



Bild: © Fourleaflover/shutterstock.com

Verteilte Projektarbeit ist Realität geworden

Verteilte Setups

Autarke, hochspezialisierte Teams an unterschiedlichen Standorten müssen untereinander in effizienter, auf ein notwendiges Maß reduzierter Weise kommunizieren.

Die interne Teamkommunikation als empfindlichster Teil muss gestärkt werden.

Nur so werden sie zu Erfolgsfaktoren für die internationale Projektarbeit.

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft sind Entwicklungsprojekte längst nicht mehr auf den Stammsitz eines Unternehmens oder das Land der Firmengründung beschränkt. Eine Vielzahl von Projekten wird heute Kontinent übergreifend abgewickelt.

Zunächst aus wirtschaftlichen Motiven angestrebt, liegen die Gründe hierfür längst nicht mehr allein in einer Reduzierung der Kosten; Projekte über Unternehmens- oder Standortgrenzen hinweg sind notwendig, um verteiltes Know-how zu nutzen, da Arbeitskräfte an entfernten Standorten längst ausreichend qualifiziert sind.

Aus Nachteilen werden Chancen.

Mitunter konzentrieren sich ganze Standorte auf bestimmte Themen. Die-

Die Art der Kommunikation ist entscheidend. Die Entwicklung von Produkten geschieht heute in Teams, unabhängig davon, wie das Unternehmen strukturiert ist, und unabhängig davon, ob dies dem Unternehmen bewusst ist. Das trifft insbesondere auf die Softwareentwicklung zu, da hier Produkte mit ständig zunehmender Komplexität geschaffen werden.

Die Effizienz der Teams wird zu einem beträchtlichen Teil davon bestimmt, wieviel kommuniziert werden muss, wie leichtgewichtig dies geschieht und ob die Kommunikation team-intern oder team-extern ablaufen muss.

Die team-externe Kommunikation sollte auf ein notwendiges Mindestmaß reduziert werden. Es ist ratsam dies auch dann im Auge zu behalten, wenn

» **Die team-interne Kommunikation** ist der Motor der Produktentwicklung. Die Menge der zu transportierenden Information kann enorme Ausmaße annehmen. Deswegen sind Geschwindigkeit und Effizienz des Informationsflusses entscheidend. «

se Spezialisierung bringt ein höheres Anspruchs- und Qualitätsniveau der dort durchführbaren Projekte mit sich.

Die neuen Standorte beherbergen sehr viele Spezialisten, weshalb die Verlagerung von »niederen« Tätigkeiten an diese Standorte zunehmend keinen Sinn mehr macht. Nicht nur die erhöhte Qualifikation der Standorte spricht dagegen, sondern auch steigende Tagessätze dort. Aus diesem Grund werden Mitarbeiter eines Unternehmens an entfernten Standorten vermehrt in die tägliche Projektarbeit eingebunden.

Langfristige Folge dieser Entwicklung: Unternehmen in westlichen Industriestandorten verlieren das Wissen um die Entwicklung und Produktion ihrer Güter. Dies kann eine Reihe von Vorteilen haben, sofern diese durch die Verteilung der Entwicklung nicht aufgehoben werden, was leider allzu oft und flächendeckend der Fall ist.

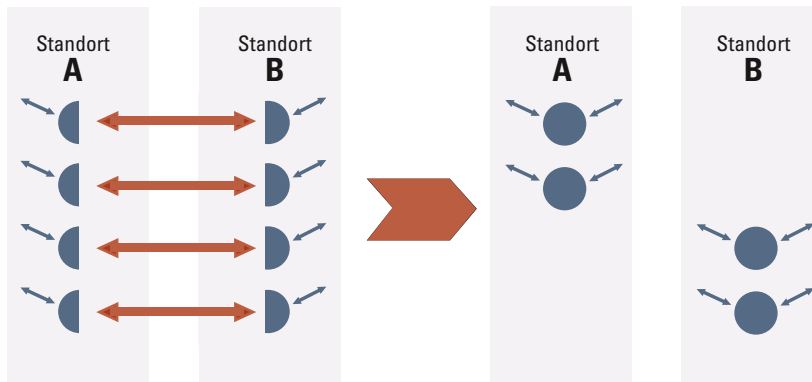
mehrere Teams untereinander Informationen austauschen müssen. Dies kann kanalisiert werden: Die Information muss eine gewisse Verdichtung erfahren und wird im Idealfall zu einem guten Teil sogar toolgestützt ablaufen. Klare Ansprechpartner und Stakeholder sind eine wichtige Voraussetzung hierfür.

