

Vahlen Praxis

Projektmanagement mit Excel

Ein Praxisbuch mit den besten Tools

von

Dr. Holger H. Stutzke, Holger Stutzke

1. Auflage

Projektmanagement mit Excel – Stutzke / Stutzke

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Ratgeber

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3806 2

- Bereiten Sie bereits in der Planungs- und Vorbereitungsphase die Konzepte (s. Kapitel 3.2 „Die Gliederung von Pflichtenheft, Grob- und Feinkonzept“) gründlich vor und stimmen Sie die geplanten Lösungsansätze ab!
- Achten Sie besonders darauf, die Projektadministration (s. Kapitel 4 „Werkzeuge für die Projektadministration“) gründlich vorzubereiten und alle notwendigen Tabellen, Texte und Übersichten für den späteren Gebrauch zu erstellen.
- Wenn Sie die Qualitätssicherung betreiben: Führen Sie die oben genannten Aufgaben regelmäßig durch bzw. wiederholen Sie die Tests regelmäßig oder nach Bedarf.
- Wenn es um die Abnahme von Modulen geht: Lassen Sie sich neben den abgestimmten Fakten auch „weiche“ Qualitätsfaktoren bestätigen. Prüfen Sie diese ggf. nach – ganz besonders, wenn es um unternehmenskritische Anwendungen geht.
- Nutzen Sie Mechanismen wie das Prototyping, um beispielsweise die Benutzerschnittstellen zu überprüfen und gegensteuern zu können.
- Führen Sie ein „QS-Ampelverfahren“ (s. Abb. 36) ein, indem Sie getestete Module oder auch Arbeitspakete bzw. die Gesamtanwendung mit einem Farbcode „bewerten“:

Qualität
regelmäßig
prüfen



rot = Qualität ist kritisch,

gelb = die Qualität entspricht noch nicht den Anforderungen,

grün = die Qualitätsziele wurden erreicht und die Anwendung ist einsatzbereit.

Abbildung 36: Beim Ampelverfahren wird der erreichte Qualitätsstandard über die Ampelfarbe signalisiert.

Bauen Sie eine Ankreuzmöglichkeit für den aktuellen Status in das Formular für den Projektfortschrittsbericht (s. Kapitel 5.5.3 Word-Muster „Projektfortschrittsbericht“) ein. So erkennen Sie auf einen Blick den Status der jeweiligen Module bzw. Arbeitspakete und können schnell erkennen, wie es um die Gesamtqualität bestellt ist.

Word-Mustervorlage auf Ihrer CD-ROM zum Buch:

PM - Checkliste Qualitätssicherung

Für diesen Bereich steht Ihnen kein Excel-Muster auf Ihrer CD-ROM zum Buch zur Verfügung, da es sich eher um Prüfungs- und Abfragetätigkeiten handelt.





Projekt-Tipp

Bewahren Sie alle Unterlagen über durchgeführte Qualitätskontrollen in der Projektdokumentation auf.

Richten Sie, wenn es im Projekt mal kritisch wird, einen *Qualitätszirkel* ein, der aus Projektbeteiligten zusammengesetzt ist und sich regelmäßig trifft, um Qualitätsaspekte und die Qualitätsverbesserung zu diskutieren. Fertigen Sie von allen Sitzungen Ergebnisprotokolle an und verfolgen Sie, ob die gewonnenen Erkenntnisse in der Projektpraxis umgesetzt werden.



Aktueller Projektstand:

Projektphase 6a: Die Projektqualität wird laufend überwacht.

5.5 Wochen- und Monatsberichte

5.5.1 Hintergründe und Ziele

Berichtswesen organisieren

Zur Projektüberwachung und -steuerung gehört neben Projektfortschritts-, Termin- und Kostenkontrolle ebenso das Berichtswesen. Sie als ProjektleiterIn müssen in diesem Sinne dafür sorgen, dass Sie jederzeit kompetent und umfassend über den aktuellen Projektstand berichten können. Daher ist es notwendig, bestimmte Mechanismen und Intervalle für Haupt- bzw. Zwischenberichte einzuführen und zwingend einzuhalten.

Gremien und Hierarchieebenen berücksichtigen

Hierbei wird unterschieden zwischen

- *projektinternen Berichten*, dazu gehören auch Berichte an die Vorgesetzten, um jederzeit den aktuellen Stand zu kennen.
- *Berichten für Lenkungsausschuss*, weitere Gremien und „EntscheiderInnen“ und
- *externen Berichten an Mittelgeber*, hauptsächlich im öffentlichen Bereich, aber auch bei Vorhaben in der privaten Wirtschaft, die durch öffentliche Fördermittel unterstützt werden. Solche Berichte werden meistens zu bestimmten, im Rahmen der Projektbewilligung festgelegten Zeitpunkten fällig.

