

Der Projekt-Steckbrief – den Überblick über kleine Projekte behalten

von Fabian Werren und Peter Corbat

Der Projekt-Steckbrief ist ein multifunktionales Instrument für das Management kleiner Projekte, spezifischer Vorhaben und Arbeitspakete. Er hat sich in der Praxis bewährt und ermöglicht es dem Projektleiter, einen umfassenden und vollständigen Überblick über den Status und die laufenden Maßnahmen zu behalten. Der Steckbrief besteht aus den wichtigsten Planungselementen des Projekts sowie aus den aktuellen Pendenzen (To-do-Liste / offene Punkte), Regelungen und Notizen. Im Folgenden wird beschrieben, wie der Steckbrief aufgebaut ist und wie man mit ihm in der Praxis arbeitet. Im Anhang erhalten Sie als Arbeitshilfe einen vollständig ausgefüllten Steckbrief zur Ansicht sowie eine leere Vorlage für Ihre eigene Projektarbeit.

Idee und Entstehung

Die Idee für den Projekt-Steckbrief entstand in der PAX, Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, einem mittelständischen Unternehmen mit einer Stab-Linien-Organisation und einer Matrix-Projektorganisation. Hier werden jedes Jahr zwischen 20 und 30 kleinere und größere Projekte sowie zahlreiche projektähnliche Vorhaben bearbeitet. Das Spektrum reicht von der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben über die Evaluation von neuen Verwaltungssystemen bis hin zu Reorganisations- und Prozessmanagement-Projekten.

Die Projektleiter und die übrigen Projektbeteiligten arbeiten hauptsächlich in ihrem Fachbereich und nur "nebenbei" im Projekt. Die meisten Projektleiter haben sich im Bereich Projektmanagement weitergebildet und verfügen über ein erweitertes Grundwissen sowie praktische Erfahrungen. Von den übrigen Projektbeteiligten verfügen manche über Kenntnisse des Projektmanagements.

Als in einem Projekt zur Einführung von Prozessmanagement die Personal-Ressourcen reduziert wurden, musste der Projektleiter immer mehr operative Arbeiten übernehmen. Für das Projektmanagement blieb weniger Zeit. Um das Projektmanagement dennoch nicht zu vernachlässigen, wurden Teile der verwendeten Techniken und Hilfsmittel vereinfacht, zusammengefasst und laufend verfeinert – der Projekt-Steckbrief war entstanden. Der hier vorgestellte Steckbrief ist somit aus der (Ressourcen-) Not heraus geboren. Er wurde im praktischen Einsatz mehrfach erprobt und hat sich als hilfreiches "All-in-one-Instrument" erwiesen.

Inhalt

Der Steckbrief wird in der Regel nur vom Projektleiter oder von den Arbeitspaket-Verantwortlichen bearbeitet und gepflegt. Bei größeren Projekten können auch andere Projektmitarbeiter den Steckbrief bearbeiten. Um Missverständnisse und Fehler zu vermeiden, müssen dann aber klare Spielregeln festgelegt und verbindliche Absprachen getroffen werden.

Der Steckbrief enthält wesentliche Elemente der Projektdokumentation. Diese sind u.a.:

- die wichtigsten Informationen über den Projekt- oder Arbeitsauftrag: Ausgangslage, Auftrag, Ziele, Gestaltungsbereich, Abgrenzung zu anderen Projekten und Arbeitsaufträgen



Fabian Werren

Betriebsorganisator/Projektleiter u. Mitglied des Kaders bei der PAX Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft in Basel/Schweiz

Kontakt: info@fabian-werren.ch

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/



Peter Corbat

Geschäftsführer von Management Consulting Cockpit in Sisseln; Berater, Trainer, Coach, Schwpunkte: u.a. Projektmanagement, Beratung und Begleitung von Führungskräften

Kontakt: mc2.cockpit@bigfoot.com

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

PAX – Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft AG

Die PAX zählt zu den zehn größten Versicherungsgesellschaften der Schweiz. Seit 1876 ist sie im Personalversicherungsgeschäft tätig und bietet heute Lösungen für die berufliche und private Vorsorge. Die PAX gehört zur genossenschaftlich organisierten PAX Holding, unter deren Dach auch die PAX-Anlage AG im Immobilienbereich tätig ist. Die PAX-Gruppe beschäftigt insgesamt rund 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Hauptsitz der Gesellschaft ist Basel/Schweiz.

