

Erfolg im Projekt durch Kommunikation: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.



Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Erfolg im Projekt durch Kommunikation: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement

1 Einführung

Die folgenden Überlegungen zu erfolgreicher Kommunikation in Projekten sind das Ergebnis einer Arbeitsgruppe im gemeinsamen Fachkreis Qualität und Projekte der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) und der GPM Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM). Der Fachkreis erarbeitet und diskutiert praxisrelevante Hilfestellungen zur Verzahnung von Qualitäts- und Projektmanagement. Er ist für Interessenten offen.

Ausgangspunkt des Fachkreises war die übereinstimmende Erfahrung aus dem Arbeitsalltag, dass für die Zusammenarbeit in Projekten neben dem Qualitätsmanagement auch das Prozessmanagement, „die Linie“, betrachtet werden muss. Bekannt sind die Unterschiede im Verständnis von Begriffen und Anforderungen zwischen Projekt- und Qualitätsmanager: der Qualitätsmanager versteht z. B. unter „Risikoanalyse“ eine systematisch durchgeführte Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse (FMEA), der Projektmanager hat zu Risiken eher ein „Bauchgefühl“, auf das er vertraut. Schwierigkeiten mit Prozessverantwortlichen kennt jeder Projektmanager, der schnell etwas braucht, sei es ein Arbeitsmittel oder Personal. Er weiß, dass sein Verständnis von „schnell“ mit dem der Beschaffer nur begrenzt übereinstimmt. Im Prozess gelten andere Regeln als im Projekt.

Der Fachkreis hat in dem Whitepaper¹ „Barrierefrei und grenzenlos: integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement“ versucht zu zeigen, welche Bedingungen eine Organisation schaffen sollte, damit die Zusammenarbeit zwischen Projekt-, Qualitäts- und Prozessmanagement möglichst reibungsfrei gelingen kann. Die Synchronisation dieser drei Funktionen lässt sich als Prozess beschreiben, der mit einer Festlegung von Rollen, einzusetzenden Methoden, Kommunikationsformen und -wegen startet. Wesentlich aus unserer Sicht ist die Unterscheidung zwischen einer operationalen und einer strategischen Ebene. Nur wenn die Unternehmensleitung klar Position bezieht und die Integration fordert und fördert, ist überhaupt die Voraussetzung für eine erfolgreiche Regelung gegeben. Diese strategische Festlegung ist so zu treffen, dass sie dem einzelnen Projektleiter in Abstimmung mit den anderen Verantwortlichen die Freiheit lässt, sich für die aus ihrer Sicht adäquate Umsetzung zu entscheiden.

Doch jeder von uns weiß: Regelungen garantieren kein entsprechendes Handeln. Deswegen setzen wir unsere Überlegungen fort mit der Frage, wie die Kommunikation zwischen den Funktionen gestaltet werden sollte, damit wirklich ein Austausch zwischen den Menschen stattfindet, die sie innehaben. Denn dieser Austausch ist aus unserer Sicht die Basis für den Erfolg einer Integration von Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement.

¹ DGQ e.V. (Hrsg.) (2015): „Barrierefrei und grenzenlos: integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement“. Whitepaper Fachkreis Qualität und Projekte. Frankfurt am Main.
https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Fachgruppen/20150623_Barrierefrei_und_grenzenlos.pdf



2 Erfolgreiches Handeln als Ziel der Kommunikation

Warum ist Kommunikation so schwierig? Jeder bekommt doch die Informationen, die in der Kommunikationsmatrix festgelegt sind. Damit sollte doch klar sein, was zu tun ist, oder?

Genau das kann man nach unserer Ansicht nicht voraussetzen. Die grundsätzliche Schwierigkeit, die es zu überwinden gilt, wird mit dem Blick auf die Wissenstreppe² deutlich: von Daten über Information und Wissen ist es ein „weiter“ Weg zu kompetentem Handeln.

