderungen; Probleme; ...

■ **Projekt-Fortschritt:**

- Fortschritt unter Bezugnahme auf Basisplan
- Ergebnisse/Fertigstellungen

■ **Trends:** z.B. Meilenstein-Trendanalyse

■ **Prognose:** zukünftige Entwicklungen

■ **Kosten:** z.B. Earned Value (Kostenstatus des Projekts)

Berichte protokollieren und definiert ablegen.

Kommunikation-Aufgaben

PM Kommunikation

- Kommunikationsplanung aktuell halten
- Dokumentation und Speicherung kommunizierter Informationen (vor allem Berichte, Protokolle)
- Stakeholdermanagement laufend und aktualisiert
- Pro-aktives Verhalten und Vorgangsweise
- Feedbacks laufend einholen (= Zielerreichung der Projektkommunikation kontrollieren, adaptieren, optimieren)
- (Rasche) Beseitigung von Kommunikationshindernissen und –störungen
- ...

Zusammenf. – Komm.-Manag.

PM
Zusammenf. - Komm.

- **Kommunikation als Erfolgsfaktor**
- **Kommunikationsziele**
- **Kommunikationsplanung**
- **Kommunikationsformen**
- **Kommunikationsstörungen**
- **Kommunikation – Berichtswesen**
- **Kommunikation – Aufgaben**
- **Literatur zum Nachlesen:**
 - [Gareis, 2006] Kapitel: C4.4, E2.3

PHB – Projekthandbuch - 1

PHB Definition

- Ein **Projekthandbuch** beschreibt alle erforderlichen Standards für ein **spezifisches Projekt**.
- Gemäß DIN 69905 ist ein Projekthandbuch die **Zusammenstellung von Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung** eines bestimmten Projekts gelten sollen.
- Projekthandbuch = **detaillierter Projektmanagementplan**
- Ein Projekthandbuch enthält (im Unterschied zum Projektmanagementhandbuch) spezifische, für ein bestimmtes Projekt geltenden Informationen und Regelungen.
- In dieser Hinsicht ist ein **Projekthandbuch die Anwendung der im PM-Handbuch beschriebenen Verfahren und Methoden auf ein Projekt**.
- Das Projekthandbuch dient einerseits allen Projektbeteiligten als **Leitfaden** durch die Vereinbarungen für ein konkretes Projekt und eignet sich andererseits als **Referenz** bei differenten Standpunkten zwischen Auftraggeber und P-Team bzw. P-Leitung.

PHB – Projekthandbuch - 2

PHB Definition

- Das **Projekthandbuch** dient zur Dokumentation aller aktuellen **projektmanagement-** und **projekt-ergebnisbezogenen Inhalte eines Projekts**. Der Projektmanagement-Anteil wird im Rahmen des Projektmanagement-Teilprozesses „Projektstart“ erstellt und dokumentiert alle relevanten Planungsergebnisse des Projekts. Er ist die Grundlage für alle weiteren Projektmanagementmaßnahmen während der Projektabwicklung.
- Die **Dokumente der Projektergebnisse** werden in einem zweiten Teil abgelegt. Es wird empfohlen, die inhaltliche Struktur entsprechend den Projektmanagement-Teilprozessen bzw. dem Projektstrukturplan zu gliedern.