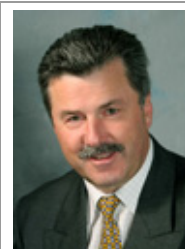


## Projektmanagement für verteilte Teams

# Effiziente Zusammenarbeit mit Microsoft Sharepoint-Server

von Robert Hasler

In verteilten Projektteams sind Kommunikation und Abstimmung erschwert. Da die Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten, kennen sie sich oft nicht persönlich und haben auch nicht die Möglichkeit, kurzfristig im Büro nebenan fehlende Informationen einzuholen. Umso wichtiger ist, dass die Projektinformationen den Projektbeteiligten jederzeit aktuell und vollständig vorliegen. Alle Beteiligten sollen sich möglichst einfach auf dem aktuellen Informationsstand halten können.



**Robert Hasler**

MBA, Zertifizierter Senior Projektmanager IPMA Level B, Geschäftsführer der HISC AG Projektmanagement

Kontakt: [robert.hasler@hisc.ch](mailto:robert.hasler@hisc.ch)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Eine gute Lösung dafür sind Kommunikationsplattformen wie der Microsoft Sharepoint-Server. Hier werden zentral die Projektdokumente abgelegt, so dass alle Beteiligten auf sie zugreifen können. Die Dokumente können von mehreren Anwendern parallel bearbeitet werden, ohne dass Informationen verloren gehen – das vereinfacht die Zusammenarbeit und verringert den Abstimmungsaufwand per E-Mail und am Telefon.

Ein weiterer Vorteil ist, dass man den Sharepoint-Server für ein Projekt nicht kaufen muss, sondern eine Lösung über das Internet günstig mieten kann. Dieser Beitrag stellt die Einführung eines Sharepoint-Servers als Mietlösung in einem komplexen Einzelprojekt vor und zeigt auf, welche Aspekte man bei der Einführung beachten muss.

## Fallbeispiel: Die Ausgangssituation

Ein deutsches und ein schweizerisches Unternehmen wollten gemeinsam eine Software bei 2.500 Anwendern implementieren, die über ganz Deutschland verstreut waren. Die Laufzeit dieses Projekts war auf zwei Jahre festgelegt, und die Teammitglieder saßen an fünf unterschiedlichen Standorten. Die Durchführung des Projekts übertrugen die beiden Unternehmen einem externen Projektleiter.

Ursprünglich hatten die Auftraggeber als Kommunikationsinstrument lediglich einen gemeinsamen Dokumentenserver bereitstellen wollen. Der Projektleiter hielt dies aber in Anbetracht der Größe des Projekts für unzureichend. Dokumentenserver haben z.B. keine Versionierungsfunktion; somit ist die Aktualität der Dateien für die Anwender nicht erkenntlich und man muss die betroffenen Teammitglieder per E-Mail informieren, wenn man an einem Dokument eine Änderung vorgenommen hat. Das bedeutet einen hohen Aufwand.

Die Auftraggeber und der Projektleiter einigten sich darauf, eine Kommunikationsplattform zu verwenden, und der Projektleiter erhielt den Auftrag, eine geeignete Lösung auszusuchen und einzuführen. Da das Software-Implementierungsprojekt umgehend beginnen sollte, musste die Kommunikationsplattform quasi "nebenbei" eingeführt werden.

### Anforderungen an die Kommunikationsplattform

Das Projektteam benötigte eine einfache Kommunikationsplattform, die die grundlegenden Arbeiten des Projektmanagements unterstützte, u.a. das Erfassen und Bearbeiten einer Liste mit Offenen Punkten, das Änderungsmanagement und das Risikomanagement. Außerdem sollte die Kommunikationsplattform ohne großen Aufwand allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt werden können. Die Plattform wurde nur für die Projektlaufzeit benötigt, eine weitergehende Nutzung war nicht vorgesehen.

