

# Projektmanagement bei verteilten Teams mit Jive-Gruppen im Swiss Re Ourspace

*Andrea Back, Peter Füllemann, Wolfgang Jastrowski*

Die Swiss Re ist ein führender und breit diversifizierter globaler Rückversicherer; sie ist mit weiteren Gruppengesellschaften der Swiss Reinsurance Company AG (Swiss Re) in mehr als 20 Ländern präsent. Das beschriebene Projekt ist in der Unit „Client and Business Intelligence“ (CBI) angesiedelt. Die Fallstudie zeigt, wie die Projektkollaboration in weltweit verteilten Teams effektiver organisiert werden kann als mit E-Mail und Spreadsheets. Mit einer Gruppe oder *Community* in einer Social-Business-Software-Plattform, hier *Jive*, ist dies für jeden Nutzer schnell einzurichten und sehr einfach zu gestalten. Im vorgestellten Fall war der Auslöser für die neue Lösung die Herausforderung, ein strategisches Projekt innert kurzem Zeitraum umzusetzen. In dieser Lösung wird auch der Wiki-Way in der Projektkommunikation und -kollaboration gut ersichtlich. Durch den Wechsel auf eine zeitgemäße Kollaborationsplattform und unter Leitung des Projektverantwortlichen (und Mitautors) P. Füllemann konnte das festgefahrene Projekt wieder auf Kurs gebracht werden und sein strategisches Ziel erreichen.

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1: Mitarbeiter der Fallstudie

| <b>Ansprechpartner</b> | <b>Funktion</b>  | <b>Unternehmen</b>           | <b>Rolle</b>             |
|------------------------|--|------------------------------|--------------------------|
| Andrea Back            | Professorin und Leiterin der Forschungsbereiche Business 2.0 und Mobile Business | Universität St. Gallen (HSG) | Autorin                  |
| Peter Füllemann        | Head Client & Business Intelligence Unit, Reinsurance Client Markets             | Swiss Re                     | Group Owner, User, Autor |
| Wolfgang Jastrowski    | Head Unit CRM, Collaboration & Communication                                     | Swiss Re                     | IT Project Lead, Autor   |

## **Kurzprofile der Autoren**

**Andrea Back** (andrea.back@unisg.ch):

Andrea Back ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik, und leitet die Forschungsbereiche Business 2.0 (www.business20.unisg.ch) und Mobile Business (www.cmb.ch). Sie ist Initiatorin und Mitherausgeberin des Buchs „Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis“, das 2012 in der 3. Auflage erschienen ist.

**Peter Füllemann** (peter\_fuellemann@swissre.com)

Peter Füllemann, lic. oec. HSG, ist Leiter Client & Business Intelligence, welche die Verkaufssysteme und entsprechenden Steuerungsinformationen der Swiss Re fachlich betreut und weiterentwickelt. Peter Füllemann ist Absolvent des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

**Wolfgang Jastrowski** (wolfgang\_jastrowski@swissre.com)

Wolfgang Jastrowski ist für die Informatik der Abteilungen Communications, Legal & Compliance und Knowledge & Records verantwortlich. Er arbeitete 2008 an der Collaboration-Strategie für Swiss Re mit, zuständig für die technischen Bereiche, welche die Ausgangslage für die Implementierung von Ourspace bildete. Wolfgang Jastrowski absolvierte das Masterstudium Informatik an der ETH Zürich.

## **Dokumentation und Datenerhebung**

Im Oktober 2011 wurden einstündige Interviews von Frau Prof. Dr. Andrea Back mit Geschäftsverantwortlichen der Swiss Re geführt (siehe Tab. 1). Diese persönlichen Gespräche fanden an zwei Tagen an einem der Standorte des Unternehmens, in Adliswil (Zürich) statt. Das Fallstudienraster diente als Leitfaden für die semi-

strukturierten Interviews. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und auf dieser Basis der Fallstudientext verfasst. Zusätzlich wurde mit den Unternehmensvertretern jeweils ein Kurzstatement in deutscher und englischer Sprache auf Video aufgezeichnet. Die Fallstudie wurde von den als Mitautoren angeführten Unternehmensvertretern und von den in den Use Cases genannten Personen überprüft, teilweise leicht überarbeitet und freigegeben. Im Rahmen der Vorbereitung der Publikation der Fallstudien im Buch „Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis“ flossen im Zeitraum März - Mai 2012 aktualisierte Informationen ein und es wurden Screenshots für Abbildungen bereitgestellt. In persönlichen Gesprächen, E-Mail-Verkehr und über ergänzende Dokumente, die nicht alle in den Fallstudien dokumentiert sind, sind weitere Informationen über die Lösung ausgetauscht worden.

