

## **Kleine Projekte – Teil 5:**

# **Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten**

von Olaf Clausen

Kleine Projekte werden häufig von Einzelunternehmen oder kleineren Firmen durchgeführt. Ein Büro als Kommunikationszentrale und ein Sekretariat für die Unterstützung bei der Projektarbeit sind nicht vorhanden. Das Projektteam setzt sich aus eigenen und externen Mitarbeitern zusammen, die oft räumlich voneinander getrennt arbeiten. Diese verteilte Struktur darf die Projektdurchführung jedoch nicht behindern. Der Artikel stellt Ihnen Ideen und Konzepte für eine erfolgreiche Durchführung von kleinen Projekten verteilt über mehrere Orte vor.

## **Spezifische Probleme bei verteilten Projekten**

Bei kleinen Projekten ist der zeitliche (wie auch der finanzielle) Spielraum für das Management des Projekts und die Verwaltungsaufgaben meist gering. Vorbereitende Besprechungen zum Projektbeginn finden nicht in gewohnter Weise statt.

Im Vergleich zu herkömmlichen Strukturen gibt es in verteilten Projekten weniger Möglichkeiten, die einzelnen Mitarbeiter zu kontrollieren und zu steuern – vor allem wegen deren räumlicher und zeitlicher Flexibilität. Das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander ist daher besonders wichtig.

Das hat Auswirkungen auf:

- die Überwachung des Projektfortschritts und der Arbeitsergebnisse (interne Faktoren)
- das Auftreten gegenüber dem Kunden (externe Faktoren).

Diese kritischen Bereiche werden im Folgenden detaillierter dargestellt.

## **Projektfortschritt und Arbeitsergebnisse**

Bedingt durch den begrenzten Spielraum ist es bei kleinen Projekten kritisch, wenn der Projektfortschritt von der ursprünglichen Planung abweicht. Eine Verzögerung um einen Tag bedeutet z.B. für ein auf zehn Tage angelegtes Projekt eine Abweichung von 10%!

Durch die räumliche Trennung sind die Wege zwischen den Mitarbeitern länger. Der Blick über die Schulter des Entwicklers, ob das gewünschte Layout des Programms stimmt, oder die kurze Frage an den Kollegen, "wie würdest Du das machen?", sind nicht möglich. Die Gefahr von Abstimmungsfehlern nimmt zu, vor allem durch die begrenzte Projektdokumentation und die auf Telefon und E-Mail beschränkten Kommunikationsmöglichkeiten.

Nicht jeder Mitarbeiter kann auf die Projektablage zugreifen; sie ist meist auf mehrere Mitarbeiter bzw. Orte verteilt. Bei Nachfragen zu Projektdokumenten und Arbeitsergebnissen muss bekannt sein, wo sich der Mitarbeiter aufhält, wie er erreicht werden kann oder wie sich die "2 MByte Handbuch-Datei" schnell austauschen lässt.

Auch die Arbeitszeiten der Mitarbeiter lassen sich nur eingeschränkt überwachen. In der Praxis spielt das aber keine Rolle, da die Zeiten sich generell in den Arbeitsergebnissen widerspiegeln.

## **Auftreten gegenüber dem Kunden**

Auch verteilte Projekte erfordern ein einheitliches und professionelles Auftreten gegenüber dem Kunden. Das beginnt bei der Verwendung einheitlicher Dokumentvorlagen oder eindeutig nummerierter Projektdokumente und geht weiter bis zur guten Erreichbarkeit mittels Telefon, Fax und E-Mail. Ein Kunde, der drei verschiedene Telefonnummern wählen muss, um einen Projektbetreuer zu erreichen, wird sich nicht gut betreut fühlen. Insbesondere wenn extern zugekaufte Einzelunternehmen mit einbezogen werden, weiß

der Kunde häufig nicht, mit welcher Firma er das Projekt eigentlich durchführt. Er zweifelt dann, dass seine Qualitätsstandards eingehalten werden.

Einige der angeführten Probleme treten sicher auch bei Großprojekten und zentralem Bürostandort ein. Dafür sind aber Gründe verantwortlich, die nicht mit der verteilten Struktur des Projekts zusammenhängen.