Die Auftraggeber hatten folgende Anforderungen:

- Die Kosten für Auswahl und Einführung der Plattform sollten in sinnvoller Relation zu den gesamten Projektkosten stehen.
- Die Mitarbeiter sollten sich schnell in die Plattform einarbeiten können. Die Plattform durfte also keine wochenlange Initialschulung erfordern.

- Einer der Projektpartner wollte außerdem, dass die Plattform auf Deutsch bedient werden konnte.

Folgende Fragestellungen musste der Projektleiter bei der Auswahl einer geeigneten Plattform berücksichtigen:

- Wie soll das Reporting aufgebaut sein?  
Hier galt zu klären, in welcher Form die beiden Unternehmen das Reporting erhalten sollten. Waren die Beteiligten bereit, die Informationen in Eigeninitiative über die Plattform einzuholen (Pull-Prinzip) oder sollten ihnen die Informationen zugeschickt werden (Push-Prinzip)? Hier wünschten sich die Beteiligten eine Lösung nach dem Push-Prinzip, mit der sie über den aktuellen Stand automatisch informiert wurden.
- Über welches Projektmanagement-Wissen verfügen die Teammitglieder?  
Ist der Wissensstand hoch, akzeptieren die Mitarbeiter in der Regel die üblichen Projektmanagement-Bereiche, wie beispielsweise Risikomanagement, und müssen nicht umfassend instruiert werden. Bei einem niedrigen Wissensstand muss man für die Einweisung Zeit einplanen, außerdem dürfen die Projektmanagement-Bereiche nicht komplex aufgesetzt werden. Durch den mittleren bis hohen Wissensstand des Teams ließ sich die Instruktion auf ein Minimum reduzieren.
- Welche Funktionen können aufgrund der unterschiedlichen Firmen- und Projektkulturen der Projektpartner überhaupt in die Kommunikationsplattform aufgenommen werden?  
Die beiden Unternehmen hatten ein sehr unterschiedliches Verständnis von einer Projektabwicklung. Das eine Unternehmen verwendete PM-Tools, um beispielsweise Projekte zu planen und Feedback zu geben. Das andere Unternehmen bearbeitete Projekte eher in der Linienorganisation. Aufgrund dieser unterschiedlichen Sichtweisen, konnten nicht alle Funktionen in der Plattform umgesetzt werden, die für die Projektarbeit sinnvoll gewesen wären, wie z.B. eine Zeitrückmeldung. Einzig die Projektmodelle und -verfahren konnten relativ rasch auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.
- Haben die Partner das Implementierungsprojekt jeweils in ein unternehmenseigenes, bewirtschaftetes Projektportfolio integriert?  
Hier musste abgeklärt werden, ob die Projektpartner Projektportfoliomanagement betreiben und ob bzw. welche Projektinformationen an dieses Portfoliomanagement weitergegeben werden müssen. Glücklicherweise musste diesbezüglich wenig berücksichtigt werden.

### **Entscheidung für den Sharepoint-Server**

Aus früheren Projekten kannte der Projektleiter bereits die Enterprise Project Management Suite (EPM-Suite) von Microsoft als Kommunikationsplattform; deshalb war seine erste Überlegung, die Suite auch für dieses Projekt zu verwenden. Die EPM-Suite baut auf der Basis von Sharepoint und Office Project auf. Allerdings erfordert der Einsatz dieses Systems meist einen sehr hohen Initialaufwand. Da das Implementierungsprojekt umgehend beginnen sollte, konnte ein solcher Aufwand nicht geleistet werden. Deshalb entschied sich der Projektleiter für eine Internet-Mietlösung des Microsoft Sharepoint-Servers. Das hatte folgende Gründe:

- Der Sharepoint-Server wurde vorher in keinem der Partnerunternehmen verwendet, somit war er eine "neutrale" Software, die keinen Partner bevorzugte oder benachteiligte. Alle Teammitglieder mussten sich gleichermaßen in den Sharepoint-Server einarbeiten. Diese Gleichbehandlung wirkte sich psychologisch positiv aus und förderte die Bereitschaft der Mitarbeiter, das neue Tool zu verwenden und sich mit ihm vertraut zu machen.
- Die Teammitglieder konnten sich leicht an Sharepoint gewöhnen, da er eng mit Microsoft Office verknüpft ist, das sie bei ihrer täglichen Arbeit verwendeten und deshalb schon kannten. Die Mitarbeiter benötigten für den Gebrauch der Sharepoint-Plattform keine ausführliche Instruktion, eine kurze E-Mail genügte.

