



## COMMUNIGRAM AKTUELL

### „Kollaboration“ graphisch planen und steuern

In einer Studie der DB Research<sup>†</sup> aus dem April 2007 werden u.a. folgende interessante Thesen für die Entwicklung des Projektmanagement-Marktes für Deutschland bis 2020 aufgestellt:

1. Die „Projektwirtschaft“ liefert in 2020 15% der Wertschöpfung in Deutschland (in 2007 waren es 2%). „Projektwirtschaft“ steht für zumeist temporäre, außerordentlich kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse.
2. Wissen wird 2020 auf effizienten Märkten gehandelt. Daten- und Wissensmärkte sowie (private) Lernmärkte florieren, geistiges Eigentum ist zur breitgenutzten Assetklasse geworden und intellektuelles Kapital ist in den Fokus der Unternehmensbewertung gerückt.

Eine gute Planung und Steuerung der Kollaboration (Co= zusammen und labore = arbeiten), also der Zusammenarbeit mehrerer Einzelpersonen oder einer Gruppe von Personen, wird in Zukunft eine immer größere Rolle spielen. Es werden mehr Themen im Rahmen von Projekten organisiert. Durch die zunehmende Globalisierung wird stärker in räumlich verteilten Teams gearbeitet. Die wachsende Spezialisierung der Arbeitskräfte führt dazu, dass die Teams flexibel zu Kollaborationen zusammengestellt werden. Aber auch die Kapitalisierung des Wissens dieser eigens zusammengestellten Kollaborationen wird eine zentrale Rolle im Wettbewerb spielen. Denn im Gegensatz zu heute werden die Teams nach der Projektarbeit wieder auseinander gehen, ggfs. sogar das Unternehmen verlassen. Das Wissen wird in den Köpfen der beteiligten Mitarbeiter bleiben. Ihnen hier Lösungen bzw. Denkansätze vorzustellen, die die Kollaboration graphisch optimal darstellen, planen und über Workflow steuern, ist Thema des ersten Newsletters der CI Communigram. Zusätzlich werden wir Sie über Veranstaltungen, Referenzprojekte und Neuigkeiten rund um das Thema Projektmanagement informieren.

Der hier abgedruckte Artikel ist in voller Länge im Tagungsband des GPM-Forums 2008, der Gesellschaft für Projektmanagement e.V., erschienen. Ein Vortrag zu diesem Thema wurde auf dem letzten GPM-Forum am 22./23. Oktober 2008 in Wiesbaden gehalten, dessen Leitthema lautete: „Projektmanagement: Durch Zusammenarbeit zum Erfolg“

\* Quelle: DB Research: Expedition Deutschland 2020

**Ihr Dr. Kenneth Brown  
Ihre Ulrike Steudel**



**Ulrike Steudel ist Geschäftsführerin der Firma CI Communigram GmbH und für Vertrieb sowie Beratung verantwortlich.**



**Dr. Kenneth Brown ist Geschäftsführer der Firma CI Communigram GmbH und für die wissenschaftliche & technische Weiterentwicklung von Communigram verantwortlich.**

### Inhalt

Einleitung.....	1
BCE-Grundsätzliche Ansätze zur Kollaboration.....	2
Fallbeispiel.....	2/3/4
BCE-in der Anwendung.....	4/5/6

**Business Communication Engineering (BCE) als Methode** hat im Zusammenhang mit Kollaboration drei wesentliche Aspekte:

1. Die **Organisation der Zusammenarbeit innerhalb einer Aktivität** zur Erarbeitung eines konkreten Ergebnisses. Diese Ergebnis/ Aktivitäts-Binome stellen nach BCE den Elementarbaustein eines Projekts dar.
2. **Kunden-Lieferanten-Beziehungen** – die Kommunikation der Ergebnisse aller Aktivitäten an diejenigen, die sie benötigen, um ihre eigenen Aktivitäten durchzuführen.
3. **Transversalität**, d.h. die Kommunikation insbesondere zwischen Teilprojekten, Abteilungen, Standorten und Organisationen. Diese Kommunikation verknüpft die Ablauf- mit der Aufbauorganisation in einem Projekt, indem sie Menschen verbindet und somit den Prozess ihrer Zusammenarbeit steuert.