## Lösungen zur professionellen Organisation

### Interne Kommunikation sicherstellen

Vielleicht denken Sie jetzt, dass ich Ihnen das Super-Internet-Projektmanagement-Tool vorstelle, mit dem alle Probleme gelöst sind. Ich muss Sie leider enttäuschen. Selbst wenn so ein Super-Programm existieren würde, können Sie nicht voraussetzen, dass externe Mitarbeiter dieses Programm ebenfalls einsetzen und bedienen. Außerdem werden Sie bei einem kleinen Projekt kein Budget für diese Anschaffung haben.

Allerdings gibt es auch kostenlose Tools im Internet (siehe "Freie Tools: Projektmanagement via WWW", Projekt Magazin 5/01). Diese werden in der Regel aber nicht für komplexe Lösungen eingesetzt. Wir müssen also nach anderen Lösungswegen suchen.

Zunächst sollten Sie die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sicherstellen: Alle Mitarbeiter müssen auf die vollständigen Projektinformationen zugreifen können. Dazu werden bei kleinen Projekten keine Stapel an Aktenordnern benötigt, jedoch sollte der Zugriff auf allgemeine Informationen und Wissensquellen gut organisiert sein.

Stellen Sie sicher, dass mindestens einmal täglich ein Datenaustausch stattfindet und bestimmen Sie jemanden als Anlaufstelle für die gesamte Kommunikation. Der Projektleiter ist dafür gut geeignet. Wenn er allerdings viel unterwegs ist, sollte ein anderer Mitarbeiter diese Funktion übernehmen. Dieser Mitarbeiter muss nicht direkt an der Projektarbeit beteiligt sein.

### Telefonzeiten einführen

Im Projektteam sollte miteinander gesprochen werden. Definieren Sie während der Projektdauer verbindliche Telefonzeiten und geben Sie die Kommunikationsrichtung vor (= wer wen anruft). Die Mittagszeiten und die Kaffeepause am Nachmittag eignen sich gut dafür.

Vereinbaren Sie auch, dass die aufgelaufenen Zeitstunden einmal täglich übermittelt werden. Die exakten Werte können Sie auch nachträglich erfassen. Sie dienen der positionsabhängigen Erfolgsrechnung, die im Artikel "Projektanalyse mit Kennzahlen" (Projekt Magazin 07/01) ausführlich beschrieben wurde. Eine mobile Lösung zum Austausch der Zeitstunden haben wir im Beitrag "Effiziente Erhebung wichtiger Daten während der Projektdurchführung" (Projekt Magazin 02/01) vorgestellt.

Daten können per E-Mail ausgetauscht werden, wenn das technisch möglich ist. Die E-Mail-Kommunikation über das Handy funktioniert (noch) nicht wirklich zufriedenstellend, deshalb sollten auf diesem Weg nur die wichtigsten Informationen an die Mitarbeiter verteilt werden. Wollen Sie Ihre E-Mails von unterwegs aus abrufen, dann richten Sie sich am besten eine Weiterleitung Ihres Standard E-Mail-Accounts auf einen Internet E-Mail-Account ein. Einige Firmen bieten kostenlose Accounts an (z.B. [www.web.de](http://www.web.de), [www.gmx.de](http://www.gmx.de)). Bitte beachten Sie aber, dass die Datenmenge dabei meist auf wenige MByte beschränkt ist und deshalb Anhänge mit einem Packprogramm, wie z.B. WinZip ([www.winzip.de](http://www.winzip.de)) komprimiert werden sollten.

Sollte Ihnen kein E-Mail-Account zur Verfügung stehen, können Sie die Informationen auch auf Diskette kopieren und per Post verschicken. In der Regel erhält der Empfänger Ihren Brief am nächsten Werktag. Im Vergleich zur Datenübertragung per Handy ist diese Alternative in der Regel kostengünstiger.

Wollen Sie Projektdokumente abrufen und haben unterwegs kein Faxgerät zur Hand, dann lassen Sie sich das Fax auf die Mobilbox Ihres Handys schicken. Von dort aus können Sie es dann an das nächste verfügbare Faxgerät weitersenden. Dieser Service ist in den meisten Handy-Verträgen kostenlos enthalten. Alternativ dazu können Sie auch einen Faxabrufservice nutzen. Damit können Sie z.B. ein wichtiges Dokument von unterwegs aus abrufen, wenn Ihnen wieder ein Faxgerät zur Verfügung steht. Das Faxgerät in Ihrer „Kommunikationszentrale“ wartet dann auf Ihren Anruf und verschickt nach Eingaben einer Geheim-

nummer das Dokument als Fax an die anrufende Nummer. Ein Faxabrufservice kann einfach mit Programmen, wie z.B. Fritz!Fax von der Firma AVM ([www.avm.de](http://www.avm.de)), realisieren werden.

