Bearbeitungsbeginn: 01.03.2015

Vorgelegt am: 31.08.2015

Thesis

zur Erlangung des Grades

Bachelor of Science

im Studiengang Online Medien

an der Fakultät Digitale Medien

Veronique Pranzl

Matrikelnummer: 249344

Eine qualitative Untersuchung zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation

Erstbetreuer: *Prof. Wilhelm Walter*

Zweitbetreuer: *Mag. Ina Pircher*

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Thesis selbständig und ohne unzulässige fremde Hilfe angefertigt habe. Alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel, sind angegeben.

Furtwangen, den 10. August 2015

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1
1.1 Themenstellung und deren Relevanz ... 2
1.2 Formulierung der Forschungsfrage ... 3
1.3 Stand der Literatur ... 4
1.4 Methodik und Aufbau der Arbeit ... 5
2 Definitionen und Prämissen ... 7
2.1 Social Media ... 7
2.2 Projekt und Projektmanagement ... 9
2.3 Projektkommunikation und ihre Ziele ... 9
3 Strategische Ansätze zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation ... 14
3.1 Social Media-Kanäle im Projektmanagement ... 15
3.1.1 Projekt-Blogs ... 16
3.1.2 Micro Blogs ... 17
3.1.3 Social Networks ... 17
3.1.4 Instant Messaging ... 21
3.1.5 Wikis ... 23
3.1.6 Social Bookmarking ... 25
3.2 Strategien für den Einsatz von Social Media ... 26
3.2.1 Identitätsbildung und Positionierung des Projekts in seiner Umwelt ... 27
3.2.2 Vertrauensaufbau und Transparenz ... 29
3.2.3 Motivationssteigerung und Projektmarketing ... 30
3.2.4 Informationssystem und Wissensmanagement ... 31
3.3 Erfolgskriterien für den Einsatz von Social Media ... 33
3.4 Bewertungssysteme und Empfehlungssysteme ... 34
3.5 Chancen und Risiken von Social Media ... 36
4 Theoretisches Conclusio ... 39
5 Qualitative Untersuchung ... 42
5.1 Methodologie ... 42
5.2 Erhebungsmethode ... 42
5.3 Feldauswahl ... 43
5.4 Erhebung der Daten und Aufbau der Interviews ... 44
5.5 Auswertungsmethode ... 45
6 Darstellung der Forschungsergebnisse ... 47
6.1 Stellenwert von Social Media in der Organisationskommunikation ... 47
6.2 Erfolgskriterien von Social Media im Projekt ... 48
6.3 Social Media-Ziele im Projekt und ihre Evaluierung ... 49

6.4 Chancen und Risiken von Social Media-Kommunikation im Projekt 50
7 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse 52
7.1 Social Media-Kommunikation im Projektmanagement 52
7.2 Erfolgskriterien von Social Media-Kommunikation 53
7.3 Bewertungssysteme zum Einsatz von Social Media 53
7.4 Chancen und Risiken von Social Media 54
8 Szenario mit optimal anzuwendenden Methoden 56
8.1 Bedeutung von Social Media in der Initiierungsphase 57
8.2 Einsatz von Social Media in der Planungsphase 57
8.3 Einsatz von Social Media in der Durchführungsphase 58
8.4 Bedeutung von Social Media in der Abschlussphase 59
9 Conclusio 61
10 Literaturverzeichnis 64
11 Anhang 68
11.1 Interviewleitfaden 68
11.2 Transkription der Interviews 69
11.3 Auswertungsbeispiel 78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nutzung von Social Media aus beruflichen Gründen 3
Abbildung 2: Social Media Prisma Version 6.0..... 8
Abbildung 3: Linien- und Projektkommunikation..... 11
Abbildung 4: Schematische Darstellung von Social Media Kommunikationsbeziehungen..... 15
Abbildung 5: Berufliche Nutzung welcher Social Media Kanäle 19
Abbildung 6: Beispiel einer To-Do Liste mit dem AVTaskBox Plugin..... 23
Abbildung 7: Beispiel einer To-Do Liste mit dem To-Do Plugin 24
Abbildung 8: Tag Cloud zum Thema Projektmanagement..... 25
Abbildung 9: Media Richness-Modell..... 35
Abbildung 10: Projektmanagement-Zyklus in vier Phasen 56

Abstract Deutsch

Die zunehmende räumliche Verteilung von Projektteams sowie die steigende Komplexität der Kommunikationsinhalte führen dazu, dass die Kommunikation in Projekten als kritischer Erfolgsfaktor gilt. In den letzten Jahrzehnten, mit Hilfe der modernen Informationstechnologie, wurde Projektmanagement immer weiter perfektioniert und beschleunigt. Den zunehmenden Einfluss, den eine Person durch die Teilnahme im Netz auf die Verteilung von Informationen, Ressourcen oder auf Entscheidungsprozesse nehmen kann, führt konsequenterweise zu der Frage, wie diese Form des digitalen Diskurses in Zukunft auch in Projekten organisiert und realisiert wird.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Überblick über den aktuellen Stand der theoretischen Ansätze zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation gezeichnet und in weiterer Folge wurde der Stand der Praxis mittels qualitativen ExpertInneninterviews erhoben, um die die Bedeutung der Nutzung von Social Media-Kommunikation zu untersuchen. Durch eine Gegenüberstellung und Diskussion der Ergebnisse aus Theorie und Praxis wurden Schlussfolgerungen gezogen und in Folge ein Szenario mit optimalen Methoden zum Einsatz im Projektmanagement aufgestellt.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Erkenntnisse aus Praxis und Theorie größtenteils miteinander überein stimmen, jedoch in der Erfahrung des Einsatzes von Social Media Diskrepanzen erkannt werden. Der Stellenwert der Social Media-Kommunikation im Projektmanagement zeigt sich direkt in den dafür bereitgestellten Ressourcen der Organisation. In Hinblick auf die Strategien zur Nutzung von Social Media und ihrer Bewertung unterscheidet sich die Praxis durch eine oftmals nicht strategische Herangehensweise. Die Arbeit zeigt, dass Chancen und Risiken aus der Literatur ebenso durch die ExpertInnen in der Praxis erkannt werden, jedoch aufgrund mangelnder Ressourcen und Professionalisierung seitens der Organisation nicht immer ausgeschöpft werden können.

Die Arbeit zeigt auf, dass durch die passenden sozialen und technischen Strukturen der Organisation durch den Einsatz von Social Media die Projektkommunikation gesteigert werden kann. Die dialogische Ausrichtung der Kanäle ermöglicht Projektteams Wissen und Informationen effektiver zu nutzen. Zusätzlich schafft Social Media Transparenz in der Projektarbeit und ermöglicht eine virtuelle Vernetzung der ProjektmitgliederInnen.

English Abstract

The development of geographically spread virtual project teams, as well as the increase of the complexity of communication content mean that communication is considered to be one of the key critical success factors in projects. With the help of modern technology produced over the last decades, project management has been substantially developed and improved. The progressive impact a person can take through the participation of the internet, the distribution of information, resources or decision-making processes leads to the question of how this form of digital discourse will be organised and realised in future projects.

Within the framework of this thesis is an overview of the current state of play which illustrates the basis of theoretical approaches for the use of social media to increase project communication. This is supported by qualitative expert interviews to examine the use of social media communication examples in the workplace. Through a comparison and analysis of the results in both theory and practice, a conclusion was drawn. Based on that a scenario of ideal methods was constructed for the use of social media in project management.

The deliverables of the thesis show an insight of theory and practice that mostly agree with each other, although discrepancies were discovered with the experience of the use of social media. The significance of social media communication in project management depends on the resources of the organisation. The theory states that strategies should be used to evaluate the use of social media, but often in practice, a non-strategic approach is used. The thesis reveals that chances and risks described in the literature were identified by the practice experts. However, due to lack of resources and professionalism in organisations, they were not fully utilised effectively.

The thesis demonstrates that if an organisation has suitable social and technical structures, the use of social media can increase project communication. The conversational engagement of the channels mean that knowledge and information is used more effectively, transparency is established in the project work, and it enables the virtual networking of the project members.

1 Einleitung

„Die Welt von morgen ist eine Welt der Projektwirtschaft."[1] Um Spitzentechnologien und neue, wissensintensive Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten, gehen Unternehmen zeitlich befristete Kooperationen ein. Diese temporäre Projektorganisation, so wie wir sie heute kennen, ist eine sehr junge Managementmethode und wurde bereits zu Beginn der 1990er Jahre um die Auseinandersetzung mit dem Faktor Mensch ergänzt.[2] In den letzten Jahrzehnten, mit Hilfe der modernen Informationstechnologie, wurde Projektmanagement immer weiter perfektioniert und beschleunigt.[3] Den zunehmenden Einfluss, den eine Person durch die Teilnahme im Netz auf die Verteilung von Informationen, Ressourcen oder auf Entscheidungsprozesse nehmen kann, formulierte bereits Shapiro in seinem Buch „Control Revolution – How the internet is putting individuals in charge and changing the world we know"[4]. Die These, dass die Kontrolle sozialer, politischer und ökonomischer Prozesse zunehmend über die Partizipation im Internet gesteuert wird, führt konsequenterweise zu der Frage, wie diese Form des digitalen Diskurses in Zukunft organisiert und realisiert wird.[5] Es ist daher wichtig am Lauf der Zeit teilzuhaben und am aktuellen Stand der Dinge interessiert zu sein. Das folgende Zitat druckt dies sehr gut aus.

> "Oben bleiben ist kein Ruhezustand. Das an sich ist keine große Neuigkeit, da sich die Wirtschaftswelt fortlaufend im Umbruch befindet und da es dabei immer wieder neue Gewinner und Verlierer gibt. Oben bleiben ist deshalb eine permanente Herausforderung."[6]

Die Veränderungen der medialen Umwelten, die rasanten technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen in der Medienkommunikation und insbesondere die Herausforderung durch die neuen sozialen Medien, haben in den letzten Jahren zu einer Ausweitung der Fragestellungen im Bereich der Medienforschung geführt.[7] Die sozialen Medien basieren auf einer medien- und informationstechnologischen Infrastruktur, fügen ihr allerdings zwei wesentliche Merkmale hinzu. Erstens erleichtern sie den Zugang und die Bearbeitung von Informationen und zweitens den Austausch mit

[1] Freitag (2011) S. 11.

[2] Vgl. Freitag (2011) S. 11f.

[3] Vgl. Geiger et al. (2009) S. 15.

[4] Shapiro (1999).

[5] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 266.

[6] Schütt (2013) S. V.

[7] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 7.

anderen. Die Art, wie wir arbeiten, aber auch wie wir leben, verändert sich fortlaufend. Soziale Medien erlauben den Austausch mit der Umwelt neuzugestalten.[8]

1.1 Themenstellung und deren Relevanz

Als spezielle Führungsaufgabe im modernen Projektmanagement wird die Projektkommunikation angesehen. Die zunehmende räumliche Verteilung von Projektteams sowie die steigende Komplexität der Kommunikationsinhalte führen dazu, dass die Kommunikation in Projekten als kritischer Erfolgsfaktor gilt. Das Project Management Book of Knowledge (PMBoK), ein international anerkannter Standard, herausgebracht von dem Project Management Institute (PMI) definiert in dem umfangreichen Werk die Projektkommunikation als ein eigenes Wissensteilgebiet des Projektmanagements.[9] Dieses widmet sich den Fragen der Erzeugung, der Dokumentation und der Verteilung von Informationen innerhalb eines Projektes.[10] Mit Kommunikation befassen sich vor allem die Medien- und Kommunikationswissenschaften, wobei hier der Fokus lange Zeit nur auf Massenmedien und öffentliche Kommunikation gelegt wurde. Diese Aspekte spielen im Projektmanagement nur eine untergeordnete Rolle[11] und daher wurde die Projektkommunikation vornehmlich aus betriebswirtschaftlicher, ingenieurswissenschaftlicher und sozialpsychologischer Perspektive thematisiert. Die Hauptprobleme und Fragen, die sich die Projektkommunikation stellen muss, sind ein ausgewogenes Zusammenspiel von formeller und informeller Kommunikation, eine Methodik zur strukturierten Beschreibung der Kommunikationsbeziehungen in einer Projektorganisation und geeignete Projektmanagementsoftware bzw. mediale Integration zur Unterstützung dieser beiden Anforderungen. Es gilt Mitarbeiter in Projekten durch effiziente Kommunikation zu vernetzen.[12] Oft wird die technische Ebene von Kommunikation, als sehr unpersönlich und indirekt angesehen.[13] Dabei hindern sie die bestehenden Kommunikationsmittel der ersten Internetgeneration. Emails oder aber auch statische Internetportale der Unternehmen sind aus der

[8] Vgl. Schmidt (2013) S. 10f.

[9] Vgl. Böhringer (2009) S. 19.

[10] Vgl. Freitag (2011) S. 13.

[11] Vgl. Freitag (2011) S. 39.

[12] Vgl. Patzak/Rattay (2004) S. 135.

[13] Vgl. Freitag (2011) S. 35f.

Mode gekommen.[14] Social Media, als Teil eines soziotechnischen Systems menschlicher Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit[15], kann mehr Transparenz und Sichtbarkeit der eigenen Mitarbeit im Projekt schaffen. Es wird Raum für interpersonale Kommunikation geschaffen.[16] Dadurch kann der Informations- und Wissensaustausch im Team effektiver gestaltet werden und die einzelnen Projektmitglieder motiviert, sowie stärker eingebunden werden.

Der Erfolg, den Social Media im privaten Bereich erfahren hat, soll in den nächsten Jahren somit auch auf die Unternehmen übergehen.[17] Laut einer im Juni und Juli 2012 durchgeführten Umfrage der Projekt Management Austria (pma) nutzen bereits, wie in Abbildung 1 zu erkennen, über 90% der Befragten Social Media aus beruflichen Gründen.

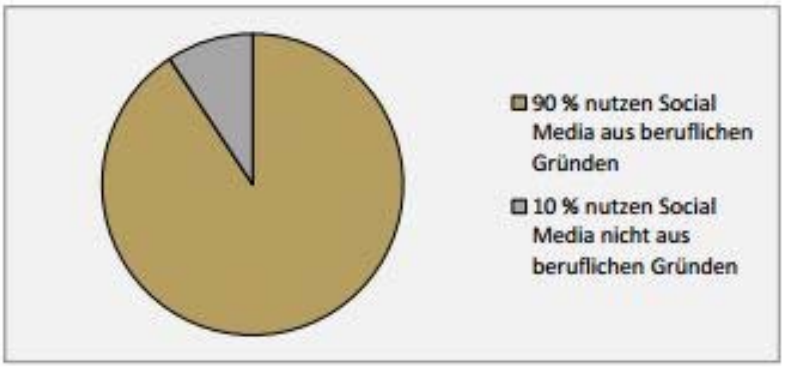

Abbildung 1: Nutzung von Social Media aus beruflichen Gründen[18]

„ProjektmanagerInnen sind Social Media affin. […] Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Personen, die im Projektmanagement tätig sind, offen für Neues sind und bereit ihre Kompetenzen immer wieder an die Notwendigkeiten ihres Jobs anzupassen.“[19] Im Rahmen dieser Arbeit sollen somit die Einsatzpotenziale der neuen Medien im Projektmanagement untersucht werden.

1.2 Formulierung der Forschungsfrage

Die Tatsache, dass das Thema Social Media im privaten als auch beruflichen Umfeld allgegenwärtig ist, macht eine detaillierte Untersuchung sinnvoll. Zusätzlich die persönliche Erfahrung, eine der Generation Y-Geborenen zu sein, die mit den neuen Technologien aufgewachsen sind und nun mit den oft noch sehr starren Rahmenbedingungen und Richtlinien in der Arbeitswelt kämpfen, stellt das Thema als persönlich interessant und spannend dar. Diese Arbeit setzt sich zum Ziel,

[14] Vgl. Back et al. (2009) S. 6.

[15] Vgl. Back (2009) S. 4.

[16] Vgl. Schmidt (2013) S. 11.

[17] Vgl. Görg (2009) S. 8.

[18] pma (2012) S.3.

[19] pma (2012) S.9.

den Einsatz von Social Media zur Steigerung der Kommunikation in Projekten näher zu analysieren. Der Fokus liegt dabei auf der projektinternen Kommunikation im Projektmanagement, aber auch die projektexterne Kommunikation wird betrachtet. Es soll genauer untersucht werden, welche Technologien und Tools es aktuell gibt, wie diese im Team verwendet werden können und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben. Die grundlegende Frage dieser Arbeit untersucht wie ein Einsatz von Social Media in einem Projekt gestaltet werden muss, damit es zu einer Steigerung der Projektkommunikation kommen kann. Daraus ergeben sich weitere Unterfragen wie, welche Social Media-Strategien gibt es und wie kann dadurch die Akzeptanz in einem Projekt gesteigert werden. Zusätzlich werden Erfolgskriterien und Bewertungssysteme für den Einsatz von Social Media-Kommunikation ausgearbeitet. Um ein Gesamtbild zu schaffen, sollen die Chancen und Risiken zum Einsatz von Social Media in Projekten untersucht werden und Erfahrungen aus der Nutzung von Social Media abgeleitet werden.

1.3 Stand der Literatur

In der Recherche dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass es einerseits sehr viel Literatur zu Social Media gibt. Die bereits erwähnte Leichtigkeit des Austauschs wird immer mehr zum Trend, es ist jedoch schwierig, solche Vorgehensweisen in einem durch bestimmte Aufgaben und Kommunikationswege geprägten Projektumfeld umzusetzen. Andererseits ist die Breite der Fachliteratur zum Thema, die derzeit in Projektumwelten verwendet wird, begrenzt. Für den allgemeinen Bereich wurde das von W. Prinz herausgegebene Werk „Social Media im Unternehmen – Ruhm oder Ruin, Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social Media-Welt“[20] und das von A. Kielholz verfasste Buch „Online-Kommunikation – Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis“[21] zu Rate gezogen. In Ersterem geht es darum wie Social Media Prozesse, Kultur, Kommunikation, Wissensmanagement, sowie den Umgang mit Geheimnis und Öffentlichkeit verändert. Letzteres ergänzt dies durch Anwendungen der neuen Medien im Berufsalltag. Zur Untersuchung zum Einsatz von Social Media im Projektmanagement wurde „Social Media im Projektmanagement – Nur ein Hype oder Möglichkeit zur Qualitätssteigerung in Projekten?“[22] von M. Maurer genommen, in dem versucht wird Möglichkeiten von Social Media aufzuzeigen um die Arbeit in Projekten und Programmen noch effizienter zu gestalten. Als Grundlage für die Projektkommunikation wurden die im Band „Projektkommunikation – Strategien für temporäre soziale Systeme“

[20] Prinz (2014).

[21] Kielholz (2008).

[22] Maurer (2011).

von M. Freitag aufgestellten Strategien untersucht. Dieses Buch ist ein Ergebnis aus mehrjähriger Zusammenarbeit von Marketing- und Kommunikationsexperten und erstreckt sich von kommunikativen Instrumenten und Maßnahmen im Kontext von Projektmanagement bis hin zu Fragen der Evaluation von Kommunikation in Projekten. Zur Entwicklung der empirischen Studie wurde das Werk „Experteninterview – Theorie, Methoden, Anwendungen“[23] von M. Meuser und U. Nagel herangezogen.

1.4 Methodik und Aufbau der Arbeit

Nach der Einführung, die durch allgemeine Erläuterungen einen ersten Einblick in das Thema schafft, folgt der Hauptteil dieser Arbeit.

Im ersten Schritt soll recherchiert werden was die Literatur zu diesem Thema sagt. Den Definitions- und Strategien Kapitel wurden aufgrund ihres hohen Stellenwertes für die vorliegende stark explorativ ausgerichtete Arbeit eine ausführliche Betrachtung gewidmet. Sie werden, durch die Kapitel zwei und drei dokumentiert. In Kapitel drei werden, in Form einer Literaturanalyse, Erfahrungen bezüglich der Nutzung von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation gesammelt und durch eine von der pma – Projektmanagement Austria, durchgeführte Online-Umfrage zur Nutzung von Social Media in Projekten ergänzt. In Kapitel vier wird ein großer Teil der wissenschaftlichen Veröffentlichungen analysiert und zusammengefasst. Dieses stellt eine wichtige Grundlage für die qualitative Untersuchung dar.

Der zweite Schritt, in der die Datenerhebung vorbereitet und durchgeführt wird, ist in Kapitel fünf und sechs festgehalten. Dabei werden sowohl das Vorgehen als auch die Durchführung dokumentiert und im Anschluss die Ergebnisse präsentiert.

Im dritten Schritt werden die grundlegenden Vor- und Nachteile angewendeter Methoden in Kapitel sieben herausgearbeitet und kritisch in Bezug auf den Projektalltag betrachtet. Ziel dieser Phase ist es, das in den vorherigen Kapiteln entwickelte Raster aus möglichen Gestaltungsparametern für den Einsatz von Social Media zur Steigerung der Kommunikation in Projekten zu verfeinern und zu erweitern. Daraus konkludierend widmet sich das Kapitel acht dem Versuch eine optimale Methode zum Einsatz von Social Media zu entwickeln. Diese Empfehlungen an die soziotechnische Gestaltung der Projektkommunikation setzten sich zum Ziel, ProjektmanagerInnen im Einsatz von Social Media zu unterstützen.

[23] Meuser/Nagel (2005).

Schlussendlich werden die Forschungsergebnisse dieser Arbeit in Kapitel neun dargestellt und zusammengefasst. Außerdem wird ein Ausblick auf mögliche weitere Entwicklungen dieses Forschungsgebietes gegeben.

2 Definitionen und Prämissen

Im nun folgenden Abschnitt werden die Definitionen von Social Media, sowie Projekt und Projektmanagement erläutert. Anschließend wird der Begriff Projektkommunikation mit ihren Zielen näher beleuchtet.

2.1 Social Media

Schon immer hatte das Internet eine soziale, weil kommunikative Dimension. Zu Beginn war es der Austausch von Dateien und Textnachrichten. Mittlerweile sind diese sozialen onlinebasierten Anwendungen Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement.[24] Die sogenannte Gattung Social Media wird bisweilen auch unter Oberbegriffen wie „Web 2.0“, „Social Web“ oder etwas älter „Social Software“ zusammengefasst.[25] Die Bezeichnung Web 2.0 wurde von dem Amerikaner Tim O'reilly auf einer Konferenz geprägt und besteht aus einer Liste von Prinzipien, welche zur Abgrenzung zum Web 1.0 dienen. Die zentrale Kernaussage ist, das Web als Plattform zu nutzen, welches sich vor allem durch die Nutzbarmachung kollektiver Intelligenz auszeichnet. Beispiele für kollaborative Wissensansammlungen sind Wikipedia, eine Online Enzyklopädie und das sogenannte „Blogging“, eine Möglichkeit einer persönlichen Website um eigene Gedanken und Meinungen zu präsentieren.[26] Weitere Merkmale sind Daten getriebene Anwendungen, permanenter Beta-Status – das Ende des klassischen Softwarelebenszyklus, Plattform- und Geräteunabhängigkeit und die umfassende Anwenderfreundlichkeit und Einfachheit.[27] Ein weiterer Begriff der im Zusammenhang von Web 2.0 auftaucht ist der der „Social Software“, welcher als Teil eines soziotechnischen Systems menschlicher Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit unterstützt.[28]

Bis heute gibt es aber keine allgemein anerkannte Definition für den Begriff Social Media. Laut der Social Media Fachgruppe im Bundesverband Digitale Wirtschaft (bvdw) lässt es sich jedoch wie folgt beschreiben:

> „Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare,

[24] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 289.

[25] Vgl. Schmidt (2013) S. 15.

[26] Vgl. O'Reilly (2007) S. 19-26.

[27] Vgl. Back (2009) S. 3.

[28] Vgl. Back (2009) S. 4.

Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf.“[29]

Zudem schaffen Social Media-Kanäle Raum für massenmediale und interpersonale Kommunikation.[30]

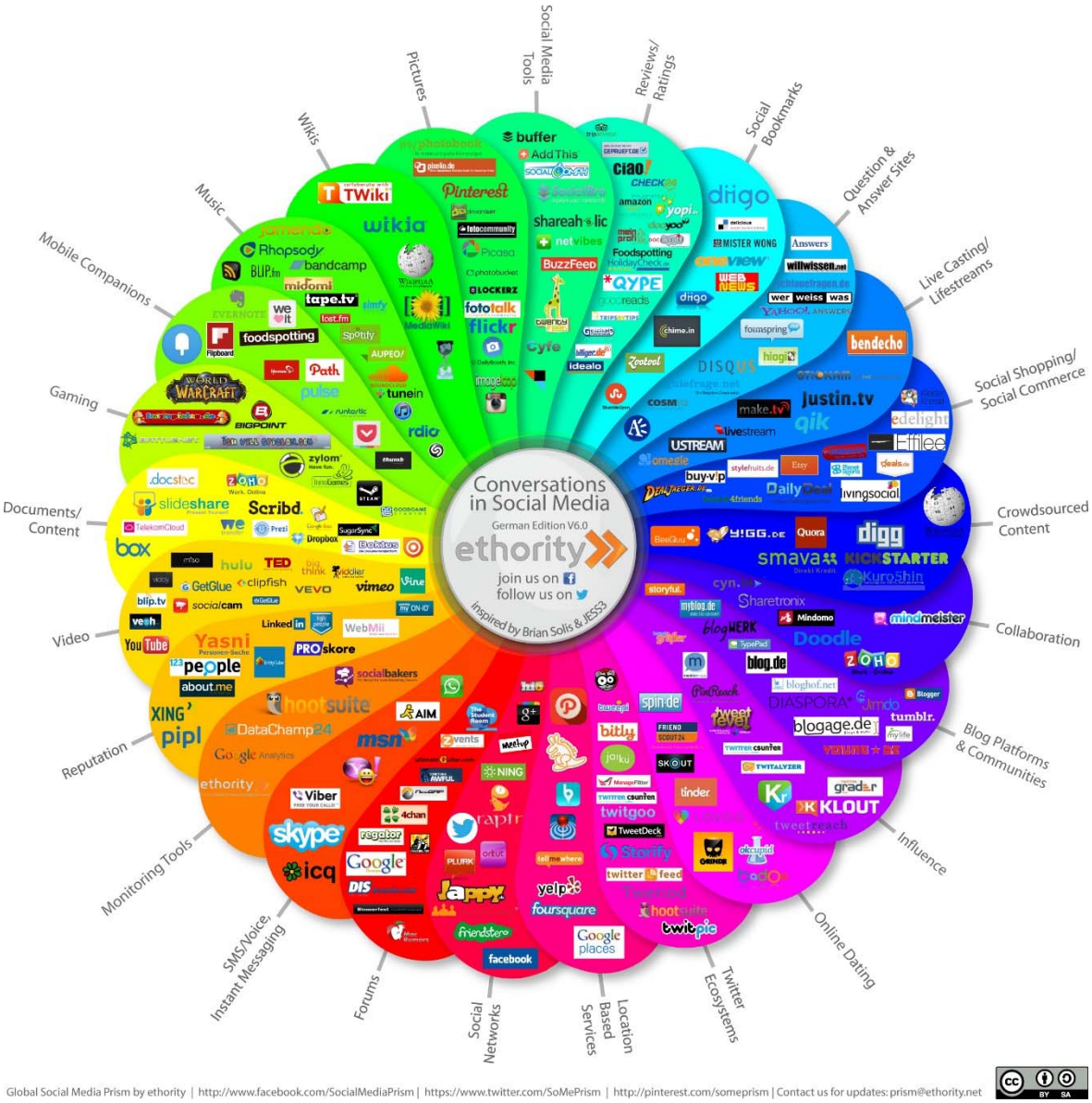

Abbildung 2: Social Media Prisma Version 6.0[31]

Das Prisma zeigt die Landschaft der Social Media mit allen relevanten Konversationskanälen. Laut Angaben von ethority – eine Digital Market Consultancy Firma – haben sich in den letzten zwei Jahren 117 neue Plattformen entwickelt und dies zeigt somit, wie schnell sich die Social Media

[29] Blank/Ditges et al. (2009) S. 5.

[30] Vgl. Schmidt (2013) S. 11.

[31] Ethority (2014) online.

Landschaft verändern kann. Grundsätzlich lassen sich die Social Media-Kanäle in vier verschiedene Kategorien, je nach Zweck und Funktionalität einteilen: Kommunikation, Kollaboration, Multimedia und Entertainment.[32] Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die relevanten Kanäle für die Projektkommunikation gelegt, welche in erster Linie den Kategorien der Kommunikationsplattformen zugeordnet werden. Bekannte Beispiele hierfür wären Blogs, Micro Blogs, Social Networks, Foren und Instant Messenger. Außerdem sind Kollaborationsplattformen wie Wikis und Social Bookmarking relevant.

2.2 Projekt und Projektmanagement

Nach der Norm DIN 69901 sind Projekte Vorhaben, „die im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit"[33] und „innerhalb einer festgelegten Zeitspanne und bestimmter Ressourcen ein definiertes Ziel"[34] erreichen sollen. Zusätzlich erwähnt Roland Gareis, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Projektmanagement-Vereinigung – Projekt Management Austria: „Traditionell werden Projekte als Aufgaben mit besonderen Merkmalen definiert. Besondere Merkmale […] sind deren inhaltliche ‚Komplexität' und relative Neuartigkeit, das hohe Risiko und die hohe strategische Bedeutung."[35]

Management hat viele Bedeutungen, aber grundsätzlich geht es um den Einsatz von Menschen im Prozess.[36] Laut Silke Schütte umfasst Projektmanagement „die Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel zur erfolgreichen Abwicklung eines Projekts."[37] Eine Methode des Projektmanagements ist eine gewisse Herangehensweise mit Standardprojektplänen und Projekt-Kommunikationsformen, welche grundlegend durch die Struktur des Unternehmens geregelt ist.[38]

2.3 Projektkommunikation und ihre Ziele

Projekte sind temporäre Organisationen und sind als ein soziales System mit gewissen Aspekten zu verstehen. Dazu gehören im Vergleich zu normalen Bedingungen, die geringe verfügbare Zeit für die Etablierung sozialer Beziehungen, das Kennenlernen, die Akklimatisierung an eine neue Umgebung, die Etablierung von Verhaltenskonventionen und der Aufbau stabiler Erwartungen an

[32] Vgl. Blank/Ditges et al. (2009) S. 7.

[33] Aichele (2006) S. 29.

[34] Köhler (2005, 2006) S. 1.

[35] Gareis (2006) S. 59.

[36] Vgl. Aichele (2006) S. 30.

[37] Schütte (k. A.) online.

[38] Gareis (2006) S. 216.

andere.[39] Die Struktur eines sozialen Systems bildet sich durch verschiedene Kommunikationsstränge.[40] Ohne Kommunikation ist ein soziales Systemgebilde nicht überlebensfähig. „Projektmanagement ist insofern auch Kommunikationsmanagement, da bei ungenügender Versorgung mit Informationen und mangelnder Förderung des Austausches von Informationen […] Projekte kaum realisierbar sind."[41]

Kommunikationsmanagement ist nicht mit Kommunikation zu verwechseln und steht für die Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen und des Prozesses der Kommunikation. Es ist Teil einer Managementaufgabe.[42] Gerade aus diesem Betrachtungswinkel soll Projektkommunikation, synonym für Kommunikationsmanagement im Projekt, näher erläutert werden:

> „Projektkommunikation ist die geplante und gesteuerte Information für alle an einem Projekt direkt oder indirekt Beteiligten und oder davon Betroffenen über Ziele, Vorgehen, Inhalte, Status und Auswirkung des Projekts. Kommunikation ist die Lebensader der Projektarbeit".[43]

Laut Benner handelt es sich um Projektkommunikation, wenn unmittelbar projektrelevante Informationen, betreffend Struktur, Inhalt und Umsetzung des Projekts und mittelbar projektrelevante Informationen, sowie alle übrigen Informationen, die potenziellen Einfluss auf das Projekt haben können, ausgetauscht werden.[44] Die Kommunikation in Projekten lässt sich in den Bereich Reporting - die Bericht erstattende Kommunikation innerhalb des Projekts an die Steuerungsgremien und Schnittstellen ins Unternehmen und den Bereich Projektmarketing - die vermarktende Kommunikation zur Positionierung des Projekts und zu seiner Akzeptanzförderung unterscheiden.[45] Es bestehen zwar Überschneidungen mit anderen Formen der Kommunikation im Bereich eines Unternehmens, sie lassen sich aber keiner dieser spezifischen Formen unterordnen. Zu den Unterscheidungen gehören keine organisatorische Aufhängung, interne und externe Kommunikation, ein hoher Anteil kollaborativer Mediennutzung sowie die begrenzte Existenz eines Projekts.[46] Die Kommunikation nach innen markiert die Projektteammitgliedschaft, dies bedeutet eine formale

---

[39] Vgl. Rusch (2011) S. 50.

[40] Vgl. Gareis (2006) S. 60f.

[41] Freitag zit. nach Diethelm (2011) S. 12.

[42] Vgl. Freitag (2011) S. 113.

[43] Hobel/Schütte (2006) S. 149.

[44] Vgl. Freitag zit. nach Benner (2011) S. 116.

[45] Vgl. Müller (2009) S. 186.

[46] Vgl. Freitag (2011) S. 14f.

Zugehörigkeit zu einem Projekt. Kommunizieren Teammitglieder untereinander über das Projekt, handelt es sich um interne Projektkommunikation.[47]

> „Aufgabe der internen Projektkommunikation ist es, die Leistungserbringung zu koordinieren und die Kooperation und Identitätsbildung des Projektteams sicherzustellen. Über interne Projektkommunikation orientieren sich die Projektteammitglieder auf das gemeinsame Ziel hin.“[48]

Charakteristisch für Projekte ist die ungeordnete und kaum hierarchische Kommunikation, welche durch die rechte Seite der Abbildung 3 verdeutlicht werden soll.[49]

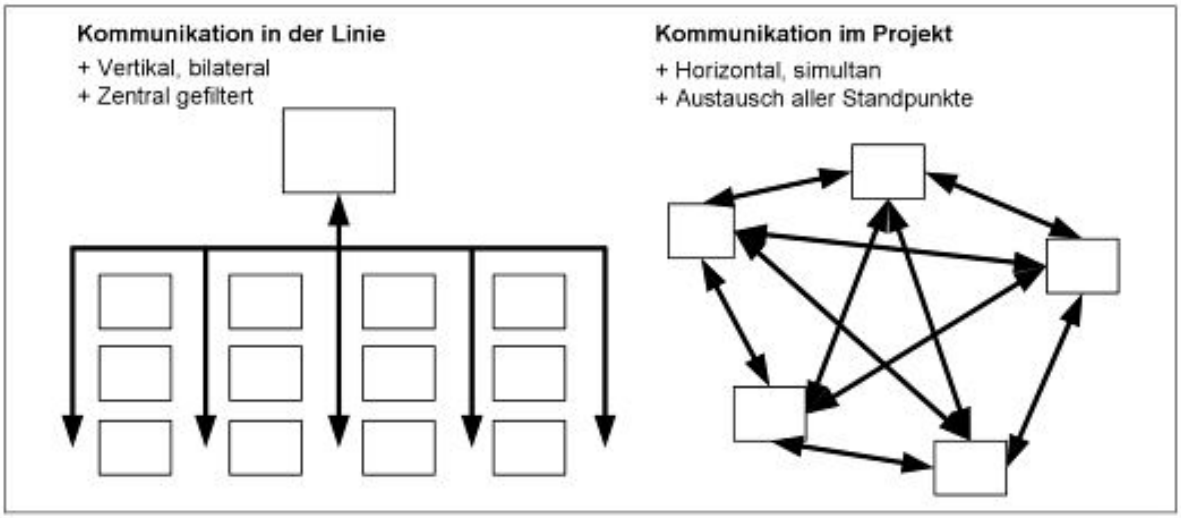

Abbildung 3: Linien- und Projektkommunikation[50]

Die hierarchielose Aufhängung im Projektmanagement, im Gegensatz zur Kommunikation in der Linie, welche auf der linken Seite der Abbildung zu sehen ist, führt oft zu einer sehr schwierigen Unterscheidung zwischen vertikaler und horizontaler Kommunikation.[51] Um einen geschützten Bereich zu bilden, findet im Projekt vor allem horizontale, flexible und direkte Kommunikation zwischen allen Standpunkten statt.[52]

[47] Vgl. Freitag (2011) S. 117.

[48] Freitag (2011) S. 118.

[49] Vgl. Böhringer (2009) S. 19.

[50] Böhringer (2009) S. 20.

[51] Vgl. Freitag (2011) S. 120.

[52] Vgl. Böhringer (2009) S. 19.

Die Projektkommunikation nach außen beinhaltet den Aufbau von Vertrauen mit den einzelnen Stakeholdern, das Schaffen von Akzeptanz innerhalb des Unternehmens, sowie die aktive Einforderung von Unterstützung.[53] Laut der Definition von Schelle im Sinne der IPMA Competence Baseline werden Stakeholder als Personen oder Personengruppen bezeichnet, „die am Projekt beteiligt, am Projektablauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind. Sie haben ein begründetes Interesse am Projekterfolg und am Nutzen für das Projektumfeld".[54] Unterhalten sich zwei Akteure, ohne selbst Projektteammitglied zu sein, beispielsweise der Auftraggeber und ein Kunde, sowie auch unternehmensinterne Akteure, ohne selbst Projektteammitglied zu sein, über das Projekt, handelt es sich nicht um Stakeholder Kommunikation, sondern um öffentliche Kommunikation.[55]

Interne und externe Kommunikation in Projekten muss also gestaltet und zielgerichtet eingesetzt werden, um ihre Ziele zu erreichen. Daher wird zwischen formaler, vorab geplanter und informeller, ad-hoc Kommunikation unterschieden. Formale Kommunikation wird im Projekthandbuch organisatorisch nach einem Schema geregelt. Das heißt es werden die Zeitabstände, die Ansprechpartner und der Inhalt festgelegt. Informelle Kommunikation verläuft spontan und ergänzt somit die formale Kommunikation. Sie ist oft ein sehr wichtiger Einflussfaktor für das Klima in einem Projekt.[56] „Durch die effektive Kommunikation lässt sich sicherstellen, dass die passenden Informationen kostengünstig zur rechten Zeit zu den richtigen Personen gelangen. Die richtige Kommunikation ist wesentlich für den Erfolg eines Projektes."[57] Das bedeutet Projektkommunikation muss für diese Anforderungen passende Gelegenheiten, Formen und Medien bieten. Die begrenzte Dauer eines Projektes verlangt nicht nur nach schnellen sozialen und arbeitstechnischen Abstimmungs- und Adaptationsprozessen, sondern auch nach einem proaktiven Kommunikationsmodus, einem System zur Informationsgewinnung und einem Wissensmanagement.[58]

Projektkommunikation spielt vor allem in der Anfangs- und der Abschlussphase eines Projekts eine besondere Rolle. Von der Idee bis hin zum Projektauftrag und dem Projektstart-Workshop, dem sogenannten Projektbeginn gilt es kommunikativ zu begleiten. Zusätzlich werden in dieser

[53] Vgl. Kuster (2011) S. 186.

[54] Schelle (2005) S. 41.

[55] Vgl. Freitag (2011) S. 118.

[56] Vgl. Freitag (2011) S. 119.

[57] Kerzner (2008) S. 227.

[58] Vgl. Rusch (2011) S. 82.

Phase die Aufgaben der Kommunikation für das Projekt festgelegt. Sie muss aufgrund der begrenzten Dauer eines Projekts schnell Ergebnisse nachweisen. Die Aufgabenfelder der Projektkommunikation umfassen, Transparenz über die Projektentscheidung zu schaffen, den inhaltlichen Auftrag zu definieren, ein Team zu formen, das Projekt in seinem Umfeld zu positionieren und mit der Dokumentation zu beginnen. Der Strukturierungsprozess erfolgt aber nicht nur auf inhaltlicher Ebene, sondern auch in sozialer Hinsicht. Es gilt Vertrauensaufbau, Motivationssteigerung und Identitätsbildung herbeizuführen. Eine ebenso wichtige Rolle spielt die Kommunikation am Ende eines Projektes. Hier geht es um die Wissenssicherung und die formale, inhaltliche und soziale Auflösung des Projekts.[59]

Neben dem Wissensgebiet des PMBOK gibt es noch zwei weitere Methoden zu erwähnen. „The Project Management Communications Toolkit“[60] von Carl Pritschard, gibt Hilfestellung zu Tools, Vorlagen und Herangehensweisen zur effektiven Kommunikation im Projektmanagement. Ein weitere Ansatz von Helwig Schmied und Kenneth Brown - „Business Communication Engineering“ - stellt eine praxisnahe Methodik dar, um die Dimensionen der Kommunikationsflüsse aufzuzeigen und Kommunikation somit transparent zu machen.[61]

Im nun folgenden Kapitel werden bereits in der Literatur existierende, strategische Ansätze zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation untersucht. Hierbei geht es um die Optimierung des Prozess der Verständigung zweier oder mehr Akteure im Hinblick auf das Projekt und dessen Ziele. Sie umfasst die interne Projektkommunikation zwischen Projektmitgliedern, die Kommunikation von und mit Projekten, hier als Stakeholder Kommunikation bezeichnet und die Kommunikation über Projekte, die sogenannte öffentliche Kommunikation.