## Kurzbeschreibung

Diese Fallstudie zeigt, wie die Projektkollaboration in weltweit verteilten Teams effektiver organisiert werden kann als mit E-Mail und Spreadsheets. Mit einer Gruppe oder *Community* in einer Social-Business-Software-Plattform, hier *Jive*, ist dies für jeden Nutzer schnell einzurichten und sehr einfach zu gestalten. Im vorgestellten Fall war der Auslöser für die neue Lösung die Herausforderung, ein strategisches Projekt innert kurzem Zeitraum umzusetzen. Durch den Wechsel auf eine zeitgemäße Kollaborationsplattform und unter Leitung des Projektverantwortlichen (und Mitautors) P. Füllemann konnte ein festgefahrenes Projekt wieder auf Kurs gebracht werden und sein strategisches Ziel erreichen.

Die Fallstudie ist auch für KMU und nicht internationale Organisationen aufschlussreich, denn virtuelle Zusammenarbeit von Teams ist allgegenwärtig. Selbst wenn alle Teammitglieder im selben Gebäude oder Stockwerk arbeiten, muss doch eine effektive Kommunikation über Informationssysteme organisiert werden.

## 1 Unternehmen und Geschäftsbereich

Die Swiss Re ist ein führender und breit diversifizierter globaler Rückversicherer; sie ist mit weiteren Groupengesellschaften der Swiss Reinsurance Company AG (Swiss Re) in mehr als 20 Ländern präsent. Das beschriebene Projekt ist in der Unit „Client and Business Intelligence“ (CBI) angesiedelt.

Peter Füllemann ist Leiter dieser Unit. Sie stellt die Business-Intelligence-Systeme dem Sales und Business Development global zur Verfügung. Einerseits betreibt CBI die Systeme operativ, sie ist im Geschäftsbereich Reinsurance angesiedelt, andererseits führt sie Entwicklungsprojekte durch, um die Verkaufssysteme noch besser an den Bedürfnissen der Benutzer auszurichten. Die Unit verwaltet ein substanzielles Portfolio von Projekten aus dem gesamten Swiss Re Projektaufkommen. Es handelt sich in der Regel um globale Projekte, wo die Teammitglieder von verschiedenen Standorten zusammenarbeiten; fünf verschiedene sind keine Seltenheit. CBI betreibt neben Reporting- und Portal-Systemen die Partnerdaten-Master-Applikation CRM, an der etwa 80 Systeme angebunden sind und die Daten abgreifen, u. a. Vertragssysteme und Payment-Systeme. IT-Lösungen haben bei Swiss Re einen hohen Stellenwert. „Wir sind ein Haus der 1.000 Spezialisten und eher Engineering getrieben“, heißt es.

Füllemann ist Nutzer und Fürsprecher (Promoter) von Ourspace, wie die auf der Social Business Software Jive basierende Plattform bei Swiss Re genannt wird. Sie existiert separat vom Intranet und wird von den Nutzern auch als getrennt davon wahrgenommen; mit der zunehmenden Verbreitung von Ourspace-Nutzungen wird die Abgrenzung aber weniger klar.

## 2 Projekt, Problemlage und Änderungsentscheid

Das Ziel des zu managenden Projekts war, eine Darstellung von Kundenvernetzungen auf der Basis von SAP CRM zu etablieren, so wie man es von Social-Networking-Plattformen wie LinkedIn oder XING kennt, um das Kundenkontaktmanagement bzw. den Kundenfokus der Swiss Re noch besser zu unterstützen. Dies war eines der herausfordernden und strategischen Ziele für 2011. Man kann jetzt CRM-Kontakte auf dem Portal suchen und Vernetzungen mit einem Klick setzen.