Alle drei Aspekte werden im Folgenden ausführlich erklärt.

## 1. Business Communication Engineering - Grundsätzliche Ansätze zur Kollaboration

Zur Organisation der Kollaboration in Projekten gibt es grundsätzlich zwei Lösungsansätze: den strukturalen und den prozeduralen. Der strukturelle Ansatz stellt verschiedene Arten von Strukturen zur Verfügung, wie z.B. Großraumbüros, Cafeterien, Videokonferenz-Möglichkeiten, oder verschiedene elektronische Kommunikationsplattformen.

Ganz anders ist der prozedurale Ansatz des Business Communication Engineering, der zum Ziel hat, die Kollaboration zu festgelegten Themen, z.B. einem Projekt, zu organisieren. Mit Hilfe dieses Ansatzes werden die Einzelheiten der Zusammenarbeit zwischen Personen geplant, gesteuert, und dann gelebt. Es wird die Frage beantwortet, wer mit wem wann und zu welchem Thema zusammenarbeiten und kommunizieren muss.

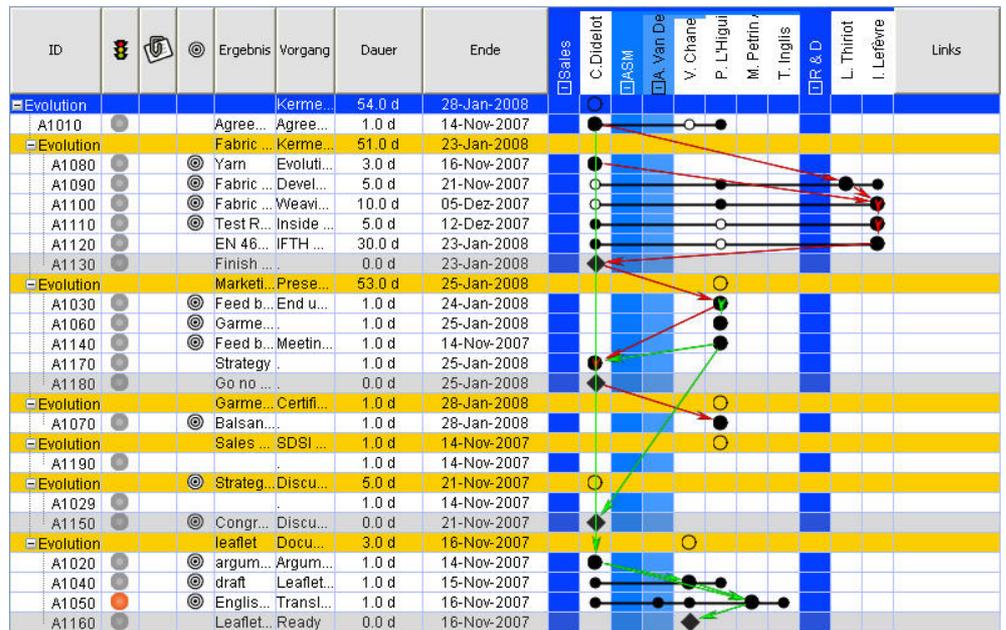


Abb. 1: Diese drei Aspekte der Kollaboration werden in einem sog. Communigram® grafisch dargestellt. Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern wird so auf einen Blick sichtbar und steuerbar.

Neueste Erfahrungen mit der BCE-Methode haben gezeigt, dass Kommunikation in der Praxis nur geplant werden kann, wenn möglichst viele Mitarbeiter an der Planung teilnehmen. So kann innerhalb des Projektes eine durchgehende „Kunden-Lieferanten“-Kette aufgebaut werden, die die Erarbeitung der Projekt-Ergebnisse sicherstellt. Diese gestattet es, die unterschiedlichen kognitiven Systeme von Mitarbeitern so abzugleichen, dass bei der Projektdurchführung alles sehr schnell abläuft. Denn es werden schon in der Planungsphase zeitraubende Missverständnisse ausgeräumt. Projektzeitverkürzungen von bis zu 30% wurden mit Hilfe dieses Ansatzes bereits realisiert.