[59] Vgl. Freitag (2011) S. 126-137.

[60] Pritschard (2013).

[61] Vgl. Freitag (2011) S. 35f.

3 Strategische Ansätze zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation

Momentan ist die Kommunikation in Projekten ohne E-Mail, Videokonferenzen, Kalender und ähnlichen Medien undenkbar. Aber warum reichen diese Ansätze nicht aus? Es werden Lösungen gesucht für die zunehmende E-Mail-Flut in Unternehmen, Möglichkeiten Information ad-hoc Teams bereit zu stellen und zu kommentieren, schnelle und synchrone Kommunikation, Vernetzung mit Interessens- oder Expertennetzwerken sowie die Möglichkeit einfach und schnell zu berichten oder Fragen zu stellen. Laut Richter sind die beiden am häufigsten in der Literatur unterschiedenen Kriterien für die Computerunterstützte Kommunikation die Anzahl der Kommunikationspartner und die Geschwindigkeit der Zustellung. Die Strukturierung nach der Anzahl der Kommunikationspartner lässt sich in Individualkommunikation, Gruppenkommunikation und Massenkommunikation unterteilen.[62] Die Individualkommunikation, auch persönliche oder One-to-one-Kommunikation, findet zwischen zwei Akteuren statt, wobei Sender und Empfänger einfach wechseln können. Dies wird als Dialog bezeichnet. Wird eine Nachricht gleichzeitig an mehrere Empfänger versandt, spricht man von einer Gruppenkommunikation, auch One-to-many-Kommunikation genannt.[63] In der Massenkommunikation stellt in der Regel ein Sender Inhalte für sehr viele Empfänger dar, per se an die „weite Welt".[64] Im Projektmanagement spielen vor allem die Individual- und Gruppenkommunikation eine Rolle und es ist wichtig die richtige Art der Kommunikation zu wählen um die passende Information an die richtigen Personen zu senden.

Das zweite Kriterium beschreibt laut Richter die asynchrone und synchrone Kommunikation. Der Vorteil der synchronen Kommunikation ist, dass Informationen unmittelbar verteilt werden können und auch darauf reagiert werden kann. Damit ist der Informationsaustausch nicht nur schneller, sondern oftmals auch effektiver.[65]

Social Media basiert auf dem Grundgedanken, dass jeder Autor und Nutzer einer Plattform sein kann. Hier stehen also nutzergenerierte Inhalte und die Projektmitglieder bzw. ihre Online-Profile im Vordergrund.[66] Mit einem offenen und sich selbst reglementierenden Prozess verdeutlicht sich hier ein wesentliches Merkmal der sozialen Rückkoppelung – „social feedback". Dies kann in Form

[62] Vgl. Richter (2010) S. 14f.

[63] Vgl. Freitag (2009) S. 120.

[64] Vgl. Richter (2010) S. 15.

[65] Vgl. Richter (2010) S. 15f.

[66] Vgl. BITKOM (2012) S. 13.

von Bewertungen, Rezensionen, Kommentaren oder Querverweisen – sogenannten „social ratings“ stattfinden. Dadurch wird eine offene n:n-Kommunikation, auch Many-to-many-Kommunikation genannt, wie sie die folgende Abbildung 4 darstellt, ermöglicht.[67]

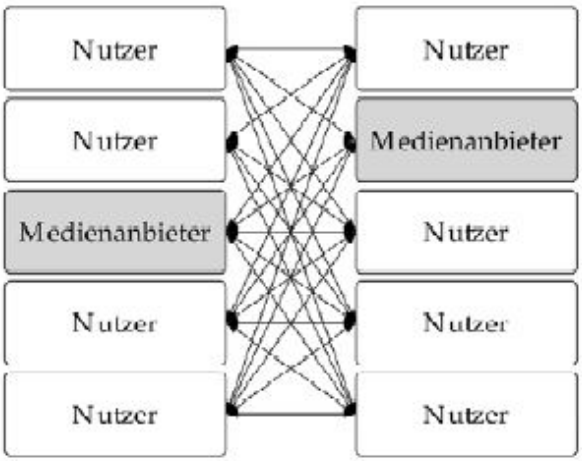

Abbildung 4: Schematische Darstellung von Social Media Kommunikationsbeziehungen[68]

Im Gegensatz zu den klassischen Modellen sind Social-Media-Ansätze nicht dokument- und prozesszentriert sondern personen- und aktivitätszentriert. Genau das macht es für den/die BenutzerIn attraktiver, persönlicher und sozialer.[69] Mit Social Media entstehen völlig neue Möglichkeiten in Projekten und Programmen die Kommunikation und somit die Arbeit noch effizienter zu gestalten.[70] Allein nur die klassischen Kommunikationswege zu bedienen reicht jedenfalls immer seltener aus. In diesem Kapitel werden nun wichtige Social Media-Komponenten und damit verbundenen Strategien der Projektkommunikation vorgestellt.

3.1 Social Media-Kanäle im Projektmanagement

Es gibt bereits zahlreiche Möglichkeiten und Chancen Social Media in Projekten einzusetzen, welche im nächsten Schritt näher betrachtet werden. Es werden Social Media-Tools untersucht, die anhand der Literatur aufscheinende Nennung im Zusammenhang mit Projektkommunikation zeigen. Es geht nicht darum eine vollständige technische Beschreibung der Möglichkeiten zu liefern, sondern um einen Überblick der Möglichkeiten zu schaffen.

[67] Vgl. Fiege (2012) S. 3.

[68] Fiege (2012) S.3.

[69] Vgl. Prinz (2014) S. 5.

[70] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

3.1.1 Projekt-Blogs

Eines der am längsten verwendeten „Web 2.0“ Tools ist der Blog. Angesichts der Flexibilität werden sie in sehr unterschiedlichen Formen eingesetzt. Sowohl privat als auch zu Zwecken des Wissens- und Lernmanagements. Der Blog ist eine einfache Möglichkeit zum Informationsaustausch und zur Vernetzung von Teammitgliedern und bietet somit eine geeignete Unterstützung in Projekten.[71] Blogs dienen zur schnellen Verbreitung von Informationen, in vor allem verteilten Teams. Beiträge werden chronologisch sortiert, wobei der neueste Artikel am Anfang steht, und sind ohne zeitliche bzw. geographische Einschränkung zugänglich.[72] Blogs können einer Autorengruppe zugeordnet werden und ersetzen somit sehr gut E-Mail-Verteiler, die oft ebenfalls für die Informationsverteilung und Ankündigung genutzt werden. Im Gegensatz zu Verteilern haben Blogs den Vorteil, dass sie persistent sind und damit die Information auch Teammitgliedern, die später zu einem Team stoßen, verfügbar sind. Somit erhalten die neuen Projektteammitglieder einen guten Einblick in die Geschichte eines Teams. Ein weiterer Vorteil besteht darin die E-Mail-Inbox von den oft schwer zu lesenden Antwort-Zyklen einer E-Mail-Verteiler-Diskussion zu befreien.[73]

Ein Beispiel für einen privaten Blog ist Wordpress. Es ist eine leistungsstarke kostenlose Hosting-Plattform, welche jedem Blog die Möglichkeit auf einen eigenen individuellen Domainnamen gibt. Ein weiterer Vorteil ist die Suchmaschinenoptimierung, die das einfache Wiederfinden ermöglicht. Wordpress bietet zusätzlich eine eigene App an, derzeit für iOS und Android, um noch flexibler und ungebundener zu kommunizieren. Durch die integrierten „Push Notifications“ verpasst kein „Follower“ mehr eine wichtige Information.[74] Ein weiteres Beispiel ist der traditionelle Blogger, der Google Inc. gehört.

Nachdem Blogs eine weite Verbreitung im Internet fanden, entstand der Bedarf nach einer noch leichtgewichtigeren Kommunikationsmöglichkeit, einem sogenannten Micro Blog, der es ermöglicht kurze Mitteilungen zu verfassen. Im Internet ist Twitter sicher der momentan bekannteste Dienst der diese Kommunikationsform umsetzt.[75]

---

[71] Vgl. Hauptmann (2012) S. 190f.

[72] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[73] Vgl. Prinz (2014) S. 7.

[74] Vgl. Wordpress (o.A.) online.

[75] Vgl. Prinz (2014) S. 8.

3.1.2 Micro Blogs

Twitter ist ein Microblogging-Dienst und dient dazu Kurzmitteilungen zu „tweeten“, also zu veröffentlichen. Am Anfang waren nur Textmitteilungen mit einer Länge von max. 140 Zeichen zulässig, so ist es mittlerweile auch möglich Bilder zu teilen. Inhalte werden mit sogenannten „Hashtags“, Doppelkreuzen (#), markiert, um die Information gewissen Themengruppen zuzuordnen. Dies ermöglicht die automatische Suche und Zusammenfassung aller gleichartigen Einträge mit demselben Hashtag. Ideen und Informationen können sofort und über Grenzen hinweg geteilt und gefunden werden.[76] Twitter orientiert sich stark an den sozialen Bedürfnissen. Die grundlegende Struktur ist von einer Mischung zwischen Newsmedium, synchroner interpersonaler Kommunikation und sozialer Gruppenbildung bestimmt. Ein wesentlicher Unterschied zu einer E-Mail liegt darin, dass Mitteilungen nicht an einen speziellen Empfänger gerichtet sind, sondern eine Mitteilung an das soziale Netzwerk sind. Durch den/die AccountinhaberIn wird definiert, wer als relevant für das persönliche Netzwerk angesehen wird.[77] Um einen bestimmten Empfänger besonders auf den Beitrag hinzuweisen wird die Syntax @Twittername verwendet.[78] Der Beitrag richtet sich somit an eine gezielte Person, ist aber zugleich für alle Mitglieder des Netzwerks einsehbar.[79] Der Twitter Dienst ist also keine Anwendung, die nur in eine Richtung kommuniziert. Es kann anderen Projektteammitgliedern gefolgt werden. Somit bilden sich diese sogenannten thematischen sozialen Gruppen, die bidirektional kommunizieren können.[80] Micro Blogs können dazu dienen, um Teammitglieder über aktuelle Arbeiten und Ergebnisse zu informieren, auf interessante Informationen hinzuweisen, Fragen zu stellen sowie schnell Ideen oder Hinweise zu einem Thema zu sammeln.[81] Es obliegt aber nicht vollständig der Kontrolle der Nutzer, was sie in ihrem Account vorfinden, es werden auch Trendinformationen und andere News zum Thema vorgeschlagen.[82]

3.1.3 Social Networks

Social Networking Services bieten eine neue Art von Anwendungssystemen an, die sich mit den Entwicklungen rund um das Web 2.0 herausgebildet hat.[83] Soziale Netzwerke „ermöglichen neben

---

[76] Vgl. Twitter (o.A.) online.

[77] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 269f..

[78] Vgl. Prinz (2014) S. 8.

[79] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 273.

[80] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[81] Vgl. Prinz (2014) S. 8.

[82] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 271.

[83] Vgl. Richter (2010) S. V.

der Verwaltung von Kommunikationsdaten auch die Pflege von persönlicher Information wie einem Profilbild, Interessen und Kompetenzen."[84] Es wird den BenutzerInnen erlaubt sich über selbst gepflegte und automatisch ergänzte Profile selbst darzustellen, sich zu vernetzen, sowie andere zu finden und mit ihnen zu kommunizieren und Daten auszutauschen. Diese Kommunikation kann direkt oder indirekt über den sogenannten Aktivitätsfeed stattfinden.[85]

Generell wird zwischen offenen und geschlossenen sozialen Netzwerken unterschieden. Die offenen zeichnen sich dadurch aus, dass sie für jeden frei zugänglich sind.[86] Diese prominenten Dienste, wie Facebook, XING und LinkedIn finden bereits auch in Unternehmen ihren Einsatz. NutzerInnen können sich mit anderen TeilnehmerInnen verbinden, austauschen und werden über Neuigkeiten in ihrem Netzwerk informiert.[87] Diese Interaktionen beziehen sich sowohl auf den funktionalen Austausch als auch auf emotionale Bindungen.[88] Die Affinität der ProjektmanagerInnen von Social Media wurde bereits aufgezeigt und in der nachfolgenden Abbildung 5 ist zu erkennen, dass bereits „80% [der befragten ProjektmanagerInnen in 2012] im beruflichen Umfeld XING [nutzen]. Weit abgeschlagen, aber an zweiter Stelle liegt LinkedIn, in dem 31% […] aktiv sind." [89] XING oder LinkedIn bieten Anwendungen von Mitarbeiterprofilen an. Durch die Möglichkeit, Teammitglieder in ein persönliches Netzwerk aufzunehmen, entfaltet sich ein Potenzial der Integration mit anderen Systemen. Vor allem die Filterfunktion ermöglicht wichtige Nachrichten und Mitteilungen von Teammitgliedern nicht zu übersehen.[90] Ein weiteres Beispiel hierfür wäre Facebook und liegt laut Umfrage an dritter Stelle der benutzten Social Media Kanäle. Auf den hinteren Plätzen liegt mit 11% Twitter, mit 9,9% Google+ und mit 8,7% YouTube. Alle anderen Social Media Dienste werden nur mehr vereinzelt genannt.[91] Nur ein kleiner Prozentteil gibt an keine Social Media beruflich zu nutzen.

---

[84] Prinz (2014) S. 6.

[85] Vgl. Richter (2010) S. V.

[86] Vgl. Peherstorfer (2013) S. 15.

[87] Vgl. Blank/Ditges et al. (2009) S.10.

[88] Vgl. Kremser (2010) S.41.

[89] pma (2012) S. 3.

[90] Vgl. Prinz (2014) S. 6.

[91] Vgl. pma (2012) S. 3.

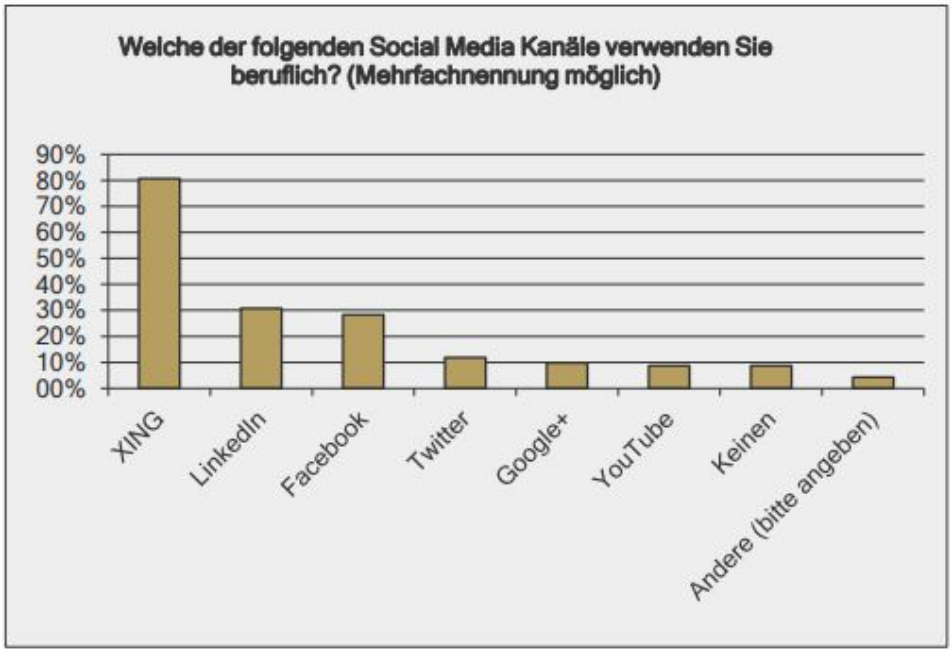

Abbildung 5: Berufliche Nutzung welcher Social Media Kanäle[92]

Als Gründe für ihre Aktivitäten geben fast ein Viertel an, um in ihren Projektumwelten zu kommunizieren. Aber nur 11,1% nutzen Social Media für die Kommunikation innerhalb des Projektteams.[93] Dieses Ergebnis zeigt, dass es noch viel Aufholbedarf in diesem Bereich gibt und verdeutlicht die Relevanz einer Untersuchung für die interne Projektkommunikation. Laut einer weiteren Umfrage durch den Software-Anbieter Projektplace gaben bereits 42% der Befragten an, sie seien durch eine Social-Media-Kommunikation produktiver. Dabei zählen hier die Kommunikation und das Teilen von Informationen zu den Hauptzwecken.[94]

Nun ist es aber offensichtlich, dass bei einem projektinternen eingesetzten Dienst oft von anderen Voraussetzungen ausgegangen werden muss, als bei den bekannten Plattformen. Beispielsweise können andere Einsatzszenarien vorliegen und andere Anforderungen an den Datenschutz existieren. Es ist somit notwendig, soziale Netzwerke an die spezifischen Bedürfnisse des Projekts anzupassen.[95] Daher wurden geschlossene Dienste einer Art sozialen Netzwerkes entwickelt, wie zum Beispiel Yammer von Microsoft. Im nächsten Schritt werden die größten, offenen und allgemein bekannten Dienste sowie auch Yammer als Beispiel eines geschlossenen Dienstes kurz vorgestellt.

---

[92] pma (2012) S. 4.

[93] Vgl. pma (2012) S. 4f.

[94] Vgl. wirtschaft + weiterbildung (2012) S. 10.

[95] Vgl. Richter (2010) S. XVII.

3.1.3.1 XING

Im deutschsprachigen Business-Bereich zählt XING zu einer der größten Social-Networking-Plattformen. Es bietet soziale Funktionen wie ein persönliches Profil, eine Kontaktseite, Foren, viele unterschiedliche Fachgruppen und das Organisieren von Veranstaltungen. Geschlossene Benutzergruppen oder Foren können hier als Grundlage zur Projektkommunikation genutzt werden.[96]

3.1.3.2 LinkedIn

LinkedIn ist eine Social-Networking-Plattform im Internet, die vor allem international eine wichtige Rolle spielt. In erster Linie geht es hier um die eigene Online-Reputation und um Andere zu suchen.[97] Auch hier kann in Gruppen diskutiert, kommuniziert und von Experten profiliert werden.

3.1.3.3 Facebook

Facebook ist einer unter mehreren Internet-Giganten und zählt inzwischen als Marktführer. Es ermöglicht Privatpersonen und Unternehmen eine Profilseite anzulegen. Als ein zentrales Element ist die „Gefällt mir"-Funktion, auch „Like" genannt, anzusehen. Diese Bewertungsfunktion weist Produkten, Personen oder Handlungen sozialen Wert aus der Sicht eines/einer NutzerIn zu, und hat daher stark handlungsleitendes Potential. Es entwickelt sich inzwischen zu einem eigenen Ökosystem, ein Sozialraum mit Wirtschaftsfunktionen.[98] Facebook kann im Projektmanagement sehr gut für einen Onlineauftritt genutzt werden. Angefangen von einer sogenannten "Page", einer öffentlichen Facebookseite welche als Projektblog genutzt werden kann. Zusätzlich können offene und geschlossene Gruppen und Veranstaltungen erstellt werden, welche über Facebook geteilt und verbreitet werden können. Der Einsatz von Facebook kann eine gute Möglichkeit sein, den Dialog zeitgemäß zuführen, kann aber nur einen Teil der Bezugsgruppen erreichen.

3.1.3.4 Google+

Zwar ist Google+ im Vergleich zu Facebook sehr viel kleiner aber darf bei diesem Thema natürlich nicht vergessen werden. Bei Facebook gibt es Gruppen, bei Google+ heißt es Kreise. Ein Kreis mit allen Projektmitgliedern dient ideal als Raum zum Kommunizieren, sowie Beiträge, Links und Dokumente zu teilen. Auf einer Google+ Page hat ein Projekt dieselben Möglichkeiten wie eine Person um sich zu präsentieren, allerdings muss sie einer Person als ManagerIn zugewiesen werden. Ein Unterschied ist, dass es beim Kommentieren Einschränkungen gibt, was wiederum

[96] Vgl. Hilker (2010) S. 36.

[97] Vgl. Hilker (2010) S. 47.

[98] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 37.

Spam eindämmen soll. Jede Person oder Page kann eine Google+ Community starten, welche wiederum öffentlich oder privat angelegt werden kann. In denen können Kategorien definiert werden, denen die Postings dann zugeordnet werden. Ebenso können Events für die diversen Projektmeetings erstellt werden. Zusätzlich durch die unmittelbare Anbindung zu Google Drive und Möglichkeiten wie "Hangout", ein Multivideochat bestehen hier noch mehr Optionen. Neben den bereits erwähnten Features gibt es dann noch die Erweiterung in Blog-Dienste eingebettet zu werden. Google+ muss als eine Sammlung von Features verstanden werden, welche auf vielseitige Weise in Unternehmen, sowie auch Projekten eingesetzt werden können. Mittlerweile bietet Google auch schon ein Firmen soziales Netzwerk "Google My Business" für Unternehmen kostenlos an.[99]

3.1.3.5 Yammer

Yammer ist ein privates soziales Netzwerk von Microsoft und soll nur als Beispiel für firmeninterne soziale Lösungen dienen. Mit der Zusammenarbeitssoftware und den Geschäftsanwendungen von Yammer können ProjektmitarbeiterInnen in Kontakt treten, Informationen in Teams teilen und Projekte organisieren. Es kann als Kommunikationsplattform für die Projektarbeit genutzt werden. Hier gibt es genauso Yammer-Gruppen um sich als Projekt abzugrenzen, in denen kommuniziert, dokumentiert und organisiert werden kann. Neben dem typischen Mircoblogging gibt es erweiterte Features wie private Nachrichten, Dokumente zu teilen und die Möglichkeit "thirdparty" Applikationen zu installieren. Es gilt verschiedene Geschäftsapps an einen Ort zubringen. Die Zusammenarbeit kann zusätzlich über die Organisationsgrenzen hinaus erweitert werden, indem beispielsweise KundInnen oder AuftraggeberInnen eingeladen werden können. Dadurch kann ermöglicht werden, dass auch externe Projektmitglieder einen Beitrag leisten und auf die Informationen zugreifen können. Durch die Ähnlichkeit der Benutzeroberflache zu den allgemein bekannten sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter wird der Einstieg in das System erleichtert.[100]

3.1.4 Instant Messaging

Instant Messaging unterstützt die direkte synchrone Kommunikation. Darunter wird direkte textuelle Kommunikation in Echtzeit verstanden. Zwar ist das "Chatten" (engl. für plaudern) eine schriftliche Kommunikation und scheint einem persönlichen Gespräch deshalb zunächst fremd, aber im

[99] Vgl. Tißler (2012) online.

[100] Vgl. Yammer (2015) online.

Unterschied zu anderen Formen der computervermittelten Kommunikation zeichnen Instant Messenger sich durch eine direkte Rückkopplung der Kommunikationspartner untereinander aus.[101] Moderne Dienste bieten zusätzlich die Option einer Videokonferenz an, somit können TeilnehmerInnen sich auch in Bild und Ton miteinander verständigen. Neben der direkten Kommunikation können Instant Messaging Systeme auch Auskunft darüber geben, welche Teilnehmer gerade online sind.[102] Hier wird von einer aktiven und passiven Nutzung des Instant Messaging geredet: Die aktive umfasst das Schreiben und aktive Kommunizieren mit Partnern. Die wenigsten Nutzer schalten den Messenger aber aus, wenn sie ihn nicht verwenden. Dies kann durch unterschiedliche Symbole oder Beschriftungen angezeigt werden. Die passive Nutzungsform stellt eine Art virtuelles Gemeinschaftsgefühl her, was gerade in Gruppen oder Teams wertvoll sein kann. Ein Vorteil ist, dass Nachrichten nicht sofort empfangen werden müssen. Somit kann die Teamzugehörigkeit vs. dem konzentrierten Arbeiten reguliert werden.[103]

Bei dieser Form von Kommunikation durch Instant Messenger werden andere Verhaltensregeln verwendet und es kann viel Zeit gespart werden. Formalismen wie Anrede und Verabschiedung werden weggelassen und die Anfrage somit sofort thematisiert.[104] Ähnlich wie bei der Face-to-face Kommunikation gibt es Mittel zur Aufrechterhaltung eines Austauschs. Gestik und Mimik wird hier oft durch schriftliche Mittel und sogenannten "Emoticons" (Gesichter die Gefühle ausdrücken) ersetzt.[105] Diese Gespräche der schnellen, niederschwelligen Kommunikationsform werden nach Abschluss nicht gespeichert, das heißt es entstehen keine Daten, die verwaltet werden müssen. Im Unterschied zu E-Mails, die abgelegt oder gelöscht werden müssen.[106] Laut dem IT-Dienstleiter Atos werden in Zukunft E-Mails nur noch an externe Partner geschickt, intern wird es keine derartige Kommunikation mehr geben.[107] Zu den Top Instant Messenger zählen WeChat, WhatsApp, Skype und Facebook Messenger.

Dieser Teil des Kapitels hat einen Überblick über die gängigsten Kommunikationsplattformen gegeben, die im Projektmanagement zum Einsatz kommen können. Der zweite Teil beschäftigt sich nun mit den Kollaborationsplattformen.

---

[101] Vgl. Hauptmann (2012) S. 184.

[102] Vgl. Kautsch (2012) S. 63f.

[103] Vgl. Kielholz (2008) S. 61.

[104] Vgl. Kautsch (2012) S. 63f.

[105] Vgl. Hauptmann (2012) S. 185.

[106] Vgl. Kielholz (2008) S. 61.

[107] Vgl. Leinemann (2013) S. 43.

3.1.5 Wikis

„Eines der ältesten Social Media Werkzeuge sind Wikis.“[108] Mit ihrer Hilfe können alle Arten von Informationen, angefangen von Bildern, Videos bis hin zu Texten strukturiert im Internet zur Verfügung gestellt werden. In Projekten unterstützen sie die Erstellung von Dokumentationen, Beschreibungen und die Verwaltung von zentralen Informationen. Berechtige Projektteammitglieder sind im Stande online gestellte Informationen zu ergänzen, erweitern wie auch zu verändern.[109] Dazu werden alle Änderungen protokolliert und die Editoren können sich automatisch über Änderungen informieren lassen. In einem gut funktionierenden Team führt dies dazu, dass Änderungen schnell und nachhaltig validiert werden.[110] Dadurch entsteht eine Menge an Daten die über Suchmaschinen einfach wieder gefunden werden können. Wissen kann hier optimal erfasst und gemanagt werden. Bereits während der Projektlaufzeit können wichtige Dokumentationen entstehen.[111]

Beispiele hierfür sind DokuWiki und MediaWiki. Ersteres ist ein standardkonformes, einfach zu benutzendes Wiki und zielt, wie der Name bereits verrät, auf die Erstellung von Dokumentationen ab. Der Vorteil besteht darin, dass die Inhalte in einfachen Textdateien gespeichert werden und somit ohne Datenbank auskommen. DokuWiki kann durch die Erstellung eigener und der Nutzung bereits bestehenden Templates und Plugins an die eigenen Bedürfnisse in einem Projekt angepasst werden.[112] Ein vorhandenes Plugin zur Aufrüstung des Projektalltags ist AV Task Box (plugin:avtaskbox), womit direkt auf der Seite formatierte Boxen gefüllt mit Projekttasks oder User-Stories platziert werden können.[113]

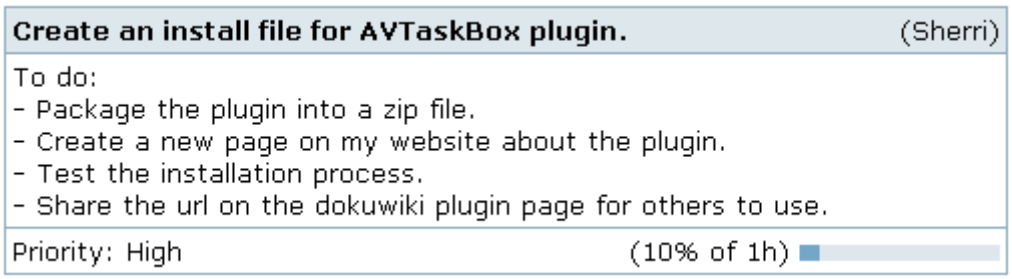

Abbildung 6: Beispiel einer To-Do Liste mit dem AVTaskBox Plugin[114]

[108] Prinz (2014) S. 5.

[109] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[110] Prinz (2014) S. 6.

[111] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[112] Vgl. DokuWiki (o.A.) online.

[113] Vgl. Lamprecht (2010) online.

[114] Dokuwiki (2013) online.

Die einfache Syntax erlaubt einen einzeiligen Titel sowie die Erfassung eines Verantwortlichen im Projektteam. Zusätzlich wird eine voraussichtliche Dauer und Priorität festgelegt. Wie in Abbildung 6 zu erkennen, kann der Fortschritt in Prozentwerten und in Form eines Balkens angezeigt werden. Die Beschreibung in der Bildmitte kann beliebig viele Zeilen aufweisen.

Eine einfache To-Do Liste zum Abhacken kann mit einem weiteren Pugin (plugin:todo) wie in der folgenden Abbildung 7 gezeigt wird, erstellt werden.

Abbildung 7: Beispiel einer To-Do Liste mit dem To-Do Plugin[115]

Eine weitere Möglichkeit um Platz zum Kommunizieren zu schaffen wäre die Einrichtung des Plugins Discussion (plugin:discussion) auf Wiki-Seiten oder ausgewählten Dokumenten. Dadurch kann ein eigener Bereich, für bestimmte Dinge, die in einem Projekt zu besprechen sind, geschaffen werden.[116]

MediaWiki ist eine leistungsfähige, skalierbare Software die PHP verwendet, um Daten zu verarbeiten und anzuzeigen. Diese werden in einer Datenbank wie MySQL gespeichert. MediaWiki wurde entworfen um eine Website zu betreiben, die Millionen Seitenzugriffe pro Tag erhält.[117] Aber nicht nur bei Wiki-Webseiten kommen sie zum Einsatz sondern auch im Wissens- und Projektmanagement. MS Project & Co sind bewährte Tools hierfür, allerdings bieten diese keine vernünftige Plattform für informelle Planung. Der Einsatz von Wikis kann die interne Kommunikation und Dokumentation innerhalb von Projektteams unterstützen. Projektmitglieder können sich mit ihrer Hilfe somit auf dem aktuellen Stand des Projekts halten.[118] Wie man aus einer normalen MediaWiki Version ein Projektmanagement Tool macht, funktioniert über die sogenannten Erweiterungen. Durch eine Bugzilla Extension können beispielsweise Issues, Bugs und Tasks verwaltet werden.

[115] Lamprecht (2010) online.

[116] Vgl. Lamprecht (2010) online.

[117] Vgl. MediaWiki (2015) online.

[118] Vgl. Schuler (2006) online.

Word Funktionalität, Mindmapping und Image Verwaltung können durch die Erweiterung Freemind geboten werden.[119]

3.1.6 Social Bookmarking

Social-Bookmarking-Dienste ermöglichen es Teammitgliedern, Inhalte als Lesezeichen anzulegen und mit anderen NutzerInnen zu teilen. Dadurch sind sie nicht nur für sich lokal, sondern auch für Teams, eine Gruppe oder ganz öffentlich auf beliebigen Rechnern zugänglich. Somit kann Zugriff auf wichtige Hinweise und Informationen erhalten werden.[120] Eigene Lesezeichen werden mit Tags, die über Lesezeichen von einem Social Bookmarking-System gruppiert werden, kategorisiert.[121] Ein Tag ist ein oder sind mehrere beschreibende Begriffe für ein Objekt. Tagging ist daher das Auszeichnen oder Indexieren von Inhalten mit frei wählbaren Begriffen. Eine Tag Cloud, wie in Abbildung 8 zu sehen, ist eine gewichtete Sammlung von Tags, die je nach Popularität kleiner oder größer dargestellt werden.[122]

Abbildung 8: Tag Cloud zum Thema Projektmanagement[123]

Wenn MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, Ihre Lesezeichen auszutauschen, dann entstehen daraus wertvolle Informationssammlungen, von denen auch andere schnell profitieren können, da sie Zeit bei der Suche, Auswahl und Bewertung sparen. Zudem werden nicht nur Informationen,

[119] Vgl. Frentmeister (2009) online.

[120] Vgl. Blank/Ditges et al. (2009) S. 9.

[121] Vgl. Prinz (2014) S. 11.

[122] Vgl. Peherstorfer (2013) S. 17.

[123] Raudenkolb (k.A.) online.

sondern auch einfach andere Kollegen entdeckt, die sich bereits mit einem ähnlichen Thema beschäftigt haben.[124] Bekannte Social-Bookmarking-Dienste sind: alltagz, Delicious, Lieblnk, Linkarena, Mister-Wong, Oneview und StumbleUpon.

Jedes Team kann von einer Social Media-Kommunikation profitieren und so die Kommunikationsstrukturen von medialen Monologen in sozial-mediale Dialoge verändern. Die Herausforderung be-steht darin Social Media in die klassische Projektkommunikation zu integrieren. Es geht hier nicht nur um die Beherrschung der neuen Kommunikationskanäle, sondern vor allem um den kulturellen Wechsel. Im nächsten Schritt sollen Strategien für den erfolgreichen Einsatz von Social Media als Tool der Projektkommunikation skizziert werden.

3.2 Strategien für den Einsatz von Social Media

Eine gute Strategie zeichnet sich durch attraktive und motivierende Zukunftsperspektiven aus. Sie muss Innovationscharakter haben, auf einer fundierten Analyse basieren und umsetzbar sein.[125]

> „Social Media mit seinem innovativen Kommunikationscharakter hat an sich keinen Geschäftszweck, sondern sollte in die existenten Wertschöpfungsprozesse integriert werden und diese unterstützen. Es gibt daher nicht die einzig wahre ‚Social Media Strategie'. Vielmehr ist Social Media durch seinen Echtzeitcharakter und seine Hypervernetzung ein Beschleuniger und Innovationstreiber für viele Geschäftsbereiche […] und somit ein klarer Wettbewerbsvorteil."[126]

Im nächsten Schritt soll somit versucht werden, Social Media in die Projektkommunikation zu integrieren. Ziel von erfolgreich durchgeführter Projektkommunikation ist die Einbindung, Information und Motivation der ProjektmitarbeiterInnen zur Optimierung der projektinternen Abläufe, sowie die Erreichung der vom Projektmanagement definierten Projektziele. In der Praxis ist es leider jedoch oft so, dass die Projektkommunikation innerhalb kürzester Zeit auf der Strecke bleibt, besonders wenn Budget und Ressourcen auf dem Spiel stehen.[127] Denn Kommunikation als weicher Faktor des Projektmanagement lässt sich immer nur in Teilbereichen formalisieren und somit lassen sich für die Aufgabenbereiche wie Kommunikationskultur und Transparenz, Motivation und Konfliktmanagement oder auch Führung durch Kommunikation allenfalls Empfehlungen festlegen.[128] Im nun folgenden Schritt werden mögliche Strategien zum Einsatz von Social Media zur

[124] Vgl. Prinz (2014) S. 11.

[125] Vgl. Fiege (2012) S. 43.

[126] Fiege (2012) S. 45.

[127] Vgl. Weßels (2014) S. 2-10.

[128] Vgl. Freitag (2011) S. 166.

Steigerung der Projektkommunikation skizziert. Es wird versucht mögliche Social Media-Kanäle zu integrieren, um die inhaltlichen und sozialen Aufgaben der Projektkommunikation zu verbessern.

3.2.1 Identitätsbildung und Positionierung des Projekts in seiner Umwelt

Die Form der Zusammenarbeit ist nicht nur aus der Struktur ableitbar, sondern vor allem die Projektkultur, der Teamgeist trägt entscheidend zur Qualität bei.[129] Direkte und persönliche Kommunikation ist für die Beteiligten das wichtigste Instrument, um sich der Projektgemeinschaft bewusst zu machen bzw. sie gezielt entstehen zu lassen. Zudem schafft der Direktkontakt die Möglichkeit einer wechselseitigen Beobachtung, in der sich der/die Einzelne positionieren kann.[130] Da immer mehr virtuelle oder teils virtuelle Teams entstehen, geht die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht verloren. Dadurch verlieren die Projektteammitglieder die Möglichkeit, andere Teammitglieder persönlich gut genug kennenzulernen, um eine wirkliche Bindung einzugehen.[131] Ein Gruppenbewusstsein entsteht durch aktuelle, inhaltliche und soziale Gemeinsamkeiten. Unter inhaltlichen Gemeinsamkeiten werden alle Integrationsfaktoren, die sich aus einem gemeinsamen Ziel ableiten, verstanden. Zu den sozialen Gemeinsamkeiten zählen alle Formen emotionaler Annäherung und Verbindlichkeit, wie wechselseitige Sympathie, Interesse, Offenheit, Vertrauen, Wertschätzung.[132] Social Networks erlauben über selbst gepflegte Profile sich darzustellen, sich zu vernetzen und miteinander zu kommunizieren.[133] Sie schaffen eine ganz neue Möglichkeit Projektmitglieder zu Beginn eines Projektes kennenzulernen. Diese Interaktionen beziehen sich sowohl auf den funktionalen Austausch als auch auf emotionale Bindungen[134] und können somit helfen eine Projektidentität aufzubauen. Ihre Tragkraft hängt stark von der Häufigkeit der Kommunikation ab. Richtlinien im Bereich der Kommunikation, Umgangsformen, Informationspflichten und –rechte oder Weisungsbefugnisse schaffen eine basale Gemeinsamkeit.

Konfliktmanagement ist ein weiterer wichtiger Baustein der Kommunikation beim Aufbau einer Teamidentität. Fehlt jedoch das soziale Fundament dafür, gefährdet das die inhaltliche Arbeitsfähigkeit des Projektteams.[135] Ein weiterer wichtiger Aspekt, der vor allem durch die geographische

[129] Vgl. Majer/Stabauer (2010) S. 107.

[130] Vgl. Freitag (2011) S. 145.

[131] Vgl. Wise (2013) S. 35-41.

[132] Vgl. Freitag (2011) S. 145.

[133] Vgl. Richter (2010) S. V.

[134] Vgl. Kremser (2010) S.41.

[135] Vgl. Freitag (2011) S. 144f.

Distanz verloren gehen kann, sind die Gespräche zwischen den offiziellen Projektmeetings und -sitzungen, den sogenannten Kaffeepausen oder Rauchpausen.[136] Diese Art der informellen Kommunikation kann durch Instant Messenger begünstigt werden. Denn „je weniger intensiv jemand in die Kommunikation des Projektteams eingebunden ist, umso kleiner wird die Basis, sich mit ihm zu identifizieren."[137] Die aktive Nutzung der Systeme ermöglicht direkte synchrone Kommunikation und stellt somit eine Art virtuelles Gemeinschaftsgefühl her. Und als zusätzlicher Vorteil kann die passive Nutzung konzentriertes Arbeiten erlauben[138], ohne dass Informationen verloren gehen oder ein Gefühl erzeugt wird, nicht Teil des Projektteams zu sein. Digital sind diese Informationen immer für alle Projektteammitglieder zugänglich.[139] So manche Entscheidungen müssen ad hoc und nach informeller Rücksprache mit den wichtigsten Beteiligten getroffen werden.[140] Wenn persönliche Besprechungen nicht möglich sind, eignen sich hier Instant Messenger oder Chat Systeme der Social Networks.

Teamidentität beruht aber auch auf Abgrenzung, und hier spielt wieder Projektkommunikation eine wichtige Rolle. „Um eigenverantwortlich arbeiten zu können und sich im Kontext der diversen Abhängigkeiten zu behaupten, muss sich das Projekt als System von seiner Umwelt abgrenzen."[141] Stakeholder, die ein berechtigtes Interesse am Projekt haben, sollten an der teaminternen Kommunikation teilhaben können, dazu zählen der Auftraggeber, der Leistungsabnehmer oder Kunde sowie die Kooperationspartner, die über das Projektteam hinaus an der Leistungserbringung beteiligt sind. Auf dieser Basis definiert das Projekt seine Kommunikationszielgruppen. Es gilt aber ihren Einfluss auf das Projekt zu begrenzen und zu kanalisieren. Damit das gelingt, muss das Projektteam für sich klären, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt veröffentlicht werden und wer dazu befugt ist. Zusätzlich muss ein geschützter Raum gebildet werden, in dem fachgebietsübergreifend Ideen entwickelt werden können, Neues ausprobiert wird und Fehler gemacht werden können – ohne sich dabei ständig gegenüber dem/r AuftraggeberIn oder den Stakeholdern rechtfertigen zu müssen.[142]

---

[136] Vgl. Wise (2013) S. 50-52.

[137] Freitag (2011) S. 153.