Füllemann war Umsetzungstreiber und im Steuerungsausschuss des hier behandelten Projekts. Die geschäftsseitige Projektleitung lag in Zürich, der Sponsor und die IT-Verantwortlichen waren in New York, die Entwicklung saß in Riga, das Testing erfolgte in Indien, und die Kunden bzw. Projekt-Stakeholder waren weltweit verteilt. Im Projekt arbeiteten zum Abschlusszeitpunkt 17 Leute an neun Standorten mit.

Füllemann kannte Ourspace bereits aus der Evaluationsphase in 2008. Er war dort interviewt worden, um Informationen beizutragen, wo er einen Geschäftsnutzen von Social Business Software sieht. Potenzial hat er vor allem für die Projektabwicklung gesehen. In Projekten sind die Mitarbeitenden sehr verteilt. Die eigene Unit macht in der Regel die Business Analyse und Projektleitung; externe Consultants für die verschiedensten Bereiche werden hinzugezogen und die IT-Prozesse sind ausgelagert. Die virtuelle Teamzusammenarbeit ist generell eine Herausforderung an die Teamleitung. Wie gelingt es, ein virtuelles Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und es so zu unterstützen, dass im Idealfall einem Hochleistungsteam der Boden bereitet wird. Ein gemeinsames Ziel zu haben heißt, dass die Teammitglieder verstehen, was dieses Ziel ist, dass sie die Meilensteine kennen, wissen was Sie persönlich beitragen und erreichen müssen, und dass sie sich nicht zuletzt im Klaren darüber sind, welche Folgen ihre eventuell verspätete oder versäumte Abgabe von Lieferobjekten für den Fortgang des Projekts hätte. Der Geschäftsnutzen einer modernen Kommunikations- und Kollaborationsplattform wie Jive liegt darin, dass diesen Herausforderungen effektiv begegnet werden kann.

Die Eigenheit des betrachteten Projekts stellte sich 2011 wie folgt dar. Der Projektauftrag erfolgte aus einer strategischen Initiative heraus, welche einen sehr ambitionösen Zeitrahmen vorgab. Das bedeutete eine besonders große Herausforderung für die Projektleitung und das Team: Für eine längere Teambildung bzw. „Storming and Forming“-Phase war wenig Zeit vorhanden, und es galt, das Team und die Beteiligten klar auf ein Ziel auszurichten. Zudem war die IT-Aufwandschätzung eine kritische Größe für den Projektumfang, der auf das für die Zielerreichung absolut Nötigste reduziert wurde. Füllemann übernahm die Leitung des ins Stocken geratenen Projekts und entschied, neben anderen Maßnahmen insbesondere auf die Projektkollaboration zu fokussieren und deshalb „ad interim“ mit Ourspace zu arbeiten. Durch die Umstellung auf Ourspace und unter seiner Führung gelang es im Sommer 2011, dieses strategische Projekt in Rekordtempo umzusetzen. Das Projekt konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Im Oktober ging die erweiterte Applikation in Betrieb.

### 3 Arbeitsweise im Projektteam

Ourspace steht allen Mitarbeitenden offen und ist ohne Kostenfolge nutzbar; eine Gruppe kann innert einer Minute erstellt werden (kritischer Erfolgsfaktor). Es muss weder ein Antrag gestellt werden, noch ist ein separates Log-in nötig, da die Anmeldung per Single Sign-on erfolgt.

#### **Gewohnte Arbeitspraxis mit E-Mail und Spreadsheets**

Die übliche Projektkollaboration wird mit E-Mails und Spreadsheets abgewickelt. Es gibt im Project Management Office eine Person, die in Sitzungen beschlossene Open Issues dokumentiert und verfolgt. Diese werden dann in Spreadsheets übertragen in aller Regel einmal pro Woche an einen E-Mail-Verteiler des Teams verschickt. Füllemann nennt diesen Zustand der Projektkommunikation „disconnected“. Das führt dazu, dass durchaus einmal erst drei Wochen später eine offene Aufgabe (Action Item), deren Endtermin verpasst wurde, bemerkt und angemahnt wird. Vorkommnisse dieser Art im Projektcontrolling können zu kritischen Verzögerungen führen und gesamte Projekte gefährden. Mit Ourspace sind alle offenen Punkte direkt einsehbar, und beispielsweise Scope, Risiken oder Verzögerungen sind für das gesamte Team ersichtlich, was auch zu einer positiven Teamdynamik führen kann, denn Team-Mitglieder sehen, wo sie gegebenenfalls unterstützen können.