### Ein Fallbeispiel

Ein typisches Beispiel für die Schwierigkeit der Kollaboration erlebten wir vor Kurzem in einem Projekt zur Entwicklung eines kombinierten Informations- und Unterhaltungssystems für das Gesundheitswesen. Das Gesundheitswesen aller Nationen steht heute vor der großen Herausforderung: Kosten müssen gesenkt werden, die Qualität der ärztlichen Betreuung soll mindestens erhalten, wenn nicht gar verbessert werden. Intelligente Produkte, die dieses Problem lösen, sind allerdings sehr komplex.

## CI Communigram GmbH

Alte Friedhofstraße 15b  
D-69190 Walldorf

Fon: 06227 - 384 76 80

Fax: 06227 - 384 76 81

Mail: [info@cicommunigram.de](mailto:info@cicommunigram.de)

[www.cicommunigram.de](http://www.cicommunigram.de)

Daher war es zweckmäßig, die Kompetenzen, die notwendig sind, um solche Produkte zu entwickeln, aus verschiedenen spezialisierten Unternehmen in einer „virtuellen“ Unternehmung zu bündeln. Das bedeutet allerdings, dass die Zusammenarbeit verschiedener Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmenskulturen, bisweilen sogar aus verschiedenen Ländern, sinnvoll gestaltet werden muss. Die Umsetzung der Produktideen fand selbstverständlich in Projekten statt. Und natürlich hat diese virtuelle Unternehmung, wie auch so viele andere Unternehmen, erst mal die üblichen Projektplanungs- und Durchführungsansätze angewendet.

„Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist ein Erfolg.“ (Henry Ford I.)

Das Projekt kam jedoch in Verzug, da trotz der vielen Meetings und Kommunikationsbemühungen nicht allen Beteiligten ihre Aufgaben klar waren und wichtige Aufgaben nicht rechtzeitig angegangen wurden.

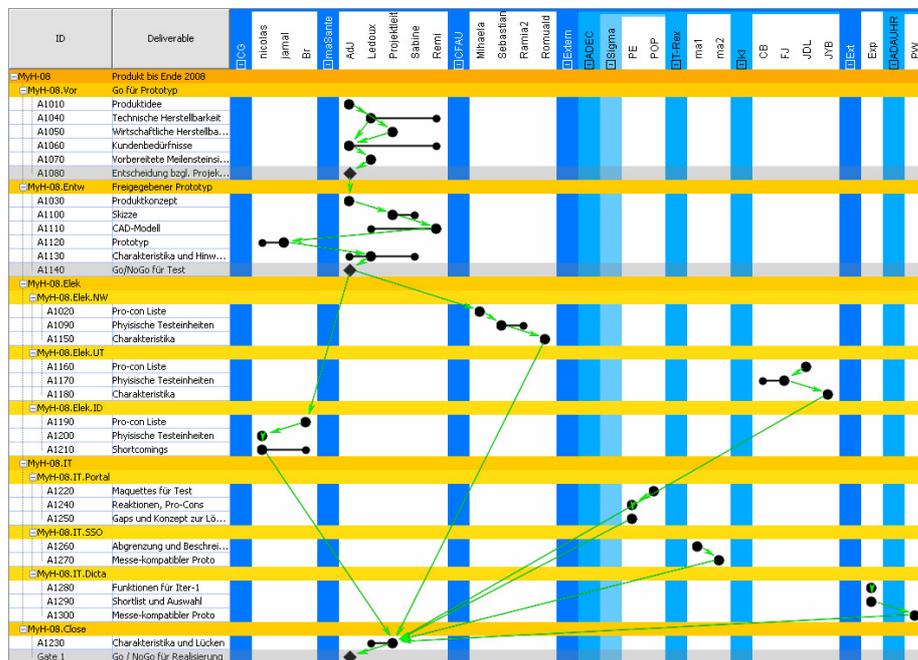


Abb. 2: Erst-Planung eines Projekts zur Kollaboration von 20 Partnern zur Entwicklung eines innovativen Produkts für das Gesundheitswesen (Ausschnitt)