Projektinterne Berichte werden Sie einsetzen, um von den ProjektmitarbeiterInnen zu erfahren, wie weit die Arbeitspakete bzw. die Einzelaufgaben umgesetzt sind, während die Berichte für Lenkungsausschuss und Entscheidungsgremien umfangreicher ausfallen müssen und auch anderes aufzubereiten sind.

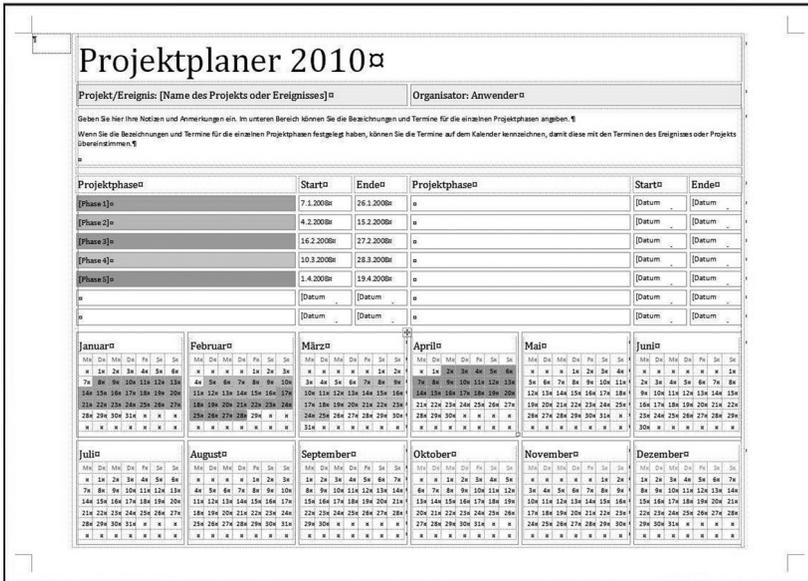


Abbildung 37: Beispiel einer Grobübersicht über die Projektzeitplanung (Quelle: Vorlagen auf www.microsoft.com)

Projekt-Tipp

Entscheidend ist, dass Sie die Berichte der Projektbeteiligten immer schriftlich bekommen. Auch regelmäßige mündliche Berichte der Aufgabenverantwortlichen sind natürlich denkbar, führen aber schnell dazu, dass im Zweifelsfall darauf hingewiesen wird, dass mögliche kritische Phasen bereits angesprochen wurden. Sie können dies dann womöglich nicht widerlegen.



Als Werkzeuge für die Erstellung von Berichten können Sie beispielsweise Microsoft Word, Microsoft Excel oder Microsoft PowerPoint einsetzen und die Aufgabenverantwortlichen bitten, Ihnen damit den aktuellen Stand zusammen zu stellen. Auch für grobe Übersichten (s. Abb. 37) eignen sich diese Werkzeuge gut, da die meisten MitarbeiterInnen sich mit der Funktionalität der Software-Produkten gut auskennen und die Berichtserstellung wenig Lernaufwand erfordert.

5.5.2 Was ist zu tun?

- Je nachdem, in welcher Phase sich das Projekt befindet und ob kritische Situationen auftreten, sollten Sie Wochen- und Monatsberichte vorsehen.
- Versuchen Sie, die Berichte für Ihre ProjektmitarbeiterInnen zu standardisieren: Stellen Sie eine Datei oder ein Formular als „Projektschrittsbericht“ bereit, in die/das die Teilaufgaben mit ihren Fort-

Basis: Wochen- und Monatsberichte

Berichte
knapp
halten

- schritten eingetragen werden. Dabei können Sie sich am Formular für die Arbeitspaket-Beschreibung orientieren (s. Muster in Kapitel 5.5.3).
- Halten Sie die Berichte aus den Arbeitspaketen bzw. Teilaufgaben so knapp wie möglich, denn die Erstellung kostet auf Seiten der Ersteller und auf Ihrer Seite Zeit.
- Fassen Sie die Wochen- oder Monatsberichte zu einem Überblick zusammen.
- Tragen Sie die gemeldeten Fortschrittsangaben *sofort* in den Projekttablaufplan ein – aktualisieren Sie diesen also regelmäßig. So können Sie den Projektfortschritt, auch den „kritischen Pfad“ sowie den sich ergebenden Projektendtermin und entstehende Verschiebungen sofort erkennen.
- In Krisensituationen kann es nötig sein, auch täglich zu berichten. Treten Produktionsprobleme in Zusammenhang mit neu eingeführten Anwendungen auf, können auch halbtägige oder sogar stündliche Abfragen nötig sein – denken Sie nur einmal an ausgefallene Geldautomaten im Bankbereich!

