

## Projektbericht

## Begleitung der Auswahl und Einführung einer Software für die Steuerung und Unterstützung der verteilten projektbezogenen Zusammenarbeit in einem virtuellen Unternehmen



„Nur ein IT-Projekt“ oder ein Katalysator für tiefgreifenden Wandel? In dem virtuellen Beratungsunternehmen, in dem die Gesellschafter sich auftragsbezogen mit wirtschaftlich unabhängigen Netzwerkpartnern zu Projektteams zusammenfinden und die Zusammenarbeit vorrangig räumlich verteilt und IT-gestützt organisieren, ergaben sich besondere Voraussetzungen für die Auswahl und Einführung einer Software für das Multiprojektmanagement. Da die bisher verwendete Software den veränderten Anforderungen durch komplexere Aufträge und Teamkonstellationen nicht mehr gerecht wurde, wurde im Rahmen des Projekts eine neue Anwendung ausgewählt und in die Organisation und den Projektalltag integriert. Die Software dient dabei nicht nur als Werkzeug für die Projektsteuerung, sondern fungiert darüber hinaus als gemeinsames „virtuelles Büro“, in dem wesentliche Kommunikations-, Kollaborations- und Wissensaustauschprozesse stattfinden. Da das IT-Projekt die Partner in starkem Maße in der Gestaltung und Abwicklung ihrer (Zusammen)Arbeit beeinflusst, war das Vorhaben auch als Organisationsentwicklungsprojekt zu verstehen, in dem eine Prozessbegleitung sinnvoll war, welche die technischen Veränderungen mit den sozialen Prozessen und dem organisatorischen Wandel in Einklang brachte.

In der Rolle des Sparringspartners konnten vor allem in den konzeptionellen Projektphasen Lösungsansätze bei der Softwareauswahl und Prozessoptimierung zielgerichtet hinterfragt werden und so mögliche Seiteneffekte und Schwachstellen aufgedeckt werden. Die systematische Bearbeitung der Kernthemen des Veränderungsmanagements stellte einen wichtigen Erfolgsfaktor des Projektes dar. Dazu gehörten etwa die Unterstützung einer Visionsbildung vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung der Ausgangssituation (Strategie, Struktur, Prozesse, IT, Kultur), eine frühzeitige Einbeziehung der Kooperationspartner und ein gelebtes Kommunikationskonzept, das die Besonderheiten der verteilten Zusammenarbeit berücksichtigte und sich Möglichkeiten der mediatierten Interaktion zunutze machte. Eine evolutionäre Vorgehensweise in „plan-act-reflect“-Zyklen eröffnete Reflexionsräume und ermöglichte eine flexible Anpassung des Projektverlaufs an die Entwicklungsdynamik der Organisation. Im Rahmen des Projekts angefallene Identitätsfragen („Wie stark ist unser Zusammengehörigkeitsgefühl?“, „Verstehen wir uns als Team mit gleichberechtigten Mitgliedern oder als Kunde und Auftragnehmer?“) und Restrukturierungsanforderungen („Wie möchten wir in Zukunft mit wem zusammenarbeiten?“) wurden dabei bewusst gemacht und entweder im Rahmen des Projektes bearbeitet oder flankierende Maßnahmen außerhalb der Projektstruktur angestoßen (z.B. teamfördernde Maßnahmen).

Der Erfolg des Projektes äußert sich nicht nur in optimierten, „bewussteren“ Prozessen der Zusammenarbeit sondern v.a. in einer hohen Akzeptanz der Veränderungen durch die formal unabhängigen Partner, die somit bereit waren, die erste top-down (d.h. seitens der Gesellschafter) getroffene Entscheidung in der Unternehmensgeschichte organisatorisch und auch finanziell mitzutragen – eine wichtiger Einflussfaktor in Bezug auf die zukünftige Entwicklung des virtuellen Unternehmens.