[138] Vgl. Kielholz (2008) S. 61.

[139] Vgl. Wise (2013) S. 50-52.

[140] Vgl. Freitag (2011) S. 158f.

[141] Freitag (2011) S. 147f.

[142] Vgl. Freitag (2011) S. 148-155.

Der Projektblog ist eine einfache Möglichkeit zum Informationsaustausch und zur Ankündigung von Ergebnissen und bietet somit eine geeignete Unterstützung in Projekten. Beiträge werden chronologisch sortiert, und somit kann die Entwicklung und Geschichte des Projektes beobachtet werden.[143] Blogs können einer bestimmten Autorengruppe zugeordnet werden und wenn gewünscht auch zum Nachlesen und Kommentieren für interessierte Externe.[144] Auch Micro Blogs können dazu dienen um Stakeholder über aktuelle Arbeiten und Ergebnisse zu informieren, Fragen zu stellen sowie schnell Ideen oder Hinweise zu einem Thema zu sammeln.[145] Denn die Nutzenerwartung der Stakeholder und vor allem der Kunden sollte sich das Projektteam stets präsent halten, denn aus ihr leiten sich die Projektziele und die Projektplanung ab.[146]

Aber nicht nur zu Beginn des Projekts, sondern auch bei der Auflösung wird eine besondere Aufgabe an die Kommunikation gestellt. Nachdem enge Sozial- und Kommunikationsbeziehungen geknüpft wurden, gilt es nach Abschluss des Projektes auch die gezielte Auflösung des Projektteams als Sozialsystem zu koordinieren. Der soziale Abschluss, in dem es nicht nur wichtig ist Erfolge zu würdigen, sondern auch negative Erfahrung zu thematisieren, ist ein wichtiger Baustein für zukünftiges Engagement der Projektteammitglieder. Nicht nur Skills, sondern auch die Entwicklungsperspektiven und Karriereinteressen jedes/jeder Einzelnen sind zu berücksichtigen. Social Networks und der Aufbau einer Networking Community können den zwischenmenschlichen Kontakt auch nach dem Projekt fördern. Sie helfen dabei den Kontakt zueinander aufrecht zu erhalten und schaffen Möglichkeiten für eine erneute Teamzusammenarbeit bereits etablierter Kommunikationsbeziehungen.[147]

3.2.2 Vertrauensaufbau und Transparenz

Die Art und Weise, wie miteinander gearbeitet wird, ändert sich fundamental. Eine neue Kultur der Transparenz, die auf Vertrauen beruht, entwickelt sich. Somit entsteht eine immer wichtiger werdende flexible Zusammenarbeit, intern wie extern.[148] Transparenz im Projekt und bezüglich Projektentscheidungen zu schaffen, ist eine Aufgabe des/der ProjektmanagerIn. Das Kommunikationsverhalten wird von Beginn an geprägt, und beginnt mit der Erklärung, warum es dieses Projekt gibt. Social Media erlauben beispielsweise, Prozess der Wissensentstehung oder -erweiterung

[143] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[144] Vgl. Eck (2010) online.

[145] Vgl. Prinz (2014) S. 8.

[146] Vgl. Freitag (2011) S. 155.

[147] Vgl. Freitag (2011) S. 162-168.

[148] Vgl. Eck (2010) S. 11.

transparent zu machen.[149] Zusätzlich kann Transparenz im Kommunikationsverhalten und der eigenen Mitarbeit in einem Projekt geschaffen werden. Wenn aus Sicht der Teammitglieder Projektentscheidungen nachvollziehbar sind und es einen fairen Ideenauswahlprozess gibt, wird dadurch die Innovativität gefördert.[150] Das Nachvollziehen und Bewerten von Entscheidungen, sind elementare Grundlagen für individuelles und organisatorisches Lernen. Wikis und Blogs bieten die Möglichkeit, Beiträge abzurufen, neu einzustellen, zu verknüpfen und zu verändern, selbst wenn diese bereits von anderen bearbeitet wurden.[151] Damit eignen sie sich ideal um die Zusammenarbeit im Team effektiver zu gestalten, da ein Projektstand schnell aktualisiert werden kann und sämtliche Information allen Projektbeteiligten webbasiert zur Verfügung stehen – und wenn gewünscht auch zum Nachlesen für interessierte KollegInnen.[152]

Werden alle Projektmitglieder über die Hintergründe und die möglichen Risiken informiert, können zum einen die Projektziele besser gewichtet werden und zum anderen die Erwartungen der Stakeholder besser eingeschätzt werden.[153] Stakeholder spielen eine ganz wichtige Rolle im Projekt und werden sie frühzeitig in die Entwicklung des Projektes miteinbezogen, kann langfristig ein enormes Vertrauen aufgebaut werden. Es sollte aktiv in Social Media der Dialog mit ihnen gesucht werden, da transparente und offene Projekte hohe Authentizität genießen. Davon profitiert das Projekt auch in Krisenzeiten, schließlich wirkt die Kommunikation glaubwürdiger, wenn stets – in guten wie in schlechten Zeiten – die richtigen Informationen übermittelt werden.[154]

3.2.3 Motivationssteigerung und Projektmarketing

Motivation ergibt sich aus der Interaktion von Person und Situation und kann auf interne oder externe Motive zurückgeführt werden. Bei intrinsischer Motivation bezieht ein Projektmitglied seine/ihre Befriedigung direkt aus der Arbeit, der/die extrinsisch Motivierte dagegen erhält seine/ihre Befriedigung aus den Begleitumständen, wie Bezahlung oder Anerkennung.[155] Es zeigen sich vor allem drei Bedürfnisse, welche MitarbeiterInnen motivieren. Erstens, Menschen wollen ihre Ziele erreichen und dass ihre Anstrengung bemerkt und anerkannt wird. Ebenso wichtig und somit der zweite Einflussfaktor sind soziale Beziehungen und Zugehörigkeit. Und zum Schluss

[149] Vgl. Döbler (2010) S. 392.

[150] Vgl. Freitag (2011) S. 139f.

[151] Vgl. Döbler (2010) S. 392f.

[152] Vgl. Eck (2010) online.

[153] Vgl. Freitag (2011) S. 139.

[154] Vgl. Eck (2010) S. 65.

[155] Vgl. Majer/Stabauer (2010) S. 131f.

der Leistungsfortschritt, denn Wissen ist Macht und Macht motiviert. Wenn ein gewisser Einfluss ausgeübt werden kann, steigt somit Respekt und Status. Des Weiteren wurde festgestellt, dass regelmäßiges Feedback Motivation und Leistung steigern kann.[156] Durch die Transparenz in Social Media können Leistungen des/der Einzelnen besser wertgeschätzt werden und zudem ist das Wissen über jegliche Projektentscheidung und -ergebnisses für die Projektmitglieder ein wichtiger Motivationsfaktor.[157]

Projekte sind auf motivierte Mitglieder angewiesen, denn ihnen wird ein überdurchschnittliches Engagement abverlangt dem eine besondere, anspruchsvolle Aufgabe zur Lösung übertragen wurde. Die Bereitschaft, sich einzubringen, steigt an, wenn das Projekt als Team funktioniert, sich jeder/jede erkennbar beteiligt und sich auf einander verlassen kann. Voraussetzung dafür ist eine funktionierende Gemeinschaft[158], welches bereits genauer untersucht wurde.

Projektblogs und Wikis, beispielsweise können neben allgemeinen Projektinformationen auch Details und wichtige Ereignisse aufzeigen. Hierbei geht es um Projektmarketing und die damit verbundene Erhöhung der Akzeptanz des Projekts.[159] Es ist die Präsentation und Darstellung des Projektes und deren Inhalte projektintern sowie extern innerhalb des Unternehmens, bei Partnern sowie bei potenziellen Kunden.[160] Durch einen professionellen und regelmäßig gewarteten Onlineauftritt kann das Interesse und die Begeisterung für das Projekt gesteigert werden.

3.2.4 Informationssystem und Wissensmanagement

Durch die Ausrichtung auf Austausch, Zusammenarbeit und Vernetzung rückt Social Media als ideales Instrument für Wissensmanagement in das Blickfeld. Für die interne und externe Kommunikation stehen vor allem die Möglichkeiten des sozialen Austauschs und die Generierung von Wissen im Fokus.[161] Eine weitere wichtige Aufgabe der Projektkommunikation ist ein geeignetes Informationssystem aufzubauen und Wissensmanagement zu etablieren. Widmen sich Projektteams nicht ausreichend der Dokumentation ihrer Prozesse, Entscheidungshintergründe oder Zwischenergebnisse, geht dieses Wissen schnell verloren. Das Projekthandbuch und Pläne zu pflegen, Dokumente strukturiert abzulegen, Versionen zu aktualisieren sowie Protokolle der Besprechungen anzufertigen sind wichtige, jedoch oft zähe Aufgaben des Projektteams. Aufgrund der

[156] Vgl. Mai (2014) online.

[157] Vgl. Freitag (2011) S. 139.

[158] Vgl. Freitag (2011) S. 152f.

[159] Vgl. Milleder (2009) S. 3.

[160] Vgl. Friedrich (2004) S. 12f.

[161] Vgl. Döbler (2010) S. 392.

Notwendigkeit, einen Großteil der Daten elektronisch immer verfügbar zu halten, kann es durch die Menge zu einer „Datenexplosion“ kommen, was wiederrum negative Auswirkungen auf die Wissensvermittlung haben kann.[162] Dies und die durch die Dynamik eines Projektteams entstehenden informellen Absprachen sind im Nachhinein nur schwer nachzuverfolgen[163] und würde folgend in einer weiteren Erhebung der Information resultieren, was wiederrum zu unnötigen Kosten führen würde. Im Vergleich zu den groß aufgesetzten Wissensmanagementsystemen handelt es sich bei Wikis und Blogs um einfache Content-Management-Systeme. Sie unterstützen in Projekten die Erstellung der Projektdokumentation. Sie sind im Stande online gestellte Informationen zu ergänzen und zu erweitern wie auch die Dokumentationen, Beschreibungen und die Verwaltung von zentralen Informationen zu ermöglichen. Dazu werden alle Änderungen protokolliert und die Editoren können sich automatisch über Änderungen informieren lassen. In einem gut funktionierenden Team führt dies dazu, dass Änderungen schnell und nachhaltig validiert werden.[164] Wissen kann hier optimal erfasst und gemanagt werden. Bereits während der Projektlaufzeit können somit wichtige Dokumentationen entstehen.[165] Da sich ein Projekt mit der Zielerreichung strukturell sowie sozial meist wieder auflöst, erfordert es zusätzliche Formen der Wissenssicherung und muss projektbegleitend aufgebaut werden.[166] Wikis und Blogs profitieren zusätzlich davon, dass bei ihrer Handhabung niemand darüber nachdenken muss, an welcher Stelle er seine Information abgelegt bzw. archiviert hat. Sobald etwas veröffentlicht ist, lässt es sich im System einfach wieder abrufen[167], und somit gleichzeitig auch schnell überarbeiten. Somit kann erarbeitetes Fachwissen festgehalten werden und der Wissensfortschritt bleibt auch nach Projektabschluss verfügbar.[168] Wenn MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, Social Bookmarking-Dienste zu nutzen, dann entstehen daraus wertvolle Informationssammlungen. Zudem werden nicht nur Informationen, sondern auch schnell andere KollegInnen entdeckt, die sich bereits mit einem ähnlichen Thema beschäftigt haben.[169] Die digitale Kommunikation unterstützt Informationssysteme

[162] Vgl. Weßels (2014) S 147-163.

[163] Vgl. Freitag (2011) S. 159.

[164] Vgl. Prinz (2014) S. 6.

[165] Vgl. Maurer (2011) S. 2.

[166] Vgl. Freitag (2011) S. 157-159.

[167] Vgl. Eck (2010) online.

[168] Vgl. Freitag (2011) S. 163.

[169] Vgl. Prinz (2014) S. 11.

und hilft bei dem Aufbau eines Wissensmanagements, denn gebloggte Informationen sind leicht wiederzufinden und gehen nicht so schnell verloren wie E-Mails oder das gesprochene Wort.[170]

Nachdem mögliche Social Media-Strategien ausgearbeitet wurden, sollen nun im nächsten Schritt die Erfolgskriterien für den Einsatz von Social Media beleuchtet werden.

3.3 Erfolgskriterien für den Einsatz von Social Media

Dr. Roland Heintze und Jörg Forthmann haben zunächst zahlreiche Studien aus unterschiedlichen Perspektiven für den Erfolg von sozialen Netzwerken untersucht und aus dem aktuellen Stand der Forschung die nun folgenden zehn Erfolgsfaktoren für die professionelle Social Media-Kommunikation entwickelt. An erster Stelle steht hier die Social Media-Strategie, welche auf den „Share of Experience“ abzielt. Damit ist gemeint, dass gute Strategien abhängig sind vom Engagement der Community, also auf die Bindung, Loyalität und Verbindlichkeit. Im Projektmanagement bedeutet dies eine gemeinsame Entscheidung einer Social Media-Strategie zu treffen und im Projekthandbuch festzuhalten. Sie dient als Grundlage um überhaupt eine positive Erfahrung zu erzeugen. Bei der Auswahl der relevanten Social Media-Kanälen sollten zwei Fragen beantwortet werden. Auf welchen Plattformen sollte ich mich mit meinen Beiträgen beteiligen? Und wo engagiert sich bereits die Zielgruppe? Der Fokus auf die richtigen Kanäle basiert auf der Zielgruppe. Social Media-Kommunikation in Projekten sollte sich vor allem die Frage stellen, welche Kanäle bereits von Projektmitgliedern genutzt werden. Kommunikation lebt vom Dialog, ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass Kommunikation näher, menschlicher und ehrlicher – nicht technischer werden muss. Das ist eine ideale Aufgabenstellung für Social Media und kann im Projektmanagement den zwischenmenschlichen Dialog fördern. Emotionen sollen hier als Treibsatz genutzt werden. Wer emotionalisiert, erreicht die Menschen, provoziert Reaktionen und fördert somit den Austausch. Der erzeugte Inhalt hat eine außerordentlich hohe Bedeutung für den Erfolg einer Social Media-Kampagne – „Content is King“. Dabei darf der Share-Effekt nicht überschätzt werden. Bei gering emotionalisierenden Botschaften liegt die Sharing-Bereitschaft nahezu bei null, während sie bei hoch emotionalen Inhalten signifikant ansteigt. Engagement entsteht durch die enge Bindung eines Teams. Social Media ermöglicht das Durchbrechen einer Schweigespirale, weil sie im Sinne eines sozialen Umfeldes, die Vernetzung unter Menschen ermöglichen. Jedoch braucht Social Media einen Wandel der Unternehmenskultur. Dieser Wandel führt zu einer Änderung der Rolle von Kommunikation. Die Erfolgsmessung wird oft noch weitgehend vernachlässigt. Wo Erfolgsmessung etabliert ist, sind es meist nur Reichweiten-Kennziffern in Form von Klicks. Der

[170] Vgl. Eck (2010) online.

Klick kann ein flüchtiger Erfolg sein, aber das Engagement ist das was wirklich zählt, nicht die Klicks. Als der letzte Erfolgsfaktor wird von Best Practices lernen genannt. Lernen von anderen verkürzt die eigene Lernkurve. Social Media-Kommunikation ist eine noch sehr junge Disziplin, die noch dazu laufend Veränderungen unterworfen ist.[171]

Es gibt vier Arten der Erfolgsmessung zu unterscheiden. Key Result Indicators (KRIs) ein Beispiel im Projektmanagement wäre die Erhebung der Projektmitgliederzufriedenheit. Sie umfassen generell einen längeren Zeitraum und werden monatlich überprüft. Die Performance und Result Indicators (PIs und RIs) sollen dabei helfen, dass Teams ihre Strategieziele verstehen und umfassen deren Maßnahmen. Und zum Schluss die Key Performance Indicators (KPIs), welche aus einer Ansammlung kritischer Kennzahlen bestehen.[172] Typische Social Media Kennzahlen sind Engagement, Relevanz-Indizes und Issue Resolution Rate. Darauf basierend soll Social Media in die Projekt Balanced Scorecard integriert werden. Wie Churchill schon sagte: „Wie gut auch immer die Planung ist, man sollte gelegentlich auch auf das Ergebnis schauen.“ [173]

Im nächsten Schritt beschäftigen wir uns mit der Frage wie die Wahl eines Mediums die Effizienz der Kommunikation beeinflusst, welche Medien für welche Kommunikationsaufgaben geeignet sind und wie sie bewertet werden können.

3.4 Bewertungssysteme und Empfehlungssysteme

Nach dem Media Richness-Modell hängen der Bereich effektiver Kommunikation und damit die Auswahl des passenden Unterstützungsmediums von der Komplexität der Kommunikationsaufgabe und der Ausprägung der medialen Reichhaltigkeit ab. Wie in Abbildung 9 festzustellen ist, liegt der Bereich effektiver Kommunikation zwischen einer unnötigen Komplizierung, der sogenannten „Overcomplication“ und einer unangemessenen Simplifizierung, der „Oversimplification“. Das Medium hängt von der Komplexität der Aufgabe, die zu erledigen ist ab.[174]

[171] Vgl. Heintze/Forthmann (2014) S. 22-48.

[172] Vgl. Fiege (2012) S. 96-99.

[173] Vgl. Fiege (2012) S. 102-109.

[174] Vgl. Richter (2010) S. 17.

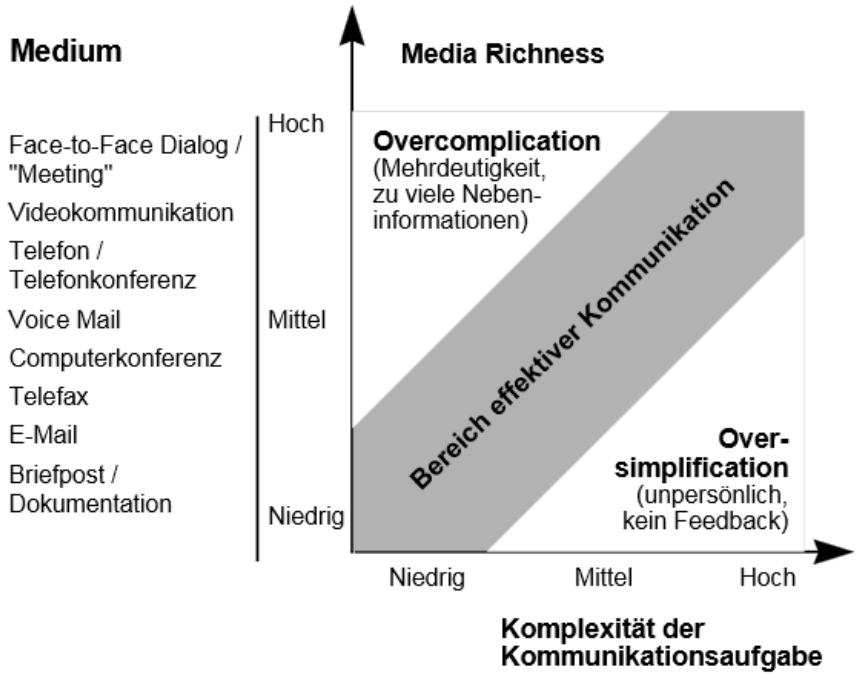

Abbildung 9: Media Richness-Modell[175]

„Die Kommunikation über reiche Medien ist umso effektiver, je komplexer die zugrunde liegende Aufgabe ist, die Kommunikation über arme Medien ist umso effektiver, je strukturierter eine Aufgabe ist.“[176] Die Face-to-face-Kommunikation in der persönlichen Begegnung ist dementsprechend eine „reiche“ Kommunikationsform. Sie bietet eine Vielzahl paralleler Kanäle, wie Sprache, Tonfall, Gestik und Mimik, ermöglicht unmittelbares Feedback, stellt ein reiches Spektrum an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung und erlaubt auch die Vermittlung und unmittelbare Wahrnehmung persönlicher Stimmungslagen und Emotionen. Dagegen stellt der Austausch von Dokumenten, beispielsweise per E-Mail, eine „arme“ Kommunikationsform mit sehr niedrigem Media Richness-Grad dar.[177] Daher sollte ein Kommunikationsmedium gewählt werden, das alle notwendigen Informationen gleichzeitig aber nicht zu viele unwichtige Nebeninformationen überträgt.[178] Das Modell von Möslein erfasste 1999 natürlich noch nicht alle digitalen Kommunikationsmittel, derer wir uns heute bedienen. Die digitale Kommunikation ist wahrscheinlich zwischen der Face-to-face und der Kommunikation per E-Mail, da eine direkte Interaktion auf digitale Weise mit dem Kommunikationspartner stattfindet, einzuordnen.[179] Gebhard Rusch rät, das Media Richness-Modell

[175] Möslein (1999) S. 7.

[176] Richter zit. nach Möslein (2010) S. 17.

[177] Vgl. Stern zit. nach Möslein (2014) online.

[178] Vgl. Richter (2010) S. 17.

[179] Vgl. Stern (2014) online.

aus Anwendersicht um den Aspekt des Media Demand zu ergänzen. Darunter versteht er Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit einem Medium.[180]

Den Zusammenhang zwischen der Kommunikationsaufgabe und der Wahl des geeigneten Mediums greift das Modell von Reichwald auf. Bei dem Modell der aufgabenorientierten Medienwahl geht es darum, wie gut ein Medium die Anforderungen einer Aufgabe erfüllt. Diese Anforderungen sind je nach Aufgabeninhalt und Einschätzung der Aufgabenträger von unterschiedlichem Gewicht.[181] In der Media-Synchronicity-Theorie gehen Dennis und Valacich im Gegensatz dazu nicht davon aus, dass sich die Medienwahl an die Aufgabe der Kommunikation anpasst, sondern an den Prozess der Kommunikation. Fünf Merkmale werden in der Media-Synchronicity-Theorie unterschieden. Erstens die Geschwindigkeit des Feedbacks, d.h. wie schnell kann auf Botschaften reagiert werden? Zweitens die Symbolvarietät, beispielsweise wie viele Symbolsysteme stehen für die Informationsübermittlung überhaupt zur Verfügung? Drittens, auf wie vielen Kanälen können wie viele Personen gleichzeitig kommunizieren, die sogenannte Parallelität. Viertens die Versionierung, das heißt wie häufig kann ein Sender seine Botschaft überarbeiten, bevor sie verschickt wird. Und fünftens die Wiederverwendbarkeit der erhaltenen Botschaft ohne Medienbrüche durch den Empfänger.[182]

Nun denkt der Mensch aber nicht ausschließlich rational, sondern er/sie wird bei seinen/ihren Entscheidungen immer auch von seinen/ihren eigenen gefühlsmäßigen Einstellungen und von seinem/ihrem sozialen Umfeld beeinflusst. In Theorien zur Medienwahl spricht man in diesen Fällen von normativer oder interpersonaler Medienwahl. Das bedeutet, in die Entscheidung, wie man Medien einsetzt, fließt immer eine Vielzahl verschiedener Faktoren mit ein. In der geschäftlichen Kommunikation macht es Sinn, diese Faktoren aktiv zu analysieren.[183]

3.5 Chancen und Risiken von Social Media

Wie jeder Kommunikationskanal birgt auch Social Media-Plattformen Chancen und Risiken für das Projektteam. Einige dieser Herausforderungen ergeben sich aufgrund der einzigartigen Dynamik innerhalb der digitalen Kommunikation des Web 2.0, andere sind ähnlich anderer Kommunikationskanäle.

[180] Vgl. Freitag zit. nach Rusch (2011) S. 122.

[181] Vgl. Stern zit. nach Reichwald (2014) online.

[182] Vgl. Richter (2010) S. 18.

[183] Vgl. Kielholz (2008) S. 40.

Unternehmen stellen sich den Herausforderungen der Veränderung. Sie sind es gewohnt, ihre Umwelt mit etablierten Routinen zu beobachten und über Jahre hinweg haben sie hohe Effizient in ihren Austauschbeziehungen und ihrer Leistungserbringung erlangt. Veränderungen der Arbeitswelt und der Verhaltensmuster werden skeptisch betrachtet. Damit tappen viele Unternehmen in die Kompetenzfalle, da sie die Flexibilität begrenzen, wenn sich die Umwelt ändert.[184]

Aber nicht nur Unternehmen sondern auch Einzelpersonen sind davon betroffen. Social Media lebt von den Beiträgen ihrer Mitglieder. Verlieren diese das Interesse, oder im Fall eines Teams, sind Projektmitglieder nicht gewillt, ihr Wissen mit anderen zu teilen, ist die vorhandene Information zwar verwendbar, jedoch nicht in allen Belangen aktuell.[185] Ganz im Gegenteil können Online-Gruppen sich thematisch auch sehr rasch formieren und zu einem bestimmten Thema Stimmung machen. Im Internet werden die Interaktionen zwischen Menschen zum Zeitpunkt ihres Stattfindens dokumentiert und sind potentiell für alle NutzerInnen langfristig verfügbar. Dies ist vielen Leuten nicht bewusst, die sich online äußern und auch Persönliches preisgeben. Es hat eine gewisse Gewöhnung an diese Tatsache stattgefunden.[186] Ein weiterer Nachteil und Grund für Diskussionen ist, dass durch das Autorenkollektiv die Qualität von Einträgen oft nicht auf Richtigkeit und Qualität überprüft werden kann.[187] Eine gezielte Verbreitung falscher Informationen ist somit möglich. Organisationen haben Angst davor, MitarbeiterInnen an der Gestaltung teilhaben zu lassen. Im Zusammenhang von Social Media findet dadurch eine Art Kontrollverlust statt, bei dem der Führungsebene nicht mehr alles direkt präsentiert wird und somit die aktive Mitarbeit abverlangt wird. Aus IT-Sicht sind Social Media Tools nichts weiter als neue IT-Systeme, die in die existierende komplexe Infrastruktur integriert werden müssen. Während fachseitig überwiegend die Vorteile der schnelleren Kommunikation und Zusammenarbeit gesehen werden, sind IT-seitig andere Problemstellungen zu beantworten. Möglicherweise ist dann zunächst eine Änderung der "Governance", der sogenannten Managementsteuerung, erforderlich.[188] Die Hauptgründe, warum Unternehmen Social Media im Arbeitsumfeld skeptisch gegenüberstehen, sind nach wie vor Sicherheitsbedenken und sind daher kaum auf einer IT-Agenda zu sehen. Darüber hinaus wird befürchtet, dass die Produktivität der MitarbeiterInnen eher abnimmt als steigen wird.[189] Die kritische

[184] Vgl. Freitag (2011) S. 135.

[185] Vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl (2008) S. 47ff.

[186] Vgl. Kielholz (2008) S. 73.

[187] Vgl. Hoffmann (2008) S. 15.

[188] Vgl. Leinemann (2013) S. 57.

[189] Vgl. Pütter (2014) S. 25.

Perspektive geht davon aus, dass durch die computervermittelte Kommunikation Verluste an Sozialität, Intimität und intellektueller Kompetenz zu verzeichnen sind.[190]

Den Nachteilen des Online-Daseins stehen jedoch faszinierende neue Möglichkeiten gegenüber.[191] Der Online-Austausch ermöglicht rascheren Zugang zu kollektiven Informationen, effektivere Nutzung von Wissen und Information und automatischen Aufbau von Wissensdatenbanken. Es entsteht eine neue Art des Arbeitens, in der jeder mitmachen kann und auch soll. Zusätzlich wird durch Social Media eine bessere Erreichbarkeit von Projektteammitgliedern ermöglicht und somit kann die Kommunikationsqualität innerhalb von Projekten gesteigert werden, sofern diese richtig eingesetzt werden.[192] Durch einen Onlineauftritt können aber auch gleichzeitig externe Stakeholder einfach erreicht und involviert werden. Kundenwünsche werden besser bearbeitet und stets präsent gehalten. Nichtsdestotrotz ist zu beachten, „Social Medien wirtschaftlich erfolgreich einsetzen können nur jene Unternehmen, die auch die zugehörigen Randbedingungen wie z.B. [ein] „Social Media Guide“ entsprechend erstellen und umsetzen.“[193]

Wie nun festgestellt wurde, gibt es inzwischen eine Fülle an Plattformen, wenn die Risiken bewusst betrachtet wurden, die sich sehr gut im Projektkontext verwenden lassen. Kommunikation über eine derartige Plattform fühlt sich deutlich unterschiedlich im Vergleich zu E-Mail an. Das Posten eines kurzen, aber relevanten Erlebnisses, eine Frage an das ganze Projektteam oder ein informelles „Gefällt mir“ erzeugen ein Gemeinschaftsgefühl, so als würde das Team in einem großen Raum gemeinsam arbeiten.

[190] Vgl. Anastasiadis/Thimm (2011) S. 265.

[191] Vgl. Kielholz (2008) S. 73.

[192] Vgl. Maurer (2011) S. 3.

[193] Maurer (2011) S. 2.

4 Theoretisches Conclusio

Nach der theoretischen Abhandlung des Themas werden die bereits in der Einleitung angeführten Forschungsfragen, mithilfe der Erkenntnisse aus der Fachliteratur der vorherigen Kapitel, beantwortet.

ProjektmanagerInnen stehen für die Projektkommunikation über Social Media zahlreiche Kanäle zur Verfügung, welche in Hinblick auf die Möglichkeiten und Eigenschaften der Plattform, sowie der anzusprechenden Zielgruppe ausgewählt werden. Zu Beginn verlangt es nach einer Analyse der Social Media-Kanäle der Kommunikationszielgruppen. Dies steigert die Chance die Projektkommunikation zu verbessern und Personen mit den richtigen Informationen zu versorgen. Social Media-Kommunikation kann in Projekten vor allem erfolgreich eingesetzt werden, wenn es zu einem Unternehmenskulturwandel kommt. Das bedeutet, dass sich die Organisation selbst mit Social Media-Kommunikation und all ihren Möglichkeiten identifiziert. Social Media-Kanäle gliedern sich in der Theorie gemeinsam mit den anderen Kanälen der Organisation in die Projektkommunikationsstrategie ein. Social Media-Kanäle müssen von Anfang an im Projekt diskutiert und definiert werden. Durch das Festhalten der Social Media-Strategien kann die Bindung, Loyalität und Verbindlichkeit gesteigert werden. Aufgrund der einzigartigen Eigenschaften des Web 2.0 ergeben sich Besonderheiten, welche in der strategischen Nutzung beachtet werden müssen. Social Media-Ansätze sind personen- und aktivitätsorientiert, das heißt es geht nicht nur darum Personen mit den richtigen Informationen zu versorgen, sondern Raum für einen offenen Austausch mit den Projektteamgliedern und Stakeholdern zu gewährleisten. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit eine interne Projektkultur aufgebaut und der Einfluss durch die Stakeholder auf das Projekt begrenzt und kanalisiert werden kann. Für den Einsatz von Social Media-Kommunikation werden zahlreiche Anwendungsfelder aufgezeigt, welche den Aufbau der Projektidentität und die Positionierung des Projekts in seiner Umwelt, Vertrauensaufbau, Projektmarketing und den Aufbau einer Wissensdatenbank umfassen. Nähe und Transparenz schafft Vertrauenswürdigkeit. Es geht um die Kommunikation und die Einbindung der Teammitglieder und der relevanten Stakeholder. Blogs, Wikis, Social Networks und Instant Messenger werden den Anforderungen der Projektkommunikation in diesem Sinne insbesondere gerecht, weil sie eine rasche Verbreitung von Informationen, sowie weiters auch Einholung von Feedback ermöglichen. Durch die Möglichkeit Kommentare und Bewertungen aktiv einfließen zu lassen, wird eine soziale Beziehung aufgebaut. Diese Interaktion umfasst Austausch sowie Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Wenn beispielsweise Blogs in Projekten verwendet werden, kann dadurch nicht nur mehr

Transparenz und Sichtbarkeit des Projekts, sondern auch der Arbeit jedes/jeder Einzelnen geschaffen werden. Das Projekt als großes Ganzes zu betrachten, dient gleichzeitig als Motivationsfaktor für die Projektbeteiligten. Zusätzlich kann gesagt werden, dass durch den Einsatz von Social Networks das Gemeinschaftsgefühl gefördert und somit das Team bei der Identitätsbildung unterstützt werden kann. Der gezielte Kommunikationsaustausch mit den Stakeholdern kann sehr gut über Blogs und Wikis geführt werden. Dazu zählen Konzentrieren der Aktivitäten, Social Media-Initiativen optimieren, Konzentration auf die Zielgruppe, Strategien und Ziele entwickeln. Es muss einen Plan und ein Ziel geben um zu beurteilen, was Social Media-Kanäle zu Leisten in der Lage sind und um sie schlussendlich zu einem gewissen Maß messen zu können. Mitarbeiter von anderen und zukünftigen Projekten können von dem angesammelten Wissen durch Wikis und Social Bookmarking profitieren.

In der Literatur wird auf eine Vielzahl an Chancen und Risiken beim Einsatz von Social Media hingewiesen, welche im Kontext zur Steigerung der Projektkommunikation von Bedeutung sind. Die Chancen für die Projektteams ergeben sich durch die besonderen Eigenschaften der Social Media und derer Kanäle an sich. Die Schnelligkeit der Verbreitung von multimedialen Inhalten durch die Netzwerke der UserInnen wird als große Chance in der Kommunikation wahrgenommen. Zudem stellt die Gelegenheit einen raschen Zugang zu kollektiven Wissen, sowie die Bedienungs- und NutzerInnenfreundlichkeit bedeutende Möglichkeiten im Einsatz von Social Media für die Organisationen dar. Die dialogische Ausrichtung der Kanäle macht es möglich, Wissen und Informationen effektiver zu nutzen, die Projektteammitglieder besser zu erreichen und führt gleichzeitig zu einem automatischen Aufbau von Wissensdatenbanken.

Auch die Risiken, welche in der Literatur Erwähnung finden, leiten sich zu einem bedeutenden Teil aus den Eigenschaften des Web 2.0 ab. Die Möglichkeit des Dialogs birgt die Gefahr des Kontrollverlustes seitens der Organisation, oder auch die rasche Verbreitung von negativen oder falschen Informationen. In der Literatur wird deshalb vor einer unprofessionellen Betreuung der Kanäle oder unangemessenen Reaktion auf einen Kontrollverlust gewarnt, da diese in weiterer Folge einen direkten Einfluss auf das Projekt und somit die Organisation haben können.

Organisationen werden in dieser Hinsicht empfohlen, eine Strategie für die Nutzung von Social Media zu entwickeln, um die Chancen so gut wie möglich zu nutzen, sowie die Risiken zu vermeiden. Dadurch soll verhindert werden, dass die Kanäle keinesfalls ohne ausreichende Ressourcen, nur aufgrund eines Social Media-Hypes betrieben werden. Zu Beginn eines Projektes sollte offen über den Nutzen und den Einsatz von Social Media gesprochen werden und dementsprechend

soll die gemeinsam beschlossene Social Media-Kommunikation im Projekthandbuch festgehalten werden.

Anhand der vorliegenden Literatur kann festgestellt werden, dass sich der Einsatz von Social Media sehr positiv auf die Projektkommunikation auswirken kann. Es gilt jedoch als Voraussetzung, dass sich die Projektkultur im Stande fühlt mit einer schnellen und flexiblen Kommunikation umzugehen. Abgesehen davon sollten somit starre Hierarchien hinter sich gelassen werden. Als eine der entscheidendsten Herausforderungen ist es einzelne Projektmitglieder zur Nutzung der angebotenen Dienste zu bewegen, denn Social Media ist ohne Beiträge der NutzerInnen unbrauchbar. Um ein Motiv zu aktivieren, müssen Inhalte entsprechend präsentiert werden, damit sie den momentanen Zielen einer Person entsprechen.[194]

[194] Vgl. Kielholz (2008) S. 108.

5 Qualitative Untersuchung

Nach der Betrachtung der theoretischen Ansätze zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Kommunikation in Projekten, sowie der Gegenüberstellung der Strategien und Erfolgsfaktoren, soll das folgende Kapitel die Eckpunkte der im Rahmen dieser Arbeit stattgefundenen empirischen Untersuchung beschreiben. Im ersten Schritt wird ausgehend von den Forschungsfragen die gewählte Forschungsmethode inkl. Begründung, warum diese Methode gewählt wurde und die entsprechende Erhebungsmethode vorgestellt. Im Anschluss folgen Feldauswahl und Datenerhebung, welche zur nachvollziehbaren Darstellung von Fragen und Antworten führen soll. Zum Schluss wird noch die Methode der gewählten Auswertung skizziert.

5.1 Methodologie

Unternehmen versuchen immer mehr sich dem Trend hinzugeben und Social Media im Arbeitsalltag zu integrieren, auch wurde schon zahlreiche Literatur zum Thema publiziert. Konkrete Situationen zur Projektkommunikation gibt es jedoch noch wenig. Diese Untersuchung hat das Ziel, das Forschungsgebiet zu beleuchten, Möglichkeiten und Risiken beim Einsatz von Social Media in Projekten zu zeigen und Hypothesen daraus zu generieren. „Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens wird dadurch realisiert, dass aus der Untersuchungsfrage und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitetes Informationsbedürfnis in Themen und Fragen […] übersetzt wird.“[195] Die mittels Literaturanalyse und ExpertInneninterviews gebildeten Forschungsannahmen haben das Ziel, neue Perspektiven für die Wissenschaft zu liefern, und weiterführenden Forschungsbedarf aufzuzeigen. Im Anschluss soll basierend auf der empirischen Forschung eine Methode zur Anwendung von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation entwickelt werden.

5.2 Erhebungsmethode

Die Wahl des empirischen Teils für diese Arbeit fiel auf die der nichtstandardisierten ExpertInneninterviews, in welchem InterviewpartnerInnen als ExpertInnen für die zu rekonstruierenden sozialen Prozesse angesehen, und nach Informationen über diese Prozesse befragt werden. Einerseits wird eine vorbereitete Liste offener Fragen, der sogenannte Leitfaden, vorbereitet um unterschiedliche Themen zu behandeln, sowie auch spezifischere und genau bestimmbare Informationen zu erheben. Hier geht es darum das Erkenntnisinteresse des/der InterviewerIn, formuliert auf wissenschaftlichen Kontext, mit der Lebenswelt des/der InterviewpartnerIn zu vergleichen. Oft gibt es

[195] Gläser/Laudel (2009) S. 115.

anderes Wissen und Beobachtungen bzw. werden dem Wissen andere Bedeutungen unterlegt.[196] Die offenen, leitfadenorientierten ExpertInneninterviews zielen darauf ab, die unterschiedlichen Perspektiven zur Social Media-Kommunikation in Projekten zu erforschen.

5.3 Feldauswahl

Nach Meuser und Nagel wird als ExpertIn jener/jene angesprochen, der/die „Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt."[197] Repräsentanten des Untersuchungsfeldes sind ProjektmanagerInnen mit Social Media Erfahrung. Sie sollen mit der Planung, Umsetzung sowie Evaluierung der Social Media-Kommunikation betraut sein. Der Schwerpunkt dieser Arbeit ist Makro-Geografisch auf den deutschsprachigen Raum gelegt. Es gibt keine weitere Unterteilung nach sozio-ökonomischen oder sozio-demographischen Merkmalen, da diese in dieser Untersuchung nicht relevant sind. Dennoch sollen gewissen Merkmale ausgewertet werden, da diese einen zusätzlichen Informationsgehalt aufweisen könnten.

Die Auswahl stellt sich aus fünf ExpertInneninterviews zusammen, welche MitarbeiterInnen oder Consultant verschiedener Branchen sind um einen breiten Überblick des Social Media-Einsatzes im Projektmanagement zu erhalten.

Als Experte im öffentlichen Bereich wurde Mag. Robert Grim, Teamleiter für neue eGovernment Services im BRZ (Bundesrechenzentrum) interviewt. Hauptsächlich beschäftigt er sich in seiner Rolle mit Dokumentenmanagement, Enterprise Content Management und in letzter Zeit zusätzlich schwerpunktmäßig mit Enterprise Social-Networking und anderen Social Media Projekten. Wobei das Team sich eher als Betreiber solcher Lösungen sieht aber trotzdem auch intern im Projekt bereits Social Media-Erfahrungen sammeln konnte.

Die Unisys Österreich bietet ein Portfolio an IT-Dienstleistungen, Software und Technologie an. Mag. Johannes Buchberger ist Teil der Geschäftsleitung und verantwortlich für Österreich und CEE (Polen, Ungarn, Tschechische Republik und Slowakei). In seiner Rolle ist er zuständig für alle Projekte und Mitarbeiter. Unisys setzt weltweit interne Enterprise Social Networking Lösungen ein und solch eine wird auch Firmenintern für die Projektkommunikation genutzt.

---

[196] Vgl. Gläser/Laudel (2009) S. 111f.

[197] Meuser/Nagel (2005) S. 73.

