

Easy-Reader Projektmanagement versus Konzepte der Linie

Projektmanagement versus Konzepte der Linie

Projektmanagement hilft Ihnen, den wechselnden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Doch wer Projekte ressortübergreifend lösen will, muss gründlich planen und für ein effektives Controlling sorgen.

Manche Projekte werden angeschoben, um die Linie vom tatsächlichen oder vermuteten Konfliktpotenzial zu befreien. Biederer Projekttourismus, mit teilweise nicht unerheblichem Abwertungspotenzial gegenüber den Akteuren ist die Folge. Um diesem Etikettenschwindel vorzubeugen, gilt es die Projektarbeit von konzeptioneller Erneuerung zu unterscheiden. Letztere werden nach Konzeptionserstellung der Linie zur Durchsetzung überlassen, der Anweiser oder Konzeptionist agiert bei Bedarf zielgerichtet beratend, nicht verantwortend.

Projekte definieren, Linienaufgaben entdecken

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete, einmalige und komplexe Aufgabe, die in der Regel von mehreren Organisationseinheiten betreut werden. Ein Projektplan (vgl. mvw-Projektmanagementhandbuch, 1998, 2011) gibt die Arbeitsschritte an, Termine und Budgets sind vorgegeben.

Die folgende Projektentscheidungsmatrix liefert Anhaltspunkte für die Abgrenzung von Projekten und tatsächlichen Linien-Aufgaben und ermöglicht eine Gewichtung der Merkmale. Den einzelnen Merkmalen werden entsprechend der Wahrscheinlichkeit des Eintretens Punkte zugeordnet (0 = niedrig, 5= mittel, 10 = hoch) und summiert:

Merkmal	Gewichtung
Dauer niedrig: entspricht hier weniger als 10 mittel: entspricht hier weniger als 50 hoch: entspricht hier mehr als 50	
fachlich neuartig	
technisch neuartig	
Komplex	
Übergreifend	
Aufwendig	
Risikoreich	
termingebunden	
Strategisch bedeutsam	
Arbeitsteilig	
Summe	

Ab einer Gesamtpunktzahl von 60 handelt es sich um ein Projekt. Darunterliegende Werte gelten als Vorgabe und sind hinsichtlich der Akzeptanz und Umsetzung der Linie überlassen.

Eindeutig definiert wird ein Projekt durch folgende Merkmale:

- Der Aufwand übersteigt die Arbeit, die eine Person in einem Jahr erledigen kann (Personenjahr).
- Die Aufgabe erfordert die Beteiligung von internen/externen Kunden oder Geschäftspartnern.
- Verschiedene Abteilungen/Ressorts sind eingebunden.

Rollen festlegen

Angebotsmanager

... holen Informationen über die Ansprüche des Kunden ein und stellen fest, welche Lösungen ihr Unternehmen anbieten kann. Sie prüfen, ob das Projekt attraktiv ist und erstellen ein Angebot. Dabei stimmen sie sich mit den Fachabteilungen ab, die für den Kunden beziehungsweise das Produkt zuständig sind. Angebotsmanager leiten oft als Projektmanager (PM) das spätere Projekt. Die Macht für harte oder kooperative Durchsetzung ist dem PM übertragen.

Genehmigungsteam

...entscheidet, ob das Projekt-Angebot abgegeben wird. Das Team bestimmt den Projektleiter. Kommt keine Einigung zustande, entscheidet die Geschäftsführung. Dem Genehmigungsteam gehören an:

1. Geschäftsführung
2. Betriebsrat
3. Leiter der beteiligten Fachabteilungen
4. Vertrieb
5. Einkauf bei Projekten, wenn Beschaffungen beinhaltet sind
6. Weitere Abteilungen (z. B. Rechtsabteilung), wenn das Profil dieses Projektes dies erfordert.