- ein einfacher Ablaufplan in Tabellenform
- eine vereinfachte Stakeholder-Analyse
- eine vereinfachte Risikoanalyse
- Pendenzenliste, Notizen, Regelungen (teamintern/-extern)

Die Inhalte des Steckbriefs können je nach Bedarf erweitert oder reduziert werden.

Felder

Kopfbereich

Im Kopfbereich des Steckbriefs werden die Termine für "Start" und "Ende" erfasst. Dies kann für die Planwerte geschehen, aber auch für Ist-Werte und die Differenz zur ursprünglichen Planung. Die Ist-Werte sollten auf alle Fälle eingetragen werden.

Aufwand

Im Feld "Aufwand" wird der Arbeitsaufwand in absoluten Zeiteinheiten (z.B. Stunden) festgehalten. Sachkosten werden nicht aufgeführt. Beispielsweise können aus einem Zeiterfassungstool die bisher aufgewendeten Arbeitsstunden entnommen und ihre Summe in dieses Feld eingetragen werden.

Ausgangslage, Auftrag, Ziele

In diesem Feld werden die wichtigsten Informationen zur Ausgangslage, zum Auftrag und zu den Zielen festgehalten. Diese können z.B. dem Projekt- oder Arbeitspaketauftrag entnommen werden. Liegt kein schriftlicher Auftrag vor, dient der Steckbrief als Dokumentation des Auftrags.

Gestaltungsbereich

Im Gestaltungsbereich werden die Systemgrenzen definiert, Verbindungen und Abgrenzungen zu anderen Projekten, Arbeitspaketen oder Aufträgen aufgezeigt und mögliche Bedingungen festgehalten.

Vorgänge/Schritte

Die Tabelle unter "Vorgänge/Schritte" stellt einen vereinfachten Ablaufplan in Tabellenform (Einrückungen und Nummerierung sind möglich) dar, der gleichzeitig auch als Vorgangsliste benutzt werden kann. Hier werden die wichtigsten Arbeitsschritte definiert und mit Zuständigkeiten und Terminen versehen. Abhängig vom Vorhaben kann dieser Ablaufplan auch etwas detaillierter ausfallen. Meist genügt aber eine verdichtete Darstellung. Falls eine Detailplanung notwendig ist, kann dafür ein Planungstool verwendet werden.

Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse wird im Steckbrief v.a. dann dokumentiert, wenn im betreffenden Projekt oder Arbeitspaket wichtige oder sogar Wegweisende Entscheidungen umgesetzt werden oder wenn Widerstände zu erwarten sind. Oft wird auf eine Stakeholderanalyse verzichtet, was dazu führen kann, dass der Projektleiter und seine Mitarbeiter überraschend auf Widerstände oder Probleme stoßen. Die hier vorliegende vereinfachte Variante der Stakeholderanalyse ist mit geringerem Aufwand verbunden, weil sie lediglich die Stakeholder identifiziert, die wesentlichen Interessen dokumentiert und den positiven bzw. negativen Einfluss auf das Projekt festhält.

Mit der Unterscheidung "ABC" lässt sich zusätzlich die Wichtigkeit oder Bedeutung des jeweiligen Stakeholders herausstreichen. Im Feld "Stakeholder" werden die wichtigsten Informationen und Hinweise über Einflussfaktoren aus dem Umfeld eingetragen.

Risikoanalyse

Der Steckbrief ermöglicht es nicht, eine Risikoanalyse (im herkömmlichen Sinne) vereinfacht durchzuführen. Er erlaubt vielmehr einen schnellen Überblick über identifizierte Risiken und die getroffenen Maßnahmen. Der Steckbrief bietet die einfache Möglichkeit, Risiken zu erkennen, zu bewirtschaften und Maßnahmen zu planen. Durch Präventivmaßnahmen versucht man, den Eintretensfall zu verhindern. Die geplanten Eventualmaßnahmen kommen zum Tragen, falls das Risiko trotz der Prävention eintritt bzw. keine Präventivmaßnahmen geplant wurden (z.B. Risiko wird akzeptiert und hat nur sehr geringe Tragweite).