Weise – beeinflusst durch sein Wissen, seine Erfahrungen und seine Interpretation dazu, was der Sender ihm denn sagen wollte. Hier schafft eine längere Zusammenarbeit sicher gute Voraussetzungen, dass sich mögliche Interpretationsunterschiede angleichen. Letztendlich bleibt dem Sender aber nichts anderes übrig als sich durch Rückfragen abzusichern, dass der Empfänger ihn auch richtig verstanden hat (siehe Abschnitt 3.2).

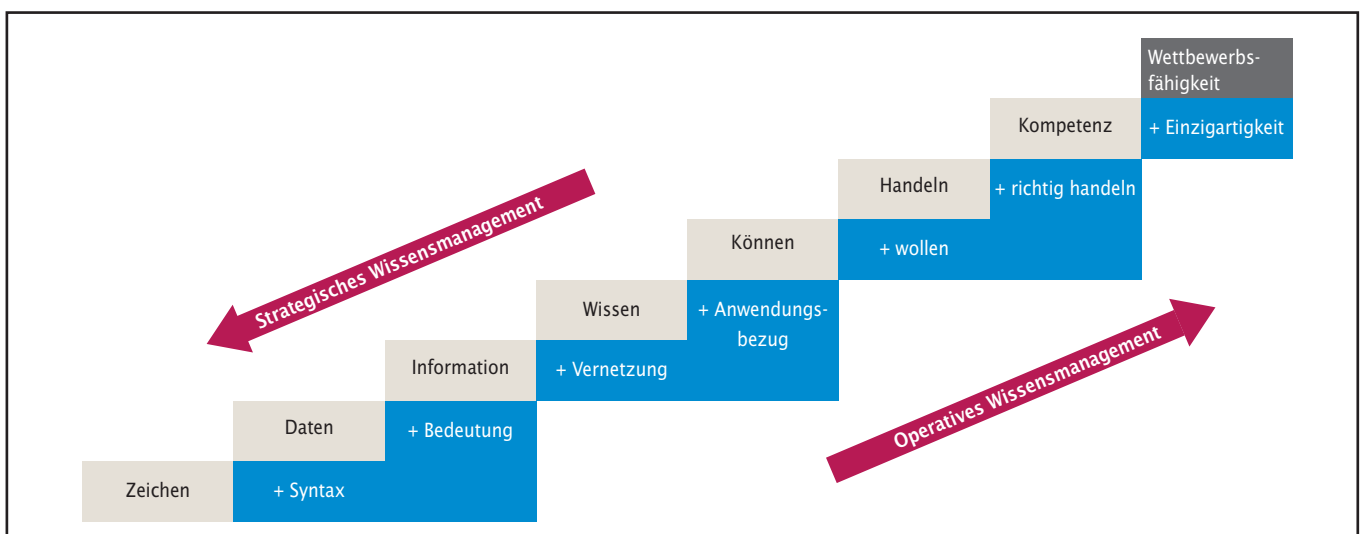


Abbildung 1: Umgang mit Wissen in der DIN ISO 9001⁴

Das, was wir in Dokumenten an andere versenden, sind zunächst einmal nur Daten. Erst wenn sie der Empfänger mit Bedeutung versehen kann, werden sie zu Informationen. Schlussfolgerungen und Aktionen aus den Daten und Informationen für einen bestimmten Kontext sind Wissen³.

Schon hier entstehen möglicherweise zwei Gaps:

- > Es muss gewährleistet sein, dass der Empfänger auch alle die Informationen erhält, die er für ein erfolgreiches Handeln benötigt. Dies setzt „robuste Prozesse“ voraus (vgl. Abschnitt 3.2.)
- > Die Bedeutung einer Information entsteht beim Empfänger. Was auch immer der Sender sich gedacht haben mag, der Empfänger versteht das auf seine eigene

Diese Informationen lösen aber noch lange kein Handeln aus, wie der Weg nach oben in der Wissenstreppe zeigt. Der Empfänger muss zusätzlich in der Lage sein, die Informationen in den richtigen Kontext zu stellen, er muss wissen, welche Informationen entscheidungsrelevant sind usw. Darüber hinaus muss er in der Lage sein, dieses Wissen auch umzusetzen. Gerade beim Einsatz von neuer Software oder der Entwicklung innovativer Technologien bei Produkten oder Verfahren ist das nicht immer vorauszusetzen.