Kürzere
Bericht-
intervalle
bei Krisen

Auf diese Weise erfahren Sie regelmäßig alles über den aktuellen Projektstand und können eine komprimierte Fassung „nach oben“ weiterleiten.

5.5.3 Word-Muster „Projektfortschrittsbericht“

Das Muster für den Projektfortschrittsbericht liegt auf der Buch-CD als Word-Dokument vor; Sie können dieses Muster aber auch in der Word-Datei kopieren und in Excel einfügen und bearbeiten.

Unabhängig ob Sie in Word oder Excel mit dem Muster arbeiten: Tragen Sie die entsprechenden Daten und Texte in die Tabelle ein.



Word-Mustervorlage auf Ihrer CD-ROM zum Buch:

PM – Projektfortschrittsbericht

Achten Sie darauf, die Berichte wirklich *regelmäßig* anzufertigen. Halten Sie auch selbst die Termine ein, und behalten Sie die Berichtsabgabe Ihren ProjektmitarbeiterInnen im Auge.

Das mit Sicherheit vorgebrachte Argument, dass die Berichte zusätzliche Zeit fressen und das Projekt verzögern, mag angebracht sein; Sie können aber damit kontern, dass einerseits das Berichtswesen zwingend durchgeführt werden muss und andererseits der Aufwand durch die Bereitstellung der entsprechenden Vorlagen so gering wie möglich gehalten wird.

Das Formular für den Projektfortschrittsbericht:

Projektfortschrittsbericht			
Projektname:			
Teilprojekt-Bezeichnung:			
Arbeitspaket-Bezeichnung:		AP-Nr.:	
Arbeitspaket-Status	<input type="checkbox"/> in Arbeit ____ % fertig <input type="checkbox"/> abgeschlossen Ampelstatus: <input type="checkbox"/> rot <input type="checkbox"/> gelb <input type="checkbox"/> grün		
Durchgeführte Tätigkeiten / Maßnahmen / Einzelaufgaben:			
Probleme / Verzögerungen / Lösungsansatz und Terminsetzung:			
Ausführende/r MitarbeiterIn:			
Aufgabenverantwortliche/r:			

Aktueller Projektstand:

Projektphase 6a: Wochen- und Monatsberichte werden termingerecht erstellt, und es wird über den aktuellen Projektstand und die erreichten Ergebnisse berichtet.



5.6 Projektteamsitzungen

5.6.1 Hintergründe und Ziele

Neben den schriftlichen Projektberichten aus der „Umsetzungsebene“ ist es notwendig, auch regelmäßige Projektteamsitzungen einzuberufen und dort über den aktuellen Stand, Verzögerungen und Probleme zu berichten.

Informationsaustausch im Team

5.6.2 Was ist zu tun?

Bereiten Sie Projektteamsitzungen sorgfältig vor:

- Achten Sie bei der Terminplanung auf nicht zu lange Intervalle zwischen den Sitzungen.
- Berücksichtigen Sie Ferien- und Urlaubszeiten.

Immer
eine Tages-
ordnung
erstellen

- Erstellen Sie eine Tagesordnung und versenden Sie diese rechtzeitig vor der Sitzung an die Beteiligten. Fügen Sie notwendige Sitzungsunterlagen entweder gleich bei, oder versenden Sie diese später, aber rechtzeitig.
- Bitten Sie in Ihrer Einladung um eine kurze Rückmeldung, ob die entsprechende Person auch tatsächlich teilnimmt. Bei Absage ist ein/e VertreterIn zu benachrichtigen.
- Buchen Sie einen Besprechungsraum, und bestellen Sie auch Getränke. Stellen Sie fest, ob Sie für den Raum einen Schlüssel brauchen.
- Stellen Sie die notwendige Technik bereit (Beamer, Laptop).
- Sorgen Sie dafür, dass vor der Sitzung die notwendigen Präsentationen als Dateien auf dem Präsentations-Laptop liegen. Beschaffen Sie sich – wenn notwendig – das für die Anmeldung am Laptop notwendig Passwort und die zugehörige Benutzerkennung.
- Nehmen Sie zwei oder drei Kopien der vorbereiteten und versendeten Sitzungsunterlagen mit, um darauf vorbereitet zu sein, wenn jemand die Unterlagen vergessen hat.
- Projektteamsitzungen dürfen nicht endlos dauern. Achten Sie drauf, dass die verabredeten Zeiten für die Sitzung eingehalten werden.

Beim Ablauf der Sitzungen sollte es darum gehen, alle Beteiligten mit dem aktuellen Stand zu versorgen (der eigentlich in Form der vorbereiteten Unterlagen vorliegen sollte).

Probleme, technische und betriebswirtschaftliche Fragen sollten diskutiert und mögliche Lösungen besprochen werden. Achten Sie darauf, „freie“ Diskussionen zu vermeiden.

