

Roman Stöger

Wirksames Projektmanagement

Mit Projekten zu Ergebnissen

Mit einem Vorwort von
Fredmund Malik

SCHÄFFER
POESCHEL

Roman Stöger

Wirksames Projektmanagement

Mit Projekten zu Ergebnissen

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart 2004

Kapiteldownload www.malik-mzsg.ch mit freundlicher Genehmigung des Verlags.

Inhaltsverzeichnis

Richtiges und gute Projektmanagement (Fredmund Malik)	V
Vorwort	VII
Verzeichnis der Formulare	XI
Verzeichnis der Beispiele	XIII
Angaben zum Autor	XV
Projektmanagement	
1 Erfolgsvoraussetzungen im Projektmanagement	3
2 Definition von Projekten	7
3 Aufgaben für Projektleiter	15
4 Werkzeuge für Projektleiter	21
5 Projektphasen	27
Projektstart und Projektauftrag	
6 Projektziele	37
7 Projektstart	43
8 Projektauftrag	47
9 Projektbeteiligte und Projektkunden	55
10 Netzwerke und Schnittstellen	63
Projektanalyse und Projektplanung	
11 Situationsanalyse und SWOT	71
12 Ressourcenplan und Budget	79
13 Balkenplan und Funktionendiagramm	83
14 Kern der Projektorganisation	93
15 Grundsätze beim Organisieren	99
Projektumsetzung und Projektabschluss	
16 Resultatorientierung	107
17 Aufgabenliste	111
18 Sitzungsmanagement	115
19 Tagesordnung und Protokoll	121
20 Projektübergabe und Projektabschluss	127
Projektsteuerung	
21 Projektcontrolling	135
22 Risikoanalyse und Risikomanagement	141
23 Arbeitsmethodik in Projekten	147
24 Kommunikation	151
25 Multiprojekt-Management	157
26 Exkurs: Projektprozess in Grossorganisationen	165

18 Sitzungsmanagement

Ein wichtiges Werkzeug im Projektmanagement ist die *Sitzung* (Workshops, Meetings, Besprechungen). Sie gehört zum Alltag jeder Art von Organisation: in der Wirtschaft, in der Politik, im Kulturleben und in Verwaltungen. Auf Sitzungen werden Entscheidungen getroffen, Informationen ausgetauscht, Ziele diskutiert. Völlig zur Reue klagen viele Menschen darüber, dass sie zu viel Zeit in zu vielen unwirksamen Sitzungen verbringen. Jeder Aufwand in Projekten wird kalkuliert, jeder Spesenkilometer geprüft. Hingegen wird die *Effektivität von Sitzungen* praktisch nie hinterfragt.

Wirksame Sitzungen sind eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Projekte. Von guten Sitzungsleitern kann man einiges abschauen:

- Sitzungen sind kein Zufallsprodukt. Gute Projektmanager und Sitzungsleiter verfassen am Beginn eines Projektes einen Sitzungskalender mit zeitlicher Planung, Beteiligten, Tagesordnungspunkten.
- Sitzungsleiter leiten zwar eine Sitzung, diskutieren aber nicht mit, weil sie die Sitzung steuern müssen: Wortmeldungen erteilen, den »Fahrplan« einhalten, auf die Zeit sehen und am Ende der Sitzung Aufgabenlisten erstellen.
- Sie delegieren so viel wie möglich (z.B. Berichte, Präsentationen), weil sie genug mit der Steuerung der Sitzung zu tun haben.
- Sitzungsleiter bereiten sich gründlich vor. Häufig fällt der größte Arbeitsaufwand nicht bei einer Sitzung an, sondern in der Vorbereitung und in der abschließenden Protokollierung. Wirksame Sitzungsleiter reservieren sich Zeit zur Vor- und Nachbereitung.
- Es gibt nur ein Kriterium, ob eine Sitzung wirksam ist oder nicht, nämlich die Ergebnisse. Gute Sitzungsleiter steuern vor allem darauf hin, dass Beschlüsse gefasst werden und allen klar ist, wer nach der Sitzung welche Aufgabe bis wann zu erledigen hat.