#### **Einrichten einer Ourspace-Gruppe**

Jeder kann eine Ourspace-Gruppe spontan einrichten. Das ist, wie Füllemann sagt, extrem einfach<sup>1</sup>. Dabei können Gruppen generell für alle Swiss Re Angehörigen offen sein, oder man kann den Zugriff auf einen bestimmten Nutzerkreis beschränken. Für seine Projekte wählte Füllemann geschlossene Benutzergruppen, da er möchte, dass die Teammitglieder offen kommunizieren; sie sollen nicht fürchten, sich vor der ganzen Firma bloßgestellt zu fühlen. Eine Gruppe in Ourspace besteht aus verschiedenen Elementen; ein zentrales Element in der Projektkollaborations-Lösung ist das Dokument, auch Page genannt. Wie in üblichen Content-Management-Systemen bietet die Erstellung eines Dokuments viele Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. Einbinden von Tabellen, Videos etc.)<sup>2</sup>. Ein Dokument kann dann – wie eine Wiki-Seite – von allen Teammitgliedern laufend editiert und damit aktualisiert werden. Zu jeder Page können außerdem unten Kommentare geschrieben werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Demo-Video (20 sec., engl.) von Jive Software auf ihrem Youtube-Kanal: How-to: Create a group in Jive 5: <http://youtu.be/RPKvC4a2eWU> (Aufrufdatum 10.1.12)

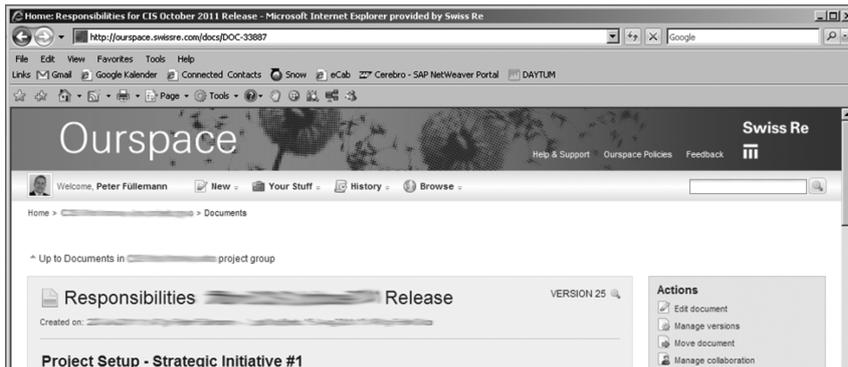
<sup>2</sup> Vgl. Demo-Video (30 sec., engl.) von Jive Software auf ihrem Youtube-Kanal: How to create a document using Jive 5: <http://youtu.be/RIQvK8tSxtI> (Aufrufdatum 10.1.12)

### Wichtige Dokumente bzw. Pages in der Projektkommunikation und -kollaboration

Der Projektleiter richtete für die in der Zusammenarbeit im Team wichtigen Aspekte Pages in seiner Ourspace-Gruppe ein.

Rollen und Verantwortlichkeiten:

Wichtig sind immer eine klare Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten. Mit der Page „Roles & Responsibilities“ (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) wurden alle aufgefordert, diese Angaben selbst einzutragen. Dadurch bekommt die Projektleitung auch gleich einen Eindruck, welches Verständnis die Teammitglieder von ihren Rollen haben.