Mag. Katja Weiss ist als Projektleiterin in der Datenwerk Innovationsagentur für Online Projekte und Social Media Kampagnen zuständig. Ihre Aufgabe besteht darin gemeinsam mit einem Team von GrafikerInnen, KonzeptionistInnen und ProgrammiererInnen, Kunden bei ihren Webauftritten und der Betreuung von Social Media-Kanälen zu unterstützen.

Als Beispiel eines selbstständigen Experten wurde Peter Webhofer interviewt. Er arbeitet bereits seit einigen Jahren als Berater, Trainer und Umsetzer in den Themen Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Social Media-Entwicklungen, Schwerpunkt neue Arbeitswelten, Bildung und Entrepreneurship. Er konnte bereits durch einige Projekte in unterschiedlichsten Branchen Erfahrungen mit dem Thema Online-Kommunikation und Social Media sammeln.

Bikash Dhar arbeitet als Projektleiter bei Intel Corporation und parallel dazu bei der IPMA (International Project Management Association) an den individuellen Kategorien der "Achievement Awards". Im speziellen geht es um die Auszeichnungen für ProjektmanagerInnen und junge ProjektmanagerInnen. In den vergangenen Jahren war er zusätzlich tätig im "Young-Crew" Board. Young-crew ist eine Mitgliedschaft von ProjektmanagerInnen vor Vollendung des 30. Lebensjahrs. Sein Hauptschwerpunkt lag bei der Organisation von Events.

5.4 Erhebung der Daten und Aufbau der Interviews

Für die Interviews mit den bereits genannten GesprächspartnerInnen wurde parallel zu den Erkenntnissen aus der Forschung ein Interviewleitfaden mit Themenblöcken entwickelt. Der erstellte Leitfaden wurde bewusst offen gehalten, um den InterviewpartnerInnen einen möglichst großen Raum für ihre Aspekte und ihre Erfahrungen zu geben. Die Kontaktaufnahme mit den ProjektmanagerInnen erfolgte teils durch Projektmanagement Österreich, teils per E-Mail und durch persönliche Kontakte. Die Interviews erfolgten persönlich Face-to-face und wurden im Zeitraum vom 11. Juni 2015 bis zum 22. Juni 2015 durchgeführt. Diese Methode des persönlichen Interviews erleichtert die Kontrolle des Verlaufs des Gesprächs, sowie die Möglichkeit für den/die InterviewerIn, eine größere Fülle an Informationen bei der Datengewinnung zu generieren.[198] Ein Leitfragenkatalog besteht immer aus Fragen nach Erfahrung, Wissensfragen, Hintergrundfragen und Meinungsfragen. Im nun folgenden Schritt wird der in dieser Arbeit verwendete Leitfragenkatalog kurz erläutert.

[198] Vgl.Gläser/Laudel (2009) S. 154.

Thema Social Media Strategien

Wie wird Social Media-Kommunikation Ihrer Erfahrung nach in Projekten genutzt? In welchen Bereichen wird mit welchen Social Media-Kanälen kommuniziert?

Welche Beispiele kennen Sie in denen Social Media-Kommunikation im Projekt sehr gut funktioniert? Wie wirken diese?

Wie würde Ihrer Meinung nach ein optimales Szenario zum Einsatz von Social Media aussehen?

Thema Erfolgskriterien und Bewertung

Wie wird die Effizienz von Social Media im Projekt beurteilt? Welche Auswirkungen kann der Einsatz von Social Media im Projekt auf interne und externe Stakeholder haben?

Welche Rahmenbedingungen sind für den optimalen Einsatz von Social Media-Kommunikation erforderlich? Werden für die Social Media-Kommunikation in irgendeiner Weise Guidelines definiert?

Wie wird auf deren Einhaltung geachtet?

Thema Chancen & Risiken

Welche Chancen sehen Sie durch den Einsatz für die Social Media-Kommunikation in Projekten?

Inwiefern werden diese Chancen genutzt?

Welche Risiken ergeben sich durch den Einsatz von Social Media?

Wie wird mit ihnen umgegangen?

5.5 Auswertungsmethode

Zur Auswertung der ExpertInneninterviews soll die Methode nach Meuser und Nagel herangezogen werden. Da deren Ziel, „das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“[199] im Einklang mit dieser Forschungsarbeit steht.

[199] Meuser/Nagel (2005) S. 80.

Die Auswertung geschieht im ersten Schritt durch die Transkription. Nach Meuser und Nagel ist eine vollständige Transkription der Interviews nicht zwingend notwendig. Informationen, die für das Forschungsthema nicht relevant sind, können beim Transkript ausgeklammert werden. Die darauf folgende Paraphrasierung des Interviews ist der erste Schritt, eine übersichtliche Dichte in das Textmaterial zu liefern. Basierend auf dem Leitfaden werden die Aussagen thematisch zugeordnet. Passagen mit gleichen oder ähnlichen Themen wurden zusammengefügt und im dritten Schritt mit Überschriften versehen. Der thematische Vergleich dient dazu thematisch ähnliche Passagen aus den Interviews zusammenzufügen und vergleichbar in Form zu bringen. Im letzten Schritt erfolgt die soziologische Konzeptualisierung – die Suche nach gruppenspezifischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Bei diesem Schritt geschieht die Ablösung von den Texten und Terminologien der Interviewten.[200]

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wurde darauf geachtet, dass nur explizite Aussagen der Interviewten gewertet wurden. Dadurch soll die Qualität der Interviews anhand von Spekulationen oder groben Interpretationen nicht unter Mitleidenschaft geraten. Das Ziel, zu erfahren welche Nutzen, Funktionen und Ziele aus dem Einsatz von Social Media-Instrumenten in der Projektkommunikation haben, wurde durch die Anzahl der durchgeführten Interviews erreicht.

[200] Vgl. Meuser/Nagel (2005) S. 83-88.

6 Darstellung der Forschungsergebnisse

In den vorherigen Kapiteln wurden die theoretischen Hintergründe und Theorien beleuchtet, sowie die empfohlenen Strategien für den Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation diskutiert. Im folgenden Kapitel werden die im Rahmen der Arbeit gewonnenen, empirischen Forschungsergebnisse dargestellt, welche die Situation zum Einsatz von Social Media im Projektmanagement beleuchtet. Die verschiedenen Herangehensweisen, aufgrund deren Social Media-Kanälen im Projektmanagement eingesetzt werden, deuten auf die unterschiedliche Priorität, welche dem Medium innerhalb der Gesamtkommunikation der Organisation gegeben wird, hin. In einigen Organisationen wird Social Media ergänzend im kleineren oder größeren Maß zur bereits bestehenden Projektkommunikation eingesetzt, während andere die Entscheidung für die Social Media-Kommunikation im Projekt treffen. Ein Thema, welches alle Organisationen im Hinblick auf die Projektkommunikation über Social Media betrifft, sind die Ressourcen und die Datensicherheit.

6.1 Stellenwert von Social Media in der Organisationskommunikation

Seitens einiger ExpertInnen wird angegeben, dass eine Social Media-Strategie nur als Teil einer integrierten Gesamtkommunikation funktioniert. Die Organisationskultur muss reif dafür sein und vom Topmanagement, nicht nur unterstützt, sondern auch vorgelebt werden.[201] Die projektbezogenen Social Media-Strategien müssen mit den Strategien der Gesamtorganisation übereinstimmen und gewisse Mindeststandards für Projekte in einem Organisationshandbuch definiert werden.[202] Besonders für den Einsatz in jenen Bereichen, in welchen ein Dialog in verteilten und internationalen Teams notwendig ist, eignet sich Social Media besonders.[203] Je ähnlicher die Kulturen der unterschiedlichen Beteiligten ist, desto besser kann eine effiziente Kommunikation eingesetzt werden.[204] Für Organisationen die im öffentlichen Bereich tätig sind, werden Cloudservices oft unterbunden und können Social Media daher eher nur unterstützend für nicht-vertrauliche Informationen nutzen. Dort ist es besonders schwierig und kompliziert Menschen Online Plattformen auch nur einen kleinen Schritt näher zu bringen.[205] Die Skepsis gegenüber der Geheimhaltung und Datensicherheit ist groß.[206] Obwohl das Risiko prozentuell klein ist, und die Vorteile des

[201] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 13f.

[202] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 28.

[203] Vgl. ExpertInneninterview 1 (2015) S. 1.

[204] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 8f.

[205] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 26.

[206] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 16f.

Einsatzes von Social Media im Projekt einem bewusst sind, muss mit den größten Auswirkungen im Falle der ungewollten Informationsweitergabe gerechnet werden.[207] Enterprise Social Networking Lösungen[208], ob jetzt selbst gebaut oder beispielsweise von Microsoft angeboten, hätten diesen Vorteil der sicheren Kommunikation, aber sie unterliegen auch gleichzeitig dem Nachteil, dass sie privat sind und somit nur zur organisationsinternen Vernetzung genutzt werden können.[209] Es besteht zwar die Möglichkeit externe Mitglieder projektbezogen einzuladen, bietet aber nicht die Chance der freien Vernetzung mit Interessensgleichen. Die Nutzung von offenen oder geschlossenen sozialen Netzwerken ist abhängig von den Zielen des Unternehmens und des Projekts. Der kostenlose Gebrauch von offenen Netzwerken und die mögliche Reichweite deren Social Media-Kanälen wird aufgrund der oft limitierten Budgets als Vorteil gesehen[210], es wird jedoch auch erkannt, dass gute Social Media-Arbeit ausreichend Ressourcen und einen Verantwortlichen braucht.[211] Die Entscheidung, wie Social Media-Kommunikation innerhalb der Organisation verwaltet wird, ist oftmals sowohl eine strategische, als auch eine ressourcenabhängige.

6.2 Erfolgskriterien von Social Media im Projekt

Wie die bereits genannten Rahmenbedingungen von Seiten der Organisation, sind noch weitere Schritte im Projekt notwendig um effizient mit Social Media zu kommunizieren. ExpertInnen meinen, dass ein integriertes homogenes Tool Set mit einem möglichst breiten Angebot Voraussetzung ist.[212] Google+ wird in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zugespielt, da es eine Projektseite sein könnte, aber auch viele Möglichkeiten bietet um gemeinsam zu arbeiten.[213] Die Google Toolpalette bietet Chancen, wie beispielsweise „Google Hangouts“ und „Google docs“, die sehr effektives, gemeinsames Arbeiten und Teilen ermöglichen.[214] Organisationen stellen fest, dass Social Media-Kommunikation nur dann effizient sein kann, wenn es eine dahinterliegende Strategie gibt und von Anfang umgesetzt wird. Idealerweise soll schon in der Vorprojektphase definiert werden, wann, welche Kanäle, wie genutzt werden sollen. Zudem wird erkannt, dass die Nutzung der Social Media-Kanäle Betreuung bedürfen und es einen Verantwortlichen, meist

[207] Vgl. ExpertInneninterview 1 (2015) S. 5.
[208] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 7.
[209] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 29.
[210] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 29.
[211] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 23.
[212] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 3.
[213] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 15.
[214] Vgl. Expertinneninterview 5 (2015) S. 32.

den/die ProjektmanagerIn geben muss, der sich um den Kommunikationsplan und die Guidelines der Social Media-Kommunikation im Projekt kümmert. [215] Ein weiterer Faktor der Effizienz, welcher von den Organisationen erkannt wird, ist jener, dass besonders jüngere und medienkompetente MitarbeiterInnen ohne großen zusätzlichen Aufwand Social Media-Kanäle betätigen können, da ein Großteil dieser UserInnen diese bzw. ähnliche Plattformen täglich nutzt.[216] Ein Faktor, welcher die Effizienz von Social Media in den Organisationen mindert, ist der Mangel an im Umgang mit Social Media versierten MitarbeiterInnen. Dies hat zur Folge, dass für die Nutzung und Befüllung der Kanäle ein großer Zeitaufwand nötig ist, und dass durch fehlendes ExpertInnenwissen und Überforderung eine gewisse Abwehrreaktion erzeugt werden kann.[217]

Generell wird von den Organisationen festgestellt, dass für eine effiziente Nutzung durchaus Guidelines, Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung stehen müssen. Wenn dies der Fall ist, kann Social Media-Kommunikation gezielt für den Dialog intern und mit den Stakeholdern, sowie für die Projektdokumentation eingesetzt werden.

6.3 Social Media-Ziele im Projekt und ihre Evaluierung

Die ExpertInnen zeigen bei der Definition und Evaluierung von Zielen für die Social Media-Kommunikation Unterschiede an der Herangehensweise. Auf der einen Seite gibt es Organisationen die Aufgrund der Projektvorgabe, nur Ziele für die externe Projektkommunikation festlegen und kontrollieren, während andere es auch oder ausschließlich für die interne Projektkommunikation tun. Es sind sich aber alle einig, dass es für die Projektkommunikation ein essentielles Kommunikationsmittel ist und einem unmittelbaren Austausch bereits sehr nahekommt, manche sind sogar der Meinung, dass es die Kommunikation um Möglichkeiten erweitert.[218] Es soll jedoch den direkten Kontakt, wenn möglich nicht ersetzen. Welche Ziele festgelegt werden ist unterschiedlich; manche Organisationen definieren beispielsweise Ziele für die Vernetzung innerhalb des Projektteams, während andere für das Wachstum der Interessenten, sowie die Häufigkeit des Teilens der Beiträge durch UserInnen.

[215] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 18f.

[216] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 26.

[217] Vgl. ExpertInneninterview 1 (2015) S. 4f.

[218] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 15.

Grundsätzlich wird festgestellt, dass Social Media-Kommunikation nach außen im Projektkontext sehr schwer messbar ist. Die Auswertung kann aber über die herkömmlichen Analysemöglichkeiten von Social Media, wie Seitenstatisik und Reichweitenmessung verfolgt werden.[219] Für die interne Projektkommunikation gibt es die Möglichkeit einer Social Network Analysis, welche die Verbundenheit und deren Intensität der Einzelpersonen darstellt.[220] Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass sehr wenig gemessen und bewertet wird, aber die ExpertInnen sind sich einig, dass die Entwicklungen der Interaktionen im allgemeinen Reviewprozess bzw. Controllingmeeting beobachtet werden sollen.

6.4 Chancen und Risiken von Social Media-Kommunikation im Projekt

Organisationen erkennen grundsätzlich die Chancen und Risiken, die ihnen die Social Media-Kommunikation bietet und sind sich bewusst, dass sich diese Tools daraus entwickelt haben, um bestimmte Arbeitssituationen zu unterstützen, um somit eine effizientere Kommunikation im Projekt zu erlauben. Sie bietet einen großen Vorteil, wenn es sich um dislozierte Projekte auf verschiedenen Stellen handelt, da es die Möglichkeit schafft MitarbeiterInnen besser in einen Diskurs einzubinden.[221] Durch die Unabhängigkeit des Internets von Zeit und Raum kann Kommunikation auch über Ländergrenzen hinweg erfolgen. Je verteilter als auch internationaler und somit in unterschiedlichen Zeitzonen, desto mehr gewinnt die Social Media-Kommunikation an Bedeutung. Die Chance liegt darin, dass Informationen wesentlich einfacher ausgetauscht werden können und gleichzeitig „Knowledgemanagement" betrieben werden kann. Das heißt, relevante Informationen die zusammengetragen werden sind für jeden verfügbar und somit gleichzeitig dokumentiert. Dieser Punkt spielt vor allem beim Wechsel von Projektmitglieder eine hilfreiche Rolle. [222] Aber nicht nur in verteilten Teams werden Chancen gesehen, sondern Social Media-Kommunikation kann Flexibilität schaffen. Es muss nicht mehr gegeben sein, dass immer alle zusammen an einem Tisch sitzen. Die Schnelle der Kommunikation ist zusätzlich ein entscheidender Faktor, besonders wenn rascher Handlungsbedarf gegeben ist, beispielsweise schnelle Abstimmungen können einfach bewältigt werden.[223] Es eignet sich für der Knüpfung von neuen Kontakten, sei es zur Ver-

[219] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 26.

[220] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 10.

[221] Vgl. ExpertInneninterview 1 (2015) S. 3.

[222] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 11f.

[223] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 21.

netzung, zur Mobilisierung oder zur Sammlung von Informationen. Für viele kleine und junge Projekte sind eine Vernetzung mit anderen Organisationen, sowie der Aufbau von Online-Communities essentiell, da sie vor allem von der Reichweite und den kostengünstigen Möglichkeiten profitieren.[224]

ProjektmanagerInnen sind sich nicht nur der Chancen, sondern auch der Risiken bewusst, welche die Nutzung von Social Media mit sich bringt. Eine schlecht, oder zu wenig betreute Einführung der Social Media-Kommunikation kann zur größten Gefahr, der Nichtnutzung führen.[225] Wenn der Nutzen des Kanals nicht erkannt wird, können eventuell wichtige Ressourcen an Zeit und Geld verloren gehen. Wenn zudem keine Unterstützung und kein Vertrauen vom Management gezeigt werden, kann es passieren, dass Potenziale ungenutzt bleiben.[226] Somit besteht das Risiko einer weiteren Social Media-Leiche: ein Kanal, der nicht aktuell ist und nicht regelmäßig gewartet wird. Die Schnelllebigkeit dieser Art der Kommunikation kann somit die Qualität der Präsentation und somit die Motivation der Beteiligten, vernachlässigen.[227] Weshalb es wichtig ist, eine/n Verantwortliche/n mit Erfahrung in der Betreuung von Social Media-Kanälen im Projekt zu haben. Um eine umfassende Betreuung der Social Media-Kommunikation zu garantieren, müssen deswegen die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich verlangt es nach Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit um Gefahren der Überbelastung zu vermeiden.[228] Datenschutz und der Umgang mit sensiblen Daten ist in vielen Projekten ein heikles Thema und zählt somit zum letzten erwähnten Risiko der ExpertInnen.

[224] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 29.

[225] Vgl. ExpertInneninterview 1 (2015) S. 4.

[226] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 13f.

[227] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 19.

[228] Vgl. ExpertInneninterview 3 (2015) S. 18.

7 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Wie bereits anfangs erwähnt, ist das Ziel dieser Arbeit, die Anwendung von Social Media Lösungen als Projektinterne und -externe Kommunikationsinstrumentarien zu untersuchen. Es sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden, ob und welche Social Media Instrumente der Erfahrung nach verwendet werden, welche neuen Funktionen sich durch deren Einsatz ergeben und welchen Einfluss dies auf die Stakeholder hat. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung den Erkenntnissen aus der Theorie gegenübergestellt. Diese stimmen größtenteils miteinander überein, jedoch in einzelnen Fällen können Diskrepanzen zwischen Literatur und Praxis erkannt werden.

7.1 Social Media-Kommunikation im Projektmanagement

Zum Einsatz von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation werden in der Theorie unterschiedliche Strategien vorgeschlagen, welche stets die internen und externen Stakeholder des Projekts in den Fokus rücken und als wichtige Basis für Wissensdatenbanken dienen. Die Nutzung von Social Media-Kanälen schreiten immer mehr in den Vordergrund, da Lösungen gesucht werden um Informationen schnell bereitzustellen, um einfach in den Dialog zu treten und um Wissen aufzubauen. Des Weiteren wurden die unterschiedlichsten Einsatzmöglichkeiten der Social Media-Kanäle herausgearbeitet. Dazu zählen Projektblogs, Micro Blogs, Social Networks, Instant Messenger, Wikis und Social Bookmarking. In der Praxis haben die ExpertInnen hinsichtlich des Einsatzes von Social Media in der Projektkommunikation unterschiedliche Herangehensweisen. Die Chancen und Möglichkeiten der Social Media-Kommunikation werden bereits betrachtet, und teilweise mehr oder weniger auch eingesetzt, oftmals wird aber auch noch mit großer Vorsicht von Seiten der Organisation mit dem Thema Social Media umgegangen. Der Stellenwert der Social Media-Kommunikation im Projektmanagement zeigt sich direkt in den dafür bereitgestellten Ressourcen der Organisation. Die Unterstützung der Organisation und des Managements findet in der Theorie zwar Erwähnung, und zählt zu einen von vielen Erfolgsfaktoren, kommt jedoch in der praktischen Erfahrung sehr stark zum Ausdruck. Die Begriffsdefinition von Social Media seitens der Theorie, welche aussagt ein Bild des Projekts online verfügbar zu machen, steht noch im Kontrast zur Realität. Es werden oft flüchtige Anwendungen, wie Videokonferenzen, hohe Bedeutung zugeteilt, welche aber nicht den Vorteil des dokumentierten Wissens bietet.

7.2 Erfolgskriterien von Social Media-Kommunikation

Die Erfolgsmessung erfolgt in der Literatur durch eine Ableitung der zehn Erfolgsfaktoren von Dr. Roland Heintze und Jörg Forthmann. Diese sind Engagement der Community, Fokus auf die Social Media-Kanäle der Zielgruppen, Kommunikation wird näher, menschlicher und ehrlicher, Emotionen als Motivationsfaktor, der erzeugte Inhalt hat außerordentliche Bedeutung, durchbrechen der Schweigespirale, Unternehmenskulturwandel, Engagement zählt und zu Letzt das Lernen von anderen. Sie beziehen sich jedoch auf die allgemeine, professionelle Social Media-Kommunikation, welche auf Basis des aktuellen Standes der Forschung entwickelt wurde. In der Praxis finden viele dieser Punkte Nennung für die Projektkommunikation. Für den Einsatz von Social Media für die interne Kommunikation im Projekt verlangt es einen Wandel der Unternehmenskultur, das heißt Social Media-Kommunikation kann in Projekten nur effizient umgesetzt werden, wenn die Art des flexiblen, schnellen Kommunizierens in der Organisation und vor allem vom Management auch gelebt wird. Zusätzlich wird erkannt, dass der erzeugte Inhalt und das parallele Arbeiten an Dokumenten eine ganz neue Art und Weise der Dokumentation erlaubt. Jeder kann Autor und Leser gleichzeitig sein, wobei es immer einen Verantwortlichen geben muss. Besonders deutlich wird der Vorteil beim flexiblen Arbeiten, sowie auch beim Wechsel von Teammitgliedern. Laut ExpertInnen werden diese Punkte um die Voraussetzung eines integrierten homogenen Tool Sets erweitert, welches in der Theorie keine Erwähnung findet. Zusätzlich stimmen ExpertInnen der Theorie zu, dass der Nutzen und die daraus formulierte Social Media-Strategie definiert werden muss.

7.3 Bewertungssysteme zum Einsatz von Social Media

Auch die Effektivität von Social Media steht in der Literatur in direktem Zusammenhang mit der Strategie und den daraus abgeleiteten Zielsetzungen für die Kommunikation. Zur Optimierung der Kommunikationsstrategie wird die Evaluierung der Effektivität hinsichtlich der Erreichung der Zielvorgaben empfohlen. Es geht darum Social Media in die klassische Projektkommunikation zu integrieren und wurde theoretisch für kleine Nutzungsfälle skizziert sowie auch für Projektkommunikationsziele. Während es bei der Frage zur Effizienzbewertung oftmals keine genauen Vorstellungen gibt und sehr wenig definiert und noch viel weniger überprüft beziehungsweise bewertet wird, sehen ExpertInnen trotzdem die Relevanz der Bewertung von Social Media-Kommunikation und empfehlen es im regelmäßigen Projektreview zu integrieren.

7.4 Chancen und Risiken von Social Media

In der Literatur finden zahlreiche Chancen in Hinblick auf die Nutzung von Social Media-Kanälen Erwähnung. Viele von diesen ergeben sich aus den Möglichkeiten, die das Medium bietet. Die Vorteile des Internets wie Schnelligkeit, die effektivere Nutzung von Wissen und Information, sowie die Unabhängigkeit von Raum und Zeit eröffnen zahlreiche Potentiale für die internen und externen Stakeholdern. Diese Interaktionen zwischen Menschen werden zum Zeitpunkt ihres Stattfindens dokumentiert und sind potentiell für alle NutzerInnen langfristig verfügbar. Auch in der Praxis werden seitens der ProjektmanagerInnen ähnliche Potentiale der Social Media-Kommunikation erkannt, sofern deren Nutzung durch die Organisation professionell unterstützt wird. Betont werden seitens der ExpertInnen besonders die ständige Dokumentation von Wissen, sowie mehr Flexibilität im Umgang mit der Arbeitszeit. Der wichtige Faktor der Vernetzung scheint besonders für kleinere und junge Projekte ein bedeutendes Element zu sein.

Wie jeder Kommunikationskanal birgt auch die Verwendung von Social Media Risiken für die Projektkommunikation. In der Literatur wird insbesondere die Gefahr der Datensicherheit, der Qualität der Einträge und die Verluste an Sozialität, Intimität und intellektueller Kompetenz verzeichnet. ExpertInnen aus der Praxis erkennen diese Risiken ebenso, geben den Verlusten des direkten sozialen Kontakts aber keine hohe Bedeutung. Es sind sich alle einig, dass persönlicher Kontakt in einem Projektteam eine große Rolle spielt und wenn möglich auch stattfinden soll, aber die Chancen von Social Media stehen im Vordergrund. Sie unterstützen die persönliche, menschliche Kommunikation und somit können nicht nur funktionaler Austausch sondern auch emotionale Bindungen entstehen. Gerade junge ProjektmitarbeiterInnen wünschen sich oft eine Mischung aus klassischem Projektmanagement und Tools zur elektronischen Kommunikation und Vernetzung. Um die Idee von offenen Inhalten und um das Konzept von Open Access wird in Organisationen derzeit mehr Verwirrung als Klarheit geschaffen. Geschlossene Ansätze und die damit verbundene kulturelle Errungenschaft des geistigen Eigentums, das seine Ausprägung im Urheberrecht findet, stecken noch viel zu tief drinnen. Ökonomisches Wissensmanagement zielt vor allem auf die Idealvorstellung, neue Erkenntnisse zu produzieren ab und um somit wettbewerbsfähig zu sein.[229]

Zusätzlich erwähnen ExpertInnen die Notwendigkeit ausreichender Ressourcen, nicht nur um die Qualität der Einträge zu steigern, sondern vor allem um ein gesundes Zeitmanagement gewährleisten zu können. Social Media und die Chance des flexiblen Arbeitens birgt auch die Gefahr des

[229] Vgl. Döbler (2010) S. 396-398.

ständigen Überprüfen der Social Media-Kanäle. ExpertInnen betonen die Wichtigkeit der Erstellung von Rahmenbedingungen für die Arbeitszeit.

Zum jetzigen Standpunkt lässt sich die Vermutung aufstellen, dass aufgrund des hohen Grades der Erkennung der Chancen und den möglichen Umgang mit Risiken für die Social Media-Kommunikation ein Unternehmenskulturwandel in Zukunft in allen Branchen stattfinden wird.

8 Szenario mit optimal anzuwendenden Methoden

Nachdem die empirischen Forschungsergebnisse präsentiert und mit der Literatur diskutiert wurden, soll nun im nächsten Schritt ein Szenario zum Einsatz von optimalen Social Media-Methoden entwickelt werden. Als Grundvoraussetzung dafür, versteht sich, dass technische und organisatorische Rahmenbedingungen durch die Organisation bereits gegeben sein müssen. Im weiteren Verlauf wird das „vier-Phasenmodell“ eines Projektzyklus zur Veranschaulichung herangezogen.

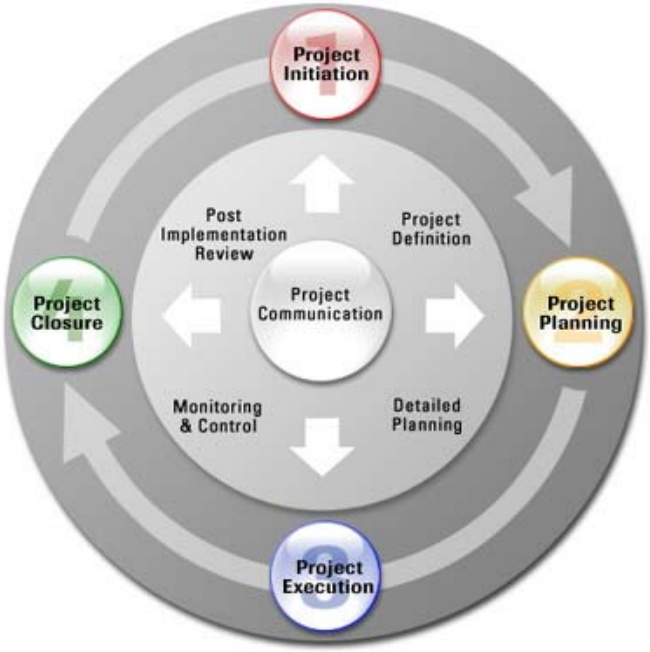

Abbildung 10: Projektmanagement-Zyklus in vier Phasen[230]

Wie in Abbildung 10 zu erkennen beginnt ein Projekt mit der Phase der Initiierung, zu welchem Zeitpunkt grundlegende Entscheidungen erst getroffen werden müssen.[231] In Phase zwei, der sogenannten Planungs- und Konzeptionsphase werden die Rahmenbedingungen spezifiziert, und das Projekt detailreich geplant. Gefolgt davon wird die Phase der Durchführung des Projektes betrachtet. Dazu zählen Projektcontrolling und -monitoring. Zum Projektende kommt die Phase des Abschlusses, welche eine besondere Bedeutung für die nächsten Projekte erzielen kann.[232] Daher wurde auch bewusst das Modell eines Zyklus ausgewählt. Zusätzlich verdeutlicht es die Position der Projektkommunikation, die in allen Phasen eines Projekts eine bedeutende Rolle spielt. Im nächsten Schritt sollen nun diese Phasen einzeln in Bezug auf den Einsatz von Social Media-Kommunikation im Projektmanagement dargestellt werden.

[230] Project Vision (2015) online.

[231] Vgl. Neumayer zit. nach Ramsing (2014) S. 69.

[232] Vgl. Neumayer zit. nach Harrin (2014) S. 70-75.

8.1 Bedeutung von Social Media in der Initiierungsphase

In der Anfangsphase eines Projekts bestehen noch Unsicherheiten, zurückzuführen darauf, dass viele Informationen noch nicht vorhanden sind und grundlegende Entscheidungen erst getroffen werden müssen. Kommunikation besteht in dieser Phase aus formellen Anforderungen und informellen Gesprächen.[233] Kommunikationsformate wie Projektauftrag, Projekt Präsentationen, Kick-off Veranstaltungen und Kundenbesuche können Beispiele hierfür sein. Speziell in dieser Phase sind die Projektmitglieder noch mit der Entwicklung des Kommunikationsplans beschäftigt. ExpertInnen betonen den Einsatz von Social Media zu diesem Zeitpunkt zu definieren, sowie auch schon zu nutzen.[234] Es stehen einige Möglichkeiten zur Unterstützung der Projektkommunikation zur Verfügung. Vor allem die Art der informellen Kommunikation kann durch Instant Messaging begünstigt werden. Einerseits für die Gespräche zwischen den offiziellen Meetings, sowie auch für schnelle Entscheidungen nach informeller Rücksprache mit den wichtigsten Betroffenen. Dadurch entsteht auch flexible Zusammenarbeit welche immer wichtiger wird. Gleichzeitig bleiben Informationen erhalten und es erzeugt ein Gefühl Teil eines Teams zu sein. Speziell in der Anfangsphase ist es besonders wichtig sich gegenseitig kennenzulernen und auf einander abzustimmen. Vor allem wenn persönliche Treffen und Kick-off Workshops nicht möglich sind, können soziale Netzwerke den Vorteil verschaffen, sich selbst darzustellen und sich somit besser kennenzulernen. Die Häufigkeit der Kommunikation und Konfliktmanagement ist ein wichtiger Baustein für eine basale Gemeinsamkeit. Für die Projektdokumentation stehen Projektblogs, Wikis, Google docs und andere zur Verfügung. Diese Art der Ablage verhindert, dass verschiedene Versionen per E-Mail im Umlauf sind und jedes Projektmitglied, jederzeit die Möglichkeit hat, auf die aktuelle Version zuzugreifen bzw. sogar gleichzeitig daran zu arbeiten. In der Initiierungsphase werden die Grundlagen für die weitere Kommunikation gelegt und müssen von dem/der ProjektmanagerIn vorgelebt werden. Ziel ist es dieser Phase durch Transparenz und Ausformulierung des Nutzens von Social Media-Kommunikation, Motivation und Begeisterung der Projektmitglieder hervorzurufen, sodass sie sich ihren Aufgaben widmen können.[235]

8.2 Einsatz von Social Media in der Planungsphase

In der zweiten Phase, der Planungs- und Konzeptionsphase werden vorhandene Strukturen vertieft und die Rahmenbedingungen für das Projekt definiert. Die Anzahl der Personen, die mit dem

[233] Vgl. Neumayer zit. nach Harrin (2014) S. 65.

[234] Vgl. ExpertInneninterview 2 (2015) S. 12f.

[235] Vgl. Neumayer (2014) S. 69f.

Projekt mitarbeiten erweitert sich meist in dieser Phase und somit auch bezüglich der Projektkommunikation. Neue Mitglieder können ganz einfach zu Instant Messenger und Gruppen von sozialen Netzwerken hinzugefügt werden. Durch den bereits bestehenden chronologisch sortierten Aktivitätsfeed, oder auch Newsfeed genannt, wird das einfache Einlesen in das Projekt ermöglicht. Zusätzlich, um alle Beteiligten auf denselben Stand zu bringen, findet meist ein Kommunikationsworkshop, wobei es sich hier um ein Meeting im großen Kreis handelt, statt. Auf dieser Basis definiert das Projekt seine Kommunikationsbeziehungen neu und wird in einem Kommunikationsfeinkonzept definiert. Social Media ist hier die optimale Wahl um Ideen einzubringen, Entscheidungen zu treffen und sich auszutauschen. Für die Projektidentität ist in dieser Phase besonders der Vertrauensaufbau wichtig. Übersichtliche Planung und strukturierter Informationsfluss vermittelt bei der Führungsebene bzw. beim Kunden Kompetenz. Gegenüber den Projektteammitgliedern bewahrt sich das Management durch Anerkennung der individuellen Beiträge sowie transparentes Arbeiten.[236] Zudem gilt es einen geschützten Raum für das Projekt zu schaffen, in dem Ideen entwickelt werden können, Neues ausprobiert werden kann und auch Fehler gemacht werden können. Wikis und Projektblogs sind einfache Content-Management-Systeme, die bei der Erstellung des Projekthandbuchs, der Projektpläne, und anderer Dokumente unterstützt. Online gestellte Informationen können einfach ergänzt und erweitert werden. Dazu werden alle Änderungen protokolliert. Sie bieten zusätzlich die Möglichkeit Autorengruppen zu bestimmen und nur wenn gewünscht zum Nachlesen für interessierte Externe geöffnet zu werden. Jeder kann theoretisch Autor sein, es empfiehlt sich jedoch für die einzelnen Dokumente einen Verantwortlichen zu definieren. Wenn ein Team gut funktioniert, kann nachhaltig Information validiert werden. Dadurch entstehen bereits während der Projektlaufzeit wichtige Dokumentation und Wissenssicherung. Auch Social Bookmarking-Dienste ermöglichen Inhalte als Lesezeichen anzulegen und mit anderen Nutzern zu teilen. Es ist jedoch wichtig, die Stakeholder und vor allem die Kunden sich stets präsent zu halten. Micro Blogs dienen sehr gut um Stakeholder über aktuelle Arbeiten und Ergebnisse zu informieren, Fragen zu stellen oder Hinweise zum Thema zu sammeln.

8.3 Einsatz von Social Media in der Durchführungsphase

Der Hauptteil der operativen Projektarbeit wird in der Durchführungsphase erledigt. Demzufolge muss ein besonderer Fokus auf die Kommunikation gelegt werden. Speziell, da in dieser Phase die Projektkommunikation gerne vernachlässigt wird und jeder mit seiner Arbeit beschäftigt ist. Es

[236] Vgl. Neumayer (2014) S. 72f.

ist als Grundvoraussetzung zusehen, dass die Projektmitglieder über ihre Aufgaben und den damit verbundenen Erwartungen informiert werden, sowie auch die Rückmeldung des regelmäßigen Status Quo. Kommunikation funktioniert hier immer in zwei Richtungen.[237] Die online verfügbare Projektarbeit ermöglicht mehr Sicht der eigenen sowie auch der Mitarbeit der übrigen Projektmitglieder. Diese Transparenz und das Bild des Ganzen können als Motivationsfaktor für die Beteiligten dienen. Zusätzlich treffen in dieser Phase theoretisch und präzis, geplante Lösungsansätze auf die Realität, wodurch es oft zu laufenden Anpassungen kommen kann. Diese Art von Veränderungen führen oft zu Stresssituationen und daher müssen Projekterfolge und Meilensteine klar kommuniziert werden. Die grundlegenden Kommunikationsstrukturen wurden in den vorigen Phasen aufgebaut. Kleinere erzielte Erfolge können durch Social Media-Kommunikation einfach geteilt werden, was wiederum die Zufriedenheit des Projektteams und der Stakeholder steigern kann.[238] Aber nicht nur diese, sondern auch Misserfolge und der Umgang mit ihnen kann ein besseres Bewusstsein über das Projekt schaffen. Microblogging sowie Newsfeed Kommentare können kurze Statusupdates zu einzelnen Arbeitspaketen ermöglichen. Der Onlineauftritt kann zusätzlich zur Vermarktung des Projekts dienen oder um in einen Gedankenaustausch zu treten. Zu diesem Zeitpunkt steht eine Vielzahl an sehr detailreicher Informationen zur Verfügung und es gilt die Steuerung dieser, damit die richtigen Informationen an den richtigen Empfänger gelangen.

8.4 Bedeutung von Social Media in der Abschlussphase

Das Projektende kann nach erfolgreicher Erfüllung aller Aufgaben und Ziele erfolgen oder aus verschiedensten Gründen abgebrochen werden. Wichtig ist, dass es ein offizielles Ende erhält und der Zeitraum zur Reflektion genutzt wird, was hat gut funktioniert und aus welchen Fehlern konnte oder kann in Zukunft gelernt werden.[239] Hierbei geht es darum die letzten Aufgaben zu kommunizieren und die Projektdokumentation zu finalisieren. Gebloggte Informationen auf Wikis und Blogs können einfach wieder gefunden werden und gehen daher auch nicht so leicht verloren. Zusätzlich können sie zur Archivierung herangezogen werden. Außerdem sollte zum Ende des Projektes noch einmal auf die Gestaltung und Aktualität des Onlineauftritts geachtet werden. Zusätzlich muss überlegt werden ob das Online Bild des Projektes darüber hinaus weiterentwickelt wird oder ob ein zum Projektende Ist-Status für die Öffentlichkeit relevant ist. Denn es gilt Social

[237] Vgl. Neumayer zit. nach Harrin (2014) S. 73.

[238] Vgl. Neumayer (2014) S. 74.

[239] Vgl. Neumayer zit. nach Harrin (2014) S. 75.

Media-Leichen, angefangener aber nicht mehr betreuter Onlineauftritt, zu vermeiden.[240] Die Abschlussphase legt oftmals das Fundament für die nächsten Projekte. Aber nicht nur organisatorisch, sondern auch sozial kommt es zu einem Abschluss. Nachdem enge Sozial- und Kommunikationsbeziehungen geknüpft wurden und nun das Gefühl der Sicherheit bei den ProjektmitarbeiterInnen entfällt, muss die soziale Auflösung koordiniert und geplant werden. Nicht nur wichtige Erfolge werden gewürdigt sondern auch Misserfolge thematisiert, um Teammitglieder behutsam darauf vorzubereiten. Soziale Netzwerke und der Aufbau einer Networking Community ermöglichen Vernetzungen, die über das Projekt hinausgehen. Es schafft die Möglichkeit zwischenmenschlichen Kontakt auch nach einem Projekt zu fördern und somit neue Teamzusammenarbeit zu unterstützen.

Zusammenfassend, wurden in diesem Kapitel relevante Aspekte der Projektkommunikation aufgegriffen und der Einsatz von Social Media bei der Projektarbeit anhand der vier Phasen aufgezeigt. Es gilt jedoch diese Punkte als strukturellen, aber flexiblen Rahmen zu betrachten, der bei Projekten individuell abgeändert werden muss. Sie dienen als Gedankenanstoß und erlauben situativ auf gewisse Bedingungen zu reagieren.

[240] Vgl. ExpertInneninterview 4 (2015) S. 29.