Projektmanager

... leitet das Projekt und sorgt dafür, dass es pünktlich und in der geforderten Qualität abgeschlossen ist. Er stellt das Projektteam in Abstimmung mit den zuständigen Abteilungen zusammen und brieft die Mitarbeiter. Zudem informiert er Abteilungsleiter und – falls gewünscht – die Geschäftsführung über den aktuellen Stand.

Projektcontroller

... unterstützt den Projektmanager bei der Planung und Umsetzung. Er berechnet

- Kosten,
- Zeitplan,
- Personaleinsatz und
- Materialeinsatz.

Change-Request-Manager

... bearbeitet fortlaufend Veränderungswünsche hinsichtlich des Umfangs und klärt die damit einhergehenden Kostenbeteiligungen.

Risikomanager

... definiert kontinuierlich auftretende Konfliktlagen und sichert die erfolgsorientierte Kommunikation mit den Beteiligten. Er deckt Widerstandspotenzial kontinuierlich auf und attackiert „Landesverrat“ (häufig beobachtbare Angriffe auf Person oder Inhalt, vgl. mvw-Text „Umgang mit Widerstand“). Er verantwortet die Vertrauenskultur sowie die charismatische Herangehensweise der Beteiligten.

Qualitätssicherer

... hilft Projektmanager und -team bei der Auswahl von Tools, Methoden und Normen und hilft bei deren Einhaltung. Gemeinsam mit dem Projektmanager erstellt er einen Qualitätssicherungsplan.

Technischer Projektleiter

... wird von den beteiligten Abteilungen und dem Projektleiter bestimmt. Er sorgt für einen reibungslosen technischen Ablauf des Projekts.

Angebote entwickeln

Projektkalkulation

In einem Projektplan macht der Angebotsmanager Angaben zu folgenden Punkten:

- Anforderungen des Kunden
- Lösungsvorschlag, Auswahl der Tools und Methoden
- Risikoplan und Maßnahmekatalog
- Projektzeitplan
- Aufwand
 - Personalkosten
 - Sachkosten
 - Kosten für externe Ressourcen
 - Kosten für externe Produkte
- Ressourcen
- Finanzplan inklusive Projektkalkulation
- Zahlungsplan
- Vertragsentwicklung
- Konditionen
- Preis- und Angebotsstrategie

Auf Basis des Projektplans entscheidet das Genehmigungsteam, ob ein Antrag abgegeben wird oder nicht.

Angebotsleitfaden

Das Angebot sollte folgende Themen umfassen:

- kurze Darstellung des eigenen Unternehmens (extern wirkende Projekte) oder der betroffenen Organisationseinheiten (intern wirkende Projekte)
- aktuelle Kundenanforderungen und Erweiterungs-Möglichkeiten
- Lösungsvorschlag und Lieferumfang
- Vorgehensweise: Methoden und Zeitplan
- Projektorganisation und Verantwortlichkeiten
- Logistik und Zahlungsbedingungen

Checkliste Angebot

Angebotsnummer:	Angebotsmanager:	
Check	ja	nein
Ist die Genehmigung zur Angebotsabgabe erteilt?		
Ist das Angebot optisch ansprechend (Corporate Identity)?		
Ist unsere Organisation und der Kunde richtig bezeichnet?		
Werden seine und unsere Logos durchgängig verwendet?		
Sind die relevanten Teile enthalten?		
Haben wir eine Managementübersicht?		
Haben wir die Anforderungen des Kunden klar erfasst?		
Sind die Projektziele und der Lieferumfang aus Sicht des Kunden klar?		
Passen die Lösungsvorschläge zum Lieferumfang?		
Ist ein Grobentwurf der Lösungsarchitektur angesprochen?		
Ist die Vorgehensweise transparent und leicht verständlich dargestellt?		
Harmoniert Projektorganisation und Planung mit dem Kundenreifegrad?		
Ist die Projektkommunikation (Ansprechpartner) definiert?		
Ist die Logistik sichergestellt?		
Sind die Zahlungsbedingungen klar beschrieben?		
Sind unsere Erfahrungen (ggf. Referenzen) benannt?		
Sind Wiederholbarkeitseffekte für andere Projekte/Kunden enthalten?		
Wird wiederverwendbare Software benutzt?		
Werden neue wiederverwendbare Software-Module benötigt?		
Sind die Meilensteine auf die Liefertermine bezogen?		
Sind Teilabnahmen vorgesehen?		
Ist der Lieferumfang klar beschrieben?		
Sind die Nicht-Bestandteile klar definiert?		
Sind die Beistellungen des Kunden klargestellt?		
Sind die Mitwirkungspflichten des Kunden klargestellt?		
Sind die Verfahren bei Change Requests klargestellt und bewertet?		
Sind die Abnahmekriterien eindeutig geregelt?		
Sind Leistungskriterien konkret dargestellt?		
Ist die Verbindlichkeit des Angebots definiert?		
Sind Eigenschaften zugesichert worden?		
Sind Floskeln wie „.... garantiert, später erweitern...“ enthalten?		
Bestehen Schnittstellen zu anderen Projekten/Kunden?		