### **Entscheidung für die Mietlösung**

Grundsätzlich ist eine Mietlösung immer dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter über das Internet mit der Software arbeiten sollen und die Software nur für eine beschränkte Dauer benötigt wird. Voraussetzung für eine Mietlösung ist allerdings, dass auf der Plattform keine personenbezogenen Daten gespeichert werden, wie z.B. E-Mail-Adressen. Denn nach den geltenden Datenschutzbestimmungen ist es nicht erlaubt, personenbezogene Daten außerhalb eines Firmenservers abzulegen.

Beim beschriebenen Projekt bot die Mietlösung zahlreiche Vorteile:

- Der Mietpreis des Sharepoint-Servers war deutlich geringer als der Kaufpreis und stand in keinem Verhältnis zu den Initialkosten für den Aufbau eines Firmenservers. Beim Kauf des Sharepoint-Servers hätte die Software in beiden Unternehmen implementiert werden müssen, was einen hohen Zeitaufwand und hohe Kosten bedeutet hätte.
- Die Mietlösung wurde über das Internet genutzt, deshalb war keine Software-Installation notwendig. Um den Sharepoint-Server zu verwenden, genügte ein Browser. Die rudimentäre Sicherheit war gewährleistet, da der Zugriff über https erfolgte und ein Berechtigungssystem vorhanden war.
- Jeder Nutzer konnte unabhängig von seinem Standort auf die Kommunikationsplattform zugreifen.
- Die gesamten Kosten für die Mietlösung wurden dem Projekt zugeschrieben. Bei der Kauflösung wäre die Kostenzuschreibung sehr viel komplizierter gewesen, da man diese Lösung jeweils im gesamten Unternehmen hätte implementieren müssen.

## Provider-Auswahl und Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche

Die nächsten Schritte sahen folgendermaßen aus:

1. Der Projektleiter wählte einen Provider einer Sharepoint-Plattform aus, der diese als Software as a Service (SaaS-Lösung) anbot.
2. Die Plattform wurde im ersten Schritt für folgende Projektmanagement-Bereiche eingerichtet:
  - Dokumentenverwaltung
  - Offene Punkte
  - Verwaltung der Arbeitspakete
  - Kalender für die wichtigen Meetings und die Abwesenheiten der Schlüsselpersonen
3. In Abstimmung mit dem Projektverlauf wurden schrittweise weitere Projektmanagement-Bereiche hinzugefügt (siehe Abschnitt "Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche").

## Auswahl des Providers

Bei der Internet-Recherche stieß der Projektleiter auf zahlreiche Unternehmen aus den USA, die grundsätzlich als Provider in Frage gekommen wären. Doch waren deren Supportzeiten für einen Kunden in der mitteleuropäischen Zeitzone meist ungünstig. Schließlich wählte der Projektleiter einen schweizerischen Provider aus, der zahlreiche Vorteile bot:

- Kunden durften die Software vorab kostenlos testen.
- Der Betrieb der SaaS-Lösungen erfolgte in einem Rechenzentrum, das nach den Richtlinien der Eidgenössischen Bankenkommision zertifiziert war. Das Rechenzentrum erfüllte also die hohen Sicherheitsanforderungen, die Schweizer Banken an Rechenzentren stellen.
- Die Lösung enthielt vordefinierte Templates für diverse Projektbereiche (z.B. für Risiken, Probleme und Meetings)
- Die Software unterstützte neben Englisch auch Deutsch, was für einen der Projektpartner wichtig war.
- Bei Bedarf konnte der Kunde den Provider direkt kontaktieren.

## Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche

Nach der Einführung der Plattform und der Abbildung der Bereiche "Dokumentenverwaltung", "Offene Punkte", "Arbeitspaket-Verwaltung" und des Kalenders in Sharepoint, sollten die weiteren Projektmanagement-Bereiche aus Zeitgründen erst nach und nach hinzugefügt werden. In Tabelle 1 sind alle Projektmanagement-Bereiche aufgeführt, die am Schluss in der Kommunikationsplattform abgebildet waren. Alle

Bereiche des Projektmanagements wurden mit Tools unterstützt, Sharepoint bildete dabei die Plattform. Die Reihenfolge des Einsatzes orientierte sich am Projektverlauf.

Reihenfolge des Einsatzes	Projektmanagement-Bereiche	Abbildung durch	Bemerkungen
1. Schritt	Dokumentenmanagement	Sharepoint / Microsoft Office	Die Dokumente wurden mit Microsoft-Office-Anwendungen erstellt und in Sharepoint verwaltet. Die Dokumenten-Versionierung erfolgte ausschließlich in Sharepoint. Der Projektleiter legte die Verzeichnisstrukturen an.
	Kalenderfunktion	Sharepoint	Längere Abwesenheiten (> 3 Tage) der Teammitglieder sowie wichtige Ereignisse wurden in den Kalender eingetragen. Die Verknüpfung mit Outlook ist sehr eng.
	Issue Management	Sharepoint	Probleme, die das Projektteam nicht alleine lösen konnte, wurden als Issue-Liste in Sharepoint geführt und versioniert.
	Offene Punkte und Arbeitspakete	Sharepoint	Offene Punkte und Arbeitspakete wurden als Liste in Sharepoint geführt und versioniert. Die Arbeitspakete ließen sich über den Terminplan ableiten, Offene Punkte ergaben sich im Laufe des Projekts.
	Projektziele	Sharepoint	Die Ziele wurden in einer Liste aufgeführt und versioniert.
	Scope Management (Projektumfang und -auftrag)	WBS Tool / Microsoft Office	Die Work-Breakdown-Structure (WBS) wurde mit einem speziellen Tool erstellt (Critical Tools, Inc.), das integriert mit Microsoft Project arbeitet.
	Terminplanung	Office Project 2003	Die Planung erfolgte lokal auf einem Notebook, die Datei (.mpp) wurde als Dokument in Sharepoint verwaltet und versioniert; abgeleitete Arbeitspaket-Beschreibungen waren über Hyperlinks mit dem Sharepoint-Server verlinkt.
2. Schritt	Risikomanagement	Sharepoint	Die Risiken wurden als Liste in Sharepoint geführt und versioniert.
	Requirement Management (Anforderungsmanagement)	Sharepoint	Die Anforderungen wurden als Liste in Sharepoint geführt.
	Meetings	Sharepoint / Microsoft Office	Die Besprechungsprotokolle wurden mit Microsoft Office erstellt. Jedes Meeting wurde mit Agenda, Zielsetzung und Teilnehmer in einem speziellen Arbeitsbereich des Kalenders geführt.
	Reporting	Sharepoint / Microsoft Office	Statusberichte für das Executive Management wurden in Powerpoint erstellt. Für eine vollständige Projektdokumentation wurde der monatliche Statusbericht in Sharepoint veröffentlicht.
3. Schritt	Kostenplanung	Sharepoint	Eine Übersicht über die Kosten wurde als Liste in Sharepoint geführt. Für die Kostenplanung ist Excel mit den bekannten Rechenoperationen wesentlich besser geeignet, Sharepoint bietet diesbezüglich keine Vorteile.
	Ressourcenplanung	Sharepoint / Project 2003	Die Ressourcenplanung wurde teilweise als einfache Liste in Sharepoint und teilweise direkt in Office Project geführt.
4. Schritt	Stakeholder-Management	Sharepoint	Die Stakeholder wurden als Liste in Sharepoint geführt.
	Quality Management	Sharepoint / Microsoft Office	Über die integrierte Funktion "Survey" können z.B. für Dokumenten-Reviews spezielle Fragenkataloge erstellt werden. Die Review-Ergebnisse werden dadurch nachvollziehbar dokumentiert. Diese Funktionalität wurde leider aus Zeitgründen nicht vollständig benutzt.