9 Conclusio

Im Folgenden sollen die bereits in der Einleitung angeführten Forschungsfragen, mithilfe der Erkenntnisse aus der Fachliteratur und der empirischen Studie, welche im Rahmen dieser Arbeit stattfand, beantwortet werden. Die Steigerung der Projektkommunikation durch den Einsatz von Social Media funktioniert im Projekt nur dann gut, wenn sie auch in die passenden sozialen Strukturen der Organisation eingebettet sind. Sie erweitern die Möglichkeiten des Austauschs und der Vernetzung beträchtlich. Leicht bedienbare Werkzeuge eröffnen nicht nur vielfältige Kommunikationswege, sondern lassen sich auch in professionelle Strukturen und Prozesse der Organisation integrieren. Aus Gründen von Datensicherheit können viele Organisationen aber nicht das volle Potenzial von Social Media nutzen. Dennoch sind sich ExpertInnen einig, dass sich die Kommunikation trotzdem auch im beruflichen Umfeld in Richtung Social Media weiterentwickeln wird. Social Media stellt sich, wie kein anderes technisch beeindruckendes Tool, gegen starre Hierarchien und geringe Partizipation. Das heißt MitarbeiterInnen wird eine offene, flexible und transparente Kommunikation geboten. Wird richtig kommuniziert, bietet Social Media einige Strategien zur Steigerung der Projektkommunikation. Theoretisch wurden davon vier für den Einsatz von Social Media ausgearbeitet. Im Projektmanagement spielt die Form der Zusammenarbeit eine ganz besondere Bedeutung, da sie entscheidend für den Teamgeist und somit für die Qualität der Arbeit ist. Social Media bietet erstmals die Möglichkeit sich schneller und intensiver kennenzulernen und somit die Projektidentität zu verstärken. Dies gilt vor allem für verteilte Teams, schafft aber zusätzlich auch für lokale Projekte Flexibilität der einzelnen Projektmitglieder. Um dann als eigenverantwortliche Gemeinschaft arbeiten zu können, unterstützt Social Media die Kanalisierung der Kommunikation und kann somit für ausreichend Abgrenzung sorgen. Diese neue Kultur des Kommunizierens schafft Transparenz und somit Vertrauen im Team. Trotzdem soll aber nie die Wichtigkeit des persönlichen Face-to-face Kontakts und Austauschs unterschätzt werden. Zusätzlich erlauben soziale Medien den Prozess der Entstehung sichtbar zu machen, was wiederum die Innovativität des Einzelnen fördert. Wenn den Bedürfnissen der ProjektmitarbeiterInnen Achtung geschenkt wird, steigert die intensive Interaktion die Motivation der Beteiligten. Social Media taucht zum derzeitigen Standpunkt am häufigsten im Zusammenhang mit Marketing auf, genau so kann Social Media auch für das Projektmarketing, Teil der internen und externen Kommunikation, optimal genutzt werden. Durch die Ausrichtung auf Austausch, Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Stakeholdern kann die Akzeptanz des Projekts erhöht werden. Gleichzeitig dient Social Media als ideales Instrument für Wissensmanagement. Durch professionellen und intensi-

ven Austausch können viele Informationen bereits während der Projektlaufzeit dokumentiert werden. Zusätzlich bietet Social Media die Möglichkeit aktuelle Versionen online immer verfügbar zu halten. Dadurch kann einfaches Wiederfinden, auch nach dem Projektende, gewährt werden. Durch die Gegenüberstellung der theoretischen Ansätze mit dem praxeologischen Einsatz von Social Media wurden die Möglichkeiten und Strategien für die Nutzung aufgezeigt. Erfahrungen belegen mitunter nur eine geringe Definition von Strategien. Durch die Betrachtung von Zielsetzungen und Bewertungen von Effizienz von Social Media wurden die Unterschiede in Theorie und Praxis beleuchtet. Ob die geringe Professionalität von Social Media-Kommunikation für eine erfolgreiche Nutzung auf Dauer ausreicht, kann zu diesem Zeitpunkt nicht eruiert werden und bleibt eine offene Frage. Von zentraler Bedeutung scheint Motivation, Engagement und Diskurs, und dafür benötigt es im Besonderen Zeitmanagement. Die Chancen zur wissensaustauschenden Zusammenarbeit, die sich durch den Einsatz von Social Media ergeben, sowie die Risiken wurden in diesem Kontext mehrfach diskutiert. Die Risiken erweisen sich oft als nicht-technische Faktoren, sondern beziehen sich beispielsweise auf die Unternehmenskultur, wechselseitiges Vertrauen und Hierarchien. Bei Social Media steht eindeutig der soziale sowie kollaborative Aspekt im Vordergrund und kann erst durch ein Kollektiv von Nutzern einen Mehrwehrt gewinnen. Aktuellen Erfahrungen zufolge scheint Social Media deshalb am ehesten in überschaubaren betrieblichen Strukturen und vor allem jungen kreativen Projektteams zu funktionieren.

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich des Einsatzes von Social Media zur Steigerung der Projektkommunikation verdeutlicht die zurzeit bestehenden Diskrepanzen der Nutzung zwischen der Theorie und der Praxis. Obwohl sowohl Theoretiker als auch Praktiker darin übereinstimmen, dass eine strategische Herangehensweise unumgänglich ist, wird dies in der Realität der Organisationen oftmals nicht umgesetzt. Die wichtigste Implikation für die Forschung ist die in dieser Arbeit theoretisch vorgenommene Zusammenführung von strategischen Ansätzen zur Steigerung der Projektkommunikation. In diesem Rahmen wurde ein Bild der Situation der Social Media-Kommunikation in Projekten gezeichnet, auf welche weitere Forschung aufbauen kann. In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden ExpertInnen über ihre Erfahrungen in der Anwendung von Social Media befragt. Durch weitere Untersuchungen zum Thema Datensicherheit könnten Erkenntnisse zur sicheren Nutzung von Social Media-Anwendungen erforscht werden. Eine weitere Implikation ist die Erforschung von Konzepten zur Ausweitung der Nutzung von Social Media-Kommunikation. Studien in diesem Kontext könnten wertvolle Erkenntnisse für ProjektmanagerInnen liefern, da bei optimaler Nutzung der Social Media-Möglichkeiten den Projekten sowie auch den Organisationen einen hervorragenden Kosten-Nutzen Faktor bieten können. Der

bedeutendste Schluss der gewonnenen Ergebnisse der Praxis ist die Forderung nach Professionalisierung seitens der Organisationen. Diese Arbeit hat die Potenziale, welche die Nutzung in der Praxis noch birgt, herausgearbeitet, welche in weiterer Folge Implikationen für den Stellenwert der Social Media in der Gesamtorganisation ableiten lassen. In diesem Rahmen sollten nicht nur Social Media-Marketing Ziele mit der Kommunikationsabteilung diskutiert werden, sondern auch andere Teilbereiche des Unternehmens zur Verbesserung der Social Media-Kommunikation, intern sowie extern.

Angesichts dieser Untersuchung kommt die Organisationsforschung nicht umhin, sich den Phänomenen zu widmen, die mit der Existenz dieser neuen Medien in Verbindung stehen. Social Media werden in der Kommunikation der nahen Zukunft präsent bleiben. Strategien für die Anpassung an neuartige Formen der Interaktion sind für Organisationen in Hinblick auf einen langfristigen Erfolg von großer Bedeutung und bieten Unternehmen, bei optimaler Funktion, eine gute Möglichkeit zur Verbesserung der Effizienz.

10 Literaturverzeichnis

Anastasiadis, M. / Thimm, C. (Hrsg.) (2011): Social Media - Theorie und Praxis digitaler Sozialität, in: Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft, Band 10, Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften

Blank, I. / Ditges, H. et al. (2009): Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (Hrsg.): Social Media Kompass, 1. Aufl., Düsseldorf: Bri Ostermann, S. 5 - 10

Böhringer, M. (2009): Enterprise Microblogging: Grundlagen, Einsatzpotenziale und Konzept zur Unterstützung der wissensbasierten Projektkommunikation, Berlin

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.v. (BITKOM) (Hrsg.) (2012): Leitfaden Social Media, 2. Aufl., Berlin

Döbler, T. (2010): Wissensmanagement: Open Access, Social Networks, E-Collaboration, in: Schweiger, W. / Beck, K. (Hrsg.): Handbuch Online-Kommunikation, 1. Aufl., Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 385 - 408

DokuWiki (2015): bezogen unter www.dokuwiki.org, Zugriff am 20.03.2015

Ebersbach, A. / Glaser, M. / Heigl, R. (2008): Social Web, 1. Aufl., Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Eck, K. (2010): Transparent und glaubwürdig - Das optimale Online Reputation Management für Unternehmen, 1. Aufl., München: Redline Verlag

Fiege, R. (2012): Social Media Balanced Scorecard - Erfolgreiche Social Media-Strategien in der Praxis, Mannheim: Vieweg+Teubner Verlag

Franke, S. (2014): ethority network (Hrsg.): Social Media Prisma Version 6.0 mit den wichtigsten 261 Plattformen und Tools, bezogen unter http://ethority.de/weblog/2014/10/22/, Zugriff am 23.03.2015

Freitag, M. / Mueller, C. / Rusch, G. / Spreitzer, T. (2011): Projektkommunikation - Strategien für temporäre soziale Systeme, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Frentmeister (2009): Projektmanagement via Mediawiki + Mantis Bugtracker, bezogen unter http://frentmeister.streber8.dreamhosters.com/2009/03/29/, Zugriff am 23.04.2015

Friedrich, D. (2004): Bachelor- und Diplomarbeiten an Universitäten. Projektmarketing - Partizipation und Projekterfolg, Hamburg: Diplomica Verlag

Gareis, R. (2006) Happy Projects!, 3. Aufl., Wien: MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH

Glaeser, J. / Laudel, G. (2009): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 111 - 154

Hauptmann, S. (2012): Social Media in Organisationen - Strukturation und computervermittelte Kommunikation, Regensburg: Springer Gabler, S. 171 - 276

Heintze Dr., R. / Forthmann, J. (2014): Vordenker in der Social-Media-Kommunikation - Die 10 entscheidenden Erfolgsfaktoren in sozialen Netzwerken, Norderstedt: BoD - Books on Demand

Hilker, C. (2010): Social Media für Unternehmen - Wie man Xing, Twitter, YouTube und Co. erfolgreich im Business einsetzt, Wien: Linde Verlag, S. 31 - 57

Hoffmann Dr. Prof., D. W. (2008): Software-Qualität, Karlsruhe: Springer-Verlag, S. 1 - 25

Kautsch Ing., M. (2012): Bachelor- und Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Anwendung von Social Software im Projektmanagement, Wien

Kielholz, A. (2008): Online-Kommunikation - Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis, Zürich: Springer Medizin Verlag

Lamprecht, S. (2010): DokuWiki mit Plugins für Projektarbeit im Team aufrüsten, Ahrensburg

Leinemann, R. (Hrsg.) (2013): Social Media - Der Einfluss auf Unternehmen, Stuttgart: Springer Vieweg

Mai, J. (2014): Mitarbeiter motivieren - 31 Tipps und Beispiele, bezogen unter http://karrierebibel.de/mitarbeiter-motivieren-beispiele/, Zugriff am 05.05.2015

Majer, C. / Stabauer, L. (2013): social competence im Projektmanagement - Projektteams führen, entwickeln, motivieren, Wien: Goldegg Verlag

Maurer, T. (2011): pm3 Consulting (Hrsg.): Social Media im Projektmanagement - Nur ein Hype oder Möglichkeit zur Qualitätssteigerung in Projekten?

Mediawiki (2015): Handbuch: Was ist MediaWiki?, bezogen unter https://www.mediawiki.org/wiki/Manual:What_is_MediaWiki%3F/de, Zugriff am 23.04.2015

Meuser, M. / Nagel, U. (2005): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73-88

Milleder, M. (2009): Bachelor- und Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Projektmarketing - Projekte innovativ vermarkten, Graz: GRIN Verlag

Möslein, K. (1999): Bachelor- und Diplomarbeiten an Universitäten. Medientheorien - Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblicke, München

Neumayer, C. (2014): Bachelor- und Masterarbeiten an Fachhochschulen. Social Projektmanagement, Wien

O'Reilly, T. (2007): What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, in: COMMUNICATIONS & STRATEGIES, no.65, 1st quarter 2007, USA, CA, S. 17 - 37

Patzak Dr., G. / Rattay Dr., G. (2009): Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 5. Aufl., Wien: Linde Verlag

Peherstorfer, L. (2013): Bachelor- und Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Anwendbarkeit von Web 2.0 Tools zur Unterstützung von Aktivitäten im Rahmen des Projektmanagements, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Prinz, W. (2014): Social Media im Unternehmen - Ruhm oder Ruin, Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social Media-Welt, Rogge, C. / Karabasz, R. (Hrsg.): Konzepte und Lösungen für das soziale Intranet, Bonn: Springer Fachmedien, S. 1 - 18

Pritschard, C. (2013): The Project Management Communications Toolkit, 2. Aufl., MA: Artech House

Project Vision (2015): Haupt Prozesse im Projekt Management Zyklus, bezogen unter http://www.project-vision.org/d/START/start.html, Zugriff am 21.07.2015

Projekt Management Austria (pma) (Hrsg.) (2012): Wie nutzen ProjektmanagerInnen Social Media? bezogen unter https://www.p-m-a.at/pma-download/doc_download/549-wie-nutzen-projektmanagerinnen-social-media.html, Zugriff am 30.04.2015

Pütter, M. (2014): Social Media: Interne Kommunikation bricht Hierarchien auf, in: wissensmanagement, Heft 05/2014, S. 24 - 25

Raudenkolb, J. (2015): IT-Projektleitung/-begleitung, bezogen unter http://www.6project.de/, Zugriff am 15.04.2015

Richter, A. (2010): Markt- und Unternehmensentwicklung / Markets und Organisations, Picot, A., Reichwald, R., Franck, E., Möslein, K. (Hrsg.): Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen - Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen, 1. Aufl., München: Gabler Verlag

Schmidt, J.-H. (2013): Medienwissen kompakt Beck, K. / Reus, G. (Hrsg.): Social Media, Hamburg: Springer VS

Schuler, J. (2006): Das Wiki als Werkzeug im Unternehmen

Schütt, P. (2013): Der Weg zum Social Business - Mit Social Media Methoden erfolgreicher werden, Stuttgart: Springer Gabler

Shapiro, A. L. (1999): The Control Revolution - How the Internet is Putting Individuals in Charge and Chaning the World We Know, US: Public Affairs

Stern, A. (2014): Interne Kommunikation bei Onda Color - Eine Kombination von Wissenschaft und Praxis, in: Interne Unternehmenskommunikation von Rundfunkanstalten, bezogen unter https://sternchentui.wordpress.com/2014/01/14/interne-kommunikation-bei-onda-color-eine-kombination-von-wissenschaft-und-praxis/, Zugriff am 18.04.2015

Tißler, J. (2006): Basiswissen Google+ für Unternehmen, in: UPLOAD-Magazin

Twitter (2015): bezogen unter www.twitter.com, Zugriff am 18.04.2015

Weßels, D. (Hrsg.) (2014): Zukunft der Wissens- und Projektarbeit - Neue Organisationsformen in vernetzten Welten, 1. Aufl., Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH

wirtschaft + weiterbildung (Hrsg.) (2012): PROJEKTMANAGEMENT - Produktiver durch Social Media, in: Aktuell Vol. 20, Heft 03/2012, S. 10

Wise, T. (2013): Trust in Virtual Teams, Great Britain: Gower Publishing Limited

Wordpress (2015): bezogen unter www.wordpress.com, Zugriff am 18.04.2015

Yammer (2015): bezogen unter www.about.yammer.com/de-de/, Zugriff am 25.05.2015

11 Anhang

11.1 Interviewleitfaden

Begrüßung

Vorstellung der Interviewerin, Vorstellung des Themas, Hinweis auf Aufnahme des Interviews, Bitte um Vorstellung der eigenen Person sowie der Funktion innerhalb der Organisation

Thema Social Media Strategien

Wie wird Social Media-Kommunikation Ihrer Erfahrung nach in Projekten genutzt? In welchen Bereichen wird mit welchen Social Media-Kanälen kommuniziert?

Welche Beispiele kennen Sie in denen Social Media-Kommunikation im Projekt sehr gut funktioniert? Wie wirken diese?

Wie würde Ihrer Meinung nach ein optimales Szenario zum Einsatz von Social Media aussehen?

Thema Erfolgskriterien und Bewertung

Wie wird die Effizienz von Social Media im Projekt beurteilt? Welche Auswirkungen kann der Einsatz von Social Media im Projekt auf interne und externe Stakeholder haben?

Welche Rahmenbedingungen sind für den optimalen Einsatz von Social Media-Kommunikation erforderlich? Werden für die Social Media-Kommunikation in irgendeiner Weise Guidelines definiert? Wie wird auf deren Einhaltung geachtet?

Thema Chancen & Risiken

Welche Chancen sehen Sie durch den Einsatz für die Social Media-Kommunikation in Projekten?

Inwiefern werden diese Chancen genutzt?

Welche Risiken ergeben sich durch den Einsatz von Social Media?

Wie wird mit ihnen umgegangen?

Gesprächsabschluss

Was ist Ihnen noch wichtig, gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten? Bedanken für das Gespräch und den wertvollen Input – Anbieten Ergebnisse zukommen zu lassen.

11.2 Transkription der Interviews

Experteninterview 1: 11. Juni 2015

I: Sehr gut. Ich habe eben drei Themenbereiche, der erste ist Strategie. Wie wird Social Media Kommunikation, Ihrer Erfahrung nach, in Projekten genutzt?

E1: Also, die Frage ist von der Definition her, weil, was würden Sie als Social Media jetzt schon bezeichnen und was nicht? Damit man es ein bisschen abgrenzen kann, weil ich sage einmal bei manchen wird E-Mail im Endeffekt ja schon zu Social Media gezählt.

I: Okay zähle ich nicht. Bis Wiki, Blogs, Instantmessanger, Social Networks.

E1: Ja, also wir haben natürlich klassisch im Haus die Projekte, die wir mit den Kunden machen, wo wir aus dem Projektmanagement heraus, wo wir verpflichtet sind, dass wir keine Cloudservices verwenden, dass wir jetzt nicht irgendwo, also wir hatten teilweise schon Projekte mit Externen, wo wir mit Skype gearbeitet haben, aber wenn es jetzt zur Strategie geht, muss ich sagen, dass wir als Unternehmen zurzeit noch nicht eine groß ausformulierte Strategie haben. Es kommt von der Tool-Seite, dass bestimmte Sachen mehr unterstützt werden, es, aber dass da eine, vor allem auch eine von unseren Projekt/Prozessmanagementverantwortlichen eine Strategie, wie ich mit Social Media allgemein umgehe, gibt es bei uns noch nicht. Gibt es, meines Wissens, auch erst in den wenigsten Unternehmen.
Das kommt, das ist eher aus meiner Sicht, dann eher Tool getrieben, weil man sagt, man hat jetzt schon von der Microsoft jetzt das Mailing im Einsatz, Exchange. Lync, klingt cool, nehm ich Lync auch dazu. In anderen Firmen, die ich kenne, die halt eher dislozierte arbeiten und sehr wo halt, bei uns ist natürlich die Situation, die Projekte finden hauptsächlich bei uns in der Location statt. Das heißt unsere Kunden sitzen in der direkten Umgebung, das heißt die physische Präsenz ist meistens gegeben, dadurch ist da jetzt viel weniger der Trend, dass ich jetzt wirklich eben strukturiert, so Sachen wie Teleconferencing, Chats oder Instantmessanger und so weiter auch einsetze, dadurch ist sicher der Leidensdruck geringer. Aber ich kenne natürlich schon, sage ich mal, von eben kleineren Firmen, die halt sehr stark auch bei den Kunden sitzen und für die halt dadurch, und auch mehrere Locations haben, dass für die zum Beispiel Skype oder ähnliche Sachen ein ganz essenzielles Kommunikationsmittel sind. Jetzt zu unserer Strategie bei uns im Haus, da gibt es wenig. Es gibt einige Tools, die das unterstützen aber wir überlegen zum Beispiel, weil ein Kunde hat ja schon Lync, wird jetzt überlegt bei uns auch Lync einzusetzen, dadurch ergeben sich natürlich auch wieder einige neue Möglichkeiten. Aber aus einer, das ist jetzt eher, sage ich mal, eher aus einer internen IT-Sicht heraus, gibt es ja auch, sage ich mal, das ist halt die Frage, Social Media als Thema im Haus generell wird schon gesehen, hat schon Vorstudien gegeben, aber jetzt auch weniger mit konkreten Ausprägungen aufs Projektmanagement, sondern einfach, sage ich mal, generell auf die Unternehmenskultur, weil man einfach sieht, Mailing wird größtenteils, zu einem sehr großen Teil, einfach auch falsch verwendet, weil ich das einfach, Mailing ist kein synchrones Kommunikationsmittel, wird aber teilweise von der Erwartungshaltung so eingesetzt. Ich schreibe jemanden ein Mail und erwarte sofort, dass ich eine Antwort bekomme. Da gibt es natürlich, es gibt große Diskussionen über Mailingkultur im Unternehmen, wo natürlich dann das Thema ist mit einem Chat Tool oder auch mit einer Kommunikationskultur allgemein, gehe ich dann nicht doch eher hin oder rufe den an und rede mit dem einfach bevor ich das siebte Mail hin- und herschreibe. Diese Themen werden schon diskutiert, gibt zur Zeit auch eine Führungskräfte, eine Arbeitsgruppe, Kommunikation, wo

1

solche Themen auch diskutiert werden aber auch nicht aus einem Projektmanagementkontext heraus, sondern aus einer allgemeinen Kommunikationskultur im Unternehmen heraus.

I: Aber schon intern auch, ja?

E1: Intern ja, da gibt es sehr stark. Es ist ja so, dass eigentlich unser, schwerpunktmäßig von den Projekten bei uns, da sind natürlich externe Partner drinnen, aber im Großen und Ganzen sind das Projekte, die externen Partner und unsere Kunden involviert sind, aber sehr stark eben auch bei uns im Unternehmen einzentriert sind, und wir haben natürlich mit unserem großen Kunden, ein relativ gemeinsames Toolset, wobei die Lync schon haben, wir noch nicht. Aber da kommen natürlich diese Tools jetzt weniger aus einer Projektmanagementstrategie zum Einsatz, von Social Media in den Projekten heraus.

I: Aber eben Rahmenbedingungen wären wahrscheinlich schon notwendig, auch vom Unternehmen, damit man sie im Projekt dann auch nutzen kann.

E1: Natürlich. Es ist das Governance Framework im Unternehmen für das Ganze, also welche Tools gibt es. Es gibt, ich sage einmal, das was es rudimentär als Governance gibt ist, bestimmte Sachen darf man nicht tun. Zum Beispiel im Team mit dem Projekt mit einem Kunden über Lync kommunizieren, äh über Skype kommunizieren, weil das natürlich ein Cloudservice ist, wo die Informationen nicht bei mir liegen, da sind potentiell sensible Daten drinnen, ich darf nicht mit Skype mit dem Kunden kommunizieren, das ist als Governance Framework da. Das ist schon ein gewisser Einsatz von Social Media, bestimmte Sachen darf ich nicht tun. Und man ist sich durchaus bewusst, dass diese Möglichkeiten, die diese Tools bieten würden, Vorteile bringen würden, aber da ist halt schon das, da brauchen wir diese Tools bei uns im Haus betrieben, damit die sichere Kommunikation damit gewährleistet ist.

I: Genau, okay. Gibt es schon Guidelines? Oder für die Social Media Kommunikation oder wird das jetzt gerade entwickelt?

E1: Es gab vor einiger Zeit, eine Vorstudie bei uns im Haus zum Thema Social Media, wo unterschiedliche Sachen kommuniziert worden sind. Es gibt keine Social Media Strategie. Es gibt, sage ich mal, eine Strategie, wo sind bestimmte Sachen zu dokumentieren. Da gibt es zum Beispiel auch ein Wiki. Also, Wiki ist bei uns ein genutztes Tool, da geht es jetzt wirklich um allgemeine Unternehmensdokumentationen, also wo sind FAQs, da sind FAQs drinnen für unterschiedliche Systeme, die wir anbieten, da sind einfach Lebenssituationen beschrieben, wo ich bestimmte Sachen finde. Aus einem Projektmanagementprozess her, komm ich natürlich von dort auch auf dorthin, wo ich die ganzen Projektmanagementvorlagen, zum Beispiel, habe. Dass was wir schon, natürlich, aber das ist jetzt weniger Social Media, natürlich haben wir in unseren Dokumentmanagementsystemen einfach für Projekte abgeschlossene Räume, wo einfach Collaboration, also wo halt die dokumentenbezogene Collaboration stattfindet. Natürlich gibt es schon auch die Guideline, dass eben die Unternehmen, die Projektdokumentation dort, zum Beispiel, zu führen ist. Und dieses Tool, stellt natürlich gewisse Funktionalitäten zur Verfügung. Aber das ist jetzt weniger Social Media, da kann ich mir jetzt einstellen, wenn halt ein neues Dokument hinzugefügt wird, bekomme ich eine E-Mail und sehe halt, dass sich da etwas geändert hat. Es gibt dort auch so eine Möglichkeit wie Taskverwaltungen und ähnliche Sachen, aber das wird eigentlich trotzdem quasi primär über klassische Projektsteuerungsmittel, wie halt ein Projektplan mit Tasklisten und ähnlichen Sachen geführt, da ist halt MS Project im Einsatz. Da gibt es Verantwortlichkeiten auf dem Dokument wird dann gemeinsam gearbeitet.

I: Gibt es irgendwie, dass geschaut wird, dass die Guidelines oder auch Dinge, die man nicht tun darf, wie das eingehalten wird?

2

E1: Naja, so Sachen wie...

I: Skype gibt es wahrscheinlich dann gar nicht?

E1: Genau, es gibt dann, also an und für sich darf ich das als normaler User auch gar nicht installieren. Es gab zum Beispiel, ich habe die Sondergenehmigung gehabt, weil ich in einem EU Projekt drinnen war und in einem EU Projekt ist viel über Skype kommuniziert worden, dann kann man sich das dann schon extra genehmigen lassen oder es gibt auch genug bei uns, die es auch schaffen würden, trotzdem darauf zu installieren. Aber genauso eben die ganzen, aber das geht eher weniger, also so Screensharing Themen, gibt es auch einige Cloudservices, die sind wirklich auch physisch unterbunden, dass ich sie einsetze. Es ist jetzt, wir schauen jetzt wirklich zum Beispiel, aber das ist jetzt weniger Social Media Work, aber das ist jetzt gemeinsam mit die, die das ganze Projektdokumentation, wirklich einheitlich an bestimmten Stellen geführt wird, dass da nicht jeder sich dort, in den Tool das reinschmeißt, oder da hineinschmeißt. Aber, wie gesagt, da wird dann der Governance, an der Durchsetzung und die Sanktionsmechanismen im Haus sind da nicht allzu hart, sagen wir mal so.
Aber ja der Tropfen höhlt den Stein. Man muss halt die Leute immer wieder daran erinnern und dann dementsprechend auch schulen und dann sagen, diese Tools haben die Vorteile, nutzt das auch, und dann geht das auch. Aber, sage ich einmal, generell ist natürlich die klassische Social Media, nachdem wir nur sehr rudimentär das Tool zurzeit anbieten, wird da sicher noch einiges passieren.

I: Und welche Chancen sehen Sie allgemein, also für den Einsatz von Social Media in Projekten?

E1: Ich sage einmal, der große Vorteil natürlich bei Social Media ist natürlich, wenn man eher die dislozierten Projekte hat, auf unterschiedlichen Stellen. Wo so Sachen wie Teleconferencing, Skype und so weiter, die ich auch ein bisschen dazu zähle, natürlich große Benefits haben. Natürlich sind unterschiedliche Kommunikationsarten, wenn ich sage, ich habe jetzt, kommunizier nur noch über Mail, wenn ich einen Projekt Collaboration Space habe, der wirklich meine Social Media Funktionalitäten besser nutzt, wie jetzt eben ein Microblogging. Oder, was weiß ich, ein Forum und ähnliche Dinge. Das bietet natürlich einige Möglichkeiten, weil es einfach viel besser die Möglichkeit bietet, die Leute in einen Diskurs einzubinden. Also sprich, ich habe jetzt unterschiedlich, ich kann viel besser steuern, ich will jetzt eben mit einem Microfeed, also ich schreibe etwas hin und alle können es lesen und die können sich dann auch einstellen, wollen sie wirklich eine Notification haben oder wollen sie dem folgen, dem was ich schreibe oder wollen sie es nicht folgen. Oder ich kann jetzt in einem Forum eben eine Diskussion recht gut öffentlich machen, dass ich sage, die zwei Leute fangen eine Diskussion an und die Leute die was dazu beitragen haben, die können sich dazu. Es bietet einfach, diese Tools haben sich im Prinzip raus, daraus entwickelt, weil sie bestimmte Arbeitssituationen unterstützen und zurzeit wird einfach sehr viel, entweder über Mails oder Protokolle oder Excel-To-Do-Listen abgefangen, die einfach durch solche Tools besser unterstützt werden und dadurch eine effizientere Kommunikation einfach in den Projekten erlauben. Man muss natürlich aufpassen, dass sich das jetzt und das ist jetzt eher wieder von der Tool-Anbietereseite, dass ich da eben ein schönes homogenes Toolset anbiete, irgendwo an einer Stelle, wo da möglichst viel zusammengefasst ist. Weil ich sage einmal, wenn ich ein ganz getrenntes Chattool habe, von dort wo die Dokumente liegen, von dort wo das Wiki ist und von dort wo das Forum ist, kennen sich die Leute dann nicht mehr aus.
Also, besser ein paar weniger Tools und die dann gescheit nutzen als ich biete den ganzen Bauchladen an und jeder muss dann um irgendwelche relevanten Informationen zu finden an sieben unterschiedlichen Stellen nachschauen.

I: Welche Auswirkungen, denken Sie, hätte Social Media, wenn es genutzt wird in Projekten auf interne sowie auch externe Stakeholder?

3

E1: Im Großen und Ganzen geht es bei dem Ganzen darum, einfach die Kommunikation besser und effizienter im Endeffekt zu machen. Weil ich einfach mit dem, und dadurch auch die, natürlich kann ich dann, wenn die Leute besser eingebunden sind, wenn sie besser informiert sind, natürlich auch einen Motivationseffekt erzielen, wobei ich das eher, kommt drauf an. Natürlich ist es, sage ich mal, generell so, Projektarbeit ist eben ein wichtiger, aber doch ein Teil von unserer Arbeitswelt, Arbeitsrealität. Im Endeffekt muss das jetzt, sollte die Social Media Strategie oder -kultur in einem Projekt jetzt sich nicht groß von der generellen Unternehmenskommunikationsstrategie im Unternehmen generell unterscheiden, es muss in das Ganze eingebettet sein. Und dafür muss dann auch die Kultur reif sein, weil da geht es um so Sachen wie gut lass ich den eben Diskurs über die ganzen Themen zu. Es ist in Projekten auch leichter als in einer Hierarchie aber natürlich muss ich dann in dem Umfeld auch die ganzen, ein Forum ist natürlich eine Plattform, wo dann eben auch Kritik und ähnliche Sachen zurückkommen, mit dem muss ich auch umgehen, muss es moderieren. Also die Gefahr ist natürlich, eine von den größten Gefahren ist dann, dass man sich in einem Thema dann auch ein bisschen verzettelt und dann als Projektleiter zur halbe Zeit mit irgendwelchen Forumsmoderationen beschäftigt ist, dass kann es auch nicht sein.
Aber das ist, sage ich mal, in den meisten überschaubaren Projekten, ist aus meiner Sicht eher die Gefahr, dass das einschlaft, weil die Gefahr bei Projekten ist natürlich sowieso so, ich habe so diese klassische Aufteilung zehn Prozent sind Contentproduzenten und 90 Prozent sind Contentkonsumenten einfach so in der klassischen Social Media Nutzung, sagt man halt. Und wenn ich in einem Projekt acht Leute habe, habe ich dann vielleicht einen dabei der das dann wirklich aktiv nutzt und Content bereitstellt und dem wird es dann irgendwann fad, wenn er der einzige ist. Das ist halt dann die Gefahr bei kleinen Projekten in dem Fall, weil, wie gesagt, da muss halt, da müssen halt drei, vier Leute drinnen sein, die wirklich einen Diskurs über das Ganze führen wollen, die das Ganze auch angehen und nutzen und der Projektleiter natürlich muss das selber, es ist ganz klar, es fangt immer oben an, wenn der Projektleiter das nicht vorlebt und dort einfach regelmäßig was reinstellt, dann wird das kein großer Erfolg werden. Natürlich ich kann dann die unterschiedlichen Sachen, also wenn ich jetzt sag einmal, die internen Stakeholder kann ich natürlich eben besser informieren, eventuell auch besser motivieren, eher mit einem Fragezeichen. Da muss schon die interne Chemie sehr gut passen. Was jetzt die externen Stakeholder betrifft, kann ich dann natürlich eben, wenn ich das dementsprechend steuern kann, ich kann eben interne Channels und einen externen, wo ich dann sage ich mal, das sind dann Bereiche, wo ich dann als externer Leser darauf zu kann und dann steuern kann. Dass ich da eben auch eine Information oder ich kann ihn natürlich, das ist dann ganz stark die Frage, wie ich dann die Stakeholder einbinde. Sehe ich sie wirklich, den Kunden als Teil vom Kernteam, der eh genau dieselben Rechte und Pflichten und so weiter und voll mitdiskutieren kann, dann kann der natürlich über seine, über einen Diskurs recht gut auch einbringen, was sind jetzt, sage ich mal in einem Projekt, wo ich in einem Forum diskutieren würde, wofür das Feature gut ist. Und wenn sich dann ein Kunde, der jetzt dann die konkrete Nutzenssituation, warum das jetzt gemacht wird, auch kennt und auch einbringen in das Ganze. Ich würde jetzt dann nicht so groß zwischen den, und natürlich kann ich dann auch bestimmte Sachen einfach sagen und wenn es in der Präsentation nach außen geht in das Projektmarketing auch Richtung zum Kunden hin. Kann ich natürlich wenn sich da Leute haben und da finden und ein schönes Wiki zu den bestimmten Themen gestalten, kann ich das im Endeffekt auch nutzen, aber es kommt dann natürlich auch sehr stark auf die Projektsituation an.

I: Also meine letzte Frage war, Sie haben natürlich schon angeschnitten, aber welche Risiken ergeben sich durch den Einsatz und wie wird mit ihnen umgegangen?

E1: Also, wie gesagt, nachdem wir dann zurzeit doch noch ein bisschen über ungelegte Eier im Endeffekt reden, weil das was wir natürlich sehen ist, gerade, ... Lync was so ein klassisches Social Media Thema natürlich auch ist, gab es natürlich einige Themen, dass sich Leute durch

4

Präsenzinformationen auch, also, es gibt, sage ich einmal in einer Unternehmenskultur, die dem nicht sehr offen gegenüber steht, können sich natürlich bestimmte Leute, mit so etwas, ein bisschen überfordert auch fühlen. Und sagen, ich will jetzt nicht, dass jemand sieht, ob ich jetzt gerade Mittagessen bin oder gerade telefoniere oder diese ganzen Sachen. Das kann natürlich auch Abwehrreaktionen hervorrufen, ganz klar. Da können natürlich eben Leute sein, die das eben auch nicht positiv sehen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, wo man, sage ich jetzt einmal, natürlich von der Unternehmenskultur her und auch von dem Alterszschnitt im Unternehmen gibt es natürlich klassisch Leute die dem skeptisch gegenüber stehen. Und wenn ich da jetzt sage, bestimmte Informationen gibt es nur mehr dort und du musst dort rein, kann ich den natürlich auch damit ein bisschen in, also, wird er keine positive Haltung dem gegenüber haben. Und die Gefahr ist natürlich, also, die größte Gefahr ist einfach, dass es nicht genutzt wird. Dass ich das ganze anbiete, aber dann findet sich einer, der probiert zweimal was reinzustellen und keiner antwortet ihm und damit ist es wieder gestorben. Und natürlich gibt es ganz klassisch in dieser Kommunikation die Gefahr einer Negativspirale, also du kannst natürlich, wenn der eine sagt, das finde ich aber nicht gut, sagt der andere, genau das habe ich mir auch gedacht, finde ich furchtbar. Und schon musst du furchtbar aufpassen, dass da nicht jeder dann seinen Senf dazugeben will. Also das sind so, die so klassische Social Media Risiken einfach im Endeffekt.
Und aber in einem Projekt, was meistens eine kleinere Gruppe ist, ist aus meiner Sicht einfach die größte Gefahr, dass es keiner nutzt. Das es halt da ist, wobei es ist auch ein überschaubares Risiko. Es ist relativ, steckt ein bisschen zu viel Arbeit, steckt ein bisschen Arbeit rein, wenn man das ganze aufsetzt und so weiter, aber dann kommt man halt darauf, okay die Leute, dann schickt man halt wieder Excel Listen durch die Gegend.
Und natürlich ja, ein Risiko, aber das sehe ich relativ, das natürlich klassisch ist, wenn, was wir halt eben versuchen zu unterbinden ist, weil wir sind natürlich im öffentlichen Bereich, der sehr sensibel ist, Cloudservices kommen darum eher bei uns, weil mit den Risiken die damit verbunden sind, sind die diverseste Cloudservices schon irgendwann einmal geheckt worden oder gehen über Server die man nicht darüber laufen will, dass die Informationen darüber laufen, ist wahrscheinlich prozentuell das kleinste Risiko, dass das wirklich passiert, aber natürlich dann mit theoretisch den größten Auswirkungen, wenn dann bestimmte interne Projektkommunikationen irgendwann plötzlich auf irgendwelchen Servern veröffentlicht werden. Aber das ist eigentlich ein Risiko, das wir ja nicht eingehen wollen und darum einfach sagen, Social Media Service ist gut, aber die müssen dann unter uns betrieben werden.

I: Danke. Ja war sehr, ja auf jeden Fall interessant. Aber es passt eh vieles auch zusammen mit meiner Literaturanalyse derzeit.

E1: Ich sage einmal, ich komm ja natürlich, wir haben jetzt eben gerade eine Lösung, das ist jetzt eben auf Sharepointbasis eingeführt, die viele von den ganzen Sachen unterstützt. Vielleicht ein Risiko, was ich noch, was wir jetzt gerade eben in der Einführung sehen ist, ist jetzt auch wieder weniger projektspezifisch aber, sage ich einmal, wenn ich so Tools habe, die dann viele Features unterstützen, ist jetzt eher, sage ich mal, ein Risiko aus einer Betriebssicht, von dem Ganzen ist und du hast dann in einem konkreten Projektkontext einen den es dann wirklich interessiert, dem der sich damit spielt. Der fangt dir dann das System an, wenn das Tool hast, wie das ein relativ offenes Tool ist, dann anfangt das ganze System umzudrehen und sagt, na aber dort will ich aber dann ein anderes Bild hin, weil das ist viel schöner und dort will ich dann, sage ich einmal das, aber dass der Chat dort ist, gefällt mir nicht, sondern ich will den lieber auf der anderen Seite haben und wenn das dann wirklich wichtige Stakeholder sind, wo der Kunde sagt, ja das machen wir dann für den, weil das ist jetzt wichtig, weil das ist unser erster großer Kunde, der ihn nutzen will, dass muss dann irgendeiner supporten, betreiben und dann auch sagen ja das funktioniert deshalb nicht mehr, weil du das gemacht hast. Also das ist, darum sind diese Tools in einem Betrieb auch wirklich wesentlich aufwendiger als jetzt ein klassisches DMS, was

jetzt genauso ausschaut, wie es so ausschaut. Und dass ist eigentlich die größte Gefahr, dass es dort irgendwann eine Kostendiskussion, also eine Portabilitydiskussion, bei dem ganzen reinkommt. Und darum von der IT her von einem Betrieb her, auch eine Challenge wird. Aber das ist jetzt weniger, sage ich einmal, aus der Projektsicht heraus.

I: Ja genau. Da geht es wahrscheinlich schon viel mehr darum, einfach Tools, die es gibt, wie sie genutzt werden können.

E1: Ja, also es ist das Ganze, die IT-Unternehmen die Social Medien bereitstellt, muss sich auf andere Challenges einfach einstellen. Weil damit einfach andere Anforderungen von dem Kunden kommen. Weil die Tools teilweise eben bestimmte Sachen auch ermöglichen, die es aber dann im Betrieb nicht standardisiert machen, sondern den Support wieder recht aufwendig machen und darum brauche ich eben auch wirklich eine Governance darüber, die mir genau sagt, die Antwort und ja die setze ich um und die setze ich nicht um, obwohl es vielleicht technisch möglich wäre, und da braucht man auch eben eine gewisse Durchsetzungskraft, diese Tools eben auch so bereitzustellen im Unternehmen, dass sie einerseits die Benutzer unterstützen, andererseits auch mit vernünftigen Kosten betreibbar sind und natürlich auch, sage ich einmal, eben, möglichst die Daten an einer Stelle auch irgendwo fokussiert halten, dass sich dann, weil ich sage einmal, wenn ich dann vier Jahre später, wissen möchte, was ist in dem Projekt einfach passiert und so weiter, und ich dann einfach an unterschiedlichen Stellen nachschauen muss, also die Gefahr, dass sich die Dokumentation dann irgendwo zerfranst, ist natürlich auch aus einer Unternehmenssicht, die jetzt auch die Projektdokumentation als Wissensspeicher für spätere Projekte sieht, natürlich auch ein wichtiges Thema. Wenn das alles in Dokumenten und Protokollen drinnen ist, die dann an einem Platz liegen, ist das natürlich leicht. Weil die Frage ist ob dort, landet denn dann eh nicht alles dort..