Am besten lenkt man eine Sitzung mit den Tagesordnungspunkten. Man muss sich auf wenige, dafür wichtige Punkte konzentrieren. Überladene Tagesordnungen sind nicht nur Beweis einer schlechten Sitzungskultur, sondern auch ein Zeichen unwirksamer Organisation. Bei jedem Punkt muss klar sein, welcher Zweck damit erreicht werden soll. Eine genaue zeitliche Angabe und eine konkrete Person als Verantwortlicher sind zugewiesen. Das muss natürlich vorher abgestimmt werden und benötigt wiederum Zeit.

Das Entscheidende passiert erst nach der Sitzung – die Umsetzung. Gute Sitzungsleiter stellen sicher, dass nach jeder Sitzung, vielleicht sogar auch nach jedem Tagesordnungspunkt, eine Aufgabenliste angefertigt wird. Damit wird die beste Voraussetzung für eine wirksame Sitzung geschaffen.

Literatur

Adams, S., The Dilbert Principle, New York 1996, S. 220.

Drucker, P., Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers, Düsseldorf 1995, S. 105 ff.

Hemrich, A./Harrant, H., Projektmanagement, München-Wien 2002, S. 100.

Kellner, H., Kreativität im Projekt, München-Wien 2002, S. 133.

Malik, F., Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart-München 2000, S. 280.

Malik, F., malik on management m.o.m.[®]-letter, Ein weiteres Management-Werkzeug: Die wirksame Sitzung, Nr. 06/94.

Checkliste: Sitzungsmanagement

- Die beste Sitzung ist diejenige, die nicht stattfinden muss, weil die Inhalte klar sind und sich alle auf ihre Aufgaben konzentrieren können.
- Vor der Sitzung ist zu prüfen, ob alles vorbereitet ist (Tagesordnungen, Medien).
- Die Sitzung muss pünktlich anfangen. Das gilt vor allem dann, wenn nicht alle Teilnehmer pünktlich sind. Die Sitzung soll formell begonnen und abgeschlossen werden.
- Die Sitzung muss im Zeitplan sein. Versehen Sie deshalb nicht nur den Beginn einer Sitzung mit einem Zeitpunkt, sondern auch jeden Tagesordnungspunkt und das Ende der Sitzung.
- Soll eine Sitzung produktiv sein, muss sie mit *Disziplin* geführt werden. Eine gute Sitzung bedeutet harte Arbeit. Überlegen Sie sich vor der Sitzung, wie Sie einen gewissen Leistungsdruck erzeugen können.
- Sie als Sitzungsleiter müssen die Aufmerksamkeit aller einfordern. Sie sind dafür verantwortlich, dass die Sitzung mit Ergebnissen schließt.
- Das Wort wird von Ihnen erteilt. An Sie geht das Wort auch wieder zurück. Es redet immer nur eine Person. Bremsen Sie Vielredner und fordern Sie inaktive Teilnehmer zur Wortmeldung auf.
- Überschätzen Sie nicht die Psychologie bei Sitzungen. Ergebnisse zählen – egal, welchen Stil Sie als Sitzungsleiter haben.
- Unterschätzen Sie nicht die Anstrengung einer Sitzung für Körper und Geist. Wenn Sie eine Sitzung leiten, dann bedeutet das absolute Konzentration. Wenn Ihnen etwas entgangen ist, können Sie Ihre Unkonzentriertheit ohne weiteres zugeben und den Teilnehmer bitten, die Aussage zu wiederholen.
- Zu jeder Sitzung gehört ein Protokoll. Reklamieren Sie Wichtiges während der Sitzung sofort und ausdrücklich ins Protokoll.
- Konsens ist der Idealfall für Sitzungen. Ihn zu erzwingen ist aber Illusion. Auch ein festgestellter oder ausgetragener Konflikt kann ein Ergebnis einer Sitzung sein.
- Eine Sitzung endet mit einer Maßnahmenliste. Ansonsten ist der Anlass überflüssig gewesen, außer es handelt sich um eine reine Informationsveranstaltung. Geben Sie einen Ausblick auf die nächsten Schritte nach der Sitzung (Umsetzung, nachfolgende Sitzungen)