Ergebnisse
proto-
kollieren

In einem Protokoll sollte alles festgehalten und mit den Beteiligten abgestimmt werden.

5.6.3 Zwei Word-Muster „Projektteamsitzungen“

Für diesen Bereich bietet sich eher die Nutzung von Word an, da umfangreiche Texte zu erfassen sind. Auf Ihrer CD-ROM zum Buch haben Sie Zugriff auf ein Muster zu einer Tagesordnung und ein Muster für ein Sitzungsprotokoll.



Zwei Word-Mustervorlagen auf Ihrer CD-ROM zum Buch:

PM – Vorbereitung Projektteamsitzung

PM – Protokoll Projektteamsitzung

5.6.4 Hinweise zur Bedienung der Muster

Die vorbereitete Tagesordnung sollten Sie mit allen relevanten zu besprechenden Punkten füllen und dabei die wichtigsten Punkte als einzelne

Tagesordnungspunkte „TOP“ benennen. Damit erhalten alle TeilnehmerInnen einen sofortigen Überblick über die anstehenden Punkte und können sich entsprechend vorbereiten.

Projektteamsitzung „<Projektname>“ am TT.MM.JJJJ
Dauer: von hh:mm–hh:mm
TeilnehmerInnen: <Namen>
Sitzungsort: <Sitzungsort>
Tagesordnung
TOP 1: Begrüßung
TOP 2: Aktueller Projektstand/Erledigungsgrad
TOP 3: Vorbereitung Bericht an den Vorstand
TOP 4: Schulungsbedarfe
TOP 5: Verschiedenes

Abbildung 38: Muster einer Tagesordnung zur Vorbereitung einer Projektteamsitzung

Protokoll der Projektteamsitzung „<Projektname>“ am TT.MM.JJJJ			
Dauer: von hh:mm–hh:mm			
TeilnehmerInnen: <Namen>			
Sitzungsort: <Sitzungsort>			
Verteiler: <Namen/Abteilungen der Personen, die das Protokoll erhalten sollen>			
TOP	Beschreibung/Ergebnisse	Wer?	Bis wann?
TOP 1	Begrüßung		
TOP 2	Aktueller Projektstand/Erledigungsgrad		
TOP 3	Vorbereitung Bericht an den Vorstand		
TOP 4	Schulungsbedarfe		
TOP 5	Verschiedenes		

Abbildung 39: Muster einer Protokoll-Datei

5.6.5 Ergänzende Informationen

Wenn Sie die Tagesordnung fertig gestellt haben, können Sie auf dieser Grundlage auch das Protokoll der Sitzung als Datei vorbereiten. Die wichtigsten Besprechungspunkte haben Sie bereits vorliegen und können daher relativ schnell eine Basisversion für das Protokoll anlegen.

Das Protokoll kann auch tabellarisch aufgebaut sein und Spalten für Aufgaben, Zuständigkeit und Termine beinhalten. Dies erleichtert die Kontrolle in der nächsten Sitzung.



Aktueller Projektstand:

Projektphase 6a: Projektteamsitzungen finden regelmäßig statt.

5.7 Sitzungen des Lenkungsausschusses

5.7.1 Hintergründe und Ziele

Lenkungsausschuss greift steuernd ein

Für Sitzungen des Lenkungsausschusses oder anderer entsprechender Gremien gelten in der Vorbereitung die gleichen Regeln wie für Projektteamsitzungen.

Der Sitzungsablauf wird in der Regel von dem/der Vorsitzenden geleitet und richtet sich nach der vorbereiteten Tagesordnung. Sofern notwendig werden zusätzliche aktualisierte Informationen erbeten.

5.7.2 Was ist zu tun?

Bereiten Sie Folgendes vor:

Sitzungsvorbereitung

- Kurzer aktueller Sachstandsbericht der Projektleitung. Dabei sollten Sie Informationen geben sowohl über die erzielten Fortschritte als auch über aufgetretene Probleme und mögliche oder bereits eingetretene Verzögerungen.
- Besonders deutlich gemacht werden sollte, in welchen Fällen vom Gremium Entscheidungen erwartet werden. Diese müssen in den Unterlagen so vorbereitet sein, dass im Prinzip eine „Ja/Nein“-Entscheidung möglich ist.
- Achten Sie darauf, ein Protokoll anzufertigen. Dies kann ein Ergebnisprotokoll oder ein Verlaufsprotokoll sein, je nachdem, welcher Stil im Unternehmen gepflegt wird.
- Geben Sie nach der entsprechenden Sitzung die Basisinformationen an die ProjektmitarbeiterInnen weiter. Dies gilt besonders, wenn durch Entscheidungen des Lenkungsausschusses der Projektverlauf verändert wird.