- > Ein Gap bei Wissen und Können entsteht also durch die Frage, ob die Qualifikation des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin ausreichend ist, die gestellten Anforderungen adäquat zu erfüllen.

² <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys> (download 20161226)

³ siehe auch Fischer, H. (2015): Organisation von Wissen. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF) Jahrgang 110 H 6, S. 331-339

⁴ Noth, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. Heidelberg Springer/Gabler 3. Aufl.

Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird die persönliche Haltung der Person relevant: Sie muss auch die richtigen Entscheidungen treffen wollen. Das ist z.B. dann nicht selbstverständlich, wenn die Daten darauf verweisen, dass der Projekterfolg gefährdet ist. Hat die Person dann den Mut, dies auch zu sagen? Verhindern Angst, Unsicherheit, Erfolgsdruck – aber eventuell auch Unlust eine kompetente Entscheidung? Begünstigen die Unternehmenswerte überhaupt eine unbequeme Entscheidung?

- > Das Gap verweist auf psychologische Determinanten in der konkreten Situation, die einen positiven oder negativen Einfluss auf den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin haben (können).
- > Darüber können Werte wie gelebte Fehlerfreundlichkeit⁵ kompetentes Handeln unterstützen – oder im negativen Fall auch eher unterbinden.

Damit wird deutlich, wie komplex der Vorgang ist, der zu einer erfolgreichen Kommunikation führt. Mit dem Kommunikationsmodell bestimmen wir die Faktoren, die ein erfolgreiches kompetentes Handeln ermöglichen.

3 Kommunikationsmodell

Die Betrachtung der Kommunikation in Projekten sollte grundsätzlich die Perspektiven des Projektes, des Qualitätswesens und der Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse berücksichtigen. Ihre Synchronisation ist das Ziel unserer Überlegungen.

Synchronisation benötigt drei Werkzeuge: die Definition der **Rollen**, die zu ihrer Realisierung nötig sind, eine Festlegung der **Methoden**, mit denen sie erfolgen soll und ein entsprechendes **Kommunikationsmodell**⁶.

Die gemeinsamen Werte als Werte des Unternehmens sind der Rahmen, innerhalb dessen die Kommunikation stattfindet – mehr oder weniger erfolgreich. Zu ihrer Strukturierung bedarf es der Festlegung von Regeln, der Bestimmung von Rollen und der Definition von Ereignissen, die eine Kommunikation auslösen.

Erfolgreiche Kommunikation basiert auf einem Informationsfluss, der durch entsprechende Methoden oder Softwaretools gestaltet sowie gesichert werden kann und sich an folgenden Anforderungen orientieren sollte.

Anforderungen an die Kommunikation im Projekt:

- > Verbindlichkeit von Kommunikationsmedien bzw. -instrumenten
- > Verbindlichkeit der Kommunikationsstruktur (Kommunikationswege) für die Projekte eines Unternehmens
- > Festlegung der zu nutzenden Instrumente bzw. Medien für den jeweiligen Zweck der Kommunikation

Die Definition von Tätigkeiten oder Entscheidungen strukturieren den Informationsfluss und führen ihn über in Prozesse. Nur wenn diese Prozesse robust und damit auch möglichst nicht fehleranfällig sind, ist erfolgreiches Handeln möglich. Die Absicherung, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation auch gegeben sind, erfolgt durch ein Audit (vgl. Abbildung 2). Es soll zum einen absichern, dass die relevanten Informationen zur rechten Zeit beim richtigen Empfänger sind. Zum anderen ist aber auch zu prüfen, ob der technologische Wandel, der in Software-Systemen sehr schnell stattfindet, auch zu einem entsprechenden veränderten Umgang mit den dadurch bereitgestellten Informationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt.

⁵ vgl. etwa Cerwinka, G. & Schranz, G. (2014): Fehler erlaubt. Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen. Wien et al.: Linde international.