| Role                     | Responsibility   | Staff member | Deputy |
|--------------------------|--|--------------|--------|
| Project Steering         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Provide Guidance to Project Team (all)</li> <li>Escalation for issues (Peter)</li> <li>Provide guidance and oversee change management (Dawn, Krystin)</li> </ul>  |              |        |
| Project Lead             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Project Milestone and Resource Planning, Tracking and Reporting</li> <li>Risk, Dependency and Issue Management, Decision log</li> <li>Scope and Budget Management</li> <li>Deliverables Plan and Tracking</li> </ul>  |              |        |
| Business Manager         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consulted on business questions</li> <li>Sign-off business specifications (Checklists and Use Cases) and Test Scope</li> <li>Coordinate input from business for update of standard documentation (Helpfile, MetaData, User Guide, Guided Tour, Community Ourspace)</li> <li>Invitation to UAT</li> </ul>  |              |        |
| Business Change Manager  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Overall responsibility for the implementation of Business Change Management</li> <li>Sign-off business specifications (Checklists and Use Cases) and Test Scope</li> <li>Creation of WKW promotional document 'What's In It For Me?'</li> <li>Identification of success stories from business to assist in embedding process into SR</li> <li>Preparation and management of data collection, input, management and quality</li> <li>The delivery of the functionality to the affected business areas and the complete extraction of the business benefit to ensure a successful roll out and continued adoption of</li> <li>Coordinate, Plan &amp; Execute Communication, utilising the with Business Expert Network</li> <li>Coordinate, Plan &amp; Execute Training incl. documents, utilising also Business Expert Network</li> <li>Identification and management of KPIs for reporting</li> </ul> |              |        |
| IT Owner/Release Manager | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination with Lotus Notes IT Team</li> <li>Coordination with Cerebro IT Team</li> <li>Coordination with Enterprise Portal IT Team</li> </ul> <p>Weekly meetings are held either on demand or regularly with team members from Cerebro and to track progress. For LN currently I am checking what</p>  |              |        |

Abb. 1: Beispiel für eine Ourspace-Page Roles & Responsibilities

### Open Topics:

Lösungsdruck gab es auch bei der Koordination der Open Topics und wer für die Bearbeitung verantwortlich ist (vgl. Abb. 2); wegen der vielen Abhängigkeiten zu anderen Systemen mit unterschiedlichen Release-Plänen ist diese Abstimmung nicht einfach (in diesem Beispiel galt es, vier verschiedene Systeme zu koordinieren). Dabei kommt es in der gewohnten Arbeitsweise zu vielen An- und Nachfragen beim Projektleiter, von denen sich sehr viele durch die direkte Vernetzung der Leute erübrigen. Es ist ja in der Regel klar, wer sich einer Aufgabe annehmen muss, und die Open Topics müssen die Mitarbeitenden ohnehin irgendwo erfassen. Dieser Selbstorganisations-Effekt entlastet die Teamleitung von diesen Kommunikationsaufgaben. Wenn jetzt z. B. jemand an Füllemann noch eine Frage oder zu erledigende Aufgabe heranträgt, stellt er das in Ourspace und sagt damit: „Open Topic – Who takes it?“.

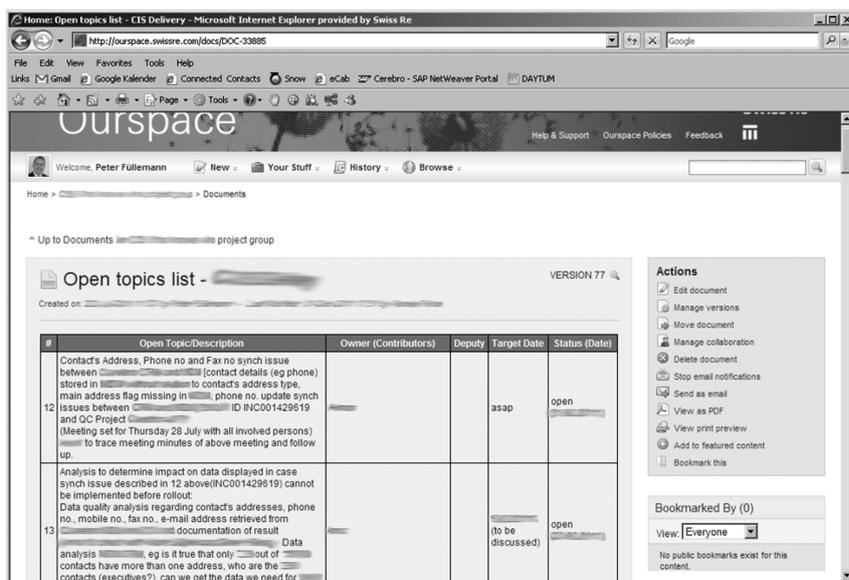


Abb. 2: Beispiel für eine Ourspace-Page Open Topics

### Project Risks:

Auch die vorher in einem Spreadsheet realisierte Risk-Management-Liste für das Projekt wird nun als Ourspace-Dokument geführt (vgl. Abb. 3). In der Spreadsheet-Variante ist es schwer, ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob sie gelebt wird oder nicht.