I: Ja, nur die Suche, es kommt halt immer wieder, wenn irgendwas online ist, dass man durch Schlagwörter natürlich Dinge schneller finden kann, als wie wenn das jetzt in Dokumenten so verpackt ist.

E1: Ja aber da habe ich Volltextsuche drinnen. Wie gesagt, dieses Tagging und foxsonderme Thema ist, natürlich ein, wie gesagt, dieser, sage ich jetzt, einmal allgemein, aus der Enterprise Content Management Theorie herauskomme, ist natürlich von der Schicht von den System of Records zu den System of Engagements, wie man da jetzt, sage ich einmal sagt, ein ziemlicher Paradigmenwechsel, also vorher habe ich diese Taxonomien, die auch unternehmensweit als Schlagwörter und so weiter festgelegt sind, wo ich sage ich einmal, ich kümmere mich zentral darum, dass ich irgendwo einen Term Store habe, mit dem jetzt meine Daten klassifiziert sind, hin zu einer foxsonderme, wo jeder sich ja selber überlegt, was, wie er dann seine Sachen beschlagwortet, ein ziemlicher Paradigmenwechsel. Manche Sachen macht, das ganze natürlich auch einfacher. Aber es ist nicht so, dass das vorher, mit dem also, aber dort habe ich natürlich die Situation, dass der Server dann wirklich fünfmal drinnen ist, nur halt immer ein bisschen anders. Weil sich dann jeder das so tagt, wie er grad glaubt. Und ich sage einmal wenn ich jetzt eine Unternehmenswissenslandkarte, wo ich sage einmal, meine ganzen Prozesse drinnen habe, da gibt es noch relativ viele Sachen, weil dann ziemlich viel Content zusammenkommt, da kann ich dann auch eine schöne Tagcloud bauen, in einem Projekt, mit einem sehr geschlossenen, kleinen Themenfeld drinnen. Da gibt es, da komme ich mit den Tools, die jetzt nicht klassisch Social Media Tools, gut aufgesetztes Dokumentenmanagementsystem gegeben habe mit vernünftigen Suchmöglichkeiten über diverseste Metadaten und Volltextsuche und das dafür auf einer Stelle habe, komme ich genauso weit. Also da, von der Auffindbarkeit von den Informationen bringt es ein paar Möglichkeiten, aber auch genauso viele Gefahren. Weil ich dann, dass ich dann wirklich alles mit dem Suchbegriff in den unterschiedlichen Quellen finde, muss ich es dann auch wirklich zentral in einem Collaboration Space, der dann auch diese ganzen Features unterstützt anbieten, und das dann nicht über verschiedene Tools aufteilen.

Experteninterview 2: 11. Juni 2015

I: Ja. Ich habe das in drei Themenbereiche eingeteilt. Strategien, dann geht es um die Bewertung und dann die Chancen und Risiken. Also die erste Frage wäre: Wie wird Social Media Kommunikation, Ihrer Erfahrung nach, in Projekten eingesetzt?

E2: Ich kann Ihnen aus zwei Perspektiven was dazu sagen. Die eine Perspektive ist wir setzen weltweit ein, intern, eine Enterprise Social Networking Lösung ein. Das heißt wir verwenden es, intern für die Kommunikation und das zweite ist, dass wir solche Lösungen für unsere Kunden auch bauen. Das heißt Social Media, das ist jetzt die Frage dann auch von der Begriffsdefinition noch. Ich verstehe das sowohl als Kommunikation mit, über soziale Werkzeuge, intern in einem Unternehmen, als auch nach außen. Mein Fokus ist aber für die Projektarbeit sehr stark auf die interne Kommunikation, also meine Antworten gehen meistens in die Richtung.

I: Ja das passt.

E2: Okay gut. Nur vorausgeschickt, weil aus meiner Sicht ist es ganz selten so, dass sie aus Projektmanagementkontext oder aus Projektkontext heraus nach außen kommunizieren im Sinne von, dass sie über eine Projekt nach außen twittern oder dass sie, keine Ahnung, eine Facebookgruppe haben, wo dann das Projektteam sich austauscht.

I: Ja ich habe auch den Fokus auf interne Kommunikation in meiner Arbeit.

E2: Okay passt. Auch innerhalb, interne Kommunikation kann ja auch sein, also es gibt ja sehr viele internationale Projektteams auch innerhalb einer Organisation habe ich verstanden.
Okay ja, weil mittelfristig oder langfristig, ja wahrscheinlich eher mittelfristig, ist natürlich auch zu erwarten, dass der Trend auch stärker dahingeht, dass Leute sich zusammenfinden, die nicht in einer Organisation strukturiert sind, also freiberufliche Strukturen sozusagen oder über Plattformen, die dann zusammenarbeiten und das ist natürlich wieder ein anderer Ansatz, da wird natürlich Social Media sicherlich auch genutzt. Aber ja die Prinzipien würde ich einmal meinen sind die gleichen aber ja nur um die Unterscheidung zu machen.
Also jetzt müssen Sie mir die Frage, die Grundfrage nachdem wir das geklärt haben.

I: Wie wird Social Media Kommunikation Ihrer Erfahrung nach in Projekten genutzt?

E2: Also wir haben aus der eigenen Erfahrung nutzen wir das als Kommunikationsplattform auf der einen Seite, intern im Projektteam, meistens oder fast immer ist es ja so, dass ein Projektteam aus Mitarbeitern bei uns im Haus besteht und von Kundenvertretern, teilweise sogar für Mitbewerber. Das heißt sie haben ein Setup, wo ein Kunde ein Projekt macht und dann vielleicht auch noch Third Party für sich sozusagen dazukauft und wir dann mit denen auch arbeiten. Das muss man mal unterscheiden auf der einen Seite, sehr oft geht es aber auch in die Richtung, dass wir mit unseren Kunden einen Teamroom haben und in dem Teamroom alle Dokumente abgelegt werden, wichtige Ereignisse in einem Kalender abgelegt werden und Informationen in Newsfeeds geteilt werden. Das heißt beispielsweise, der neueste Release, wenn irgendeine Software erstellt wird, hat diese Features dazubekommen, das wird zum Beispiel über den Newsfeed geteilt. Also mehrere Aspekte, Dokumentenablage, Kommunikation, ja bis hin auch zu Termine, die dort geshared werden.

I: Ja. Ich meine Sie sind jetzt schon darauf eingegangen, in welchen Bereichen wird mit welchen Kanälen kommuniziert?

E2: Alles, alles. Alle Bereiche, alle Kanäle.

I: Ja, kann sein dass vielleicht am Anfang vom Projekt gewisse Kanäle wichtiger sind oder mehr genutzt werden, als wie am Ende?

E2: Welche Kanäle? Von welchen Kanälen reden wir?

I: Social Media Kanälen, also wenn Sie sagen, also zum Beispiel wie Messaging oder Social Networks oder Wikis oder in diese Richtung, Kollaborationen.

E2: Ja, also für mich ist es, ich unterscheide das nicht. Um ehrlich zu sein. Ich habe auch Messaging jetzt gar nicht erwähnt, weil das ist für mich nichts anderes, wie ein anderer, da müsste ich auch über das Telefon reden, weil für mich ist ein Messaging nichts anderes wie ein Kanal, wie ein Telefon. Warum? Weil es ist, in der Regel ist es so, dass Messaging außerhalb von irgendwelchen Plattformen passiert, und also über Lync zum Beispiel, und damit eine nicht permanente Haltung dieser Information sicherstellt, das heißt es ist flüchtig. Genauso wie ein Telefongespräch flüchtig ist. Sofern niemand mithorcht. Damit, natürlich also wir nutzen sowohl die, alle Möglichkeiten, die jetzt Lync also ein Messaging in, außerhalb eines Systems, eines geschlossenen Systems, technischen Systems ermöglicht, wie auch natürlich alle Möglichkeiten, Newsfeeds, darum sage ich alles. Darum sage ich von Beginn an wird alles genutzt. Darum kann ich nicht unterscheiden. Es gibt vielleicht unterschiedliche Phasen, aber mir wäre nicht bewusst, dass hier zu Beginn eines Projektes mit mehr oder weniger gearbeitet wird. Sie haben sicherlich abhängig von der Projektphase mehr kommunikationsbedarf an sich. Speziell am Anfang wird mehr kommuniziert, bis das einmal aufgesetzt ist und so weiter. Das heißt es gibt ruhigere Phasen beispielweise wenn jetzt was nicht agil entwickelt wird, dass halt dann, dass gearbeitet wird und dann zeigt man nach einer Woche Ergebnisse her zum Beispiel. Dann kann es, oder nach zwei Wochen oder nach einem Monat bei großen Projekten vielleicht sogar nach zwei Monaten, dann haben sie vielleicht hier ein bisschen eine ruhigere Zeit, aber auch da mittlerweile wird dann sehr intensiv kommuniziert miteinander. Also noch einmal auch mit dem Kunden gemeinsam und dem Projektteam, aber auch ein Projektteam intern sozusagen. Manchmal ist es so, dass sie geschützt unter Anführungszeichen abgegrenzte Bereiche sozusagen haben, wo quasi eine unternehmensinterne Kommunikation zusätzlich stattfinden kann, wo wir beispielsweise eine Kalkulation diskutiere, oder sowas wo ich, was nicht mit dem Kunden Eins-zu-Eins geshared wird. Auch wenn es teilweise sehr transparent auch gemacht wird und auf der anderen Seite, der Kanal mit dem Kunden wo halt wirklich über Projektinhalt, die Ergebnisse und so weiter, diskutiert wird. Beantwortet das die Frage?

I: Ja schon, ja. Welche Beispiele kennen Sie, wo die Kommunikation über Social Media Plattformen besonders gut funktioniert? Und wie wirken diese?

E2: Auf das Projektmanagement bezogen?

I: Ja auf die Kommunikation im Projekt.

E2: Innerhalb eines Projekts?

I: Ja genau.

E2: Was sehr gut funktioniert. Es funktioniert sehr gut, wo sie speziell, wenn Sie jetzt in den Projektmanagementansatz, also im Projektmanagement in einem Projekt, eine Gruppe von

Leuten haben mit einer gewissen Maturity, im Sinne von im Umgang mit diesen Medien vorausgesetzt. Und es ist eine Sache, es muss, das ist aber bei allen Projekten so, sie müssen sich einmal ein nivellieren aufeinander. Wenn sie jetzt nicht schon lange Jahre miteinander arbeiten, also Kunde oder Lieferanten können auch über mehrere Jahre sein. Wenn Sie jetzt hier Situationen haben, es wird ein Projekt ausgeschrieben, es wird ein Projekt gewonnen und es wird dann umgesetzt, bis dass man sich einmal ein nivelliert aufeinander, da vergeht Zeit. Und das ist das eine und der andere Aspekt ist, dass Sie hier natürlich unterschiedliche Kulturen wiederfinden. Je ähnlicher die Kulturen sind, desto besser funktioniert das. Das heißt, wenn Sie haben, Sie haben jetzt einen sehr dynamischen weltweitorientiertes Unternehmen/Konzern, wie auch immer, der das gewohnt ist, der über Lync eigentlich nur mehr kommuniziert oder primär kommuniziert oder Mobiltelefon, das ist das Maximum nachher, auch Lync Voice natürlich. Und dann treffen sie auf eine Organisation, die ähnlich agiert, die das schon gewöhnt ist, die sich keine Sorgen macht, wenn jetzt ein Status, ein Aktivitätsstatus auf Rot ist, dass da der Betriebsrat meint, uh das, das ist eine Diskussion, die immer wieder kommt, wenn man sowas einführen. Das ist natürlich schwieriger, also wenn Sie eine Organisation haben, die auch schon im Umgang mit diesen Tools einen gewissen Maturitylevel erreicht hat, dann funktioniert das gut. Und da kenne ich jetzt konkrete Beispiele. Wir haben einen Kunden, der ein sehr innovatives Unternehmen ist, sehr technologienahe auch ist, wo wir sehr früh einen solchen Arbeitsansatz gewählt haben. Da haben wir ihn sogar in die vertriebliche Phase miteingebunden, dass da eine gemeinsame, einen Teamroom sozusagen aufgemacht und in diesem Teamroom über gewisse Aspekte informiert, Fragen innerhalb der Vertriebsprozesses gestellt, bis hin dann der Kunde gesagt hat, ja passt ich entscheide mich für euch. Also sogar diese frühe Phase, die sehr selten abgewickelt wird, wurde mit diesen Möglichkeiten unterstützt, so wurde eigentlich ausschließlich fast kommuniziert. Elektronisch in dem Sinne kommuniziert. Auch viel weniger Meetings in dem Sinne und dann auch die ganze Projektabwicklung wurde in dem Sinne in diesem Teamroom auch weiter getrieben. Das ist jetzt ein Beispiel, wo es super funktioniert hat in einer sehr untypisch frühen Phase.

I: Ja gut. Das nächste wäre eben die Bewertung und Kriterien, also Erfolgskriterien. Wie wird die Effizienz von Social Media in Projekten beurteilt und wie wird auch kontrolliert, also wird es im Nachhinein auch kontrolliert was gut war und was nicht gut war?

E2: Ja da würde ich jetzt einmal sagen ist aus meiner Sicht, es gibt jetzt keine spezifische Bewertung im laufenden Arbeiten, also in der laufenden Operations, ob jetzt ein Social Media Einsatz in einem bestimmten Projekt gut oder nicht gut war. Weil das ist, wenn es eingesetzt wird Standard Teil des Projektes und damit wird es im Rahmen der im Projektmanagement normalen Reviewprozesse berücksichtigt. Das heißt wenn Sie einen Controllingtermin haben oder einen Meilenstein haben, dann schauen Sie sich ja nicht nur die Finanzen an sondern Sie schauen sich ja auch die sozialen Umwelten an. Und damit ist es halt, betrachtet man halt auch, hier gibt es Risiken, die sich daraus ergeben, gibt es Chancen, die sich daraus ergeben. Ebenso wie sie halt genauso betrachten, wenn halt irgendwas in der Kommunikation schief läuft. Wenn die soziale Umwelt nicht funktioniert, dann betrachten Sie auch das Warum? Aber es wird nicht jetzt besonders darauf geschaut, ja ich beurteile jetzt, dass das jetzt funktioniert, weil wir das einsetzen, sondern wie zuerst gesagt, es ist eine weitere Form, es sind weitere Kommunikationskanäle und ich überprüfe ja auch nicht, ob jetzt die Telefonkanäle gut funktionieren. Daher ist es integriert in die normalen Überprüfungen, genauso wie am Ende des Projektes in den Lessons-Learned, ein Meeting mit dem Kunden gemacht wird, auch intern wird eine Lessons-Learned Session gemacht, es wird dokumentiert, was lerne ich aus einem Projekt und lass das wieder in die Stammorganisation einfließen, die Learnings aus einem Projekt und da ist es natürlich auch so, dass solche Sachen auch aktiv diskutiert werden, wenn ich besondere Beispiele habe, wie eben das gerade gesagte, wo ich sogar den Vertriebsprozess abgewickelt habe über, durch Unterstützung dieser Plattform. Und dann lasse ich das wieder einfließen, zum

Beispiel in der Form, dass ich sage im nächsten Meeting mit dem Management sage ich: „Liebe Leute, das ist ein Beispiel" und ich teile es auch mit den Leuten, das könnt ihr auch einsetzten, das hat die und die Vorteile, die sich daraus ergeben haben. Wir haben sehr früh uns mit dem Kunden auf eine super Arbeitsbasis nivelliert, das hat auch andere Vorteile. Also so fließt es dann wieder zurück und dann wird es natürlich bewertet. Ein ganz anderer Aspekt, nur um das noch anzusprechen exkurs, Sie haben natürlich Möglichkeiten mit einer Social Network Analysis. Sie können mit Analysemethoden die Beziehungen in diesen Netzwerken analysieren. Da gibt es sehr schöne Graphiken, werden Sie sicher kennen, kennen Sie vielleicht oder sonst kann man sie recht leicht googlen. Die schauen aus wie Blumen, da haben Sie, wenn ich kurz aufstehen darf, da haben Sie dann die einzelnen Punkte stehen für Teilnehmer eines sozialen Netzwerks, die dann miteinander verbunden sind und dann sieht man sehr schön, wo verschiedene Gruppen teilweise mit Einserbeziehungen, wie diese Gruppen halt miteinander verbunden sind, dann haben Sie hier vielleicht einzeln verstreut Leute, da gibt's, Sie können die Intensität weiter auswerten von solchen Netzwerken und mit dem können Sie eine Organisation weiterentwickeln, dass Sie sagen: aha ich habe hier eine Abteilung, die ist super miteinander vernetzt. Meistens ist es so, dass Sie natürlich personenspezifische Informationen, hier nicht drinnen haben oder halt rausnehmen, aber Sie können Abteilungskennzeichen, oder sowas, mit dem können Sie arbeiten. Mit dem Betriebsrat muss man das vorher natürlich alles abgleichen.

I: Haben Sie so etwas auch im Unternehmen? Ein Not(??) Netzwerk?

E2: Ja und wir bieten das auch an. Das ist meistens die nächste Phase die man jetzt einführt bei einem Unternehmen, so ein Social Network. Nachdem es eingeführt ist, dann als zweite Phase solche Tools aktiviert/ implementiert und dann die Analysen macht um es weiter zu entwickeln. Weil ich dann weiß, okay die Abteilung arbeitet besonders intensiv, und schaue mir Abteilungskennzahlen an und sehe die sind super effizient oder ich sehe diese Abteilung ist gar nicht miteinander vernetzt. Oder ich habe Standorte, die gar nicht miteinander kommunizieren und so weiter. Das sind einfache Beispiele.

I: Und das ist ein intern entwickeltes Tool?

E2: Ja wir haben ein Tool das basiert auf verschiedenen Komponenten. Es kommt immer darauf an, welche technologische Basis Sie haben. Ich trenne sehr stark, das Tool und die Organisation oder wie ich das aufsetze. Die Tools sind irrelevant. 80%, wie Sie bestimmt wissen, ist ein Organisationsentwicklungsprojekt wenn Sie so etwas einführen, wenn nicht sogar mehr, Tool ist so wie immer, ja fast nebensächlich und es gibt verschiedene Tools und verschiedene Möglichkeiten. Manche Tools haben das eingebaut, bei manchen Tools gibt man eine Komponente dazu, es gibt online Möglichkeiten, das heißt wo Sie das auch als Cloudservice das auswerten lassen können. Es gibt viele Ansätze, wie man es macht ist aus meiner Sicht nebensächlich. Wichtig ist dass man die Daten auswertet. Dann bekommt man die Informationen und dann was man damit macht, dann sind wir wieder in der Organisation.

I: Welche Rahmenbedingungen sind notwendig für einen optimalen Einsatz der Social Media-Kommunikation im Projekt?

E2: Das ist die alles entscheidende und wichtigste Frage überhaupt. Ja, also das würde jetzt ungefähr eine Stunde dauern. Was sind die wichtigsten Rahmenbedingungen? Wie ich sagte, es ist ein Organisationsentwicklungsprojekt führen, und in der Einführung liegt schon mal sehr viel und ich muss sicherstellen, dass ich die Leute hinein bekomme, als Organisation wenn ich das machen möchte. Was nicht funktioniert ist, um es negativ abzugrenzen, ich stelle ein Tool zur Verfügung und sage: „jetzt kommunizierts! Wir als geniales Führungsteam haben euch ein Tool zur Verfügung gestellt". Das geht gar nicht. Das heißt, wenn die Leute anfangen mit dem Tool zu arbeiten, muss bereits etwas drinnen sein. Wie wenn man in ein leeres Haus, oder leeres

Büro einzieht und sagt arbeitet. Das wird nicht funktionieren. Es muss Content drinnen sein, es müssen sich die Leute zurecht finden, es muss einfach zu nutzen sein. Ganz ein wichtiger Punkt. Durchgängigkeit und der Nutzen am Ende des Tages. Es ist ganz wichtig bei der Einführung von so einem Werkzeuge zu sagen welche Businesscases / Usecases bilde ich ab. Was man nicht machen sollte, ein Tool einzuführen, auch wenn ich es organisatorisch begleite, habts hier und damit könnt ihr alles machen, kommunizierts. Wichtig ist zu sagen es ist für diesen Usecase, für diesen Usecase und für diesen Usecase. Einer unserer Kunden ist das Finanzministerium - Bundesministerium für Finanzen, und da ist es so, wo wir das eingeführt haben, oder Strabag gleich nebenan, da ist es so, ganz am Anfang wird überlegt, für welchen Arbeitsfall / Usecase mache ich das, und ich orientiere das auch sehr stark an der Strategie. Wenn für das Unternehmen zb Time-to-market wichtig ist, oder Qualität, je nachdem wie die Strategie ist, entsprechend muss ich das System ausrichten. Dementsprechend leiten sich die Usecases ab, die ich dann umsetze. Ob ich jetzt sage, ich habe eine verteilte Mannschaft und das die sich untereinander austauschen, damit Angebote nicht immer dreifach erstellt werden sondern es gibt eh immer wieder Sachen die ich immer wieder verwenden kann. Das heißt Knowledgeaustausch und solche Sachen. Also ich muss vorher definieren was ich erreichen will, welche Usecases ich umsetzen will. Einführung, organisatorische Begleitung, aber im Vorfeld schon auf eingegrenzte Usecases definieren und die Leute dann hineinführen, es muss mit Content gefüllt sein, es muss was drinnen sein. Es muss zum Leben kommen, und sie müssen das in irgendeiner Form betreuen. Nicht einmal hingestellt und dann läuft es von selber. Es kommt immer darauf an für welches Unternehmen, welche Branche kommt es zum Einsatz, sind die Erfolgsfaktoren unterschiedlich. Das sind aber wahrscheinlich so die allgemeineren.

I: Werden für Social Media-Kommunikation auch Guidelines festgesetzt? Und wie wird auf ihre Einhaltung geachtet?

E2: Unbedingt. Ich würde hier sagen so viel wie notwendig und wenig wie möglich natürlich. Man muss das von zwei Seiten sehen, denn viele haben Sorge, denn uh... da kann es ja passieren dass ein Mitarbeiter den Vorstand kritisiert. Da gibt es lustige Beispiele, der Vorstand präsentiert die Strategie für die nächsten drei Jahre und ein Mitarbeiter postet: Das ist keine Strategie mit Link zu Wikipedia. Damit war das Projekt Geschichte und der Vorstand hat gesagt das brauch ich nicht. Da sind wir wieder bei der Kultur. Ist die Organisation auch reif dafür.

I: Welche Chancen sehen Sie für den Einsatz von Social Media-Kommunikation in Projekten und inwiefern werden diese Chancen auch genutzt?

E2: Chancen und Risiken. Hängt sehr stark von der Situation ab. Chancen und Risiken hängen vom Setup der Organisation ab, weil sie haben je nach dem eine dislozierte Organisation mit vielen Niederlassungen. Je verteilter die Leute arbeiten, je internationaler, vielleicht damit zeitverschoben usw. je mehr Mitarbeiter. Denn eine Firma mit 10 Leuten die alle am gleichen Tisch sitzen, da brauche ich das nicht. Daher hängt das sehr stark ab. Die Chancen sind das ich Informationen wesentlich einfacher austauschen kann, ich habe erstmalig einen Ansatz wo ich wirklich Knowledgemanagement betreiben kann, aus meiner Sicht. Insofern muss ich nicht sagen Freitag ist der Knowledgemanagement-Tag von 14-16Uhr schreibt alles auf was wichtig ist. Solche Sachen wissen wir funktionieren nicht. So wie in den 90iger Jahren Ideen waren wie die Gelben Seiten, alles nett, hat sich aber nicht durchgesetzt logischerweise. Aber hier habe ich die Möglichkeit, konkretes Beispiel, sie arbeiten in einem Projekt und kommunizieren über / in so einem Teamroom, über Newsfeeds. Teilen zum Beispiel die Ergebnisse, sie haben einen Projektmanagementtermin und sie schreiben hinein, liebe Leute, ich bin am Montag jetzt beim Kunden, sagt mir bitte die aktuellen Punkte, oder gebt mir da oder da einen Input. Dann schreiben die Leute kontextbezogen Comment darauf. Und Sie kommen am Montag nach dem Termin wieder zurück und schreiben wieder, das sind jetzt die Punkte, followup bis so und so, und so weiter und so weiter. Damit dokumentieren Sie schon sehr viel Wissen über die Leute

und über die Kunden, über alles was Sie tun. Und das spannende ist, Sie bekommen jetzt vielleicht einen neuen Mitarbeiter ins Projekt herein. Früher war es so, dass ich gesagt habe, da hast du mal das Angebot, das Projekthandbuch, dann schicke ich dir noch die letzten 5 wichtigen E-Mails und dann schaust du noch am Server, dort liegt ein File, schau dich einmal durch. Was ich jetzt mache ist, ok du bist freigeschalten für den Teamroom, für die Gruppe, lies dir mal die letzten Newsfeeds durch, da hast du alles was du brauchst. Dort liegen alle Dokumente, wichtige E-Mails, dort liegt alles noch einmal zentral. Und durch die Newsfeeds hast du auch noch Informationen die sonst nur verbal ausgetauscht worden sind und damit nachher verloren gegangen wären. Es ist ja meistens so dass ein neuer Mitarbeiter rein ins Projekt kommt, weil einer das Unternehmen verlässt und somit dokumentieren Sie auch Wissen. Das ist zB eine Chance, und da könnten wir jetzt auch wiederrum sehr breit weiterreden. Ein Risiko, auf der anderen Seite, wie ich sagte, wenn die Einführung nicht gemacht worden ist, dann das einfach ausstirbt. Es wird einfach nicht genutzt, weil der Nutzen nicht erkannt wird. Oder so ein Beispiel wenn der Vorstand einmal hinein regiert, wenn versucht wird zu zensieren, dann funktioniert das nicht. Für solche Sachen muss eben eine Maturity gegeben sein von einer Organisation. Und ist eben ein Risiko wenn das nicht gegeben ist, dann kann das voll nach hinten losgehen. Aber ich sehe eigentlich fast keine Risiken, das einzige Risiko ist, Sie investieren Geld, stellen das System zur Verfügung, die Leute beschäftigen sich damit und dann versandet es. Wenn man bei der Einführung die Hausübungen macht, da gibt's Firmen die helfen dabei, wie wir zB und dann weiß man diese ganzen Fallen vorher, auf die man eigentlich achten kann. Wenn man ein paar so Einführungen gemacht hat, dann sind ein paar so Sachen die sich immer wiederholen. Die typischen Fallen und die typischen Risiken wiederholen sich.

I: Eine Abschlussfrage habe ich, wie würde Ihrer Meinung nach ein optimales Szenario zum Einsatz von Social Media-Kommunikation im Projekt aussehen?

E2: Ein optimales Szenario... vorausgesetzt das es jetzt einmal ein Tool/Plattform gibt.

I: Was kann diese Plattform alles?

E2: Ja wie ich sagte, es unterstützt mit möglich vielen Kanälen, so dass ich als Projektmitarbeiter einfacher Informationen geben kann und abholen kann. Also ich will jetzt eigentlich keine Features aufzählen. Es soll ein integriertes System sein, Dokumentenablage ist key im Projektmanagement aber auch eben Newsfeeds, also ein möglichst breites, möglichst viele Kanäle anzubieten. Die Leute suchen sich dann eh das aus was für sie am Besten funktioniert. Darum ich versuche nicht zu sehr in das Tool hineinzudenken. Weil das wichtige ist, mit dem Kunden sehr früh das Setup zu definieren. Genauso wie Sie im klassischen Projektmanagement mit Papier und Bleistift sich hinsetzten und mal einen Projektplan schreiben, damit wir eigentlich mal den Modusoperande definieren, wie arbeiten wir eigentlich zusammen. Ein wichtiger Teil ist mal zu definieren, wer redet mit wem, wann redet man miteinander. Natürlich vorausgesetzt Ziele sind definiert, was wollen wir gemeinsam erreichen. Projektmanagement hat sehr viel mit Kommunikation zu tun, logisch. Und damit ist je besser ein Social Media die Kommunikation unterstützt desto besser. Es muss einfach sein, es muss verfügbar sein, es muss intuitiv sein. Je besser mehr das unterstützt wird, desto mehr wird es angenommen, desto mehr Vorteile so eine Kommunikation bringen kann, wird dann umsetzbar sein. Die Antwort ist nicht ganz Befriedigend befürchte ich.

I: Schon, es ist ebenso am Ende meiner Thesis möchte ich ein optimales Szenario aufbauen.

E2: Ein optimales Szenario für wie kommuniziert werden soll innerhalb eines Projektteams oder wie die Werkzeuge ausgestaltet werden sollen für so ein Setup?

I: Werkzeuge, wie auch die Kommunikation innerhalb eines Projektteams.

E2: Okay, dann ist meine Empfehlung ein möglichst integriertes System das möglichst viele Kanäle anbietet. Es muss von Anfang an im Projekt eingesetzt werden, idealerweise schon in der Vorprojektphase. Ideal ist wenn es nicht neu ist für die Beteiligten. Wie ich schon am Anfang sagte, dass ich eine gewisse Maturity im Umgang damit haben. Sie müssen natürlich gewisse Parameter überlegen von möglicherweise Betriebsrat und wenn sie mit jemanden arbeiten wo das jetzt nicht Gang und Gebe ist. Es kommt darauf an, ist es jetzt ein reines internes Projekt oder ist es ein Kundenprojekt, wir machen ja nur Kundenprojekte. In einem internen Projekt, wo es bereits eine Plattform gibt, easy, da mach ich nur einen Teamroom auf und muss nur für uns intern definieren, Kalender ja oder nein da drinnen, Outlookintegration,... da kommt es eben auch wieder darauf an was ich verfügbar habe an Möglichkeiten. Abschließen möchte ich damit, das wichtigste ist der organisatorische Teil. Im Sinne von, welche Cases stelle ich zur Verfügung, in dem Sinn welche Projektmanagementcases stelle ich zur Verfügung. Eigentlich muss man sagen, ein Projekt abwickeln mit Unterstützung von Social Media ist ein Usecase zB. Wenn ich die Leute da unterstütze dabei wenn ich ein System zur Verfügung stelle, jetzt unabhängig von den Features, wie ich jetzt auch schon sagte es ist intuitiv bedienbar, es ist schnell, es ist verfügbar auch und ich finde die Sachen. Denn wenn ich der einzige bin der was reinschreibt... es müssen viele beitragen, dann bekomme ich auch viel nutzen wieder heraus. Da ist eigentlich der Schwerpunkt drinnen. Nicht ob ich jetzt einen Blog oder einen Newsfeed, das verschwimmt auch von den Begrifflichkeiten immer mehr, oder Dokumentenablage habe, ist für mich sehr, sehr tertiär, nicht einmal sekundär. Sondern wie bekomme ich die Leute dazu um Teilung beizutragen. Das ist eben eigentlich das Wesentliche aus meiner Sicht. Das Wesentliche ist, dass Sie die Leute motivieren, das sie beitragen, das sie damit arbeiten, dass sie kommunizieren drinnen und das erreichen Sie nur dadurch, wenn die Leute einen Mehrwert für sich selber sehen. So wie das klassische Beispiel, zeig den Menschen oder lehre sie die Sehnsucht nach dem Meer, dann fangen sie an ein Boot zu bauen. Sie brauchen ihnen nicht zu erklären wie super das Tool ist, Sie müssen eigentlich selber spüren, das hilft mir. Es muss die Leute automatisch hineinziehen und es muss selbstverständlich sein. So wie ich zum Telefon greife ohne dass ich darüber nachdenke, nutze ich jetzt dieses Medium, ist es mir das wert, oder schreibe ich doch lieber einen Brief. So muss es auch Standard sein, es zu verwenden.

I: Bei Ihnen intern funktioniert das bestimmt schon relativ gut, wie ist das wenn Sie neue Kunden haben? Ist das schwierig für die, wenn die bisher gar nicht in diesem Bereich gearbeitet haben und nur per E-Mail und Telefon kommuniziert haben?

E2: Erstens einmal es wird immer weniger. Es verbreitet sich sehr stark. Es ist mittlerweile so, ich glaube in den nächsten Jahren hat jedes Unternehmen irgendeine Form von so einem Werkzeug.

I: Meine Firma hatte das nicht.

E2: Wo arbeiten Sie?

I:

E2: Interessant, weil genau die sind genau dafür prädestiniert.

I: Ja, aber das war auf jeden Fall vom Management so. Die wollten nur Informationen geben über das Intranet.

E2: Ja liegt es an der Kultur. Das hab ich auch vergessen ganz vorher zu sagen. So eine Einführung macht nur dann Sinn und die Nutzung dessen macht nur dann Sinn, wenn es vom Top-Management, nicht unterstützt, sondern vorgelebt wird. Wenn Sie sagen, ich Top-Management kommuniziere nur mit E-Mail, dann werden die Mitarbeiter nicht anfangen im Social Media zu

kommunizieren. Beispiel bei uns, nach der Einführung, unser CEO hat zB die Unternehmensstrategie ausschließlich in seinem Blog kommuniziert, in unserem ESN – Enterprise Social Network. Es gab dazu keine E-Mail, es gab dazu nichts. Das heißt wenn ich jetzt wissen wollte, wo gehe ich mit der Firma, dann musste ich in dieses Ding hinein. Und das ist die Voraussetzung, ist das nicht gegeben, ist die Führungsmannschaft da nicht drinnen – Topmanagement und mittleren Management, dann können Sie es vergessen. Dann wird es nicht zum Fliegen kommen.
Noch ein Satz, was ich auch glaube von den Kanälen her. Ich glaube es wird immer mehr zusammenfließen und verfließen. Derzeit haben Sie ja noch eine Ablage nach doc und xls, also sehr Dateityp orientiertes Denken und Ablage, und ich glaube das auch das verschwinden wird. Sie haben halt einen Newsfeed, wo Sie anfangen von Video bis powerpoint/ dokumentengemischt Feed. Ja das heißt Sie haben einfach nur noch einen Feed wo halt alle Informationen drinnen sind. Und nicht mehr ich habe hier eine Ablage von Dokumenten, hier einen Newsfeed und hier Videos. Das verschwimmt immer mehr. Die Consumeration von IT zeigt das ja vor, dass das was wir aus dem privaten Bereich kennen, viel stärker in den Unternehmensbereich hereinkommen. Früher war es ja so, Unternehmen haben Großrechner eingeführt, den ersten PC hat man im Unternehmen gehabt und daheim hat man keinen gehabt. Jetzt habe ich meistens daheim einen besseren, schnelleren als den, den ich von der Firma zur Verfügung gestellt bekomme. Ich nutze zu Hause wahrscheinlich ein Cloudangebot, ein Mailangebot in der Cloud, Speicherplatz in der Cloud, Facebook und so weiter... und in der Firma habe ich einen Share irgendwo auf einem Server der irgendwo in einem Kammerl steht. Da verändert sich jetzt gerade sehr viel. Und da geht es jetzt schon sehr weit, Stichwort „digital disruption", wo einfach Unternehmensmodelle angegriffen werden durch Digitalisierung. Beispiel Uber, kennen Sie sicher, ja da gibt es viele Beispiele, wo ganze Branchen zerbröseln. Taxigewerbe, Hotelgewerbe, die bibern vor lauter Angst, weil diese Plattformen sie einfach ausradieren. Und damit sind wir gerade in einer Phase, wo... es wird Standard sein, wo wie ich sagte, wie ein Lync, das fällt mir gar nicht mehr auf zu erwähnen weil es ein anderer Kanal ist wie ein Telefon, welches mir eben gerade mehr hilft.

Experteninterview 3: 12. Juni 2015

I: Gut. Wie wird Social Media Kommunikation, deiner Meinung nach, in Projekten genutzt und in welchen Bereichen und mit welchen Kanälen kommuniziert?

E3: Ich glaub das ist, wie vorher kurz erwähnt schon, die auf jeden Fall, davon abhängt, was der gemeinsame Nenner an technischem Equipment ist. Grundsätzlich glaube ich, dass die Standards, die für alle Benutzerinnen, sage ich jetzt einfach einmal, im Internet gängig sind, auch hier verwendet werden und da hängt es dann immer ein bisschen von der Ausformung des Projektes ab, was man nimmt. Wenn ich jetzt, wenn es darum geht, irgendwie eine gemeinsame Wissensbasis irgendwo zu haben, wo man sagt, das ist unser gesammeltes Wissen und daran arbeiten wir jetzt gemeinsam weiter, an gemeinsamen Dokumenten, oder so was arbeiten, dann ist sicher Wiki eine Form, die man wählt um arbeitsteilig, aber doch irgendwie gesammelt an einem gemeinsamen zu arbeiten, sage ich jetzt einmal. Wikis bieten sich auch immer an, da haben wir alle unser Wissen und alles was wir für das Projekt brauchen, gesammelt, dafür bietet sich ja Wiki an. Wenn es aber eher um den Austausch geht, dass man sich jetzt inhaltlich austauscht und das irgendwie mitdokumentiert, dann ist auf jeden Fall ein Blog ein Thema. Also wie gesagt, ich glaube, das können wir jetzt so weiterführen, Social Networks haben dann halt eher diesen Charakter von, wir reden miteinander aber eher über, also es hat eher, es ist näher an einer normalen Kommunikation, wenn man über Social Networks im Projekt miteinander kommuniziert, weil da ist man salopper, man ist ein bisschen schneller, man arbeitet vielleicht mit Smileys und solchen Sachen, also ich glaube, je nachdem welchen Kanal man wählt, die Art von Kommunikation hat man dann auch oder ist gewünscht.

I: Kennst du Beispiele, wo Social Media Kommunikation in Projekten sehr gut funktioniert?

E3: Ja also, ich glaube, dass, gerade kürzlich in einem Projekt mit zwei Leuten, die in Deutschland, aber an unterschiedlichen Standorten gesessen sind, und wir in Wien, zu zweit, einer von zuhause, einer von der Firma aus, hat sich angeboten, dass man eben mit Skype Calls gut kommunizieren kann. Vor allem erstens, man macht sich einen Termin aus, das ist so wie ein Meeting im Prinzip, nur halt online, man macht sich einen Termin aus, kann zwischen den Personen, dann noch dazwischen, also Messages schicken, wenn, also ich habe mit meinem Kollegen, der zuhause gesessen ist, haben wir uns dann während dem Skype Call dann hin und her gemessaget, so zu sagen über Skype, um uns abzustimmen, was wir dann mit denen, dann weiter reden wollen, wo der andere gerade irgendwas erzählt hat oder so. Also, es kommt einer, es hat, also es kommt einer direkten Kommunikation in einem Meeting, wenn wir alle zusammen in einem Raum sitzt, sehr nahe, hat auch die Qualität von diesem unmittelbaren Austausch, erweitert meiner Meinung nach aber noch die Möglichkeiten, weil ich kann nicht mit dir tuscheln, wenn der andere redet. Ich kann aber Instantmessages hin und herschupfen. Und des funktioniert finde ich ganz gut, wenn man vor allem nicht gemeinsam irgendwo sitzt. Grundsätzlich bin ich aber eigentlich immer der Meinung, dass wenn man irgendwo an einem Standort ist, oder wenn man gemeinsam sich irgendwo in einer Stadt befindet, dass es gut ist, wenn man sich auch trifft. Bei dem ganzen Social Media, würde ich zumindest einmal gerne erwähnt haben, dass ich finde, das wenig sich einem ganzen vollwertigen Meeting, wo man sich Face-to-Face zusammensitzt und sich kennenlernt und sich die Mimik und die Gestik und keine Ahnung. Aber wie gesagt, Skype und Video Calls und solche Sachen, die kommen dem schon verdammt nahe.

I: Ja, die letzte.. Die Frage mache ich am Schluss.

E3: Entschuldige, mir ist noch eingefallen, was noch gut funktioniert hat, du hast gefragt, was noch gut funktioniert hat. Ich finde, dass Wikis irrsinnig gut funktionieren. Vielleicht, also wie gesagt, wenn es darum geht, dass man Wissen sammelt irgendwo oder gemeinsam daran arbeitet, ist es gut, finde ich. Es ist aber meiner Meinung nach fast besser, um eine Dokumentation in Projekten zu machen, was ja auch nicht unwesentlich ist für die Kommunikation. Na, es mag zwar keiner diese Dokumentation, weil sie ein bisschen starr und fad ist und ein bisschen viel Arbeit klingt, aber in einem Wiki Meetings zu dokumentieren, die Termine, ich meine, da hat man den Vorteil von der Onlinewelt, dass man hergehen kann und jemanden verlinken kann oder dass man Dokumente einfach irgendwo in einem Ordner ablegen kann. Also da braucht man jetzt keinen Zugriff auf irgendwelche Server, oder so irgendwas interne, also ein Wiki aus Projektdokumentation bietet sich, vor allem wenn sehr viele Leute an irgendwas arbeiten, sehr gut an. Es ist dann immer nur die Frage, wie dann, das ist jetzt aber die Projektleiterin in mir die spricht, wie man das trennt von der restlichen Dokumentenablage und die man sowieso auf Servern jeder in seiner Firma hat und sowas, also dass es da jetzt nicht so sehr zur Verdoppelung kommt.