Es kam die Idee auf, eine Kollaborations-Plattform ins Leben zu rufen, damit man einen besseren Überblick sowie eine zentrale Datenhaltung bekomme. Man schaute bei den üblichen Software-Herstellern vorbei, ließ sich einiges vorführen, - natürlich prüfte der Computerexperte der Gruppe auch alle Open-Source Werkzeuge-bis dann irgendwann eine Lösung aufs Web gelegt wurde, die die Zusammenarbeit unterstützen sollte. Immerhin war damit alles Schriftliche zentral verfügbar, und es konnten auch verschiedene Vorhaben definiert und mit entsprechenden Personen und Deadlines versehen werden. Selbst eine Projektplanung konnte direkt aus diesen Daten errechnet werden.

Nach erster Begeisterung kam die Ernüchterung: das System wurde nur von wenigen mit Daten gefüttert, nach wie vor wusste keiner, wo das Projekt stand, und so wurde nach wie vor rege telefoniert, „ge-emailt“, und „ge-meetet“. Eine genauere Analyse zeigte, dass trotz (oder vielleicht gerade wegen) des Einsatzes moderner Technik das grundsätzliche Paradigma des strukturalen Ansatzes nie verlassen wurde: es wurden Strukturen aufgebaut (virtuelles Unternehmen, Kollaborationsplattform) die die Zusammenarbeit zwar begünstigen, die aber keineswegs zielgerichtet sind.

**Zu 1. Organisation der Zusammenarbeit innerhalb einer Aktivität zur Erarbeitung eines konkreten Ergebnisses**

Grundsätzlich wird nach Ergebnissen und nicht nach Vorgängen geplant. Anstelle von „Tasks“ stehen „Outputs“. Da diese von Menschen erarbeitet werden, ist es mehr als sinnvoll, diese auch grafisch mit aufzunehmen:

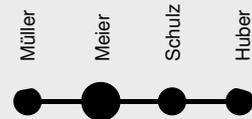


Abb. 3: Kollaboration zur Erarbeitung eines Ergebnisses. „Meier“ ist verantwortlich.

Output: Testprotokoll nach ISO 9911

Die Organisation der Kollaboration obliegt dem Verantwortlichen. Er weiß, mit wem er zusammenarbeitet und welches Ergebnis er zu liefern hat. Der Balken zwischen den Kollaborations-Partnern stellt die Kommunikation zwischen ihnen dar. Diese kann abteilungs- und selbst firmenübergreifend stattfinden.

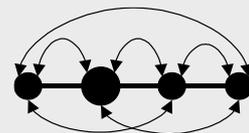


Abb. 4: Der Verantwortliche organisiert die Kollaboration. Die Teilnehmer arbeiten zusammen, um das klar definierte Ergebnis zu erarbeiten.



Ein Großteil der Verzögerungen in einem Projekt entsteht durch zeitraubende Feuerwehreaktionen, um mit unvorhergesehenen Situationen fertig zu werden. Aber sind diese auch wirklich immer unvorhersehbar?

„Um Projektlaufzeiten zu verkürzen, müssen diese zunächst verlängert werden.“

Ein Teil kann sicherlich durch vollständige Planung eliminiert werden. Jedes nicht geplante, aber doch für den Projekterfolg notwendige Zwischen-Ergebnis führt, wenn es zu spät erkannt wird, zu einer Feuerwehreaktion, die das Projekt durcheinander bringt und daher in der Regel die Projektlaufzeit wesentlich verlängert. Daher sollte im Vorfeld gründlich geplant werden, was zunächst die Projektlaufzeit verlängert, aber am Ende durch Vermeidung aller Feuerwehreaktionen die Projektlaufzeit verkürzt. Natürlich kann man nicht alles planen. Die nicht vorhersehbaren Probleme, die in jedem Projekt unweigerlich auftreten, werden im Rahmen der BCE Methode dann durch die sog. „lebende Planung“ beherrscht. Das bedeutet tagesaktuelle Planung durch die Mitarbeiter.