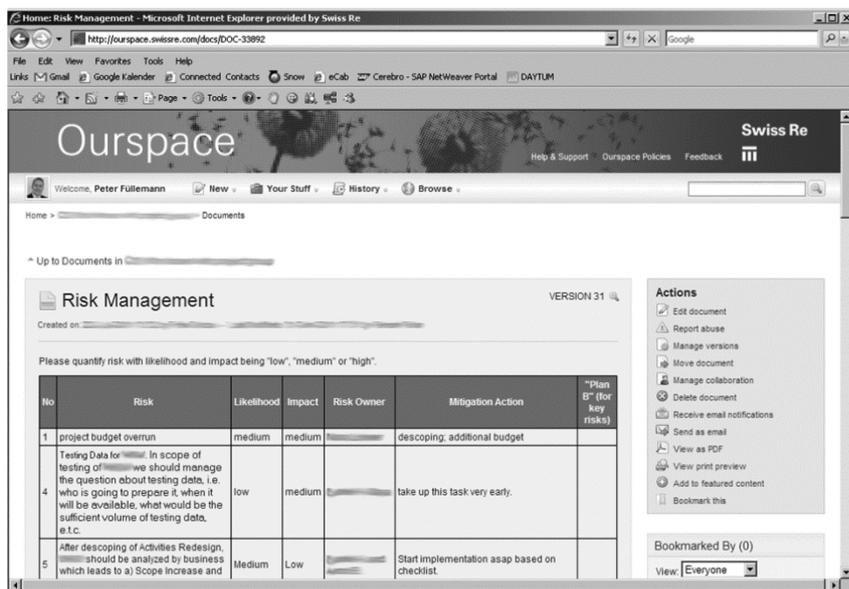


Abb. 3: Beispiel für eine Ourspace-Page Project Risks

### Abschluss des Projekts

Wenn das Projekt zu Ende ist, wird die Gruppe gelöscht, oder noch eine Weile behalten, um sie an den nächsten Projektleiter weiterzugeben.

Die beschriebene Arbeitsweise mit Ourspace macht natürlich nicht das gesamte Projektmanagement aus. Es braucht nach wie vor die Projektplanungsphase, die Tasks müssen herunter gebrochen, der Aufwand geschätzt und im Team ein Plan erarbeitet werden. Auch ersetzt dies nicht ein quantitatives Projektcontrolling.

## 4 Wege zur Verhaltensänderung

Berührungängste, sich auf eine noch unbekannte Arbeitsweise einzulassen, gibt es sowohl bei den Mitarbeitenden im Projekt als auch bei den Vorgesetzten. Ohne persönliche Erfahrung mit dem System, ist es für die Mitarbeitenden zunächst schwer, den Nutzen und die Vorteile für sich selbst zu erkennen. Das Change Management darf deshalb nicht vernachlässigt werden. Es gilt, anspruchsgruppengerecht und an konkreten Beispielen zu veranschaulichen, welche persönlichen Vorteile die Lösung ermöglicht.

Ein anderer wichtiger Punkt ist, dass man selbst den Aufgeschlossenen und Treibern von modernen Kollaborationsplattformen Steine in den Weg legen kann. Es ist äußerst hilfreich für die Steigerung der Nutzerakzeptanz von Plattformen wie Jive, wenn sie als Grundinfrastruktur behandelt werden und wie E-Mail und Office-Software zentral zur Verfügung gestellt werden. Wenn direkte Kosten für das Einrichten und die Nutzung einer Gruppe anfielen, würde es sich selbst ein für die Sache sehr Engagierter zweimal überlegen, die Software einzusetzen. Solange diese Lösungen noch nicht selbstverständlich sind gilt es, keine Barrieren für die Nutzung in den Weg zu stellen.