I: Aber muss, ist beides notwendig, wenn man zum Beispiel das im Wiki versucht zu dokumentieren, auch auf eine formelle Art und Weise, braucht man dann trotzdem noch eine extra Projektdokumentation?

E3: Ich glaube nicht. Also, ich glaube, wenn man es im Wiki sehr sauber führt, ist es auf jeden, weil du hast ja dann Protokolle im Wiki drinnen, du hast zum Beispiel, die Konzeptpaper oder die technischen Diktenhefte oder was auch immer. Die hast du immer in der aktuellsten Version drinnen, also ich glaube, dass das eine, diese klassische Projektdokumentation, wie man sie halt im Projektmanagementkurs lernt, ablöst. Wir hätten sogar mit einem sehr großen Kunden uns darauf geeinigt darauf, dass Wiki die einzige Dokumentationsebene ist und das funktioniert, aber man muss wirklich alles ins Wiki eintragen. Aber dafür braucht es eben auch Ressourcen.

I: Ja, gut. Welche Auswirkungen kann der Einsatz von Social Media auf interne und externe Stakeholder haben?

E3: Also grundsätzlich, was man in Projekten immer hat, ist, dass man ja Projektmarketing machen muss. Du musst ja dein Projekt nicht nur dem Kunden verkaufen, wo ich jetzt sage, externe Stakeholder eher, aber du musst es ja auch intern verkaufen. Das heißt du brauchst immer ein Budget, du brauchst immer irgendwo deine Promotoren, also du brauchst, du musst theoretisch als auch praktisch, immer wieder Werbung für dein Projekt machen. Und ich find Social, also wenn wir jetzt von Wiki zum Beispiel geredet haben oder von einem Blog, also alles was wir in irgendeiner Form dann herzeigen kann, oder was jemand, wo jemand einen Zugang zu bekommen kann, um sich dann anzuschauen, wie das ganze läuft, sehr praktikabel und sehr positiv. Im Gegensatz oder als Kontra, könnte man sagen, Kunden, also die externen Stakeholder, verstehst du Kunden darunter, oder?

I: Ja.

E3: Kunden dieses Projektes.

I: Oder auch Investoren könnten es auch sein. Also, die am Projekt interessiert sind, aber nicht unbedingt jetzt Einfluss direkt haben.

E3: Ja da gibt es mehrere Ebenen, glaube ich. Da gibt es die Ebene dessen, dass ich glaube, dass sehr viele noch sehr skeptisch sind den Social Medias. Vor allem für, sage ich jetzt einmal, Projekte,

die in irgendeiner Art von Geheimhaltung oder zumindest man diese NDAs, also die Non-Disclosure-Agreements, unterschreiben muss. Aber ich glaube, dass gerade vielleicht bei Externen, die nicht so sehr involviert sind, die Befürchtung besteht, dass die, dass da Google oder Facebook mitliest. Und somit eben ein KO-Kriterium, glaube ich, ist. Ich glaube beim Wiki wird noch keiner, weil das ist immerhin hinter einem geschlossenen Bereich und da hat man eher das, also ich glaube, es hängt davon ab also ich glaube es wird, ich meine, Google Drive, was ist Google Drive? Oder Google YouNamelt, Google also, es wird mitgelesen, es wird gesucht, also es wird keiner erzählen, dass ein Dokument, also wenn ich ein Dokument auf Google Drive hinauftue, dass ich davon ausgehe, dass das niemand mitlesen kann. Das heißt, in solchen Fällen, glaube ich, dass Stakeholder Befürchtungen oder kritisch gestimmt sind in das Ganze. Wenn man aber dann von so Wikis reden, oder ich weiß jetzt nicht ob Lync sowas wie Instantmessanging ist, schon auch oder?

I: Ja.

E3: Ich glaube, da hat man eher ein sicheres Gefühl. Das heißt, wie sieht der Einsatz, wie sich der auswirkt auf interne und externe Stakeholder. Oder ich glaube, das eine ist super, weil ich die ganzen Möglichkeiten, du hast einen Zugang, schau dir das rein, wenn auch immer du Zeit hast, du kannst da jeder Zeit den Projektstatus nachschauen oder den Stand der Diskussion. Andererseits halt naja, wer liest mit, und wie sicher ist, oder wie diskret ist diese Runde in der man reden kann. Also, ich glaube das sind die zwei Aspekte, wenn man von Auswirkungen reden kann.

I: Ja, aber zum Beispiel in einem Blog, der teilweise zum Beispiel auch öffentlich gesehen werden kann, zum Beispiel auch von Kunden oder Investoren, und man auch Feedback, zum Beispiel, bekommen kann. Wie, was denkst du dazu? Wird das verwendet?

E3: Ja also ich kenne jetzt einen Blog, ich meine, das ist ja ein bisschen eine technische Diskussion, also wir haben eben für einen Kunden einen Wordpress, was eine Blogsoftware ist, aufgesetzt und dort drinnen, das Projekt dokumentiert und die Projektkommunikation gemacht. Für die Projektorganisation ist es finde ich immer sehr wichtig nachzudenken, was alles nimm ich den mit. Weil nur meine ich, weil ich die Möglichkeit von einem Blog habe und die Möglichkeit von E-Mails habe, vielleicht noch irgendein Backtrackingtool und dann habe ich noch irgendwo Skype mit diesen Messages drinnen und so, aber irgendwann einmal wird es nicht mehr überblickbar sein. Das heißt, ich meine, man ist wohlberaten, dass Blogging genauso gut wie ein Wiki funktioniert, um deine Frage zu beantworten. Aber ich glaube nur die technische potentielle Möglichkeit von so vielen Kanälen, ist nicht immer zweckbringend, glaube ich. Also es hat sich zumindest die Projektarbeit so erweitert, dass man sich am Anfang sehr wohl überlegen muss, so, was sind unsere Medien, über die wir kommunizieren, welche Aufgabe in diesem Projekt führen wir, über welche Kanäle. Weil du musst ja im Prinzip einen Skype Call auch protokollieren. Wenn du ein Meeting hast, musst du es genauso protokollieren. Wenn ich einen Blog führe und dort die Diskussion habe, brauche ich es zwar nicht mehr schreiben, aber irgendwo muss ich dann ein Conclusio oder irgendwelche To-Do's daraus formulieren oder so etwas. Nur weil ich mir jetzt einen anderen Kanal aufmache, habe ich jetzt nicht weniger Arbeit damit.

I: Ja, welche Rahmenbedingungen sind für den Einsatz von Social Media Kommunikation erforderlich?

E3: Rahmenbedingungen.

I: Das ist oft, also für mich, auch mit den Guidelines als Organization gesehen. Weil eben in einer Organisation kann es mehrere Projekte geben und wie die Organisation, was gegeben sein muss, oder Bedingungen.

E3: Also, ich glaube die Rahmenbedingungen sind in erster Linie, wenn wir von Social Media reden, technische Rahmenbedingungen. Dass alle Projektpartner, alle Projektmitglieder, alle Projektteilnehmer die gleichen technischen Rahmenbedingungen haben. Ich glaube, dass es auch, was wir noch gar nicht diskutiert haben, im Bereich Social Media, digitaler Projektführung, sage ich jetzt einmal, haben wir ja auch noch das Thema der Arbeitszeit. Die Arbeitszeit, ich meine, ich kann, also ein Skype Call über mehrere Kontinente hinweg ist eine Herausforderung, sage ich jetzt einmal, weil da muss man auf jeden Fall die Zeitzonen, oder wie auch immer, sagen. Das ist ein Thema, das nächste Thema ist Social Media verleitet einen im Non-Stop erreichbar zu sein, Non-Stop irgendwas posten oder kommentieren oder doch noch etwas zu bearbeiten können. Und ich glaube, da braucht es ganz viele Rahmenbedingungen, vielleicht ist es jetzt etwas, was unter Guidelines fallt, weil ich glaube nicht nur weil ich 24 in der Zeit, äh am Tag mein Handy auf habe, da sind wir dann eigentlich wieder bei dem anderen Thema, wie geht man mit Smartphones, und dass jeder halt ein Smartphone hat, das ja eigentlich ein Computer und nicht nur ein Telefon ist. Aber um auf den Punkt zu kommen, ich glaube, dass es Rahmenbedingungen definiterweise zu den Arbeitszeiten braucht. Also technisch, wie gehen wir damit um, wer ist wann wo online, was wird erwartet, also da sind diese Sachen, nur weil ich es technisch kann, mag ich es vielleicht persönlich nicht oder darf ich es nicht verwenden. Arbeitszeit, also da reden wir noch gar nicht darüber, wie wir, ich muss ja irgendwann ein Projekt im Sinne von kostendeckend machen. Also wenn ich jetzt dann 24 Stunden auf Abruf bin, ist es etwas anderes als wie wenn ich von neun bis fünf arbeite. Also allein von meinem Arbeitseinsatz und dann stellt sich die Frage, das wird sich ein Projekt nie leisten können, dass ich über Monate hinweg über 24 Stunden auf Abruf bin, na. Von meiner Gesundheit rede ich jetzt noch gar nicht.
Du weißt worauf ich hinaus will. Das ist glaube ich eine Rahmenbedingung, die man um Social Media optimal einzusetzen, sehr wohl bedenken muss. Arbeitszeit, Technik und dann vielleicht auch noch so persönliche, also wenn ein Projekt optimal laufen soll, muss man ja auch Rücksicht auf, was die einzelnen Stakeholder, oder die einzelnen Projektmitglieder für Bedürfnisse haben. Also es kann sein, dass man sich bei einer Videokonferenz einfach sehr unangenehm fühlt, weil da ist mein Bild und dann verzerrt es und dann muss ich mich konzentrieren auch noch und dann werde ich abgelenkt, also, vielleicht sind das auch noch Sachen die man berücksichtigen muss, dass vielleicht ein Skype Call ohne Bild angenehmer ist. Und was macht man wenn es zum Beispiel zum ruckeln und zum zuckeln anfangt und ich den zwar einen Call habe, aber die halben Sätze nicht verstehe, also da kommen nächst den grundsätzlichen vorhandenen Missverständnissen vielleicht, weil du halt in dem Design das haben willst und ich dir das nicht geben will, kommen es da noch zu den Akustischen, die von der Stimmung her, finde ich, sehr viel ausmachen können. Jetzt verblabbere ich mich da schon wieder, oder?

I: Nana, das passt schon. Aber das nächste passt eh auch dazu, also werden für Social Media Kommunikation in irgendeiner Weise Guidelines definiert und wie wird dann geschaut, dass es auch eingehalten wird?

E3: Na ich glaube der Projektverantwortliche ist auch für das verantwortlich. Also so klar sehe ich es. Ich glaube man hat, wenn man Social Media, also da unterscheidet es sich wenig von dem normalen Gebrauch, meiner Meinung nach von Social Media ist, man hat nicht immer alles unter Kontrolle, aber man wird kontrolliert. Also das ist so ein bisschen das Thema, also wenn ich einen Facebook-post mache, öffentlich irgendwo auf meiner Pinnwand, sage ich jetzt einmal je nachdem wie ich meine, aber als öffentliche Person, bin ich dann ausgesetzt, da kann dann ein Shitstrom daherkommen oder sonst irgendwas. Ich glaube, dass in einem Projekt, wo die Projektmitglieder definiert sind, und sowas dann nicht zu einem Shitstrom kommen kann, aber

sowas wie, dass sich zwei gegen einen anderen zusammentun oder sowas, würde ich jetzt vielleicht nicht ausschließen, ohne zu sehen, wie die von der menschlichen Seele zu gehen. Aber ich glaube man ist, da braucht man Guidelines. Da braucht es einfach Guidelines, das alles was zum Projekt kommuniziert wird, da in diesen definierten Kanälen passiert, in der und der Form, dass wenn einer, dass man sich nicht erwartet, also vielleicht ist auch ein Thema, wie erwarte ich, wenn ich auf Facebook was schreibe oder auf Twitter was schreibe oder wenn ich in einen Blog was rein schreibe, erwarte ich mir, dass du da sofort antwortest als Projektverantwortlicher oder als Projektmitglied oder als der den ich da gerade angeschrieben habe oder habe ich auch die Möglichkeit oder definiert man einfach, innerhalb von drei Stunden oder was, wird ein Feedback kommen, rechnet man so. Weil man muss ja seine Arbeit auch organisieren und ich glaube das ist grundsätzlich eine Sache von Social Media und von dieser Schnelllebigkeit und von diesen schnellen Takten, erwartet man sich und das sind deren Guidelines, erwartet man sich sofort Feedback, in welchen Zeitraum erwartet man sich Feedback, in welcher Form erwartet man sich Feedback. Weil ich kann dir, also, wie organisiere ich mein Arbeitsleben oder meine Arbeit, nimmst du den Kommunikationskanal, den wir da offen haben. Das glaube ich ist ein ganz ein wichtiges Thema bei Social Media und geht es jetzt wenn man ein privater Nutzer von Social Media ist, eher darum, dass ich ständig irgendwie eine Nachricht bekomme auf mein Smartphone, wo es dann blinkt, da hat irgendwer etwas gemacht, da hat irgendwer etwas geliked, da hat irgendwer gerade ein Kommentar hinterlassen, wie reagiere ich auf das, aber da bin ich noch privat. Aber die Entscheidung im Beruflichen Kontext, glaube ich ist immer, was wird von mir erwartet und desto klarer das definiert ist, zum Beispiel in Form von Guidelines, desto schöner oder angenehmer ist das arbeiten. Und was man auf jeden Fall, meiner Meinung nach, aufpassen muss, wenn man Social Media in Projekten verwendet, ist, wie man die Leute ausbrennt. Es ist definitiv ein Thema von Ausbrennen, weil wenn ich in der Früh beim Kaffee sitze um sechs Uhr noch im Pyjama, und schon die ganze Zeit blink, blink, blink, blink höre, dass da im Projekt dann über Nacht, vielleicht von Amerika irgendwelche Messages kommen sind, ich werde den Kaffee sicher nicht in Ruhe trinken. Ein anderer vielleicht würde sagen, dass finde ich super entspannend. Ich kann da zuhause sitzen im Pyjama, Kaffee trinken und daneben schon ein bisschen eine Arbeit erledigen. Das ist glaube ich ein Thema für Guidelines, für Rahmenbedingungen, da sind wir glaube ich auch schon bei den Chancen und Risiken, sehe ich das richtig?

I: Jaja, auf jeden Fall.

E3: Oder hast du da noch eine andere Frage da dazu?

I: Nein, mir ist nur eingefallen, da wollt ich kurz fragen. Ich habe überlegt ob ich Dashboard noch mit hinein nehme, aber ich bin mir noch nicht so sicher, aber wird das verwendet auch in Projekten?

E3: Dashboards im Sinne von eine kurze Zusammenfassung von allem was gerade passiert ist?

I: Ja genau.

E3: Ich kann es jetzt nicht sagen. Also ich hätte es persönlich, in der Reinkultur eines Dashboards, noch nicht gesehen. Ich kenne es bei Blogsoftware, dass du im Prinzip, zum Beispiel Wordpress, wenn du einsteigst ins Wordpress, ins Backend, sozusagen nicht in die Vorderansicht sondern Hinteransicht, wo du auch in die Firm kannst und sowas, siehst du dann, okay wie viele neue Artikel und sowas. Ich persönlich habe wenig Erfahrung. Dashboards bieten sich aber auf jeden Fall an für, also wir entwickeln jetzt für einen Kunden so eine Art Cockpit, wo es darum geht Prozesse, wo mehrere involviert sind, abzubilden und der eine bekommt halt einmal ein Produkt sozusagen, wandert in verschiedene Stadi und bekommt verschiede Messages zu dem, also dieses Produkt und da sind mindestens einer, der das Produkt einliefert sozusagen, da gibt es jemanden, der das koordiniert, da gibt es jemanden, der das bewertet und sowas. Das ist aber

eine eigene, also das ist Projektinhalt und da bietet, und da haben wir gesagt, da müssen wir auf ein Dashboard zurückgreifen, um diesen Überblick zu bekommen. Es wäre auf jeden Fall eine Möglichkeit, wenn das Ganze sich generiert aus allen Sachen, die gerade passiert sind. Da sind wir wahrscheinlich wieder bei einer eigenen Software, die das Ganze, weil ich kann nicht zusätzlich noch ein Dashboard pflegen. Oder mit Informationen speisen.

I: Ja das müsste schon automatisch funktionieren.

E3: Genau ein Dashboard funktioniert, wenn man sozusagen aus dem was sowieso in diesem System eingepflegt wird, dann sichtbar ist, zusammengefasst wird. Aber ist ein interessanter Punkt, deswegen überlege ich jetzt beim Reden, aber ich hätte es noch gar nicht so in der Form gesehen.

I: Ja ich habe nur die Erwähnung schon irgendwo gefunden und habe es dann sehr spät als weiteren Punkt hinzugeschrieben, als Kanal, aber ich habe noch nicht so viel geschrieben, also vielleicht tue ich es auch wieder weg, schauen wir mal.

E3: Naja ist das nicht sowas wie, wenn ich jetzt so, zum Beispiel einen Softwaresharepoint denke, haben die nicht, kennst du Sharepoint? Diese Microsoftgeschichte?

I: Aber ich habe es nicht so gern.

E3: Ich mag es auch gar nicht. Aber haben wir nicht, also wenn ich mich richtig erinnere, gibt es ja da so einen Überblick oder? Wenn ich Sharepoint als Internetsoftware oder als Dokumentensharing irgendwas verwende, dann habe ich ja da so eine Art, was jetzt gerade Aktuelles passiert.

I: Ich weiß es nicht. Ich habe es nur zum Dokumentensharen genommen. Na also wie ich auf des gekommen bin, da ist es verwendet worden als Beispiel als RSS-Feed, dass du wirklich zum Beispiel von Twitter, dass du wirklich von den Social Media Kanälen die aktuellsten Nachrichten zusammengefasst bekommst.

E3: Ist glaube ich als Unterstützung um den Überblick zu bekommen, zu behalten, gedacht. Nur ich finde, ich frage mich jetzt gerade, wenn ich in der, wenn ich mir versuch das vorzustellen, okay man hat da ein paar Kanäle offen in denen man kommuniziert, ich weiß gar nicht ob ich mir Twitter und, also, wie sag ich das, ich glaube, dass für die Projektarbeit und die Projektkommunikation, wenn du mich konkret danach fragst, kann es, meiner Meinung nach, nicht, oder ich weiß nicht, ich hätte es zumindest noch nicht gesehen, was ist der Mehrwert von einem Twitterkanal, den ich mir innerhalb des Projektes aufmache? Also jetzt für die Kommunikation untereinander, ich bin mir noch nicht sicher. Ich weiß nicht vielleicht hast du News Gest dafür?

I: Ja man kann Gruppen bilden und dann genauso so austauschen. Ja aber zum Beispiel in Projekten kommt es immer wieder, wenn man zum Beispiel allgemein offene Fragen an Kunden, oder Leute die sich an dem Projekt, wenn es jetzt ein öffentliches Projekt zum Beispiel ist, stellen kann, um einfach ein schnelles, schnelle Ideen oder einfach Ideen zu sammeln, dass das zum Beispiel verwendet wird. Aber das ist dann schon mehr nach außen hin.

E3: Ja vor allem mache ich das ja punktuell, das mache ich ja nicht regelmäßig. Und somit erübrigt sich für mich. Ja das ist ein Punkt, dass man sagt man schickt schnell was aus und macht quasi eine Followerpower und Ding, aber das ist ja etwas das ich punktuell einsetze und dann wieder weg bin, sozusagen. Oder auch mehrere Male im Projekt punktuell einsetzen kann. Aber dass ich deswegen jetzt regelmäßig einen RSS-Feed brauchen würde, weiß ich nicht. Aber ja, ist meine persönliche Meinung.

I: Ja dann das letzte. Welche Chancen siehst du durch den Einsatz von Social Media Kommunikation in Projekten und wie werden sie auch genutzt?

E3: Naja die Chance ist sicher, dass man auf, dass wir nicht alle immer zusammensitzen müssen im gleichen Raum, im gleichen Büro, dass man die Kommunikation und die Abstimmung flexibler gestalten kann. Und wenn du mich noch nach den Risiken fragst, dann sind das genau die Risiken auch. Also es ist super finde ich, dass man nicht immer ein Meeting einberufen muss, wenn man schnell sich was abstimmen will. Ich komme immer mehr darauf, aber das ist jetzt nicht, glaube ich, für deine Diplomarbeit passend, dass das normale Telefongespräch an Qualität gewonnen hat, weil, klar wenn man Skype macht, redet man auch miteinander, ht ein bisschen eine Ähnlichkeit, aber es ist, glaube ich, oft ein zu viel des Guten, nur weil es technisch möglich ist. Also das ist so mein zunehmendes Gefühl. Ich meine E-Mail hat sich total etabliert oder? Ich meine, E-Mail ist so wie wir zwei jetzt reden, so wird geemailt. Das waren früher noch Briefe, jetzt ist es eh sowas wie fast ein Messaginggeschichte, aber E-Mails haben auch Gewicht, weil das ist schriftlich. Jetzt ist für mich die Frage, ob Kommentare oder so alles was man halt so in einem Blog tut, oder sowas, ist zwar auch schriftlich, ich weiß aber nicht ob ich das jetzt so ernst nehmen würde, wie eine E-Mail oder Twittermessage. In einem Wiki hingegen, was da drinnen steht und was gemeinsam verändert wurde und was jetzt da als Dokumentation drinnen liegt, das hat wieder Gewicht. Also ich glaube, wie soll ich denn das sagen...

I: Also du glaubst nicht das E-Mail zum Beispiel abgelöst werden kann durch diese Social Media Kanäle?

E3: Gar nicht.

I: Okay, weil das habe ich in meiner Arbeit drinnen.

E3: Glaubst du?

I: Nein einfach, das ist ja nicht meine Meinung, derweil die Literaturanalyse aber es kommt immer mehr, dass schon viele glauben, dass es eigentlich E-Mail ablöst, weil einfach so viele E-Mails verschickt wird und dann wird jeder auf CC gesetzt und dann bekommt man einfach so viele E-Mails, die vielleicht im Moment gar nicht so relevant sind. Und wenn sie zum Beispiel in einem Wiki oder Blog geschrieben werden, dann kannst du es dir anschauen, wann du willst und auch antworten, aber vielleicht natürlich fühlt man sich nicht so angesprochen. Aber man kann ja auch, ich weiß gar nicht, kann man da taggen oder Leute direkt ansprechen?

E3: Also im Blog auf jeden, ähm weiß ich nicht. Auf Facebook und Twitter auf jeden Fall mit dem @. Mein Gefühl, ohne dass jetzt empirisch oder wissenschaftlich oder wie auch immer belegt oder studiert zu haben, ist, dass ein E-Mail ein bisschen, so das was früher, also so in die Richtung wandert wie früher Fax. Weil eine E-Mail, ich weiß nicht ob es heute schon, ich meine je nachdem wie man es sich aufmacht, aber wenn man jetzt Verträge unterzeichnet, habe ich das Gefühl ist eine E-Mail noch immer nicht das was ein Fax ist, weil du kannst zwar das Dokument einscannen, also ausdrucken, unterschreiben, einscannen und per Mail schicken, aber ich glaube dass das E-Mail so eine Art von Formalität hat, wie früher der Brief oder das Fax und das wird es noch behalten eine Zeit lang. Also ich glaube man ist noch nicht in die Richtung, und was du vorhin angesprochen hast, ist glaube ich auch relevant. Ich kann mich ja auch nicht angesprochen fühlen von irgendeinem Kommentar, also das Verstecken ist viel leichter, oder das nicht reagieren. Und ich sage einmal bei einem Projekt, wenn man konstruktiv arbeitet, will man ja, versteckt man sich ja grundsätzlich nicht, mit Ambition aber, wenn ich, ich merke es ja oft schon wenn an mehrere Leute ein E-Mail geschickt wird und To und CC und BCC Politik kennen wir alle. Wenn an drei oder vier Leute To geschrieben wird, habe ich das Gefühl ist ein Vakuum, wer wird jetzt antworten von den dreien? Also das verstärkt meiner Meinung nach,

verstärkt wie bei anderen Sachen, wie bei Networks. Und Chance ist aber, dass man alle gleich, also wenn wir jetzt von Chancen und Risiken reden, ist glaube ich, dass alle gleichwertig sind. Was aber auch eine große Chance ist, find ich auch. Weil ich finde diese hierarchischen Geschichten, wie was weiß ich, ein Consultant ist in der Hierarchie höher wie ein Programmierer, finde ich ja eigentlich wirklich nicht so gescheit, weil es hat keine Unterscheidung im Wert, außer vielleicht was der eine verdient und was der andere verdient, aber das ist eine Chance, glaube ich, von Social Media und wenn man zum Beispiel andere Trends anschaut in Projektarbeiten, wie eine Giggle Softwareentwicklung oder Giggle Methoden, die gehen alle in die Richtung, dass man gleich ist. Und das ist finde ich, die Chance auch, von Social Media Kanälen. Wir sind alle Projektmitglieder, also wenn wir jetzt zum Beispiel Scrum anschauen, natürlich gibt es da einen Scrummaster und einen Productowner aber im Prinzip das Team und im Team sind alle gleich. Da ist der Grafiker, genauso wie der Programmierer, wie der Konzeptionist, wie der JUX-Experte, wie der Stakeholder, wie der wer auch immer halt da drinnen ist. Das sind, und ich glaub, Tendenz läuft in die Richtung. Aber ich glaube das E-Mail wird es noch ein Zeitel geben.

I: Also eben ich habe es nur, es gibt einen von IBM, mir fallt jetzt gerade der Name nicht ein, aber der sagt auf jeden Fall, E-Mails wird nur mehr verwendet um offizielle E-Mails an Kunden zu schicken, aber nicht mehr in einer Organisation.

E3: Ja das kann schon sein. Aber du hast ja in einem Projekt, da hast du Kunden immer.

I: Ja aber eben für die interne Kommunikation in einem Projekt würde es größtenteils wegfallen, oder könnte. Vor allem wegen der Anrede, bei einer E-Mail hat man immer oft trotzdem das Gefühl man muss eine Anrede schreiben, eine Liebe Grüße, und jetzt so im instant hat man das Gefühl, das muss nicht sein und es geht halt irgendwie schneller.

E3: Ja das stimmt. Wobei jetzt wieder die Projektleiterin aus mir spricht, ich finde, dass das Schnelle super für dazwischen ist, aber ich finde das hat Potential für irrsinnig viele Missverständnisse. Also in einem Projekt, oder ich als Projektleiterin oder als Productowner in einem Scrummastermind, bin eigentlich die ganze Zeit dahinter um Klarheit zu schaffen, die ganze Zeit dahinter viel zu kommunizieren, aber um Klarheit zu bekommen. Also wenn ich mich jetzt dann, aber zum Beispiel irgendwelche Facebookseiten anschaue, was Postings tun, ich meine das ist alles andere wie Klarheit schaffen. Da tut jeder sein Statement zementieren oder? Und klar in einem Projekt ist man zusammen, aber man muss auch davon ausgehen, dass es nicht nur von der Intention der Menschen abhängt, sondern auch von dem was das technisch sozusagen, weil wenn ich schnell eine Message schreibe, klar da bin ich nicht so formal, klar da bin ich schneller, aber ich bin auch unklar oder ich habe das Potential unklarer zu sein. Und ich kann dann immer interpretieren anfangen von wegen, ja eigentlich, so habe ich das ja gar nicht gemeint, ich habe es ja anders gemeint oder mein Point-of-View oder Bla, Bla und so. Na also ich glaube das ist schon, da sind wir beim Risiko, meiner Meinung nach, also Chance ist schneller zu kommunizieren und das Risiko ist unklarer, undifferenzierter oder, aber jetzt wird es philosophisch, wenn man Facebook, Twitter, Whatsapp, Instagram, YouNamelt verwendet, Pinterest, auch Blog, persönliche Blogs zum Beispiel, worum geht es denn da, geht es um eine Präsentation des Selbst, um eine möglichst optimale Präsentation des Selbst. Und ich glaube, dass das in einem Projekt nichts verloren hat und ich bin nicht ganz überzeugt davon, dass das nur im privaten Bereich so verwendet wird, hat Potential, finde ich auch, dass man sich im Projekt auch eher mehr zu präsentieren. Und was tu ich denn mit einem Kommentar von einem CEO, der meint, also ich bin dafür, dass wir die Kommunikation ganz offen haben oder sowas. Also was tue ich mit dem Kommentar, außer wir haben, also ich wüsste jetzt nicht, wenn ich in einem Projekt bin, wo ich ein Intranet umsetze gemeinsam, wenn jetzt irgendein Stakeholder von irgendeiner Managementebene oder sowas, einen Senf abgibt oder ein Statement abgibt, um es human zu sagen, was tue denn ich damit? Also ich glaube da sind wir dann auch, also

vielleicht, muss man sich auch von der klassischen Projektstruktur verabschieden, ich weiß es noch nicht. Aber de facto habe ich noch immer das Gefühl es braucht jemanden, der die ganzen Fäden zusammenhaltet, es braucht jemanden der definiert, wer, wann, wo, welche Entscheidung trifft und das braucht es, meiner Meinung nach sonst kommt selten irgendetwas auf den Boden. Du wirst daraus Chancen und Risiken hören oder formulieren.

I: Ja eben nur die eine Frage noch: Deiner Meinung nach, wie könnte ein optimales Szenario ausschauen? Also dass Social Media Kanäle in einem Projekt verwendet werden.

E3: Ein optimales Szenario wie Social Media Kanäle in einem Projekt verwendet werden? Ich glaube, dass es, also zum einen ist es der Mix, der das optimale Szenario macht oder nicht. Zum zweiten ist es das Anpassen an die Bedürfnisse oder an die Ziele des Ganzen, auch an die Leute die da mitarbeiten wollen und das berücksichtigt auch vereinbarte Rahmenbedingungen, wie du sie vorhin erwähnt hast. Ich glaube das ist so, was meine ich damit, also wenn wir von hinten anfangen, die Rahmenbedingungen, was wir schon geredet haben, ich glaube es ist wichtig, dass man die Rahmenbedingungen klärt, was sind die Responsezeiten, was, welche Qualität hat ein Blog, Post, in Relation zu einem E-Mail oder einem Skypecall. Es braucht, und genau das ist fünf, es braucht immer einen Verantwortlichen, meiner Meinung nach. Einer der sich dafür verantwortlich fühlt, das Ganze irgendwie in ein, den ganzen Flohzirkus zusammen zu halten, das ist optimal. Dann braucht es eben die Rahmenbedingungen, dann habe ich gesagt, braucht es den Mix, Mix ist das, das ich mal glaube, dass du dir am Anfang eines Projektes überlegen sollst, also wie ist denn unser Setting? Okay, sind wir international aufgesetzt, sind wir nur in Wien aufgesetzt, sind wir nur in der Firma aufgesetzt, also ist es nur eine interne Geschichte, was für Rahmenbedingungen haben wir? Was für Ziele verfolgen wir? Das war das Zweite, was ich gesagt habe. Und daraus würde ich so wie jeden Kunden dem ich ein Social Media Projekt beratend zur Seite stehe, würde ich sagen, okay überleg dir was ist die Strategie, was ist das Ziel, mit denen ihr diese Kanäle füllen wollt. Was wollt ihr erreichen, sozusagen. Und da ist es, glaube ich, vom Projektziel abhängig, welche Auswahl von Plattformen ich nehme, welche Tools ich verwende, wie wir miteinander reden. Also, das muss meiner Meinung nach geklärt sein oder definiert sein oder klar für alle, die in dem Projekt arbeiten. Also ich glaube genauso wie du, was weiß ich, als Heinz Fischer, der da als Bundespräsident auf diversen Social Media Kanälen bist, ich meine, die haben eine Strategie dahinter, die wissen, die werden auf der Webseite oder im Blog haben sie glaub ich keinen, die werden auf der Webseite nie die Sachen hineinschreiben, was sie auf der Facebookseite haben. Das heißt ich verfolge andere Ziele mit der Plattform als mit der Webseite und genauso muss ich mir in meinem Projekt überlegen, also was für ein Ziel verfolgen wir, was ist das was am Ende sozusagen, beim Projekt rauskommen soll und wie komme ich von A nach B am besten dort hin und was brauche ich für Tools dafür. Also das ist so, so pragmatisch, finde ich, ist es, ich meine dann ist es halt auch noch die Technik, das man sagt, okay welche Technik verwenden wir, haben wir, selbst ein grundsätzlicher Pragmatismus, okay wir haben jetzt einen Link im Unternehmen, Lync, und wir werden uns jetzt nicht noch einen Skypekanal aufmachen deswegen, das geht nicht. Wozu? Also ich glaube das ist so eine gute Portion Pragmatismus und lieber weniger und das effizient, wie zu viel und dann. Und Aktualität ist glaube ich auch so ein Thema, es muss alles aktuell sein. Es muss jeder immer zu allen Zeitpunkten wissen wo wir jetzt gerade sind im Projekt. Sind jetzt glaube ich schon sechs Punkte, glaube ich.

I: Ja sehr gut.

E3: Ja genug. Lass mich überlegen vielleicht wollte ich dir noch etwas sagen. Effizienz haben wir das geredet.

I: Ja eigentlich, ich habe auch ein bisschen darüber nachgedacht eben, vor allem wenn jetzt Social Media Kommunikation verwendet wird im Projekt, wie wird, es gibt halt Controlling Meetings

natürlich in Projekten, wird Social Media noch extra irgendwie angeschaut, wie funktioniert, funktionieren die Kanäle gut im Projekt? Wird das auch analysiert?

E3: Ich glaube halt, dass wie bei so vielem etwas ist, was man sich auf neue Spielregeln einigen muss. Also wenn ich allein den, die Veränderung vom klassischem Projektmanagement zum agilen Projektmanagement oder agilen Methoden hin, da reicht es nicht nur, dass man jetzt sagt wir machen Wan oder wir machen keinen Wan oder da gibt es verschiedene Methoden. Da ist immer ein Paradigmenwechsel, da ist immer so ein bisschen ein Wechsel von den klassischen Ansichten zu neuen Ansichten. Weißt ich meine, früher war der Projektmanager, der der vorgegeben hat, in der Zeit macht ihr das und das und der hat das vom Kunden bekommen. Wenn ich mir jetzt aber agile Softwareentwicklung anschaue, da wird der Kunde, der Programmierer, alle werden in die Verantwortung genommen, zu definieren was man in dem einen Sprint machen und wir einigen uns auf einen Sprint und nur wenn ich als Kunde am Ende von diesem Sprint nicht alles das vorfinde was ich will, habe ich selbst schon Verantwortung übernommen, weil ich mich ja schon entschieden habe, was für ein Userstories da alles reinnehme in den Sprint. Das heißt die Verantwortung wird auch anders verteilt, weißt so, man hat sich zum Beispiel verabschiedet davon, dass man am Anfang vom Projekt weiß was am Ende rauskommen soll. Und das finde ich, da sind wir erst mitten drinnen, das braucht irrsinnig viel Vertrauen, des wissen wir glaube ich noch gar nicht, ich glaube dass es total viel Vertrauen braucht, um andere Sachen zu verwenden wie E-Mail und Brief und Siegel. Deswegen warum ich jetzt von Effizienz auf das gekommen bin, ist weil da, ich meine, nur weil ich jetzt da drei Kanäle mehr bediene, heißt das nicht, dass ich alle drei Kanäle kontrollieren, controllingmäßig evaluieren muss. Also ich habe das Gefühl die Zusammenarbeit verändert sich ein bisschen an grad, also gerade durch, massiv durch dieses agile und agile Methoden werden ja sehr unterstützt durch Wikis, Blogs und eben neue Technologien. Also wenn ich mir jetzt zum Beispiel anschaue, ich habe von einem Redakteur, Journalisten/Redakteur, ich weiß nicht was er wirklich ist, aber der hat gesagt er hat ein Buch, via geschlossene Facebookgruppe geschrieben. Er war zwar der Autor, aber er hat, des Buch haben eigentlich ganz viele Leute in dieser, also es wurden bestimmte Leute sozusagen eingeladen in diese geschlossene Facebookgruppe und das Buch ist gemeinsam geschrieben worden. Weißt und also, das ist etwas wo ich sage, ja das ist spannend. Ich bin zwar der Autor, aber eigentlich schreiben alle anderen mit. Ich glaube nicht das das nur ein Abgeben von der Arbeit ist, das ist einfach eine andere Art von Kommunikation. Und was das Ergebnis, also wenn das Buch dann am Tisch liegt, also ja ich weiß nicht, jetzt habe ich mich ein bisschen verredet, aber im Prinzip, ich weiß jetzt nicht, ich wollte jetzt noch einmal die Klammer zur Effizienz bringen, weil ich weiß nicht ob ich jetzt mich damit beschäftigen soll, zu schauen wie effizient die Instantmessages sind. Weißt du wie viele Instantmessages du bekommst pro Projekt, pro Tag, pro Stunde, also ich weiß nicht, wie man das Monitoren kann, weil Social Media tust du, natürlich wenn man von Effizienz redet und wenn Kunden uns fragen, na wie, was erreicht man damit und sowas, kannst du sagen, ja du willst 500 Likes haben und du willst halt, was weiß ich, so viele Follower haben oder keine Ahnung, da gibt es Kriterien.

I: Aber in der Kommunikation.

E3: Ich tu mich jetzt gerade schwer mit irgendwas.

I: Jaja. Also ich habe mir auch schwer tan dabei Bewertungskriterien zu finden, weil das alles natürlich sehr auf, sage ich einmal Marketing ist, weil genau ja wie viele Likes bekommt man, wie viele Shares, wie viele Followers, aber im Projekt hat das keine Relevanz.

E3: Ja genau. Ich glaube halt eher das die Effizienz danach gemessen wird, wie schnell ist man zum Ziel gekommen. Und ich glaube schnell ist ein Kriterium und wie gut sind wir ans Ziel gekommen. Was wir jetzt gar noch nicht diskutiert haben, was mir aber in einem anderen Vortrag einmal untergekommen ist, ist, es gibt tatsächlich diese Secondlife, sagt dir noch was?

I: Ja, aber eben nur theoretisch.

E3: Also ja Secondlife war eben sowas, du triffst dich in einem virtuellen Raum, kannst Avatare schaffen und kommunizierst virtuell miteinander. Hat nicht lange existiert, aber es gibt tatsächlich wieder Tendenzen, wo man von Zusammenarbeit in solchen virtuellen Räumen, also wenn man vom Projektzusammenarbeit redet, redet man von so virtuellen Räumen, wo du auch so einen Avatar mit heute bin ich gut drauf und morgen bin ich weniger gut drauf, kreieren kannst und dich in einem virtuellem Raum zur Zusammenarbeit triffst. Ich habe es selber noch nicht probiert, aber es ist strange.

I: Ja es stimmt, ich habe es gar nicht verwendet, also ich habe es gar nicht erwähnt, aber ich habe schon Arbeiten gesehen auch darüber im Zusammenhang mit Projektmanagement. Ja vielleicht sollte ich es mir eh auch anschauen, aber ich fand es auch nicht so spannend. Ich habe mir das nämlich in Deutschland auf der Uni ist das natürlich schon immer wieder erwähnt worden, also jetzt von Mediensicht und so, aber auch Beispiele und so sind uns gezeigt worden, aber ich finde das hat sich schrecklich angehört, also auch dass ein Vortrag gegeben werden kann in diesem Raum, also du gehst quasi zu einem Seminar und hörst dir das an, aber das war, also meiner Meinung nach ganz komisch.

E3: Es hat schon Secondlife nicht funktioniert, also ich weiß nicht warum. Aber ich habe da, wenn es dich interessiert, ich könnte es noch irgendwo herausrecherchieren, wo ich diesen Vortrag, da gibt es die, ah wie heißt sie, sie ist sehr umtriebig was neue Formen von kollaborativem Arbeiten anbelangt, was für zukünftige Szenarien es gibt, zum Thema Zusammenarbeiten, das ist die Della irgendwas, heißt sie. Wenn du willst kann ich es mir noch irgendwo zusammensuchen.

I: Gerne ja, also wenn du es findest.