⁶ siehe auch DGQ e.V. (Hrsg.) (2015): Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement. Whitepaper Fachkreis Qualität und Projekte.

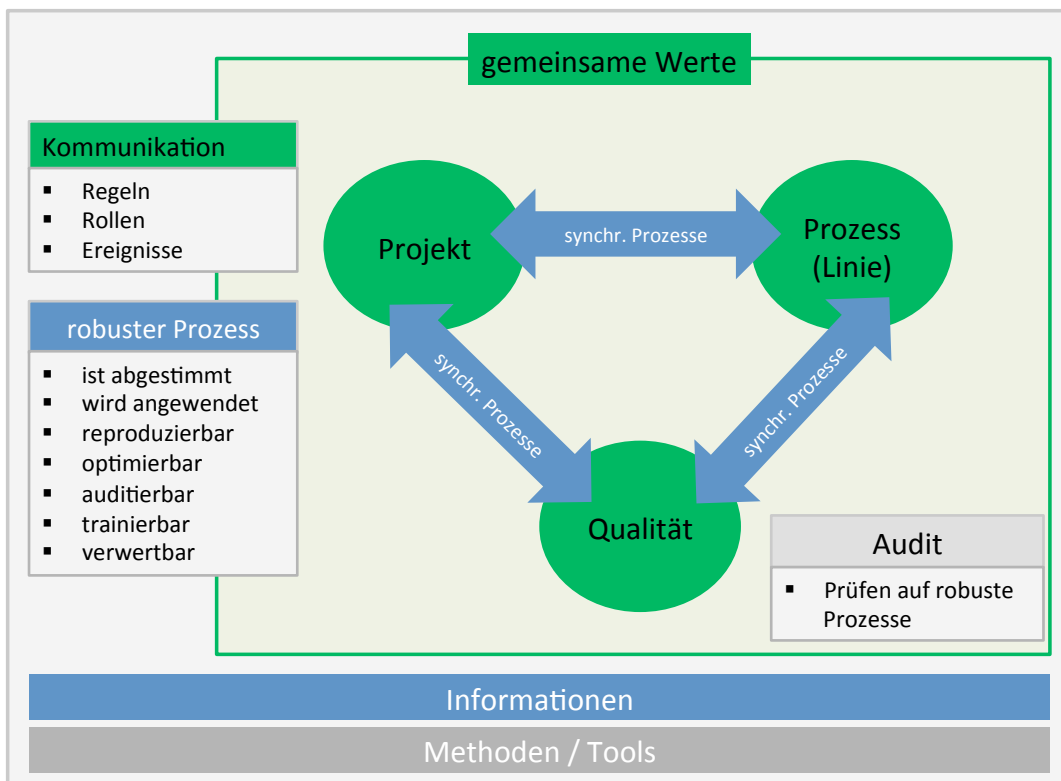


Abbildung 2: Zusammenhang organisatorischer Rahmen, Kultur und Kommunikation (eigene Abbildung)

3.1 Definition gemeinsamer Werte

Werte in Unternehmen entstehen aus den allgemeinen Werten einer Gesellschaft und aus der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur, so ist die Annahme, besteht aus grundlegenden Überzeugungen, die die Beschäftigten einer Organisation teilen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Daraus entstehen Werte und Normen, die das Verhalten der Beschäftigten beeinflussen⁷ – aber nicht klar, eindeutig und nachvollziehbar, sondern indirekt, oft unbewusst – und vor allem informell. So können unausgesprochene Regeln und über Jahre praktizierte Rituale Bestandteil einer Unternehmenskultur sein, die sich positiv oder negativ auf die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken. Unterschiedliche Kulturen werden deutlich, wenn man z.B. aus einem Entwicklungsunternehmen in eine Behörde wechselt. Ist auf der einen Seite Geschwindigkeit ein hoher Wert, ist es auf der anderen Seite formale Korrektheit. Eine andere „Kultur“-Frage ist z.B. die Frage nach der Bewertung von Überstunden: Ist nur der Mitarbeiter ein guter Mitarbeiter, der ständig länger arbeitet? Oder kann man es auch anders sehen: Wer nicht in der vorgegebenen Zeit fertig ist, müsste seine Arbeitsmethodik effektiver und effizienter gestalten? Auch

eine Wertefrage ist die z.Zt. aktuelle Diskussion über die Anrede. Lässt man sich gerne duzen? Duzt man gerne? Welche Bedeutung hat die Anrede für einen persönlich? Die falsche Anrede hat einen negativen Einfluss auf die Kommunikation.