### Mitarbeitende im Projekt

Die Einführungsmethode war eine Mischung aus Vorbild und vollendeten Tatsachen. Der Projektverantwortliche Füllemann hat einerseits vorgelebt, wie mit Ourspace zu arbeiten ist, und die Teammitglieder andererseits aber auch enthusiastisch an Bord geholt. Wenn jemand z. B. im Issue Tracking wieder auf E-Mail-Mitteilungen ausgewichen ist, hat Füllemann gefragt: „Welches Issue ist das jetzt auf dem Ourspace?“. Es wurde also ein Transformationsprozess in Gang gesetzt, der ein paar Wochen dauerte, bis sich alle daran gewöhnt hatten. Schlussendlich hat sich die Mühe des Umlernens für alle gelohnt, denn es hat dem Team geholfen, die Projektziele zu erreichen. Dies wird von einigen Anwendern, insbesondere die im Projekt gute Leistungen brachten, explizit bestätigt: „Das hat ja wirklich geholfen“, und „das haben wir gut gefunden, dass wir da so einen transparenten Austausch hatten.“

### Übergeordnete Projektleitung

Gegenüber Vorgesetzten, die mit Anwendungen dieser Art noch nicht vertraut sind, benötigt die Überzeugungsarbeit großes Beharrungsvermögen und Kommunikationsgeschick. Die Motivation, so eine Lösung einzuführen und darüber hinaus auch selbst in Ourspace mitzumachen, ist nicht bei jedem vorhanden. Oft ist überhaupt kein Vorstellungsvermögen da, wie die veränderte Arbeitsweise aussieht, und diesbezügliche falsche Vorstellungen und Unklarheiten sind durch rein abstraktes „Erklären“ schwer aus dem Weg zu räumen; einfacher ist es, durch Selbstanwendung die Arbeitsweise „zu erleben“ und auf diesem Weg die Vorteile zu erkennen. Füllemann machte mehr als einmal die Erfahrung, dass er als Promotor unnachgiebig sein musste: Für ein anderes Projekt, wo er die Kollaboration wieder mit Ourspace umsetzen wollte, brauchte es mehrere Anläufe, um die Projektleitung zu überzeugen.

Füllemann fand also auch in seinem Arbeitsumfeld bestätigt, was [Rogers 2003] mit seiner Innovation-Adoption-Kurve beschreibt: Es gibt immer drei Gruppen: Die Early Adopters, die man nicht besonders motivieren muss. Die Followers, die man motivieren muss und die das Neue dann auch annehmen. Und dann eben noch eine dritte Gruppe, die man wahrscheinlich nie auf neue Wege bringen wird.

## 5 Vorteile und realisierte Nutzen

Die Arbeitsweise mit Ourspace-Gruppen im Projektmanagement und der Projektkollaboration hat viele Vorteile. Sie

- bringt ein virtuelles Team zusammen auf eine Plattform,
- schafft für das gesamte Team Transparenz über Ziele, Arbeitspakete und Lieferobjekte,
- bringt Schwung ins Team bzw. löst eine positive Gruppendynamik hinsichtlich der Termintreue aus, wenn jeder sieht, wie andere voran machen und wo jeder einzelne steht,
- ermöglicht es Stakeholdern und Teammitgliedern, bei von ihnen ausgewählten Dokumenten ein „Subscribe“ zu setzen, um bei Änderungen eine E-Mail-Benachrichtigung (Notification) zu erhalten,
- dokumentiert Zeitpunkt und Bearbeitende der Aufgaben ganz nebenbei durch die Versionenverwaltung der Dokumente (Dokumenthistorie),
- gibt der Teamleitung Einblick, ob und wo das Projekt im Plan oder Rückstand ist, so dass ein zeitnahes Eingreifen möglich ist,

- sorgt über die E-Mail-Benachrichtigungen für die kontinuierliche Wahrnehmung der Projektaktivitäten sowohl beim Projektleiter als auch bei den Teammitgliedern und
- macht es durch die Notifications auch einfach, d. h. nur einen „Klick“ entfernt und mit allen Issues an einem Platz, Projektaktivitäten laufend zu verfolgen und auf einzelne zu fokussieren.

Die Vorteile im Vergleich zur konventionellen Lösung schlagen sich in konkreten Nutzen nieder, wie die folgenden Beispiele belegen.