E3: Ja, weil ich weiß wann es war, es war im Zusammenhang mit der Kreativwirtschaft von der Wirtschaftskammer. Kreativwirtschaft Austria hat dann immer so Podiumsdiskussionen und eben ich bin eingeladen worden, um eben Kammern und Scrum, eben so agile Methoden in der Projektarbeit. Sie hat über die Zukunft gesprochen der Zusammenarbeit und da waren halt noch zwei Start-Ups mit Tools, also für die Zusammenarbeit und das habe ich echt spannend gefunden, da habe ich mir gedacht, das gibt es ja nicht warum soll ich denn das tun. Also ich hätte mir noch nie, keinen Impuls gefühlt, warum ich mich als Avatar verkleiden soll, in einen virtuellem Raum gehen soll, ich meine, um dann drüben in einem Projekt zusammenarbeiten. Weil es kommt ja nichts weg, weil du musst ja dann trotzdem irgendwo alles festhalten. Spannend. Gut schau ich mal was ich noch habe. Was wir gar nicht diskutieren, was aber so beim normalen Social Media sehr viel, also im Allgemeinen sehr viel Diskussion ausläuft, sind eben die Postings löschen. Da kann man ja, also da wird ja mordsviel darüber diskutiert. Darf man Postings löschen, darf man Postings nicht löschen, was bewirkt das, was mache ich so, und ich glaube das ist vielleicht auch noch einmal ein Thema darf, aber das sind die Romm, darf man Postings löschen, wenn sie gar nichts damit zu tun haben und so.
Na ich glaube das war es eh.

Experteninterview 4: 18. Juni 2015

I: Wie wird Social Media Kommunikation, Ihrer Erfahrung nach, in Projekten genutzt? Vor allem in welchen Bereichen wird mit welchen Kanälen kommuniziert?

E4: Ganz unterschiedlich, die Projektlandschaft ist ja sehr bunt. Da gibt es Projekte die arbeiten stark mit Social Media, vor allem dort wo junge kreative Menschen unterwegs sind und es gibt Projekte die kennen Social Media noch gar nicht. Zum Beispiel im Krankenhausbereich wo ich einige Projekte betreue, da ist es extrem schwierig und kompliziert Menschen nur einen kleinen Schritt in Online Plattformen hinein zu bewegen. Wenn man also die ganze Projektlandschaft anschaut würde ich sagen vom Gefühl her 60% nutzen es sicher nicht und 40% nutzen es und von den 40% noch mal 20% die es sehr intensiv nutzen, also wo dann online Zusammenarbeit passiert, wo soziale Medien passieren um nach außen hin das Projekt darzustellen oder wo soziale Medien verwendet werden um miteinander zu kommunizieren.

I: Welche Beispiele kennen Sie in denen Social Media Kommunikation im Projekt sehr gut funktioniert?

E4: Es gibt viele Beispiele, zB im Bereich der Kreativwirtschaft, wo Projekte soziale Medien nutzen um nach außen zu kommunizieren, wo also schon während der Projektlaufzeit die Projektkommunikation nach außen passiert. Beispiel dafür ist ein junges Grazer Startup, des begonnen hat eigentlich mit einer Crowd-funding Kampagne, das die Mana, so nennen sich die, um ihr Projekt bekannter zu machen und nutzen es intensiv drinnen um miteinander zu arbeiten. Oder klassische Beispiele sind jetzt Projekte die auf trivialsten Nivea als Kommunikationsplattform eine Facebookgruppe nutzen. Das kommt relativ häufig vor bis hinzu, es geht dann auch um die großen kombinierten Social Media ähnlichen Projektmanagementplattformen wie Asana zB. Welches zunehmend mehr genutzt wird, aber muss dazu gesagt werden, es wird dort genutzt wo jüngere Leute dabei sind und es wird dort genutzt wo Teams dabei sind die virtuell sind. Es wird daher nicht dort genutzt wo man eh das Gefühl hat man sieht sich eh jeden Tag, und man hat heikle Daten und man ist alt.

I: Wie wird die Effizienz von Social Media in Projekten gemessen oder beurteilt?

E4: Aus meiner Erfahrung wird ganz wenig gemessen ob irgendwas funktioniert, weil wenn man jetzt so schnell schaut, hängt es sehr stark davon ab wofür ich jetzt soziale Medien einsetze im Projektkontext. Heißt das also setzte ich sie ein um nach außen zu kommunizieren und mit Leuten in den Dialog zu treten, um in mein Projekt neue Sachen hereinzuholen. Setze ich es ein für die interne Kommunikation, das heißt um ein Projektteam arbeitsfähig zu machen, Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, dass die miteinander arbeiten können. Ersteres, also die Kommunikation nach außen hin ist im Projektkontext relativ schwer messbar und wird aus meiner Erfahrung kaum betrieben. Es gibt kaum Projekte, welche sagen ich habe eine gute Messbarkeit meiner Social Media-Aktivität. Die meisten fangen irgendwann mal an und kommen dann drauf vielleicht sollten wir mal drüber schauen ob uns das überhaupt was bringt und entwickeln auch erst dann so etwas wie Strategien. Und nicht im Vorfeld wie es eigentlich gehört. Insofern erlebe ich wenig Messung von so Geschichten, wenn sie passiert, passiert sie über die Auswertung von herkömmlichen Möglichkeiten wie Seitenstatistiken, Reichweitemessung, aber auch, stark abhängig von Projekt, welche Ziele damit verfolgt werden, und werden sie tatsächlich verfolgt. Kommen zB mehr Menschen zu einer Projektveranstaltung oder zum Kick-off oder nicht.

I: Welche Auswirklungen kann der Einsatz auf interne und externe Stakeholder haben? Wie ist Ihr Eindruck?

E4: In alle Richtungen kann das Auswirkungen haben, es kann relativ wenig Auswirkungen haben, wenn man das Gefühl hat die wichtigen Stakeholders sich nicht in den sozialen Medien bewegen. Wenn man zB ein Projekt für SeniorInnen hätte und somit die Stakeholder nicht in den sozialen Netzwerken sind, hat es natürlich wenige Auswirkungen. Es kann natürlich große Auswirkungen haben wenn man mit einem Projekt große Reichweiten erreicht. Wenn ich jetzt zB ein Sozialprojekt habe und in irgendeiner Form die Welt besser mache und soziale Medien nutze um das zu kommunizieren, gelingt es mir möglicherweise viele Menschen davon zu überzeugen. Auf der anderen Seite kann es natürlich auch negative Auswirkungen haben, nämlich beispielsweise wenn Daten, die in einem Projekt geheim sein sollten, plötzlich in soziale Medien-Kanäle hinein geraten. Wenn man jetzt beispielsweise ein Projekt im Krankenhausbereich hat und man schaut wo tauchen dort Fehler auf und wenn das falsch in die Öffentlichkeit geht dann wird's problematisch. Grundsätzlich würde ich sagen, die größte Chance sehe ich darin für relativ kleine Projekte relativ schnell und gut einerseits intern zusammen zu arbeiten und zweitens nach außen hin zu kommunizieren zu können, also wirklich in den Dialog treten zu können. Das gelingt Projekten sonst nicht weil, wenn ein Projekt jetzt eine typische Website hat, bis diese Website gefunden wird ist das Projekt schon wieder aus. Und mit sozialen Medien gelingt das halt ziemlich geschickt, je nach dem was mach erreichen will auch zu erreichen.

I: Welche Tools kennen Sie die intern auch verwendet werden?

E4: Facebook ist momentan so der Klassiker, der auch für die interne Kommunikation verwendet wird. Es gibt relativ viele Projektmanagementplattformen die so ein Stück Social Media angelegt sind. Twitter wird auch sehr häufig verwendet in unterschiedlichen Fachbereichen, wie zB auch IT-Projekt oder Projekte im Bereich digitales lernen. Google+ spielt dabei auch eine große Rolle für Projekte, weil Google+ eine Projektseite sein könnte und aber auch viele Möglichkeiten bieten gemeinsam zu arbeiten über Hangouts, über die ganze Google Toolpalette, Google drive, excel usw. Man hat also zwei Dinge, zum einen eine interne Arbeitsgeschichte zum anderen ein nach außen wirkendes Tool. Immer wieder in der Kommunikation relevant für Projekte sind jetzt so neue Tools, die jetzt kommen wie Pinterest, Instagram, die sehr stark bildbasiert sind und eigentlich das wichtigste der Projektblog. Das ist wahrscheinlich das Social Media Tool für jedes Projekt das sich in Richtung Öffentlichkeit bewegt haben sollte.

I: Für nur interne Projektkommunikation wird das eher nicht verwendet?

E4: Projektblog kann theoretisch auch intern verwendet werden, das wäre durchaus denkbar. Man kann eigentlich sehr viele dieser Tools so einsetzten dass sie intern nutzbar sind. Man kann eben den Blog so einstellen, dass ihn jetzt eben nur die Mitarbeiter sehen und dort die Projektdokumentation gemacht wird.

I: Welche Rahmenbedingungen sind für den optimalen Einsatz von Social Media-Kommunikation erforderlich? Was muss von einer Organisation gegeben sein?

E4: Die Dinge die grundsätzlich für Kommunikation entscheidend sind, wie will das überhaupt jemand. Will das überhaupt meine Organisation, also die Linienorganisation. Da gibt's immer wieder sehr sehr kritische Geschichten. Es gibt ein hochinnovatives Projekt in einer Organisation die sagt sie wollen da drinnen nicht sein und sagt nicht das unsere Ergebnisse in die und die Kanäle hinein geht. In dem Fall gewinnt immer die Organisation natürlich, die ist strategisch einfach das wichtigere. Und da tauchen relativ viele Probleme auf wenn es darum geht dürfen wir das denn überhaupt? Rahmenbedingung eins die gewährleistet sein muss, passt in einem

Gesamtsystem von einer Organisation, also mein Projekt, die Kommunikation von der Organisation, speziell die Social Media-Kommunikation stimmen die mit den Strategien zusammen. Punkt zwei. Der häufigste Knackpunkt ist die Bereitschaft und die Kompetenzen der Menschen die dort drinnen sind, das heißt wenn ich Menschen habe die sagen ich will das eigentlich gar nicht, dann kann man eigentlich schon wieder zusammen packen, denn dann funktioniert das nicht. Es braucht leidenschaftliche Menschen die auch ein Stück Social Media selber leben und dann funktioniert das. Dritte Rahmenbedingung eine saubere Strategie, das heißt ich muss wirklich wissen wozu verwende ich soziale Medien und da ist just for fun ein bisschen zu wenig im Projekt. Was ist tatsächlich der Mehrwert dahinter, welche Kanäle bedienen wir, wer bedient die Kanäle und was tut man wenn irgendwas daneben geht, welche sind die wichtigen Dialoggruppen, und was ist auch hier der Mehrwert. Strategie ist da auch noch ein ganz ein wichtiger Punkt. Und vielleicht zum Schluss noch von den Rahmenbedingungen braucht es auch entsprechende Zeiten. Es hilft nichts zu sagen wir machen Social Media und dann gibt es keine Zeit dafür. Häufiger Schlüsselbereich aus meiner Erfahrung ist immer wenn es gelingt eine oder zwei Personen von dem Ding wirklich mit Leidenschaft zu begeistern, dann funktioniert es meistens. Aufgezwungen zu machen, weil man es eben machen muss, dann ist es besser man lässt es.

I: Wie wichtig ist es das Guidelines definiert werden und wann sollen diese definiert werden?

E4: Aus meiner Sicht sehr sehr wichtig, dass man sich überlegt, vor allem je komplexer und je mehr Tanker also je mehr Alt eine Organisation ist, desto strikter ist darauf zu achten oder je pressanter das Thema ist. Wenn ich jetzt ein Projekt mache, ich baue eine Schule in Afrika dann ist die Möglichkeit das ich dort in soziale Medien geschossen werde eher gering aber wenn ich jetzt ein Projekt habe welches irgendwelche Missstände in Graz aufzeigt, da ist die Sache schon anders. Und wenn ich dann noch dazu ein internes Projekt habe, welches mir die Führung angreift dann ist das noch einmal was anderes. Je pressanter desto eher muss man darauf schauen, meine Empfehlung ist hier eher für alle Organisationen und Projekten sich Guidelines zu dem Zeitpunkt zu überlegen wo noch nichts passiert ist. Weil wenn etwas passiert im Anlauffall gilt es viele Scherben aufzuklauben. Ich sag jetzt mal zumindest ein One-pager, eine Seite die definiert was wollen wir mit dem, worauf müssen wir aufpassen, was sind unsere Kernbotschaften, wer ist wofür verantwortlich, was tun wir wenn irgendetwas passiert ist, das gehört einfach dazu. Hat man so etwas nicht, dann ist es spätestens wenn etwas passiert sehr kritisch.

I: Wie wird auf die Einhaltung der Guidelines geachtet?

E4: Typischer Klassiker in so Organisationen, im Projekt, da es um Kommunikation geht sicherlich Aufgabe der Projektleitung. Das heißt in einem klassischen Projekt ist die Projektleitung letztendlich dafür verantwortlich dass es gescheite Guidelines gibt, die eingehalten werden und das auch immer wieder im Sinne des Controllings darüber geschaut wird, was braucht es neues, was läuft gut, was läuft eher nicht gut. Für Organisationen heißt das jetzt wenn ich mehrere Projekte in meiner Organisation habe, bin ich gut beraten den Teil Social Media und was sind Mindeststandards für Projekte im Bereich Social Media, in sowas wie ein Organisationsprojekthandbuch zu definieren. Genauso wie man früher definiert hat wie geht man mit Presseaussendungen um, muss jetzt der Umgang mit Social Media definiert werden. Was gibt die Organisation voraus und was ist dann in den Projekten um zusetzen.

I: Welche Chancen sehen Sie durch den Einsatz von Social Media-Kommunikation in Projekten und inwiefern werden auch die Chancen genutzt?

E4: Von den Chancen her, wenn man es gut angeht, ist es auf jeden Fall eine wunderbare Möglichkeit viele, viele Menschen zu erreichen. Ich kann weit kommunizieren, dass es mich gibt,

das Projekt. Und das geht relativ kostengünstig. Ich erreiche sonst sehr selten so große Reichweiten. Zweiter Chancenbereich ist es, ich schaffe es über Social Media wenn ich mich in meinem Projektkontext wichtigsten Menschen verknüpfen kann. Angenommen ich mach jetzt ein Projekt zur Zahngesundheit und verknüpfe mich dort mit den 20 wichtigsten Organisationen die sich im Bereich Zahngesundheit beschäftigen, dann habe ich bereits große Vorteile, nämlich zum Einen ich bekomme von denen irrsinnig viele Informationen in mein Projekt herein, und zum Anderen ich habe vielleicht schon Netzwerkpartner geknüpft. Diese zwei zentralen Faktoren, ich erhalte Informationen in mein Projekt herein und mit einer Niederschwelligkeit und Einfachheit, die es bis jetzt noch nicht gab. Da ich mich auch sehr schnell international mit Experten und Expertinnen vernetzen kann. Das ist dann so die Überleitung zum dritten Punkt ich baue starke Netzwerke auf, die über die Netzwerke hinausgehen die mich eh schon kennen. Ich schaffe es mein Projekt irgendwo anzuknüpfen in Netzwerken die von dem Thema vielleicht noch gar nie etwas gehört haben. Die Stärke der schwachen Netzwerke, wo ich mit Social Media vielleicht sogar wohin komme, wo einer sagt wow das Projekt klingt ja total toll und ich habe zufällig 40.000€ und ich unterstütze es. Oder es klingt total toll und ich kenne da jemanden der könnte das brauchen. Es gelingt mir, wie es ja in Projekten oft der Fall ist das man aus so Insiderkanälen nicht mehr hinaus kommt, dass dieselben Leuten denselben Leuten erzählen wie die Welt passiert, was aber grundsätzlich wenig bewegt, aber eben mit Social Media gelingt es mir mein Anliegen ein bisschen weiter zu verstreuen.

I: Welche Risiken sehen Sie durch den Einsatz von Social Media-Kommunikation in Projekten und inwiefern wird damit umgegangen?

E4: Risiken, haben wir jetzt eh schon ein paar Mal gesagt, sind das bestimmte Dinge die eher im Projektalltag vertraulich behandelt werden, dort hinaus gehen können theoretisch. Ein weiteres Risiko, welches man auch immer im Unternehmenskontext hat, wenn Guidelines fehlen, oder Menschen durchdrehen unter Anführungszeichen, können die natürlich bestimmte Projekte dort peschen(?). Wobei das Risiko jetzt nicht allzu groß ist. Risiko ist immer wieder die fehlende Zeit, man hat so das Gefühl man macht das so mal schnell und das wird dann schon gehen, und dann fehlen aber die Ressourcen dafür. Oder auch, was natürlich in Projekten selbst ein bisschen drinnen liegt, das Ablaufdatum. Wenn ich jetzt ein Projekt habe, dass dauert jetzt ein halbes Jahr, und ich beginne mit dem Aufbau von Social Media, dann muss ich mir natürlich die Frage stellen, was passiert danach. Und da gibt es eh unzählige Social Media Leichen von irgendwelchen Projekten, wo man nicht weiß, leben die noch oder tut sich da was, oder wie auch immer. Das würde ich vielleicht auch so ein bisschen als Risiko sehen.

I: Was denken Sie über private entwickelte soziale Netzwerke?

E4: Sind total wichtig in Wirklichkeit, gerade dann wenn es darum geht in Firmen, wo Firmeninsidernews verbreitet werden. Da gibt es eben vielleicht ein Problem, welches nicht unbedingt in der Öffentlichkeit diskutiert werden möchte. Diese Sicherheitsgeschichte ist immer auch relativ zu sehen, aber solche separaten Firmennetzwerke, wie zB Yammer oder überhaupt selber programmierte am Server liegende Netzwerke haben natürlich den großen Vorteil, dass die privat sind, haben aber auch gleichzeitig den Nachteil dass sie privat sind. Mit denen erreicht man halt niemanden außerhalb der Firma. Die sind halt wirklich hauptsächlich für die interne Kommunikation, vor allem dort wo es um vertrauliche Dinge geht, wo man höllisch aufpassen muss das gewisse Stadien eines Projektes nicht nach außen dringen.

I: Wie würde Ihrer Meinung nach ein optimales Szenario zum Social Media Einsatz aussehen?

E4: Ein optimales Szenario... wir werden das eh bekommen in den nächsten Jahren. Der Gunther Tück hat das einmal so schön beschrieben, am Ende bekommen wir sie alle. Das heißt, es entwickelt sich eh in die Richtung, das soziale Medien optimal genutzt werden um miteinander

zu arbeiten, da denke ich jetzt zB an so gemeinsame kollaborative Texte, gemeinsame Projektplattformen, gemeinsames Projektcontrolling. Das heißt das Projekt wird online verfügbar sein, Projektfortschritt wird online verfügbar sein. Und es wird ein Bild eines Projektes online aufgebaut. Außerdem hoffe ich dass wir uns in Zukunft viele dieser sinnlosen Meetings ersparen wo 10 Leute nach Wien fahren für 2h und dass wir die Sachen viel mehr verschlankter über Videokonferenzsysteme machen. Im Bereich der Außenkommunikation, das optimale der Projektblog, plus die Social Media-Kanäle, je nach Projekt und Zielgruppe und Zielsetzungen zu verstreuen. Ich glaube intern das Projekt das die Dinge voll ausschöpft um einfach gut miteinander zu arbeiten und Dinge einfacher zu machen. Und extern, alles was damit zu tun hat, das Projekt leicht nach außen zu kommunizieren und mit Menschen in den Dialog zu treten. Und das natürlich je nach Projekt abgestimmt, aber ich würde jetzt mal vermuten, wir werden es dann bald erleben, dass es solche Projekte tatsächlich auch gibt, abseits von den freakigeren Projekten die es im Bereich Kreativwirtschaft gibt.

Experteninterview 5: 22. Juni 2015

I: Dankeschön. Die Fragen waren die verständlich? Ich habe das in 3 Themen eingeteilt. Das Erste ist eben Strategien. Wie wird Social-Media...

E5: Mit den meisten Fragen konnte ich was anfangen. Bei einer war ich mir nicht ganz sicher, aber zudem kommen wir sowieso dann später.

I: Wie wird Social-Media Kommunikation deiner Erfahrung nach in Projekten genutzt? Und auch in welchen Bereichen mit welchen Kanälen kommuniziert?

E5: Ich denke, dass wir z.B. bei uns im speziellen bei den Achievement Awards noch relativ am Anfang sind, was die Kommunikation mit Social Media zu tun hat. Wir arbeiten im Prinzip an einem Hauptkonzept, wozu ich noch später komme, aber im speziellen Arbeiten wir auf LinkedIn und Facebook. Und da haben wir im speziellen dedizierte Gruppen und Pages. Zusätzlich z.B. auf Facebook und LinkedIn ähnlich und zur Kommunikation selbst arbeiten wir primär mit solchen Gruppendiskussionen, die wir starten zu spezifischen Themen. Zu der Erfahrung selbst. Wir sind im Prinzip noch dabei diese effektive Ausbreitung der Informationen zu schaffen. Weil aktuell ist es noch immer so das man zwar diverse Themen sehr trabos/tabu? sind. Weil die Resonanz noch nicht wirklich gut ist. Aber das ist eine Herausforderung an der wir zurzeit relativ stark arbeiten.

I: Gibt es auch Kanäle für die Dokumentation oder Wissensmanagement?

E5: Wir haben eine zentrale Figur bei der IPMA, die im Prinzip die meisten Daten verwaltet. Parallel zu diesem Projekt gibt es ein Online-Tool, das nennt sich Projectplace, wo wir zwar die Daten verwalten. Aber wir verwenden auch sehr viel z.B. Google Docs., wo wir z.B. Bilder, dedizierte Datenbanken, Informationen etc. gespeichert werden. Da haben wir im Prinzip einen Experten bei der IPMA, der dies zentral verwaltet. Und von wo aus dies gesteuert wird.

I: Meine nächste Frage wäre: Kennst du konkrete Beispiele wo die Social Media-Kommunikation wirklich gut funktioniert hat?

E5: Wir haben jetzt in der letzten Zeit relativ verstärkt, waren wir das so angegangen, dass ... Wir haben halt so einen Kommunikationsplan aufgestellt. Wo einer das primär verwaltet. D.h. er koordiniert Aktivitäten bezüglich wo und wann gepostet wird. Und wir haben im Vorfeld so Abstimmungscalls mit verschiedenen Young-crew und MAs gehabt. Die uns im Prinzip bei der Verteilung der Information geholfen hat. D.h wir haben z.B. etwas gepostet und wir haben dediziert Personen gehabt, die dann sagen wir halt von strategischer Relevanz sind, die dann z.B. Posts geteilt haben. Vielleicht vom Hintergrund... Bei uns ist es ja so, dass wir für die Achievement Awards ist unser Hauptziel natürlich für die Awards Bewerber zu bekommen. D.h. das wir sehr stark dann z.B. diese Submission-Deadlines kommunizieren. Oder Trainings zum besseren Verständnis für die Awards. Und da ist es natürlich sehr wichtig, dass wir Unterstützung von diesen nationalen Kontaktpersonen bekommen. Die halt auch wichtig sind. Es bringt meistens nicht so viel, wenn etwas von jemanden geteilt wird der nicht wirklich aktiv ist auf den Kanälen wie LinkedIn oder Facebook. Es sollte ja... Das war halt die Erfahrung in der Vergangenheit, weil man dann... Z.B. jetzt in Italien würde irgendjemand der wenig aktiv ist

etwas teilen. Natürlich kommt es nicht wirklich an. Wenn jetzt aber jemand sehr aktiv ist und sagen wir ein sehr bekanntes Mitglied in dieser Association ist, dann lesen die Leute das auch oder antworten drauf. Und bezüglich der Achievement Awards im speziellen haben wir z.B. vor kurzem einen Post gehabt welches dann zwischen 15-17 mal geteilt wurde. Dieses Teilen wurde dann auf nationaler Ebene gemacht. Das heißt es wurde dann wirklich von glaube ich insgesamt waren es 13-14 Nationen die geteilt hatten. Und das fand ich war schon ein Erfolg gewesen. Aber das bedurfte dann vorweg... Hatte ich dedizierte Meetings mit denen gehabt, um denen die Idee zu präsentieren. Weil rein Teilen ohne irgendwie das wirklich zu planen, war von Erfahrung aus der Vergangenheit nicht sehr erfolgreich gewesen.

I: Kennst du auch Beispiele für interne Projekt Kommunikation.

E5: Interne Projekt Kommunikation da benutzen wir z.B. Google Docs sehr viel. Das liegt daran, dass man z.B. die Funktion von Google Docs ist, dass man parallel... gleichzeitig Leute an einem Dokument arbeiten können, halt sehr effektiv ist und sehr gut geteilt werden können. Offizielle Dokumente hingegen teilen wir nicht auf Google. Das war aber eine Entscheidung der IPMA, dass wir Bewerbungen, wichtige Projektverträge... wie auch immer, dass die auf Projectplace gespeichert werden. Ich hoffe ich beantworte deine Fragen so.

I: Ja das passt sehr gut. Die Nächste: Wie wird die Effizienz von Social Media im Projekt beurteilt? Und auch wie sind die Auswirkungen, die der Einsatz von Social Media im Projekt auf die internen und externen Stakeholder haben kann?

E5: Also von der Effizienz... gemessen wird sie am Ende des Tages über die Anzahl der Bewerber. Würde ich sagen. Weil wir versuchen ja so viele Leute wie möglich zu erreichen. Und unsere Hauptkanäle sind wirklich das Posten auf Facebook und LinkedIn. Wir schicken zwar auch Mails raus oder auch Newsletter. Aber da ist es natürlich schwer rauszufinden, wie erfolgreich wir sind. Ein weiteres Kriterium ist natürlich die Besucherzahl auf einer Website. Wobei hier hingegen... Man kann natürlich wirklich viele Besucher auf einer Website haben. Aber Ich denke der primäre Punkt sind die Besucher auf unserer Seite. Weil das uns direktes Feedback gibt, ob wir angekommen sind. Wir haben noch dediziert... wenn wir mit den Bewerbern sprechen, dann haben wir jetzt noch so eine Art Feedback Bogen holen wir ein. Wo wir dann dediziert Fragen über welche Kanäle sie uns am Ende erreicht haben. Bezüglich der Stakeholder kannst du diese Frage noch einmal bisschen klären?

I: Ja. Welche Auswirkung kann der Einsatz von Social-Media im Projekt auf interne und externe Stakeholder haben? Also ich hab z.B. in meiner Arbeit als Beispiel das z.B. Kunden aber auch externe Stakeholder, die wirklich z.B. auch investieren. Dass sie ein positiveres Gefühl gegenüber dem Projekt haben, wenn sie immer über Social Media informiert werden. Also ob es da Erfahrungen gibt.

E5: Ich denke das bei den internen Stakeholder ist es so, dass wir... da würde ich sagen, dass wir über die regulären Meetings die wichtigen Stakeholder im Kontakt oder Up-To-Date halten.

I: Also das sind persönliche Meetings?

E5: Ja genau. Das sind persönliche Meetings, Skype Meetings, wo wir uns austauschen. Die haben wir alle 2 Wochen im Prinzip. Wir berichten dann auch einmal im Monat dann z.B. an das Management oder an die Hauptverantwortlichen für die Awards. Da würde ich sagen, ist Social-Media nicht der Schwerpunkt hier, um wirklich Information auszutauschen. Für die externen hingegen ist es schon so, dass wir um die verschieden MAs auf den neusten Stand zu halten, haben wir halt, wie zuvor genannt, wirklich LinkedIn, Facebook und reguläre Newsletter. Weil die... das ist im Prinzip ihre einzige Informationsquelle dann zu den Awards.

I: Okay. Deiner Meinung nach: Also welche Rahmenbedingungen sind für den optimalen Einsatz von Social Media-Kommunikation erforderlich. Also jetzt vor allem auch von einer Organisation gesehen.

E5: Für uns... damit sind wir wirklich erst letztes Jahr gestartet, dass wir geschaut haben, dass wir einen Kommunikationsplan erstellen. Wo wir die Punkte halt abdecken. Wer kommuniziert? Wie wir das kommunizieren? Wann genau kommuniziert wird? Weil wir sonst die Schwierigkeit haben, dass uns eine Flut von Informationen... Das man schaut, dass man in regulären Abständen die Leute auf dem neuesten Stand hält. Und jetzt einen Overload vermeidet. Weil das denke ich, ist auch ein sehr wichtiger Aspekt. Die Herausforderung hier ist, weil die zentrale Figur die im Prinzip das Social-Media oder die Kommunikation über die Medien verwaltet, ist auch zuständig für noch weitere Projekte innerhalb der IPMA. Und da ist es natürlich wirklich wichtig, wenn er teilt, dass nicht am selben Tag zu viele Posts auf einmal kommen. Weil dann geht das oft mal unter.

I: Du hast es eh schon erwähnt. Also es gibt Guidelines, wie z.B. wahrscheinlich das gewisse Dokumente nicht auf Google Docs verwenden darf. Wie werden die definiert und wie vor allem wird auf die Einhaltung geachtet.

E5: Auf die Einhaltung... Im Prinzip haben wir am Anfang des Projektes festgelegt, welche Werkzeuge wir benutzen werden. Sei es für die Meetings, sei es für... Wir benutzen Skype oder dieses Go-To-Meeting für die direkte Kommunikation oder diese regelmäßige Treffen. Bei den Google Docs zu Anfang war es so, dass wir z.B. beim Projekt noch Google Docs verwendet hatten. Wo wir auch eigentlich Pläne drinnen hatten und Bewerbungen. Aber da war die strikte Vorgabe von der IPMA gewesen, dass dies nicht verwendet werden darf. Und wir haben im Prinzip alles was an Informationen ist rüber portiert auf dieses Project-Place. Das ist im Prinzip eine Guideline, die jede Gruppe innerhalb der IPMA zu nutzen hat. Da gibt es wenig Spielraum. Bei den Google Docs das nutz ich jetzt immer noch, weil dieses Tool was wir bei diesem Project-Place verwenden um Meetings z.B. abzuhalten dies nicht unterstützt, dass man aktiv auf einem Dokument... Aber da haben wir jetzt in den seltensten Fällen wirklich streng oder eigentlich gar nicht irgendwelche streng geheime Informationen rein.

I: Welche Chancen siehst du durch den Einsatz für die Social-Media Kommunikation in Projekten?

E5: Ich sehe... Wenn wir wirklich schaffen die Effektivität konstant zu steigern, dass wir wirklich viel erreichen können und auch mit den Informationen erreichen, die sie wirklich interessiert und brauchen. Wie du wahrscheinlich auch von der Benutzung von Facebook erkennst, weil man wird wirklich überflutet von Informationen. Und die Herausforderung ist wirklich, da eine gewisse Kontinuität reinzubekommen, die die Leser dann auch wirklich, die Information dann auch nutzen. Weil ich hatte auch in der Vergangenheit mit Einigen so ein Brainstorming gemacht. Was z.B auch nicht so gut lief. Und da hatten sie diese Punkte auch genannt, dass zu Anfang auch wenig Information vorhanden war und die Leute auch nicht zwingend wussten wo, was nachzulesen ist. Aber zum anderen auch, dass sie auch Phasen haben wo sie zu viel Informationen kommen und sie nicht wissen was wirklich wichtig ist. Ich denke hier wirklich, dass wir noch im Anfangsstadium sind. Also ich war sehr froh darüber, dass wir in den letzten Wochen eine Steigerung gesehen haben. Dadurch das wir uns wirklich zuvor mit den einzelnen Ländern abgestimmt haben. Wie wir Informationen kommunizieren, aber dies müssen wir wirklich regelmäßig warten und kommunizieren.

I: Siehst du auch Chancen für die interne Projektkommunikation? Also z.B. ein Projekt-Blog?

E5: Wir hatten das einmal angedacht. Hier war glaub ich das Problem mit der Wartung selbst. Weil die Person, die das primär bei uns betreut, ist in dem Hinblick überladen. Also wir suchen aktiv

nach weiteren Unterstützern, die das weiter ausbauen können und wirklich einen starken Fokus drauf haben können – auf diese Marketing Aktivitäten. Aber ich denke, wenn man sowas wie einen Blog hat, dass man auch schauen muss, dass das verfolgt wird und nicht irgendwie untergeht. Also für die Interne – muss ich sagen – sehe ich das noch nicht soweit. Aber ich denke, das ist auch nur eine Frage der Zeit, bis wir das auch aufsetzen können. Weil die Idee war, dass wir z.B. für die Awards... unsere zentrale Seite noch weiter ausbauen und eventuell dies auch implementieren.

I: Welche Risiken ergeben sich durch den Einsatz von Social-Media?

E5: Ich denke die Risiken sind die Punkte, die ich zuvor im Prinzip genannt habe. Dass man die Leute überflutet. Das wenn man Seiten hat wie Facebook, LinkedIn müssen sie auch gewartet werden und aktuell sein. Weil ich denke es gibt nichts schlimmeres, als wie wenn sie nicht aktuell sind. Die Leute kommen hin und sehen irgendwelche Sachen von 2013 nur oder so. Das die dann vermeiden die zu besuchen. Wichtig ist auch das die Information, die man präsentiert oder bündelt, dass die spezifisch attraktiv sind. Also einen schönen Wissensgehalt haben. Hier glaube geht es einfach darum, wie sie präsentiert werden auch von der Qualität der Berichte, Texte. Ob sie motivierend sind. Weil das ist glaub ich auch ein wichtiger Aspekt, dass wen die Texte die man da hinsetzt... Wenn sie nicht attraktiv sind, dann liest sie keiner. Ich ertappe mich selber dabei. Ich bin zwar auf verschieden Newsletter oder auf verschieden Gruppen. Aber bei einigen ist es so, dass die Qualität der Beiträge nicht so hoch ist und dann schaut man... .

I: Dann nimmt man sich die Zeit nicht. Ja das stimmt, weil halt immer mehr Information verfügbar ist und dadurch... .

E5: Ja weil das ist: z.B. auch etwas das mich selber... Ich glaube das ist persönlich auch meine Meinung zu Facebook. Zu Anfang war es so, wenn man sich mit Freunden vernetzt hat, dass man primär ihre Informationen gesehen hat und das fand ich gut. Aber was ich jetzt nicht mehr gut finde an Facebook ist, dass ich... Ich mein das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass ich so viel von den Sachen geliked habe oder wie auch immer. Aber das man überflutet wird mit unnützem Wissen. Oder Sachen wie, dass man irgendwelche Beiträge von irgendwelchen Firmen bekommt, die mich wenig interessieren. Und ich glaube dass die Nutzung von Facebook selbst vom privatem stark zurückgegangen ist im Vergleich zu früher.

I: Und Facebook-Gruppen das wird auch benutzt?

E5: Genau. Facebook-Gruppen zum einem Gruppen und dann auch diese Pages. Und beide werden genutzt. Im Prinzip gibt es zur Verständigung mit den anderen Nationen nahezu eine Page oder eine Gruppe. D.h. dass man da diese Anlaufstellen hat zu denen. Bei LinkedIn hingegen gibt es nur zentrale Gruppen. D.h. entweder für die IPMA oder für die Young-Crew. Ich weiß nicht wie stark du involviert bist bei der Young-Crew.

I: Gar nicht

E5: Gar nicht. Okay. Ja dann. Vielleicht ein paar Worte hier. Also wir unterteilen im Prinzip bei der IPMA und auch bei der PMA. Zwei Gruppen also bei der PMA also in Österreich ist es so, dass Young-Crew werden die bezeichnet die bis zu einem Alter von 30 Jahren sind. Die drüber sind im Prinzip direkt bei der PMA. Und so ähnlich ist es auch bei der IBMA strukturiert. Es gibt eine Young-Crew. Auf internationaler Ebene ist es meistens 35 Jahre als Grenze. Das ist halt für junge Projektleiter, die noch im Studium sind, oder mit weniger Erfahrung. Sagt man meist so, weil glaube ich heutzutage auch... Es gibt Leute die schon mit 21, 20 im Projektmanagement starten. Und auch schon mit 30 sehr viel Erfahrung haben können. Also ich glaube die Abgrenzung wird immer schwieriger.

I: Ich hab noch eine Frage. Wie würde deiner Meinung nach ein optimales Szenario zum Einsatz von Social-Media aussehen?

E5: Ein optimales Szenario. Ich denke das optimale Szenario wäre wirklich der Ablauf, wie wir das in Kommunikationsplan definieren. Und das man zu den Beiträgen wirklich viele Antworten bekommt, dass ein Dialog entsteht. Das ist glaub ich ein wichtiger Aspekt. Und wie zuvor genannt. Ich denke, dass die Effizienz dort eine wichtige Rolle spielt. D.h. wenn wir jetzt für das nächste Jahr im Januar intensiv starten mit der Kommunikation und wir halt die Bewerber-Zahlen verdoppeln können. Oder verdreifachen. Da würde ich, diesen optimalen Einsatz sehen, weil dann haben wir das Ziel wirklich messbar.

I: Gut. Danke. Also fällt dir noch was ein? Von meiner Seite wären das alle Fragen.

E5: Okay. Hat dir das soweit gepasst oder fehlt dir was zu einem bestimmten Bereich.

I: Grundsätzlich passt es schon. Ich habe natürlich schon einen starken Fokus auf interne Projektkommunikation. Aber die natürlich die externe genauso. Aber es geht um die Erfahrung also das passt eigentlich eh.

E5: Okay. Sehr gut. Weil bei uns ist es so, das Social-Media selbst bei den IPMA Awards... nutzen wir sehr stark für die Kommunikation nach außen. Um einfach Bewerber einzuholen. Für die interne Kommunikation haben wir, weil da... Sind die Plattformen wirklich über Google, über Project-Place und über die Meeting selbst.

11.3 Auswertungsbeispiel

Interviewfrage	Zeile	Paraphrase	Thematischer Vergleich	Überschriften	Soziologische Konzeptionalisierung
Social Media-Kommunikation Erfahrung in Projekten	146-149	Im Endeffekt muss das jetzt, sollte die Social Media Strategie oder -kultur in einem Projekt jetzt sich nicht groß von der generellen Unternehmenskommunikationsstrategie im Unternehmen generell unterscheiden, es muss in das Ganze eingebettet sein.	Projekt Social Media-Strategie und Kultur muss in Unternehmen eingebettet sein	Stellenwert von Social Media in der Organisationskommunikation	Unternehmenskulturwandel notwendig für den Einsatz von Social Media im Projekt
Rahmen-bedingungen	50-52	Es ist das Governance Framework im Unternehmen für das Ganze, also welche Tools gibt es. Es gibt, ich sage einmal, das was es rudimentär als Governance gibt ist, bestimmte Sachen darf man nicht tun.	Governance Framework im Unternehmen stellt Tools für Projekte zur Verfügung		
	608-618	So eine Einführung macht nur dann Sinn und die Nutzung dessen macht nur dann Sinn, wenn es vom Top-Management, nicht unterstützt, sondern vorgelebt wird. Wenn Sie sagen, ich Top-Management kommuniziere nur mit E-Mail, dann werden die Mitarbeiter nicht anfangen im Social Media zu kommunizieren. das ist die Voraussetzung, ist das nicht gegeben, ist die Führungsmannschaft da nicht drinnen – Topmanagement und mittleren Management, dann können Sie es vergessen.	Unterstützung und Vorleben des Top-Management		
	1063-1065	Da ist immer ein Paradigmenwechsel, da ist immer so ein bisschen ein Wechsel von den klassischen Ansichten zu neuen Ansichten.	Paradigmenwechsel - Wechsel von klassischen Ansichten zu neuen Ansichten		Unternehmen bestimmt Einsatz von Social Media
	1452-1454	Aber da war die strikte Vorgabe der Organisation, dass dies nicht verwendet werden darf.	Organisation verbietet Social Media		
Social Media-Kommunikation Erfahrung im Projekt	130-135	Man muss natürlich aufpassen, dass sich das jetzt und das ist jetzt eher wieder von der Tool-Anbietereseite, dass ich da eben ein schönes homogenes Toolset anbiete, irgendwo an einer Stelle, wo da möglichst viel zusammengefasst ist. Weil ich sage einmal, wenn ich ein ganz getrenntes Chattool habe, von dort wo die Dokumente liegen, von dort wo das Wiki ist und von dort wo das Forum ist, kennen sich die Leute dann nicht mehr aus.	homogenes Toolset notwendig	Erfolgskriterien für Social Media im Projekt	Ein integriertes homogenes Toolset ist für den effizenten Einsatz von Social Media notwendig
	1214-1218	Google+ spielt dabei auch eine große Rolle für Projekte, weil Google+ eine Projektseite sein könnte und aber auch viele Möglichkeiten bieten gemeinsam zu arbeiten über Hangouts, über die ganze Google Toolpalette, Google drive, excel usw. Man hat also zwei Dinge, zum einen eine interne Arbeitsgeschichte zum anderen ein nach außen wirkendes Tool.	Google+ da es zum einen für die interne Kommunikation genutzt werden kann und zum anderen ein außen wirkendes Tool ist		
Rahmen-bedigungen	549-551	Es soll ein integriertes System sein, Dokumentenablage ist key im Projektmanagement aber auch eben Newsfeeds, also ein möglichst breites, möglichst viele Kanäle anzubieten. Die Leute suchen sich dann eh das aus was für sie am Besten funktioniert.	integriertes System mit möglichst vielen Kanälen		