Diese Fragen leiten über zum Thema „Gemeinsame Werte“. Werte erscheinen uns gerade heute eine wichtige Basis für erfolgreiches Kommunikation und damit erfolgreiche Projekte. Wir leben in einer Zeit schneller Veränderungen, werden häufig getrieben durch Veränderungen unserer Märkte oder der Wünsche unserer Kunden. Daneben gibt es Konflikte zwischen den „Jungen“ und den „Alten“: den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die mit neuem Wissen in ein Projekt einsteigen und den „alten Hasen“, die auf ihre Erfahrungen vertrauen (können). Werte und die daraus abgeleiteten Regeln können eine gewisse Stabilität bieten, einen Konsens darstellen, auf den man sich innerhalb eines Unternehmens verlassen kann. Sie können helfen mit den Problemen in Projekten umzugehen, die nicht unbedingt lösbar sind. Mit von allen gemeinsam getragenen Werten kann es gelingen, das Gute aus dem Alten zu verbinden mit dem Guten des Neuen.

⁷ vgl. etwa Sackmann, S. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Verlag Th. Gabler.

Das heißt nicht, dass Regeln und auch Werte unveränderbar sind. Es macht aber sehr wohl Sinn, sie nicht ständig zu hinterfragen, sondern sie erst nach einer vereinbarten Zeit wieder auf den Prüfstand zu stellen.

Werte sind z. B.

- > **Toleranz**, die sich u. a. darin äußert, den Standpunkt des Gegenübers zu respektieren und Verantwortung dafür zu übernehmen, wie man kommuniziert,
- > **Respekt**, in dem man Interesse am Gespräch und am Gegenüber hat und den anderen auch ausreden lässt,
- > **Zuhören** und dem Gesprächspartnern die volle Aufmerksamkeit schenken ...

Diese Werte erleichtern kompetentes Handeln oder erschweren es, sie „bestimmen“, ob direkte verbale Kommunikation als „unnützes Gerede“ gilt oder als wertvolles Mittel, gemeinsame Positionen weiter zu entwickeln oder im informellen Kontakt Probleme zu identifizieren.

Dies gilt gerade bei der Zusammenarbeit mit anderen Kulturkreisen. Das Identifizieren von gemeinsamen Werten und darauf aufbauendem Kommunikationsmodell ist hier von überragender Bedeutung.

3.1.1 Regeln

Die ISO 9001:2015 enthält die Anforderung, dass festzulegen ist, wer mit wem wann wie und worüber kommuniziert. Diese Anforderung sollte – unabhängig davon, ob eine Organisation zertifiziert ist – auf jeden Fall erfüllt werden. Es empfiehlt sich aber, sich darüber hinaus im Detail mit Regeln für die Kommunikation zu befassen.

Die Regeln zur Kommunikation haben in jedem Unternehmen individuellen Charakter. Dafür gibt es viele verschiedene Gründe, Beispiele sind die o.a. Unternehmenskultur und ihre Werte oder die Branche, in der die Organisation tätig ist.

Die Regeln werden daher auf der strategischer Ebene für das Unternehmen definiert und müssen im Einklang stehen mit den operationellen Anforderungen und der Anwendung im gesamten Unternehmen.

Es sollte einige wenige Regeln geben⁸, wie zu kommunizieren ist. Normalerweise lässt sich über diese Regeln und ihr Verständnis ein gewisser Konsens erzielen.