Projektlauf

Start

Zu Beginn eines Projekts müssen die in der Angebotsphase entwickelten Unterlagen gesichtet und unter den Bedingungen des abgeschlossenen Vertrags neu bewertet werden. Erste Arbeitsschritte sind:

- Projektumfang und –ziele neu überprüfen
- Arbeitspakete aus dem Vertrag ableiten
- Zeitplan neu festlegen
- Personalbedarf feststellen und Aufgaben verteilen
- Zusammenarbeit mit internen und externen Dienstleistern initiieren

Projektrealisierung

Nr.	Input	Wer	Was	Output
1	Start	Projektmanager, beteiligte Abteilungen, Vertrieb	Abstimmung Arbeits- und Zeitplan	Arbeits- und Zeitplan, Rollenverteilung
2	Realisierung	Mitglieder der Projektgruppe	Teilprojektaufträge realisieren	Produkt
3	Projekt Management	Projektmanager	Steuert Projekt, hält Kundenkontakt, berichtet Geschäftsführung	Projektfortschritt
4	Fertigstellung	Kunde	Abnahmetestes	Projektabschluss
5	Fehler, Mängel	Projektmanager	Organisiert Fehlerbehebung	Beseitigen von Mängeln
6	Lfd. Betrieb beim Kunden	Projektmanager	Organisation von Garantieleistungen	Erbringen von Garantie-Leistungen
7	Projektende	Projektmanager	Rechnung wird gestellt	Finanzieller Projektabschluss
8	Projektabschluss	Projektmanager	Abschlusspräsentation, Nachkalkulation, evtl. Nachfolgegeschäft akquirieren,	Ende der Projektstätigkeit
9	Übergang in Wartung und Pflege	Projektpflege	Wartung und Pflege	Neue Auslieferungen an Kunden

Projektabschluss

Am Ende des Projekts müssen die aktuellen Aufwände und Erträge den geplanten gegenübergestellt werden (= Projektnachkalkulation). Die Erfahrungen mit dem Projekt werden in einem Abschlussbericht dokumentiert. Der Kunde wird gefragt, ob

er mit dem Projektverlauf und den Ergebnissen zufrieden ist. Anschließend werden die Möglichkeiten eines Folgeauftrages besprochen. Anschließend wird das Projektteam aufgelöst, nachfolgende Aufgaben werden bestimmt:

Checkliste Transitionsplan (Projektübergang)

Hat jedes Teammitglied eine Folgeaufgabe?	Durch Abteilungsleiter zu beantworten
Sind alle Teammitglieder technisch ausreichend trainiert?	Durch Projektmanager/Abteilungsleiter sicher zu stellen
Ist es sinnvoll, dass das Team oder Teile davon gemeinsam Folgeprojekte realisieren?	Durch Projektmanager/Abteilungsleiter zu prüfen
Sind die Pflegeaufwände einzelner Projektmitglieder definiert?	Durch Projektmanager zu entscheiden