Formular: Sitzungskalender

Sitzung/Leitung	Termin/Dauer	Tagesordnungs-Punkte	Teilnehmer	Protokoll

Beispiel: Sitzungskalender in einem PDM-Projekt

In einem Automobil-Unternehmen werden Entwicklung, Design, Konstruktion, Produktion und After Sales auf ein einheitliches PDM (Produktdaten-Management) umgestellt. Ein solches Mega-Projekt ist nur über professionelle Sitzungen zu steuern. Der *Sitzungskalender* des Projektes sieht wie folgt aus:

Sitzung/Leitung	Termin/Dauer	Tagesordnungs-Punkte	Teilnehmer	Protokoll
Steuerungs-Ausschuss	02.03., 05.06., 01.09., 08.12., 08.00 bis 16.00	<ul style="list-style-type: none"> • Information über den Stand des Projektes • Fortschrittskontrolle • Stand der Umsetzung • Kommunikation nach innen und außen • Unvorhergesehenes/ Probleme • Einsatz des Konzern-Vorstandes 	Konzern-Vorstand, Projektleitung, Bereichsleiter aus E, D, K, P, A	PL: Hr. Schiller
Projektleitungs-Meeting	Jeden 1. und 3. Dienstag im Monat, 08.00 bis 13.00	<ul style="list-style-type: none"> • Stand der Arbeiten • Umsetzungsbericht der Modulleiter • Schnittstellen, Übergreifende Themen • Budget/Ressourcen-Kontrolle • Kommunikation nach innen und außen • Unvorhergesehenes/ Probleme 	Projektleitung, Leiter der Module 01 bis 08, Hr. Bach (als Mentor)	PL: Hr. Schiller
Modulmeetings (je Modul)	Jeden 1. und 3. Montag, 08.00 bis 12.00	<ul style="list-style-type: none"> • Stand der Arbeiten • Status der Umsetzung • Schnittstellen, Übergreifende Themen • Budget/Ressourcen-Kontrolle • Unvorhergesehenes/ Probleme • Themen für das Projektleitungs-Meeting 	Modulleiter, Kernteams der Module	Modulleiter

19 Tagesordnung und Protokoll

Sitzungen gehören zum Projektalltag. Besonders erfolgsentscheidend sind Besprechungen deswegen, weil in Projekten keine eingespielten Teams und keine bekannten und gut vorstrukturierten Themen vorliegen. Mit der präzisen Gestaltung von Tagesordnungen und wasserdichten Protokollen erhöht man die Verbindlichkeit in Projekten und hat damit eine Voraussetzung für produktives und zielgerichtetes Arbeiten.

In der Praxis werden die Themen Tagesordnung und Protokoll vielfach dem Zufall überlassen. Oft hört man auch die Meinung, dass diese Werkzeuge altertümlich sind und die Kreativität behindern. Dem gegenüber gibt es einen eindeutigen Befund in der Praxis: Projekte, die Resultate erzielen, werden mit diesen Instrumenten gesteuert. Tagesordnungen und Protokolle finden grundsätzlich bei nachstehenden Besprechungen Verwendung:

- Bei fixen Projektsitzungen gemäß Sitzungskalender. Gerade hier ist es einfach, eine gewisse Routine für Tagesordnungen und Protokolle herzustellen, weil diese Sitzungen lange voraus bekannt sind und dieselben Tagesordnungspunkte vorliegen.
- Außerplanmäßige und einmalige Besprechungen sind mit einer Tagesordnung zu planen und mit einem Protokoll zusammenzufassen, weil es sich um wichtige Anlässe handelt.