#### **Reaktionszeit und Transparenz im Projektmanagement:**

Wenn beispielsweise in der Page „Roles & Responsibilities“ eine verantwortliche Person eingetragen wird, kann diese viel schneller reagieren und eine nicht zu ihrer Verantwortung passende Aufgabe ablehnen oder weitergeben, als wenn ihr Name in Spreadsheets dokumentiert würde. Dort ist diese Information wie vergraben; es dauert viel länger, bis man so einen Eintrag bemerkt, wenn er nicht sogar ganz übersehen wird. Gerade Projektleiter mit mehrfacher Projektverantwortung, können nicht von allen Projekten die Meeting-Protokolle lesen, alle Spreadsheets öffnen und schauen, ob ihr Name aufgeführt ist. Diese Transparenz und klare Dokumentation von Rollen und Verantwortung hilft auch, unnötige Diskussion zu vermeiden, wer eine Aufgabe zu erledigen hat. Einerseits kann sich niemand mehr mit der Aussage rechtfertigen: „Ich wusste nicht, dass ich das machen muss, und was die Konsequenz ist.“ Andererseits hilft die Transparenz der Teamleitung dabei, ihre Leute vor Arbeiten zu schützen, die gar nicht ihre Aufgabe sind, sondern die von anderen Teams.

#### **Selbstregulation im Projektverlauf:**

Das Team für Ourspace zu motivieren, sagt Füllemann, habe ihn und das Team etwa 1–2 Tage gekostet (das Aufsetzen der leeren Dokumente 1–2 Stunden). Dafür fällt durch die Selbstregulation im Team fürs Projektmanagement-Office signifikant weniger Aufwand an. Die große Ersparnis fürs Team liegt drin, dass es viel weniger Friktionsverluste in der Zusammenarbeit gibt, weil Klarheit und Transparenz herrschen. Wenn Mitarbeitende im Team das laufende Aktualisieren von „Open Topics“ vielleicht als mühsam und weniger effizient empfunden haben sollten, dann kann man diesen Punkt nicht als Nachteil oder Aufwandsfaktor gelten lassen. Zum einen ist es sehr einfach zu erledigen, zum anderen ist eine aktuelle Projektdokumentation nun mal Pflicht und Teil der Projekt-Governance.

## **6 Reflexion und Ausblick**

#### **Information Overload?**

Der Projektleiter wird zwar mit Notifications über neue Posts und Änderungen regelrecht überschüttet, aber insgesamt gesehen hat er durch die vielen oben genannten Vorteile weniger Aufwand. Natürlich bedarf dies einer gewissen Umstellung. Füllemann sagt dazu: „Ich denke, das ist eine der Ausprägungen des Zeitalters der Digital Natives, welche im digitalen Informationsfluss aufgewachsen sind. Man muss mit Informationsflüssen umgehen können, die relevanten Flüsse „screenen“ und entscheiden: Wo muss ich vertiefen, wo nicht?“. Mit der Zeit entwickelt sich das Gespür dafür, wo es nicht so gut läuft und man fokussiert dann auf diese Themen. Das ist für die Mitarbeitenden im Projekt nicht direkt ersichtlich; sie müssen davon ausgehen, dass prinzipiell alles genau angeschaut wird, was einem Projektleiter natürlicherweise ja nicht möglich ist.

#### **Pläne und Ausblick**

Auf die Frage, was er im Rückblick auf das Projekt heute anders machen würde, sagt Füllemann, dass er es grundsätzlich bei einem verteilten Projekt wie diesem wieder so machen würde. Der Einsatz und Umfang von Kollaborationsplattformen hängt aber insbesondere auch von der Art des Projektes ab. Der weitere Einsatz dieser Kollaborationslösung ist innerhalb CBI schon geplant und bereits im Gange, so im Bereich Operations. Dort existiert inzwischen auch eine Ourspace-Gruppe mit einer Liste der Open Topics, um klar und übersichtlich zu dokumentieren, wer für was verantwortlich ist, und um die Leute zu motivieren, die Open Topics anzugehen.

Füllemann setzt damit auf virale Verbreitung dieses Use Case von Social Business Software. Er möchte am liebsten für alle seine Projekte je eine Ourspace-Gruppe haben, um besser die Übersicht zu behalten, und er befindet sich auf gutem Weg dorthin.