Tabelle 1: Schrittweiser Aufbau der Kommunikationsplattform mit ihren PM-Bereichen und Tools.

## Effiziente Zusammenarbeit

Sharepoint erleichterte die Zusammenarbeit des verteilten Teams erheblich, da es den Abstimmungsaufwand reduzierte. Beispielsweise konnten mehrere Mitarbeiter von unterschiedlichen Standorten aus an derselben Liste arbeiten.

### Beispiel: Stakeholder-Liste

Ein Team war mit der Ausarbeitung der Stakeholder-Liste beauftragt. Die Mitarbeiter sollten die Stakeholder-Gruppen identifizieren, ihre Erwartungen an die Implementierung sowie ihre Vorbehalte erfassen und geeignete Maßnahmen entwickeln, um die Unterstützung der Stakeholder für das Projekt zu gewinnen. Die Mitglieder dieses Teams waren allerdings auf vier Standorte verteilt.

Ohne die Plattform hätte jeder dieser Mitarbeiter ein eigenes Dokument erstellen müssen (z.B. Excel), in das er seine Informationen eintrug. Alle Einzeldokumente hätten per E-Mail an einen Koordinator geschickt werden müssen, der sie in einem Masterdokument zusammenfasste. Ein solches Vorgehen wäre aufwändig und fehleranfällig gewesen. Mit der Plattform konnte jeder Mitarbeiter die Stakeholder-Informationen in der Sharepoint-Liste (Datenbank) laufend erfassen. Die Informationen waren zentral abgelegt, so dass jeder Mitarbeiter sie sehen und ergänzen konnte.

## Evolutionäre Konfiguration

Die Konfiguration erfolgte ausschließlich mit den "Bordmitteln" von Sharepoint; es wurde keine einzige Zeile programmiert und nur ein geringer Funktionsumfang benutzt. Bis auf ein einziges Telefonat war es nicht nötig, den Support des Providers in Anspruch zu nehmen. Die Erstkonfiguration dauerte etwas mehr als zwei Tage, die Gesamtkonfiguration weniger als fünf Tage.

### Interaktion mit Microsoft Office Project

Der Projektleiter plante das Projekt mit einer Einzelplatzlizenz von Microsoft Office Project 2003. Die einzelnen Planungsschritte waren:

1. Erstellen der Planung (Gantt-Chart, Aufwandschätzung, Ressourcen) und Speichern des Basisplans.
2. Basisplan (.mpp) auf Sharepoint ablegen, Versionen verwalten.
3. Zusätzliche Speicherung der Planung als Website. Dadurch war es auch für Teammitglieder möglich, die kein Microsoft Office Project auf ihrem Rechner installiert hatten, den Basisplan aufzurufen. (Office Project speichert den Report im HTML-Format und das Gantt-Chart als GIF-Datei.)
4. Ablegen der HTML-Website in Sharepoint, Weitergabe des Hyperlinks an das Team. Auf diese Weise hatte jedes Team jederzeit online Zugriff auf den Plan.

Diese Vorgehensweise erforderte kein Spezialwissen und keine Tools. Die Aktualisierung der Planung erfolgte wöchentlich; dies war für das Team und das Management ausreichend.

## Nutzen

Eine Kommunikationsplattform auf Basis des Sharepoint-Servers bringt den Projektbeteiligten einen hohen Nutzen, wenn das Projekt eine bestimmte Komplexität aufweist. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn unterschiedliche Unternehmen am Projekt beteiligt sind und die Teammitglieder an verschiedenen Standorten arbeiten. Oder auch, wenn ein Projekt, das innerhalb eines einzigen Unternehmens durchgeführt wird, viele Projektbeteiligte aus unterschiedlichen Abteilungen hat. Die vorgestellte Variante gilt allerdings nur für den Einsatz in einem Einzelprojekt. Für Multiprojektmanagement gelten andere Gesetzmäßigkeiten und Anforderungen, die hier nicht betrachtet worden sind.