Die team-interne Kommunikation jedoch ist der Motor der Produktentwicklung. Die Menge der zu transportierenden Information kann enorme Ausmaße annehmen. Deswegen sind Geschwindigkeit und Effizienz des Informationsflusses entscheidend.

Vergrößern sich die Distanzen, potenzieren sich die Probleme; fast immer lassen sie sich auf den Faktor Kommunikation zurückführen – auch dann, wenn die Standorte nicht über die Kontinente verteilt, sondern im gleichen Land angesiedelt sind:

Teamstrukturen

Quelle: methodpark



Der Hauptnachteil verteilter Setups kann durch die Bildung autarker und lokaler Teams gelöst werden.

- ⌈ Durch einen fehlenden direkten Kontakt der Teammitglieder wird sich automatisch »Management by E-Mail« einstellen. Die Grundprinzipien der zwischenmenschlichen Kommunikation greifen dann nicht mehr.
- ⌈ Durch einen naturgegebenen Mangel an Information bilden sich Legenden, die mit einer gewissen Entfremdung zwischen den Mitarbeitern einhergehen.
- ⌈ Aufgrund unterschiedlicher Zeitzonen an den jeweiligen Standorten entstehen Wartezeiten, die Prozesse unter Umständen schmerzlich verlangsamen.
- ⌈ Fehlinterpretationen durch sprachliche und kulturelle Hürden können zu Missverständnissen führen.

Diese Probleme werden sich letztendlich in erhöhten Kosten niederschlagen, da sie durch einen verstärkten Personaleinsatz kompensiert werden müssen.

Autarke Teamstrukturen können helfen. Ist die Kommunikation der Teams nach außen geregelt und auf ein Mindestmaß reduziert, bestimmt die Inter-Team-Kommunikation zum größten Teil, wie gut Wissen fließt und wie gut die Abläufe und Arbeitsergebnisse erfasst werden können.

Wenn ein Team über mehrere Standorte und große Distanzen aufgeteilt ist, entstehen teils drastische Verluste, da der team-interne Austausch den bekannten Problemen unterliegt. Um dem zu begegnen, sollte man ernsthaft eine Restrukturierung der Teams in Betracht ziehen. Dies ist sicher keine einfache Aufgabe und auch keine Maßnahme, die sich in kurzer Zeit umsetzen lässt. Die Vorteile werden jedoch schon sehr schnell spürbar.

Wird ein günstiger Zeitpunkt in der Organisation identifiziert, sollte eine Bestandsaufnahme aufzeigen können, welche Mannschaft an welchem Standort ein spezielles Thema übernehmen kann. Erfahrungsgemäß gewinnen Unterneh-

men, die dies vorurteilsfrei durchführen, enorm an Effizienz und Produktivität. Es entstehen lokal angesiedelte und autark arbeitende Teams, die mit einem Minimum an externer Kommunikation auskommen. Die Abläufe werden schlank, schnell und sicher.

Das Bild zeigt klar die Vereinfachung einer beispielhaften Struktur:

- ⌈ Sind die Teams über die Standorte A und B »zerrissen«, muss ein großer Teil der Inter-Team-Kommunikation über die Distanz der Standorte erfolgen – mit den bekannten Folgen.
- ⌈ Bildet man aus jeweils vier halben Teams an jedem Standort zwei ganze, verbleibt der interne Transfer lokal und der geringe externe Anteil unverändert und verursacht kaum Probleme.

Die Möglichkeiten dafür sollten in jedem Falle ausgelotet werden, denn es lohnt sich, auch wenn diese Struktur nicht sofort in allen Projekten umgesetzt werden kann.

Resümee. Will ein Unternehmen weiterhin auf verteilte Setups zurückgreifen, wird es die Kommunikation zwischen seinen Standorten auf ein notwendiges Maß reduzieren müssen. Die Inter-Team-Kommunikation, die für die tägliche Arbeit benötigt wird, darf nicht abgeschafft werden, sondern muss lokal verbleiben. Das Unternehmen muss eine sinnvolle Aufteilung seiner Teams finden, um den größten und empfindlichsten Teil der Kommunikation effizient – nämlich lokal – zu gestalten. So können die Vorteile verteilter Setups genutzt und gleichzeitig deren Nachteile minimiert werden. Sind diese Voraussetzungen geschaffen, dann ist es egal, ob agile Ansätze oder ob klassische, plangetriebene Modelle umgesetzt werden sollen.

Horst Kostal

» Das Unternehmen muss eine **sinnvolle Aufteilung seiner Teams** finden, um den größten und empfindlichsten Teil der Kommunikation effizient – nämlich lokal – zu gestalten. «



Horst Kostal ist Teamleiter und Berater rund um das Thema Projektmanagement bei methodpark

www.methodpark.de