„Um Projektlaufzeiten zu verkürzen, darf man nicht wie gebannt auf die Zeitachse schauen.“

Selbstverständlich ist der Endtermin eines Projektes eine seiner wichtigsten Randbedingungen. Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten hat allerdings gezeigt, dass die Kreativität der Mitarbeiter durch ausschließlich zeitorientierte Planung behindert wird. Elegante und somit zeitsparende Lösungen findet man viel leichter, wenn sich die Mitarbeiter in der Konzeptionsphase darauf konzentrieren dürfen, wie sie ans Ziel kommen, ohne ununterbrochen daran erinnert zu werden, dass sie unbedingt einen Terminplan einhalten müssen. Wie wichtig Termine sind, weiß ohnehin jeder.

Um das zu erreichen, schlagen wir die Methode der dezentralen Planung vor. Der Planungsprozess läuft folgendermaßen ab: Der Projektleiter bricht mit den bekannten Methoden das Projektendergebnis in handhabbare Teilergebnisse herunter. Diese Teilergebnisse stellen gleichzeitig Teilprojekte dar. Für diese ernennt er Teilprojektleiter. Diese Teilprojektleiter verhandeln mit den in ihrer Firma zuständigen Stellen die Zuteilung entsprechender Mitarbeiter. Sobald diese zur Verfügung stehen, beginnt jeder Teilprojektleiter mit der Feinplanung seines Teiles zusammen mit diesen Mitarbeitern.

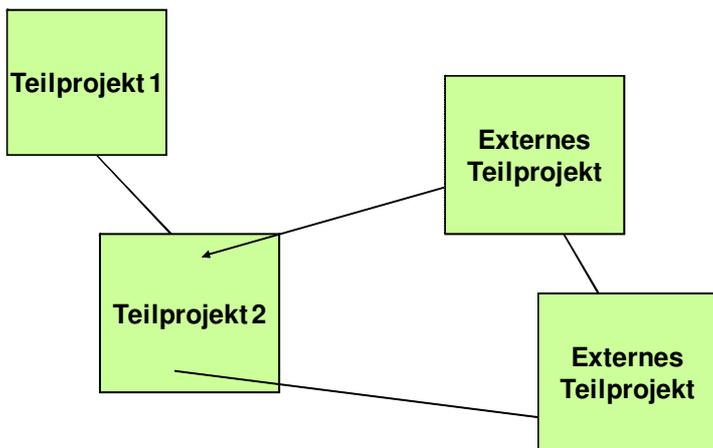


Abb. 7 Strukturierung des Projekts nach Teilprojekten

Den ersten Input, den ein Teilprojektleiter für seine Planungsarbeit benötigt, ist die zu diesem Zeitpunkt bestmögliche Beschreibung des Ergebnisses, welches sein Teilprojekt zu liefern hat

### Zu 3. Transversalität

Unter Transversalität versteht BCE die Planung der Schnittstellen zwischen Teilprojekten, d.h. die Kollaboration zwischen Teilprojekten, die auch von unabhängigen Organisationseinheiten oder gar Unternehmen durchgeführt werden können.

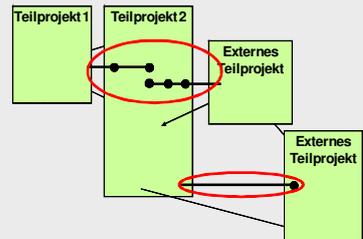


Abb. 8: Das Prinzip der Transversalität im BCE.

## Veranstaltungshinweis:

der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Dr. Kenneth Brown hält einen Vortrag zum Thema:

„Projekte beschleunigen Der Communigram Ansatz“

Dienstag, 10. Februar 2008

Uhrzeit: 18:00 Uhr

Ort: Aachen, Pontdriesch 14/16, Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. an der RWTH Aachen

Anmeldungen zu dieser Veranstaltung richten Sie bitte an:

Aachen@gpm-ipma.de

Folgende **Kunden** arbeiten zur Organisation der Kollaboration erfolgreich mit Communigram®:



Branche: Textil



Branche: Versicherungen



Branche: Lebensmittel

## IMPRESSUM

**Herausgeber:**  
**CI Communigram GmbH**

**Satz und Gestaltung:**  
**CI Communigram GmbH**

Ebenso wie der Projektleiter Input benötigt (nämlich die Beschreibung des Projektzieles), so braucht auch jeder Mitarbeiter Input, um seine Aufgabe lösen zu können. Es muss also die Kommunikation zwischen Projektmitarbeitern hergestellt werden: das Projekt muss als eine Folge von „Kunden-Lieferanten Beziehungen“ durchgeplant werden. Schon aus diesem Grund ist es notwendig, möglichst viele Mitarbeiter an der Feinplanung eines Teilprojektes teilnehmen zu lassen. Jeder Mitarbeiter darf (und muss) ausdrücken, welche Inputs er oder sie für ihre eigene Arbeit brauchen. Dies führt zu „Input-Anforderungen“, d.h. benötigte Inputs, für die es in vielen Fällen noch keine geplanten Aktivitäten/Ergebnisse und Verantwortliche gibt. Diese Inputanforderungen haben nun zur Folge, dass die Projekte dezentral detailliert werden.

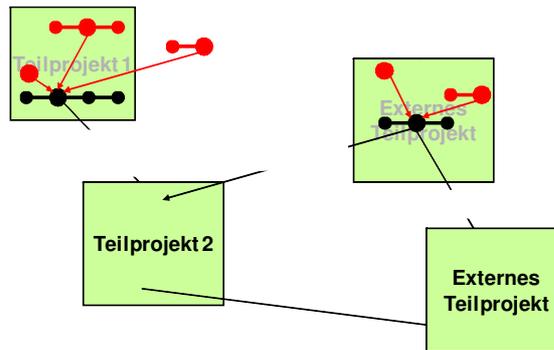


Abb. 9: Das Teilprojekt 1 und das externe Teilprojekt werden dezentral weiter detailliert.

So wird die Planung nun Schritt für Schritt durch die Mitarbeiter komplettiert. Jeder Verantwortliche hat das Recht auszu drücken, dass ihm noch der eine oder andere Input fehlt. Natürlich wird jetzt die Planung zunächst ausführlicher. Aber sie ist komplett und mehr noch: die Mitarbeiter können sich mit ihr identifizieren, denn sie sehen genau, von wem sie Informationen bekommen werden, und an wen ihre Ergebnisse geliefert werden. Dies hat sich für die Motivation der Mitarbeiter als sehr wichtig herausgestellt. Steht erst einmal eine so „vollständige“ Planung, so fällt oft auf, dass die Querverbindungen noch nicht komplett sind. So wird die Planung auch in der horizontalen Richtung noch weiter verfeinert, so dass einzelne Ergebnisse Teilprojektübergreifend ausgeführt werden oder auch Teilprojekte miteinander vernetzt werden:

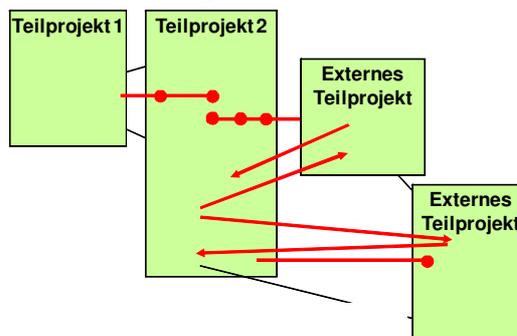


Abb. 10: Der Ansatz BCE impliziert oft zusätzliche Querverbindungen, um den Informationsfluss sicherstellen zu können. Diese Verbindungen helfen, die Erarbeitung von Informationen während des Projekts zu beschleunigen.

Vorteile der BCE-Vorgehensweise sind:

- Kürzere Projektlaufzeiten
- Geringeres Risiko
- Hohe Motivation der Projektmitarbeiter
- Kapitalisierung des Wissens im Communigram® zur Wiederverwendung
- Reduzierung unnötiger Kommunikation
- Reduzierung von Konflikten
- Die gesamte Projektdokumentation befindet sich in einem System.