### Nutzen für das Team

In verteilten Teams entfällt der aufwändige Austausch von Informationen und Dokumenten per E-Mail. Stattdessen können Dokumente wie Requirement-Listen von verschiedenen Personen gleichzeitig bearbeitet werden. Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf die aktuellen Informationen. Das ist auch bei Telefonkonferenzen hilfreich, weil alle Teilnehmer dieselben Informationen auf ihren Bildschirmen haben.

### Nutzen für den Projektleiter

Den größten Nutzen hat sicherlich der Projektleiter, da viele Koordinationsaufgaben entfallen. Der Informationsaustausch erfolgt nicht mehr ausschließlich per E-Mail oder über das Telefon. Vor allem ermöglicht der Sharepoint-Server eine transparente Kommunikation: Der Projektleiter kann die Rückmeldungen der Teammitglieder auf Arbeitspakete, Offene Punkte, usw. ohne Zeitverzug online einsehen. Darüber hinaus bietet Sharepoint weitere Möglichkeiten der Kommunikation, z.B. die Benachrichtigung per E-Mail-Notifikation (Push-Prinzip): Mit ein paar Mausklicks kann man festlegen, dass automatisch eine Mail-Benachrichtigung versendet wird, sobald an den Listeninhalten Veränderungen vorgenommen werden. Dies ist sehr nützlich, wenn Offene Punkte abgeschlossen oder wichtige Dokumente abgelegt werden.

### Zusammenfassung

Der Einsatz eines Sharepoint-Servers – im beschriebenen Fall auf einer Mietbasis – lohnt sich auf jeden Fall für größere Einzelprojekte. Die Bereitstellung ist sehr einfach und erfordert nur wenig Aufwand. Die Bedienung ist intuitiv, wird sehr rasch von den Anwendern akzeptiert und es bedarf so gut wie keiner Schulung. Ab der Version 2003 funktioniert die Integration von Sharepoint mit Microsoft Office einwandfrei.

Konfiguration und Bereitstellung müssen pragmatisch erfolgen und auf das Projekt ausgerichtet sein. Am besten übernimmt diese Aufgabe ein erfahrener Projektleiter, der entscheiden kann, welche Funktionen, Einstellungen und Tools wichtig sind, und der kein unnötig komplexes System aufbaut.

Eine Gefahr allerdings, die man bei der Einführung einer solchen Plattform berücksichtigen muss, ist die Bequemlichkeit vieler Mitarbeiter. Die meisten arbeiten tagtäglich mit vertrauten Instrumenten wie E-Mails, Tabellen oder Word-Dokumenten; viele möchten ihre Arbeitsgewohnheiten nicht ändern. Deshalb ist es wichtig, die Teammitglieder zuerst vom Nutzen der Plattform zu überzeugen und ihnen vor Augen zu führen, warum es sinnvoll ist, die E-Mail-Korrespondenz zurückzufahren und für den Informationsaustausch stattdessen die Kommunikationsplattform zu verwenden.

### Literatur und Links

- Project Management Institute (Hrsg.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Dritte Ausgabe, 2004
- Informationen zu Leistungsumfang und Technologie sowie Schulung und Hilfe auf den Webseiten des Herstellers Microsoft:
  - Sharepoint-Server <http://office.microsoft.com/de-ch/sharepointserver/default.aspx>
  - Sharepoint-Technologie <http://office.microsoft.com/de-ch/sharepointtechnology/default.aspx>
  - Microsoft Office Project Server <http://office.microsoft.com/de-ch/projectserver/default.aspx>
- Application Service Provider (Sharepoint) <http://www.share-point.ch>