In *Tagesordnungen* sind aufzunehmen: Titel der Sitzung, Zeit, Dauer, Ort, eingeladenen Personenkreis, Autor der Tagesordnung, Tagesordnungspunkte mit Start und Ende, Verantwortliche für die einzelnen Tagesordnungspunkte, Verweis auf das Protokoll. Durch eine Tagesordnung wird Orientierung gegeben und Druck zur sorgfältigen Vorbereitung aufgebaut.

Das *Protokoll* ist der nachträgliche Abschluss einer Sitzung. Ohne Protokoll bleibt jede Besprechung offen und ohne Ergebnis. Ein vollständiges Protokoll beinhaltet Folgendes:

- Teilnehmer der Besprechung,
- zentrale Aussagen bzw. Zusammenfassungen,
- Entscheide und Aufgabenlisten,
- weiteres Vorgehen/nächste Schritte.

Die *Ernsthaftigkeit* von Sitzungen und Besprechungen zeigt sich in der gründlichen Vorbereitung in Form einer Tagesordnung und in der gewissenhaften Protokollierung. Beide Instrumente sind der Schlüssel zu Ergebnissen.

Literatur

- Drucker, P.*, Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers, Düsseldorf 1995, S. 108 ff.
- Gareis, R.* (Hrsg.), Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau, Wien 1991, S. 244.
- Kellner, H.*, Kreativität im Projekt, München-Wien 2002, S. 133.
- Malik, F.*, malik on management m.o.m.[®]-letter, Ein weiteres Management-Werkzeug: Die wirksame Sitzung, Nr. 06/94.

Formular: Tagesordnung

Sitzung:

Datum/Zeit:

Ort:

Einladung ergeht an:

Von:

Protokoll:

Zeit	Tagesordnungs-Punkte	Leitung

Beispiel: Tagesordnung in einem Logistikprojekt

In einem Logistikunternehmen wurde ein Kostenprojekt (»CUT«) durchgeführt. Folgende Tagesordnung hat die Abschlussitzung strukturiert.

Tagesordnung der Abschlussveranstaltung »Kostenprojekt CUT«

Datum/Zeit: Donnerstag, 28.08., 08.00 bis 13.00
 Ort: Großes Schulungszimmer, 1. OG
 Einladung ergeht an: Geschäftsleitung, Projektteam
 Von: A. Gruber
 Protokoll: M. Freisinger

Zeit	Tagesordnungs-Punkte	Leitung
08.00	Begrüßung, Verlesung der Tagesordnung, Ziele des Tages	Gruber
	Präsentation der Ergebnisse der Kostenmodule M1 bis M6. Pro Modul wird Folgendes vorgestellt und entschieden: <ul style="list-style-type: none"> • Kostensenkungspotenzial • Umsetzungsplan (Maßnahmen, Termine, Verantwortliche) 	
08.20	M1: Auftragsleitstelle und Auftragssteuerung	Sieberer
09.00	M2: Kommissionierung	Pirchmoser
09.15	M3: Lager	Neuschmied
10.00	M4: Fuhrpark	Pfluger
10.30	Pause	
10.45	M5: DV	Juffinger
11.15	M6: Administration, Buchhaltung, Personal	Thaler
12.00	Vorstellung der Umsetzungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungscontrolling • Einbau in das Budget und in die Jahreszielgespräche 	Mayrhofer, Hochfilzer
12.30	Offene Punkte/weiteres Vorgehen	Gruber
13.00	Ende	

Formular: Protokoll

Protokoll der Sitzung:

Datum/Zeit:

Ort:

Teilnehmer:

Protokoll:

Ergebnisse	
Anhang	
Verteiler	

Beispiel: Protokoll in einem Logistikprojekt

Die Abschlussveranstaltung eines Kostenprojektes (»CUT«) wurde mit folgendem *Protokoll* zusammengefasst:

Protokoll der Abschlussveranstaltung »Kostenprojekt CUT«

Datum/Zeit: Donnerstag, 28.08., 08.00 bis 13.00
 Ort: Großes Schulungszimmer, 1. OG
 Teilnehmer: Geschäftsleitung, Projektteam (entschuldigt: Hr. Erler)
 Protokoll: M. Freisinger