## Für den Kunden immer erreichbar

Damit Sie telefonisch immer gut erreichbar sind, können Sie entweder mit Rufumleitungen arbeiten oder besser, Sie beauftragen einen Sekretariatsdienst. Für rund zwei Euro pro Anruf nimmt dieser in Ihrem Namen alle Gespräche entgegen und informiert Sie sofort darüber (Anbieter: z.B. Deutsche Telekom). Während eine Anrufweberschaltung auf das Handy nicht immer zuverlässig funktioniert und vom Anrufer durch die schlechte Sprachqualität und die Nebengeräusche leicht bemerkt wird, entsteht durch den Sekretariatsdienst ein professionellerer Eindruck von Ihrem Unternehmen.

Viele eingehenden Anrufe müssen allerdings nicht unbedingt vom Sekretariatsdienst entgegengenommen werden. Sparen Sie Geld, indem Sie an die verschiedenen Personengruppen (Mitarbeiter, Stammkunden, Akquisition, Freunde) unterschiedliche Rufnummern weitergeben. Nur Anrufe von Interessenten landen so kostenpflichtig beim Sekretariatsdienst. Ihre Stammkunden werden Sie meist immer direkt auf dem Handy anrufen.

Bestimmen Sie für die gesamte Projektdauer nur einen Ansprechpartner. Am besten auf Kundenseite ebenso. Dieser verteilt die Aufgaben weiter und vermittelt den direkten Kontakt zu einem anderen Mitarbeiter.

Für eine zentrale Ablage aller Projektdokumente im Internet eignen sich Software-Lösungen, wie Projectplace (siehe "Projectplace.de – Projektarbeit im Internet", Projekt Magazin 3/02) oder die im Artikel "Verbesserte Kommunikation im Team" (Projekt Magazin 20/01) vorgestellten Microsoft Sharepoint Teamservices, die sich einfach bedienen lassen und die auch für nur kurze Zeit, z.B. während der Projektdauer, gemietet werden können.

## Daten aus der Ferne abrufen

Benötigen Sie noch Daten aus dem Büro, erreichen dort aber niemanden, können Sie mittels Datenübertragungsprogrammen auf Ihre Daten zugreifen (z.B. über ISDN mit Fritz!Data von AVM). Allerdings muss dazu Ihr Büorechner eingeschaltet sein.

Häufig wird die Datensicherung unterschätzt, wenn Daten zeitweise an verschiedenen Standorten gespeichert werden müssen. Da die Speicherkapazität einer herkömmlichen Diskette schnell erschöpft ist, empfiehlt sich die Anschaffung eines externen Speichermediums wie z.B. eines Zip-Laufwerks oder eines CD-Brenners für das Notebook.

## Dokumentenvorlagen

Vor Projektbeginn erhalten alle Mitarbeiter ein Standardpaket mit Dokumentenvorlagen, die während des Projekts nicht mehr verändert werden. Selbst dann nicht, wenn Vorlagen verbessert wurden. Verwenden Sie in Ihren Vorlagen nur die Windows-Standardschriften, um sich mühselige Installationsarbeiten zu ersparen.

Stellen Sie sicher, dass jedes Dokument eindeutig identifizierbar ist. Sie können dazu entweder einen Dokumentenschlüssel definieren, der Informationen über den Standort enthält. Oder Sie nutzen die Möglichkeit des Windows-Betriebssystems, um eine eindeutige Zeichenfolge zu vergeben. Microsoft bezeichnet diese als GuiD (global unique identifier). Zusammen mit dem Artikel können Sie eine Beispielvorgabe für Microsoft Word herunterladen, die eine solche GuiD erzeugt.

## Zusammenfassung

Die Analyse zeigt, dass die Hauptaufgabe bei verteilten Projekten darin besteht, die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeitern sicherzustellen. Dafür sind keine hohen IT-Investitionen nötig; eine straffe Organisation in Verbindung mit vorhandenen EDV-Tools reicht vollkommen aus.