Pendenzen

Hier werden alle laufenden Pendenzen (To-do-Liste / offene Punkte) aufgeführt. Erledigte Pendenzen werden grau hinterlegt. Damit der Steckbrief nicht zu lang wird, ist es sinnvoll, die erledigten Pendenzen nach einer gewissen Zeit (ca. alle zwei bis drei Monate oder wenn mehr als eine Seite gefüllt wurde) aus dem Steckbrief zu löschen und in ein Archivadokument zu verschieben. Das Archivadokument ist eine separate Datei, die die erledigten Pendenzen und Notizen vorübergehend aufnimmt. Für die Schlusssdokumentation werden diese wieder in den Steckbrief integriert.

Notizen

Im Abschnitt "Notizen" werden sämtliche wichtigen Informationen und Hinweise eingetragen, z.B. das Datum, an dem wichtige Informationen an bestimmte Stakeholder geschickt wurden, oder Ergebnisse von Besprechungen. Die Notizen können durch Gedanken des Projektleiters oder "fremde" Hinweise (Mitarbeiter, Auftraggeber, Stakeholder) ergänzt werden und ergeben so eine wichtige Informationsquelle. Informationen aus den Notizen können z.B. in die Stakeholder- oder Risikoanalyse einfließen und ggf. das weitere Vorgehen beeinflussen.

Auch Notizen sollten nach einer gewissen Zeit in das Archivadokument (s.o.) verschoben werden – allerdings nur, wenn sie für die aktuelle Arbeit nicht (mehr) von Nutzen sind.

Regelungen

Unter "Regelungen" werden Beschlüsse festgehalten, die das Team im Verlauf des Projekts trifft (z.B. neue Aufteilung von Arbeiten oder Kompetenzen); außerdem Entscheidungen des Auftraggebers. Diese Regelungen werden im Steckbrief festgehalten, um daraus resultierende Aktionen, Prämissen usw. berücksichtigen zu können.

Mitgeltende Unterlagen

Mitgeltende Unterlagen sind sämtliche Dokumente, welche die Informationen vervollständigen oder den Steckbrief ergänzen, z.B. vollständiger Projektauftrag, Projektumfeldanalyse, detaillierte Projektplanung oder (Status-)Berichte.

Abkürzungsverzeichnis

Im Abkürzungsverzeichnis werden vor allem fachspezifische Abkürzungen erklärt. Gebräuchliche Abkürzungen werden normalerweise nicht aufgeführt, sondern als bekannt vorausgesetzt.

Anwendung

Der Projekt-Steckbrief eignet sich für kleine Projekte und Arbeitspakete. Indem man Elemente des Steckbriefs weglässt oder hinzufügt, kann man ihn an den eigenen Bedarf anpassen. Für relativ große, umfangreiche oder komplexe Projekte ist der Steckbrief weniger geeignet. Ob der Einsatz des Steckbriefs sinnvoll und nützlich ist, liegt letzten Endes jedoch im Ermessen des Projektleiters.

Voraussetzung für einen wirksamen Einsatz des Steckbriefs ist, dass der Projektleiter ihn gewissenhaft pflegt und alle wichtigen Informationen vollständig einträgt.

Berichte und Dokumentation

Die Informationen des Steckbriefs – insbesondere die Informationen aus den Abschnitten Notizen, Entscheidungen und Pendenzen – sind umfassend und vollständig. Der Steckbrief eignet sich deshalb als Informationsquelle für Zwischenberichte oder den Schlussbericht. Für die Berichte können die Pendenzen und Notizen, die in der Archivdatei abgelegt wurden, einfach wieder eingefügt werden.

Der Steckbrief ersetzt – vor allem bei komplexeren Projekten und Vorhaben – keine vollständige Projektdokumentation, da die meisten enthaltenen Instrumente nur vereinfacht verwendet werden. Der Detaillierungsgrad würde den Anforderungen einer Projektdokumentation nicht genügen, Informationen gehen möglicherweise verloren. Dennoch kann der Steckbrief als Übersicht, ergänzend oder in angepasster Form verwendet werden.

Arbeitshilfe

Der ausgefüllte Steckbrief im Anhang liefert ein anschauliches Beispiel, wie dieser in der Praxis verwendet wird. Damit Sie den Steckbrief auch in Ihrer eigenen Projektpraxis einsetzen können, erhalten Sie im Anhang außerdem eine leere Steckbrief-Vorlage.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.