Ergebnisse	<p>Die Ergebnisse der einzelnen Kostenmodule wurden präsentiert. Über das gesamte Unternehmen ergibt sich ein Potenzial von 5,3 Mio. € an einmaligen Effekten und ein jährliches Potenzial von 2,2 Mio. €. Die Zahlen setzen sich aus den einzelnen Kostenmodulen zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • M1: Auftragsleitstelle und Auftragssteuerung • M2: Kommissionierung • M3: Lager • M4: Fuhrpark • M5: DV • M6: Administration, Buchhaltung, Personal <p>Sämtliche Informationen sind in der ausgeteilten Unterlage nachzulesen und im Laufwerk »L« unter »Kostenprojekt« abrufbar (die Teilnehmer der Sitzung sind freigeschaltet).</p> <p>Die einzelnen Potenziale sind mit Umsetzungsvorschlägen unterlegt. Ein gesamthafter Umsetzungsplan liegt vor und wird per 01.09. gestartet. In jeder Geschäftsleitungssitzung wird über den Stand der Umsetzung berichtet (durch Hr. Gruber). Die Maßnahmen und Potenziale werden in die Budgets und in die Jahresziele eingebaut.</p> <p>Die Teilnehmer der Abschlussveranstaltung stimmen dem Ergebnis zu und bekennen sich zum Umsetzungsplan. Jeder trägt in seiner Funktion und mit den ihm zugewiesenen Aufgaben zur Realisierung des Potenziales bei.</p>
Anhang	Zusammenfassung des Projektes
Verteiler	Teilnehmer der Sitzung, Hr. Erler

20 Projektübergabe und Projektabschluss

Die meisten Tipps im Projektmanagement beziehen sich auf Themen wie Projektstart, Kommunikation, Projektführung. Nur selten wird über das Ende eines Projektes gesprochen, insbesondere über eine saubere Projektübergabe. Das gilt insbesondere dann, wenn Projekte gut laufen. Heutzutage werden sehr viele Projekte professionell geplant und umgesetzt. Hilfsmittel wie Netzplantechnik, Projektsoftware und Moderationskoffer gehören zum Alltag jeder Projektarbeit. Plangemäß stellen sich dann Erfolge ein, Kunden sind zufrieden und Mitarbeiter motivieren sich durch die Resultate, die sie erzielt haben. Die meiste Energie wird in einen guten Projektstart gesteckt, weil hier schon der Grundstein für den späteren Erfolg gelegt ist. Projektaufträge, Zeitpläne und Organisationsfragen werden nur selten dem Zufall überlassen. Das ist den meisten Beteiligten bewusst. Demgegenüber kann man beobachten, dass Projekte nur sehr selten professionell abgeschlossen werden. Insbesondere die *Projektübergabe* an die Linie ist immer wieder mit Problemen behaftet.

Die Projektübergabe als integraler Bestandteil eines Projektes

Mit dem offiziellen Abschluss ist das Projekt nicht zu Ende. In vielen Fällen müssen die Ergebnisse der Linie übergeben werden (z.B. neue Produkte, verbesserte Prozesse, neue und getestete Software). Die so genannte »management attention« geht selten über den Projektabschluss hinaus. Gerade dann muss die Projektleitung auf diesen letzten und entscheidenden Schritt drängen und eine präzise Projektübergabe organisieren. Die Übergabe wird mit einem *Abnahmeprotokoll* dokumentiert. Folgende Inhalte werden aufgelistet:

- Darstellung des Projektes (Ziel, Phasen, Termine, Beteiligte, Ansprechpersonen),
- aktuelle Situation mit Ende des Projektes,
- Projektergebnisse (wie etwa Dokumentationen, Pflichtenheft, Lastenheft),
- Übergabe an die Linie (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten),
- offene Punkte/Aufräumarbeiten,
- Folgekosten und –leistungen (z.B. Fehlerlisten, Gewährleistungsverpflichtungen) und
- Umsetzungscontrolling ab der Projektübergabe.