Die Regeln sollten mit Überzeugung von der Unternehmensleitung kommuniziert, vertreten, gelebt und immer wieder bekräftigt werden, so dass sie langsam Teil der Unternehmenskultur werden und sich dann ganz selbstverständlich im Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter zeigen.

Noch wichtiger wird das Festlegen von Kommunikationsregeln in unternehmensübergreifenden Projekten, die in einer Netzwerkorganisation zusammen arbeiten.

Am Beispiel „Kommunikation per Email“ könnte man diese Überlegungen wie folgt konkretisieren:

Denkbar ist als Wert „Wir kommunizieren respektvoll und sachlich mit einem vorrangigen Ziel: Der Empfänger soll möglichst gut verstehen, was der Sender ihm mitteilen will, um auf der Grundlage der Informationen die angemessenen/richtigen Schritte einleiten zu können.“

Bei der Festlegung von Regeln sollte man sich dann z.B. die folgenden Fragen beantworten:

- > Für welchen Sachverhalt ist eine Email die angemessene Form der Kommunikation?
- > Welchen Inhalt wünscht man sich als Empfänger einer Email? Wie viele Informationen muss es enthalten, damit man es verstehen kann? Wie hätte man es gerne strukturiert?
- > Interessiert die Motivation des Schreibers?
- > Wünscht man sich eine Anrede und eine Schlussformel?
- > Will man Smileys und Emojis im Text?
- > Wann will man auf Cc gesetzt sein?
- > Wann ist eine Email das passende Kommunikationsmittel?

⁸ siehe dazu auch Händel, G., Bischoff, A., Mittelstädt, C. & Seybold, A. (2015): Erfolgreiche Kommunikation in Projekten: Wissenstransfer und nicht Informationsweitergabe. In GPM e.V., Projekt + Qualität = Erfolg? Workshop und Beitrag im Tagungsband, Methodentag Projektmanagement, GPM-Forum Augsburg.

Jedes Mitglied einer Arbeitsgruppe oder eines Teams sollte sich zunächst diese Fragen selbst beantworten. Gemeinsam erfolgt dann eine Verdichtung dieser Vorstellungen zu wenigen griffigen Regeln für die Kommunikation. Eine andere Möglichkeit ist es, mit einer offenen Frage an alle zu beginnen und dann diese Antworten zusammen zu fassen, zurück zu spiegeln und nach einer weiteren Antwortrunde erneut zu verdichten. Wichtig ist, dass die Regeln nicht von einer einzelnen Person erstellt werden, sondern im Austausch mit anderen entstehen und untereinander abgestimmt werden. Dabei sollte das zentrale Ziel immer vor Augen bleiben: Der Empfänger soll motiviert sein, die Email zu lesen und er soll mit hoher Wahrscheinlichkeit verstehen, was der Sender ihm sagen wollte!

Diese Regeln sollten dann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Projekte vorgegeben werden. Zu festgelegten Zeiten wird ein Feedback von den Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagern eingeholt, ob die Regeln der angestrebten Synchronisation dienlich sind, ob sie vollständig oder zu umfassend sind (ein Plan-Do-Check-Act-Zyklus im Sinne des QM).

3.1.2 Rollen

Regeln reichen wie schon eingangs erwähnt, unseres Erachtens nicht aus, um Kommunikation abzusichern. Es muss auch jemand da sein, der sich darum kümmert, dass wie geplant zwischen Projekt-, Qualitäts- und Prozessmanagement kommuniziert wird. Wir haben im Whitepaper „Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement“ bereits gefordert, dass für die Synchronisation Rollen definiert werden müssen. Darüber hinaus sind aber noch Rollen festzulegen, die die Kommunikation unterstützen. Wir schlagen die Festlegung folgender Rollen vor:

- > Der **Kommunikationsmanager** ist analog zum Projekt- oder Qualitätsmanager auf Systemebene für die Einführung des Kommunikationssystems und seine Auditierung verantwortlich.
- > Der **Tracker** unterstützt die Projektleitung bei der Überwachung der einzelnen Projektschritte. Er verfolgt anhand einer Liste die z.Z. anstehenden und parallel ablaufenden Projektaufgaben durch persönlichen

Kontakt per Telefon mit den Unterprojektverantwortlichen und unterzieht sie einem Soll-Ist-Vergleich. Stellt er Differenzen fest, leitet er Sofortmaßnahmen ein.