Alle am Projekt Beteiligten müssen wissen, wen man nach dem formellen Ende ansprechen kann. Diese Person muss nicht zwingend der Projektleiter sein. Ein Ansprechpartner stellt sicher, dass die Erfahrungen aus dem Projekt »ein Gesicht« haben (z.B. für Fragen der Projektdokumentation, der Organisation oder der Methodik).

Formular: Projektübergabe

Projektübergabe-Protokoll

Übergabe per:	
Projekt:	
Projektbeteiligte:	
Projektziel:	
Phasen und Meilensteine:	
Aktuelle Situation im Projekt:	
Übergabe von: <ul style="list-style-type: none">- Aufgaben- Kompetenzen- Verantwortung	
Umsetzungs-Controlling:	

Beispiel: Projektübergabe in einem Kooperationsprojekt

Drei Energiegesellschaften haben in einem Kooperationsprojekt konkrete Felder der Zusammenarbeit definiert. Nach Projektschluss wurde eine *Projektübergabe* eingeleitet und dokumentiert.

Projektübergabe-Protokoll

Übergabe per:	01.12.
Projekt:	»Kooperation Millenium«
Projektbeteiligte:	<ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber und Projektausschuss: E-Werk A (Hr. Meier), Stadtwerke B (Hr. Müller), Energy C (Hr. Schmidt) • Projektleitung und Verantwortung für Projektübergabe: Hr. Berger
Projektziel:	<ul style="list-style-type: none"> • Erschließung von Kooperationspotenzialen bezüglich Einkauf, Lager/Werkhöfe, Gerätepool, Personal, Investment, Leit- und Schutzsysteme • Einsparungsziel von 130 Mio. €
Phasen und Meilensteine:	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Potenziale (01.03 bis 31.08) • Maßnahmen zur Potenzial-Erschließung (01.09 bis 30.11.) • Projektübergabe und Start der Umsetzung (01.12.)
Aktuelle Situation im Projekt per 01.12.:	<ul style="list-style-type: none"> • Die Potenziale sind mit ca. 160 Mio. € erschlossen. • Relativ rasch umsetzbar sind die Bereiche: Einkauf, Lager/Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme. • Umsetzungsmaßnahmen liegen vor und können gestartet werden.
Übergabe von: - Aufgaben - Kompetenzen - Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Umsetzungsmaßnahmen sind pro Kooperations-Unternehmen festgelegt. Als Umsetzungsverantwortliche pro Unternehmen fungieren: E-Werk A (Hr. Pestalozzi), Stadtwerke B (Hr. Rogge), Energy C (Hr. Steiner). • Die Potenziale, die sich aus dem Zusammenschluss definierter Funktionen und Prozesse über alle Kooperationsunternehmen ergeben, liegen vor. Die Umsetzungsverantwortung hat Hr. Helmer. Unterstützt wird Hr. Helmer hierbei von folgenden Personen: E-Werk A (Hr. Hagen), Stadtwerke B (Hr. Tronje), Energy C (Hr. Wagner). • Die Umsetzung des Personalthemas wird von Fr. Schulte-Henkel verantwortet. Die offenen Punkte werden mit den Betriebsräten geklärt (Statusbericht bis 20.12.).
Umsetzungs-Controlling:	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung: Hr. Helmer (ab 01.12.) • Umsetzungs-Ausschuss: E-Werk A (Hr. Meier, Hr. Berger), Stadtwerke B (Hr. Müller, Hr. Helmer), Energy C (Hr. Schmidt) • Bericht: jeden ersten Montag im Monat 13.00 bis 18.00

Der Projektabschluss als wichtiger Teil im Projekt

Der *Projektabschluss* ist eine einfache Sache. Sehr effektiv sind Feedback-Runden nach dem Projekt, wo die Beteiligten noch einmal ihre Eindrücke und Erfahrungen diskutieren können. Themen eines strukturierten *Projektabschlussgespräches* sind:

- Hat das Projekt einen nachhaltigen Kundennutzen gestiftet? Gibt es eine systematische Bewertung des Kunden hinsichtlich des Ergebnisses?
- Haben wir immer auf das Projektziel hingearbeitet?
- Wo waren wir erfolgreich? Wo nicht?
- Wie haben wir zusammengearbeitet?
- Haben alle ihre Stärken im Projekt einbringen können?
- Haben wir die Projektphasen eingehalten? Wie war die Termindisziplin?
- Wie sind wir im Ressourcenplan gelegen? Wo gab es Abweichungen nach oben oder nach unten? Wie ist es dazu gekommen? Was tun wir dagegen?
- Sind die Projektkonten geschlossen und Abschlussrechnungen erstellt?
- Waren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten immer klar geregelt und nachvollziehbar?
- War das Projekt zielgerichtet organisiert?
- Sind die Projektbeteiligten entlastet?
- Wie werden die Projektbeteiligten wieder in ihre Heimatorganisation »integriert«?
- Ist die Verwendung und Rücknahme der Projektinfrastruktur gewährleistet? (z.B. Kopierer, Büros, Medien, DV-Ausstattung)

Die Ergebnisse einer solchen Diskussion sind sehr aufschlussreich für andere Projekte. Man kann alles festhalten und in der *Projektdokumentation* für andere zugänglich machen. Nebenbei bekommt man auch ein persönliches Feedback über den eigenen Beitrag im Projekt.

Es ist modern geworden, über »Wissensmanagement« zu sprechen. Eine kurze und brauchbare Zusammenfassung des Projektes ist ein praktischer Fall für dieses »Wissensmanagement«. In jedem Projekt wird Wissen produziert und dieses soll verfügbar gemacht werden. Eine gut strukturierte Dokumentation ist der beste Beitrag dafür, dass die Erfahrungen, die im Projekt gesammelt wurden, auch anderen Nutzern zugänglich sind. Bei einem Neustart des Projektes mit einem ähnlichen Auftrag ist eine systematische Dokumentation ebenfalls eine enorme Arbeitserleichterung, weil vieles schon erfunden worden ist. Was muss eine solche Dokumentation enthalten?

- Namen und Adressen von Projektmitarbeitern, Kunden,
- Projekttagbuch in Kurzform,
- Wichtiges in Papierform: Aussendungen, Artikel, Flyer, Protokolle und Ähnliches,
- Beschreibung des Vorgehens im Projekt: Projektauftrag, Arbeitsschritte, Meilensteine, Zeitplan, Balkenplan, Funktionendiagramm,
- Angaben über die Ressourcen: Arbeitszeit, Budget, Arbeitsmittel.

Bei der Projektdokumentation gilt insbesondere, dass es nicht auf den Umfang ankommt, sondern auf die Geschwindigkeit, mit der man Informationen wiederfinden und nutzen kann.

Und nicht zuletzt: ein Fest feiern

Ein Projekt bedeutet nicht nur Arbeit und Erzielen von Ergebnissen. Ein Projekt macht Spaß, man lernt Menschen kennen und bekommt auch viele Hinweise darauf, wo die eigenen Stärken liegen. Ein Fest ist daher eine gute Gelegenheit, sich vom Projekt zu verabschieden. Wenn alles gut gelaufen ist, hat man sich das auch verdient.

Literatur

- Burghardt, M.*, Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, Berlin-München 1993, S. 381 ff.
- Ehrl-Gruber, B./Süss, G.*, Praxishandbuch Projektmanagement, Augsburg 1996, Kap. 2.6.
- Gareis, R.* (Hrsg.), Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau, Wien 1991, S. 253.
- Hansel, J./Lomnitz, G.*, Projektleiter-Praxis, Berlin 2000, S. 41 ff. und S. 139.
- Hemrich, A./Harrant, H.*, Projektmanagement, München-Wien 2002, S. 111 ff.
- Patzak, G./Rattay, G.*, Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 1997, S. 462.