- > Die Rolle des **Supplier Quality Engineer (SQE)** wird dann relevant, wenn es sich um örtlich verteilte Projekte handelt. Er hat die Aufgabe, bei Besuchen vor Ort einen Soll-Ist-Vergleich hinsichtlich Termin und Qualität durchzuführen. Hat der externe Lieferant Bedarf an zusätzlichen Informationen von Projektleitungs- und/oder Kundenseite muss er die fehlenden Informationen unverzüglich einholen. Es gehört auch zu seinen Aufgaben synchronisationsrelevante Aktivitäten einzuleiten. Er hält dabei engen Kontakt zum Tracker.

3.1.3 Ereignisse

Für eine erfolgreiche Synchronisation von Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement scheint es uns wichtig, die Ereignisse zu definieren, die auf jeden Fall eine interne Kommunikation zwischen den beteiligten Funktionen auslösen sollten.

Dazu sollten **Standardereignisse** auf strategischer und auf operativer Ebene definiert werden, die notwendig mit Kommunikation verbunden sind. Einigen Beispiele:

- > Strategisch: Projekt-Reporting, Projekt-Review, Aufbereitung und Nutzung der Lessons Learned.
- > Operativ: Kick-Off, Projektstart, Projektabschluss und regelmäßige Projektmeetings.

Dies bedeutet auch, dass der Zeitpunkt der Kommunikation de facto definiert ist und somit auch der frühest mögliche Zeitpunkt des Eingreifens.

Neben diesem Standard, der als ein Minimum zu sehen ist, sollten **erfolgsgefährdende Ereignisse** auf strategischer und operativer Ebene definiert werden, die notwendig und umgehend Kommunikation nach sich ziehen. Denkbar sind:

- > Umweltereignisse (Insolvenz eines Lieferanten)
- > Dinge, die eintreten, die relevant sind, obwohl sie nicht alle direkt betreffen (neue gesetzliche Regelungen für einen bestimmten Bereich ...)
- > Nicht geplante Ereignisse, die Auswirkungen auf das Ergebnis des Projektes haben (könnten) usw.

Ziel dieser Kommunikation ist es, eine Sensibilisierung für Projektgefährdungen zu entwickeln und rechtzeitig Gegenmaßnahmen entwickeln zu können⁹.

3.2 Definition robuster Prozesse

Wir haben in Abschnitt 2 robuste Prozesse als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln benannt. Was genau sind „robuste Prozesse zum Informations- und Kommunikationsfluss (IKF)“?

Wir verstehen darunter, dass in einem Projekt

- > unter allen planbaren Bedingungen
- > die relevanten Informationen in der für den nächsten Bearbeitungsschritt notwendigen Aufbereitung zur rechten Zeit beim Empfänger sind,
- > dass dieser Fluss nicht durch individuelle willkürliche Entscheidungen eines Einzelnen in irgendeiner Weise beeinflusst werden kann und
- > er nicht durch Ausfälle eines Vermittlungskanals gestoppt werden kann.

Nur wenn das gegeben ist, kann man von einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin erwarten, dass er/sie prinzipiell kompetent handeln kann.

Welche Bedingungen müssen diese Prozesse erfüllen?

- > Sie müssen mit allen relevanten Funktionen **abgestimmt**, d. h. auf strategischer Ebene festgelegt sein.
- > Die Prozesse müssen auf operativer Ebene **angewendet** werden.
- > Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass sie „**wertbar**“ sind: Der Mitarbeiter kann die Informationen,

die fließen nutzen bzw. sie unterstützen ihn bei der erfolgreichen Bewältigung seiner Aufgaben.

- > Die Prozesse müssen **reproduzierbar** sein – d. h. sie gelten in ihren Grundstrukturen prinzipiell für alle Projekte und sie erlauben im Falle eines Problems eine Rekonstruktion, die es ermöglicht, die Entstehung des Problems zu identifizieren.
- > Damit sind diese Prozesse für ein lernendes Unternehmen auch **optimierbar**.

Bei der jeweiligen Festlegung der Kommunikationsmethode(n) im Prozess sollte berücksichtigt werden:

- > Welchen Charakter hat die Kommunikation (formell oder informell)?
- > Welche Bedeutung hat das Kommunikationsergebnis?
- > Welcher Grad der Verbindlichkeit ist zu erreichen?
- > Welche Aufgabe ist zu erfüllen?
- > Welcher Grad der Kommunikationssicherheit ist zu erfüllen?
- > Wer ist der Kommunikationspartner (Stakeholderinteressen, Hierarchieebene, Abteilung, extern, innerhalb der operativen Ebene)?

Im Zusammenhang mit erfolgreicher Kommunikation sind diese Prozesse aber zusätzlich trainierbar und auditierbar. D. h. wenn Robustheit gesichert ist (Schließen des Informationsgaps), können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin geschult werden, die Informationen angemessen zu bewerten und weiter zu bearbeiten (Schließen des Qualifikationsgaps). Und es ist dann letztlich auch ein Austausch mit einem einzelnen Mitarbeiter, einer einzelnen Mitarbeiterin darüber möglich, ob eine Entscheidung auch zielführend im Sinne des Projektes und des Unternehmenserfolges getroffen wurde (Schließen des psychologischen Gaps).

Zur Prüfung, ob die Prozesse in einer Organisation eine angemessene Robustheit haben, wurde eine Checkliste entwickelt¹⁰. Sie bietet die Möglichkeit, Informations- und Kommunikationsflüsse zu auditieren.

⁹ Sie entspricht damit der Forderung nach Risiko Management der DIN EN ISO 9001:2015

¹⁰ Das Arbeitsmittel „Prozess-Check Robustheit“ ist als Excel File Mitgliedern von DGQ und GPM im Download-Bereich zugänglich.

Die weitergehende Herausforderung ist es, das Audit auf die Kompetenz der Handlungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszudehnen. Die Grundlagen dafür werden einem folgenden Whitepaper zum „Arbeitsmittel Kommunikationsaudit“ vorgestellt.

4 Zusammenfassung

Barrierefrei und grenzenlos sollte – so wäre es unser Wunsch – die Zusammenarbeit in Projekten sein. Dass das nicht so ist, weiß jeder aus eigener Erfahrung. Dabei ist es auch wenig relevant, wie groß die Organisation ist oder wie sie ihr Kerngeschäft definiert.

Wir haben in unserem ersten Whitepaper versucht zu zeigen, welche Bedingungen eine Organisation schaffen sollte, damit die Zusammenarbeit zwischen Projekt-, Qualitäts- und Prozessmanagement möglichst reibungsfrei gelingen kann. Das vorliegende zweite Whitepaper vertieft das Thema „Kommunikation“. Sie kann aus unserer Sicht gelingen und damit den Projekterfolg ermöglichen, wenn dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin die relevanten Informationen bereitgestellt werden und er/sie – gestützt und gesichert durch Werte und Regeln, die im Unternehmen gültig und akzeptiert sind – bereit und fähig ist, kompetent zu handeln.

Kontakt:

Fachkreis Qualität und Projekte

http://www.gpm-ipma.de/know_how/fach_und_projektgruppen/qualitaet_und_projekte.html

<http://www.dgq.de/fachkreis/qp>

Sprecher:

Thomas Dörr

Ansprechpartner für dieses Whitepaper:

Alexander Seybold

Autoren:

Gitte Händel, Kai-Arne Bischoff, Hubertus Fischer, Frank Hartwig, Cathleen Mittelstädt, Alexander Seybold, Hans-Helmut Weiland

Kontakt über fk-qp@dgqaktiv.de.

Stand: 18.5.2017

Diskussionen zu diesem Whitepaper können Sie gerne im Erfahrungsaustausch auf DGQaktiv führen.